



Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

В. Б. Исаков

Правовая аналитика

Учебное пособие

НОРМА
ИНФРА-М
Москва, 2015

УДК
ББК
И85

Сведения об авторе:

Исаков Владимир Борисович, доктор юридических наук, профессор, заслуженный юрист Российской Федерации.

Оглавление

Предисловие	7
Раздел I. Философия и мировоззрение	11
Глава 1. Понятие, виды и задачи аналитической деятельности	11
Глава 2. Философско-методологические и научные основы аналитической деятельности	32
Глава 3. Целеполагание и самоопределение аналитика	61
Глава 4. Деловые игры	77
Раздел II. Теория и методология	110
Глава 5. Аналитическая надстройка и аналитический цикл	110
Глава 6. Сбор и первичная обработка информации	123
Глава 7. Анализ информации	142
Глава 8. Концептуализация аналитического документа	164
Глава 9. Представление результатов аналитической деятельности	181
Глава 10. Аналитическая информация и принятие решений	203
Глава 11. Организация информационно-аналитической деятельности	221
Раздел III. Практика аналитики	254
Глава 12. Парламентская аналитика	254
Глава 13. Аналитическая деятельность в сфере государственного управления	274
Глава 14. Правовая аналитика в бизнесе	295
Глава 15. Правовая аналитика в сфере гражданского общества	310

Исаков В. Б.

И 85 Правовая аналитика: учеб. пособие / В. Б. Исаков. М. : Норма : ИНФРА-М, 2015. — 384 с.: с ил.

ISBN 978-5-91768- (Норма)
ISBN 978-5-16- (ИНФРА-М)

В учебном пособии раскрыты понятие аналитики, содержание интеллектуальных технологий юридической деятельности, определена роль ряда научных дисциплин, прежде всего философии, социологии, психологии, управленческой науки, логики, экономической науки, математики, информатики и др. в осуществлении правовой аналитической деятельности. Показаны возможности использования системного анализа для исследования правовых, социально-политических и экономических процессов, организации систем управления. Раскрыты особенности русской аналитической школы. Рассмотрен комплекс вопросов, связанных с методологией, организацией и технологиями правовой информационно-аналитической работы. Даны материалы, посвященные методам и приемам эффективной организации мыслительной деятельности как в учебной, так и в профессиональной работе юриста.

Для студентов старших курсов и слушателей магистратуры, а также специалистов в области правовой аналитики.

УДК
ББК

ISBN 978-5-91768- (Норма)
ISBN 978-5-16- (ИНФРА-М)

©Исаков В. Б., 2015

Раздел IV. Прототипы и образцы	339
Аналитические схемы	339
Классификатор локальных правовых актов организации	345
Раздел V. Полезные и вредные советы аналитику	348
Раздел VI. Словарь аналитической графики	349
Язык блок-схем (алгоритмов)	349
Язык методологических схем	352
Язык анализа причины следствий	362
Компьютерная графика в Microsoft Office	363
Аналитическая инфографика	364
Раздел VII. Методическое сопровождение	366
Литература к курсу «Правовая аналитика»	366
Темы докладов и эссе	372
Вопросы для подготовки к экзамену (зачету)	376
Несколько слов в конце книги	382

Предисловие

Информатизация и интеллектуализация государственного управления и бизнеса одна из основных тенденций последних десятилетий. Происходящие изменения видны невооруженным глазом: расширяется область применения компьютеров, средств передачи данных, информационных технологий; увеличивается круг информационно-аналитических задач в управлении; растет число «интеллектуальных фирм», предлагающих свои услуги государственному управлению и бизнесу; постепенно формируется слой специалистов, в обязанности которых входит систематическое осуществление аналитических функций, — профессиональных аналитиков.

Действующая система высшего профессионального образования пока слабо реагирует на указанное обстоятельство. В юридическом образовании по-прежнему доминирует «накачка знаниями», которые «может быть, когда-нибудь кому-нибудь пригодятся». Практика использования знаний представлена недостаточно, в основном в форме решения задач, ситуаций, практических занятий и производственной практики, в последнее время — решения разработанных преподавателями кейсов и деловых игр. Междисциплинарных прикладных курсов, ориентированных на решение профессиональных аналитических задач, в программах вузов практически нет, а между тем потребность в них существует.

Связь права и аналитики очевидна. Аналитический взгляд, подразумевающий деление проблемы на системно связанные части, выявление причинных связей, учет сопутствующих факторов, оценку и прогнозирование всего спектра последствий принятого решения характерен как для юридической науки, так и для юридической практики. Попытка осмысления роли аналитического мышления в праве привела к возникновению одного из влиятельных направлений юридической мысли — аналитической юриспруденции.

От качества юридического мышления во многом зависят уровень развития и эффективность юридической работы, а также политико-правовое и технико-юридическое совершенство нормативных и индивидуальных правовых актов. На основе аналитической проработки материала, если она достаточно квалифицирована, раскрывается детализированная картина законодательства, практики его применения, выявляется их правовое и социальное содержание, обрабатыва-

ются наиболее эффективные формы и приемы юридической деятельности. Она позволяет полно и точно рассматривать с юридической стороны жизненные ситуации, конфликты, формулировать выводы о фактах действительности, выносить обоснованные судебные решения, составлять юридические документы, вести правовое обучение, давать юридические консультации, осуществлять правовую экспертизу.

Юристы, владеющие методологией юридического анализа, востребованы во всех сферах в юридической деятельности: юридической науке, государственном и муниципальном управлении, правосудии, правозащитной деятельности, консалтинге, аудите, во всех отраслях современного бизнеса. Аналитическая подготовка особенно полезна в формировании новых правовых практик, таких например, как правовое сопровождение научно-технических и инновационных проектов. Вместе с тем приходится признать, что в современной России пока отсутствует школа профессиональной правовой аналитики и как следствие существует дефицит профессиональных аналитиков права. Обучение в рамках курса «Правовая аналитика» может рассматриваться как один из первоначальных шагов в подготовке таких специалистов.

Из курса «Правовая аналитика» внимательный слушатель может узнать, что нового появилось за последние десятилетия в российской и мировой аналитике, какие тенденции и отправные точки наиболее ярко проявили себя в интеллектуальной деятельности, чем занята сегодня профессиональная аналитическая мысль.

По замыслу автора, курс «Правовая аналитика» построен следующим образом. Он включает вводную часть — понятие и философию, проблему самоопределения аналитика (куда же без них!). Затем следует учебная деловая игра. После этого слушатели переходят к изучению аналитической надстройки и аналитического цикла, составляющих их элементов. Параллельно разбираются теоретические вопросы и показаны решения аналитических задач, отраженных в рубрике «практикум аналитика». На втором этапе характер заданий существенно усложняется, слушатели переходят от изучения технических приемов аналитики к использованию высоких интеллектуальных технологий — проблематизации, концептуализации. Курс продолжает (по выбору) еще одна деловая игра, после чего слушатели переходят к знакомству с практикой применения методов и средств аналитики в наиболее близких юристам сферах профессиональной деятельности. (См. интеллектуальную карту 1.6 в гл. 1.)

Несколько пояснений по методике работы. На первом занятии слушатели курса образуют электронную рабочую группу, которая ра-

ботает под руководством преподавателя — руководителя группы в очно-заочном режиме. Все члены группы обязаны зарегистрироваться в одной из выбранных ими электронных рабочих систем (google-группы, яндекс-группы, LMS или иной). В своей работе члены группы руководствуются указаниями, размещенными в настоящем учебном пособии, а также полученными от преподавателя лично или по электронной почте. В каждой главе имеется рубрика «Содержание темы», в которой отражено содержание соответствующей темы программы учебного курса. Для студентов НИУ ВШЭ открыт сайт электронного сопровождения учебного курса в системе LMS. Таким образом, наряду с выполнением конкретных заданий с первого занятия идет обучение современным электронным технологиям работы аналитика. Итоговая оценка по предмету выводится с учетом работы, выполненной слушателем в электронной рабочей группе.

Прямая задача курса — ознакомить слушателей со средствами и с технологиями аналитической деятельности, подготовить их к решению профессиональных аналитических проблем — не исключает более масштабных целей: помочь будущему специалисту в глубинном, многоплановом самоопределении в работе, в профессии, в жизни, в развитии и усовершенствовании своих аналитических способностей, в творческой организации собственной жизнедеятельности. (См. интеллектуальную карту 1.3 в гл. 1.)

Выдающийся российский нейрофизиолог академик Н. П. Бехтерева пишет: «Интеллектуальный потенциал и, в частности, интеллектуально-научный потенциал — мощнейшая движущая сила общества... В связи с долгожданным общим подъемом страны и несмотря на неожиданные новые сложности, я верю сейчас, что наше время пришло. Это — новый виток спирали, на котором необходим и востребует интеллектуальный потенциал общества, самая мощная сила, которая только одна и способна обеспечить на многие годы устойчивость подъема страны, сделать его необратимым... Интеллектуальный потенциал проверяется на сверхзадачах — если мозг общества находит для них сверхвозможности, за такое общество можно не тревожиться»¹.

Чувство тревоги, однако, не покидает. Последних два десятилетия прошли для России под знаком глубоких потрясений. Наряду с полезными и необходимыми изменениями — крушением окостеневшей политической системы, прекращением идеологического давления, развитием отношений собственности и расширением поля экономической активности граждан — российское общество пережило досадные,

¹ Бехтерева Н. П. Магия мозга и лабиринты жизни. М., 2009. С. 6.

горькие утраты: снижение качества культуры и образования, исчезновение научных школ и целых направлений в науке, серию техногенных катастроф, деградацию творческого потенциала практически во всех сферах деятельности. Обоснованную критику вызывает уровень правоприменительной деятельности, на глазах снижается качество российского законодательства. Вновь и вновь поднимается вопрос о перспективах существования России как единого государства, о способности нашей страны выйти на траекторию восходящего развития.

Одна из причин нарастания негативных тенденций — низкий уровень интеллектуального потенциала, вовлеченного в подготовку и реализацию ответственных государственных решений. Казалось бы, совершенно очевидно: чем сложнее и масштабнее принимаемое решение, тем больше времени и усилий оно требует для своей подготовки. Но на практике мы часто видим обратное. Удивляет интеллектуальная легковесность, с которой обсуждаются и решаются вопросы, определяющие экономическую, социальную и правовую политику, реализацию крупных социальных проектов, судьбы регионов и городов, всего государства в целом. Отсюда — низкая эффективность принимаемых решений, недостижение поставленных целей, необъективность оценок, огромные прямые и косвенные потери, тяжелые непросчитанные побочные последствия. Надеемся, что учебное пособие «Правовая аналитика» в той или иной степени послужит развитию интеллектуального потенциала будущих специалистов-юристов, ориентированных на науку, образование, различные сферы бизнеса и государственного управления.

Настоящая книга является гибридной. Часть материалов представлена в более полной электронной версии книги, с которой можно ознакомиться в электронной библиотечной системе по адресу: URL: <http://znanium.com/>.

Раздел I. Философия и мировоззрение

Глава 1. Понятие, виды и задачи аналитической деятельности

1. Базовые определения

НАУКА — вид познавательной деятельности, направленной на получение объективных, обоснованных и системно организованных знаний о природе, об обществе и о мышлении.

АНАЛИТИКА (от *греч.* analysis — разложение) (**АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**) — творческая интеллектуальная деятельность по извлечению нового актуального знания из совокупности собранной информации.

АНАЛИТИК — лицо, занимающееся аналитической деятельностью на постоянной и профессиональной основе.

ПРАВОВАЯ АНАЛИТИКА — профессиональная аналитическая деятельность в сфере законодательства, правоприменения, правовой культуры, правового информирования, образования и воспитания.

2. Содержание темы

Понятие аналитики. Аналитика как функция мышления, как деятельность, как профессия и как социальный институт.

Виды аналитики. Решение текущих аналитических задач и стратегический анализ. Парламентская аналитика, аналитика в государственном управлении, бизнесе, гражданском обществе, сфере обороны и безопасности, правосудии и правоохранительной деятельности, аналитика в СМИ, аналитика в правовом образовании и воспитании, пропаганде правовых ценностей.

Общие черты и различия аналитики и науки.

Отличительные черты и особенности правовой аналитики.

Русская аналитическая школа, ее отличительные черты и традиции.

Цели и задачи курса «Правовая аналитика». Методика работы по данной дисциплине. Электронная рабочая группа. Домашние задания и порядок их выполнения.

3. Задания к теме

1. Зарегистрируйтесь в качестве участника электронной рабочей группы.

2. Ознакомьтесь с настоящим учебным пособием, постарайтесь понять его логику. Если предлагаемый в нем алгоритм изучения курса, вас не устраивает, разработайте собственный алгоритм освоения курса.

3. Прочитайте литературу, рекомендованную к гл. 1, подготовьте вопросы преподавателю.

4. Комментарий

Понятие и виды аналитики

За термином **аналитика** закрепились, по крайней мере, три различных смысла.

Во-первых, под аналитикой понимается *одна из функций человеческого мышления* — способность человека к извлечению новых, актуальных, необходимых знаний из имеющейся или специально собранной информации.

Этимология слова «аналитика» (как видно из приведенного выше определения) ориентирует на процедуру разделения некоторого единого, сложного объекта на составные части. Можно согласиться с тем, что разделение на элементы, составные части — одна из необходимых процедур процесса познания. Не разобрав мотор на части, невозможно понять и устранить причину его поломки. Не рассмотрев все признаки состава преступления, невозможно квалифицировать деяние и т. д.

Справедливо и то, что аналитическое «разделение на части» не тождественно произвольному «разрубанию», раздроблению системы. Так, патолого-анатомическое исследование предполагает не простое расчленение тела на куски, а выделение органов и тканей, исследование которых и позволяет, в конечном итоге, установить причину смерти. Таким образом, любой анализ предполагает последующий синтез.

Аналитическая функция мышления не сводится к операциям анализа и синтеза. В ходе исторического развития в человеческом мышлении выработались и закрепились многообразные интеллектуальные процедуры, обеспечивающие решение широкого спектра аналитических задач. Они будут подробно рассматриваться ниже.

Примером такого рода процедур являются открытые и сформулированные в древности законы формальной логики: законы тождест-

ва, непротиворечия, исключенного третьего, достаточного основания¹. Соблюдение в рассуждениях законов формальной логики обеспечивает безошибочность выводов в любой сфере деятельности, в том числе и правовой. Логические ошибки или намеренное введение в заблуждение (софистика) на практике довольно редкое явление в силу очевидности и интуитивной понятности правил формальной логики.

Так же как арифметика не исключает высшей математики, наличие законов формальной логики не исключает наличия более сложных форм мышления, используемых, в частности, в научной и аналитической деятельности. Попытки исследовать такие формы мышления ведутся в рамках различного рода содержательных логик — диалектической, многозначной, логики вопросов, оценок, норм, генетической логики и др.² Для правовой аналитики подобные исследования представляют самый непосредственный интерес, поскольку в итоге расширяют интеллектуальные средства анализа правовых проблем и ситуаций.

По формам и способам организации аналитика наиболее близка к науке. Их сближает целый ряд обстоятельств:

- а) принадлежат к высшим, наиболее сложным и высокоорганизованным формам интеллектуальной деятельности;
- б) представляют собой разновидности исследовательской деятельности, направленной на получение нового знания;
- в) (когда они не являются банальной имитацией) носят творческий, креативный характер;
- г) используют практически одни и те же методы сбора и обработки фактов;
- д) являются профессиональной деятельностью — могут эффективно осуществляться лишь на постоянной, профессиональной основе;
- е) близки по формам социальной и институциональной организации — осуществляются коллективами специалистов, внутри которых существуют координация и разделение труда. И ученым, и аналитикам присущ корпоративный дух, они образуют ассоциации, издают журналы, общаются на близкие темы в Интернете и т. д. В силу внутренней близости специалисты из области науки могут легко переходить в сферу аналитики и наоборот, а также совмещать в одном лице обе ипостаси.

¹ См.: Кондаков Н. И. Логический словарь-справочник. М., 1975. С. 178—179, 310—312.

² См.: Ивин А. А., Никифоров А. Л. Словарь по логике. М., 1998. С. 77—79, 83—87, 199—201.

Вместе с тем между наукой и аналитикой не следует ставить знак равенства. Это близкие, родственные, но все же разные формы интеллектуальной деятельности. Сравним науку и аналитику:

Наука:	Аналитика:
Целью науки является поиск истины — познание объективных закономерностей природы и общества, которые впоследствии могут быть использованы в практической деятельности	Целью аналитики выступает решение практических задач в сфере внутренней и внешней политики, государственного управления, бизнеса, культуры и образования
Организована в основном по предметному (отраслевому, дисциплинарному) принципу	Носит ярко выраженный междисциплинарный характер, использует материал из различных отраслей научного знания
Связана с социальным заказом косвенно и опосредованно. На социальный заказ активно работает идеология, которую не следует смешивать с наукой	Непосредственно связана с социальным заказом — подготовкой и реализацией экономически и социально значимых решений

Г. Ф. Гордукалова считает принципиально важной чертой информационной аналитики то, что она не имеет дела непосредственно с объектами познания, а использует снятое, вторичное знание о нем: «Специфика информационно-аналитической деятельности состоит в том, что аналитик получает выводное знание без обращения к исследованию самого объекта, а лишь на основе его информационного моделирования. Следовательно, информационная аналитика является специфическим средством познания объектов разной природы на основе анализа и синтеза уже известного, документированного знания о них — «познания познанного»¹.

Применительно к политической и правовой аналитике с автором можно согласиться лишь отчасти. Одним из объектов деятельности в этих сферах являются политические и правовые документы, с которыми аналитики работают напрямую, без опосредующих звеньев, т. е. выступают как производители первичной информации.

За этим, на первый взгляд, частным противоречием стоит более широкая проблема. Как можно предположить, в аналитике — относи-

¹ Гордукалова Г. Ф. Анализ информации: методы, технология, организация. СПб., 2009. С. 3.

тельно молодой области знания и социальной практики — наметилась определенная структура: наряду с общей частью (информационной аналитикой) начали выделяться отраслевые направления аналитики (экономическая, финансовая, правовая, медицинская и др.), нацеленные на решение специальных отраслевых проблем. Если в общей аналитике работают в основном специалисты по информации, библиографы, источниковеды, то специальная аналитика представлена профильными специалистами, решающими аналитическими методами отраслевые профессиональные задачи. Таким образом, говоря о правовой аналитике, следует уточнять, идет ли речь об одной из рубрик общей информационной аналитики, по которой собирается и распространяется информация, либо о правовой аналитике как специальном отраслевом направлении аналитической деятельности. Настоящее учебное пособие посвящено правовой аналитике как одному из специальных отраслевых направлений аналитической деятельности.

Наличие системного, хорошо организованного мышления — огромное достоинство не только аналитика, но и любого человека вообще. Очевидно, что способность к аналитическому мышлению закладывается генетически: не дано, стало быть, не дано, надо искать другую сферу деятельности. Но столь же очевидно, что аналитические способности носят социальный характер, поддаются формированию, тренировке и развитию.

Хорошо тренированное мышление — это такое же значимое преимущество человека, как и хорошо тренированные мускулы. В определенных ситуациях оно может обеспечить решающий перевес и даже спасти жизнь. Речь идет о ситуациях, когда нужно подавить страх, справиться с растерянностью и паникой, наметить ясные, реалистичные цели, выработать на их основе четкий план действий, разделить обязанности между исполнителями, проконтролировать исполнение, обеспечить эффективную координацию коллективных действий и т. д. Подобные ситуации нередко возникают на военной и на гражданской службе, в государственном управлении, бизнесе, спорте, жизни вообще. В некоторых видах деятельности стресс — острый дефицит времени, информации, ресурсов — постоянное рабочее состояние специалиста.

Любое средство защиты — оно же, как правило, и средство нападения. Обладание гибким эффективным мышлением дает возможность быстрее ориентироваться в ситуации, точнее оценивать опасности и угрозы, оперативнее менять планы и средства борьбы, уходить от ответных ударов, быстрее находить «окна уязвимости» противника,

причинять ему наибольший урон. Вряд ли правильно наделять такими способностями всякого и каждого, без разбора. Поэтому в настоящем курсе постоянно обращается внимание на этическую сторону дела, необходимость рефлексии, целеполагания и самоопределения аналитика, который ни в коем случае не должен превращаться в слепой инструмент недобрых целей, а тем более противоправной антиобщественной деятельности.

Во-вторых, аналитика может рассматриваться как *вид деятельности*. Этот аспект отражен в приведенной выше дефиниции понятия «аналитика» и именно он является основным в настоящем издании. (См. интеллектуальные карты 1.1 и 1.4.)

«Деятельность» — чрезвычайно емкое понятие, ставшее в последнее время предметом изучения самых разных наук¹. Под деятельностью нами понимается процесс активного, осмысленного, целенаправленного взаимодействия человека с внешним миром, в ходе которого человек удовлетворяет свои потребности. Для целей настоящей работы существенно то, что жизнь общества может быть представлена как непрерывное взаимодействие и обмен деятельностью: одни люди строят жилье, другие — производят продукты питания, третьи — обеспечивают энергией, четвертые — лечат, пятые — производят интеллектуальные продукты (научные знания, художественные образы) и т. д. Чем более развита общественная система, тем более разветвлены и дифференцированы виды деятельности, тем в большей степени они зависят друг от друга. Даже небольшой сбой в этом непрерывном взаимодействии (например, перепроизводство одних специалистов и недопроизводство других), вызывает социальные дисфункции — расстройство, похожие на сбой в обмене веществ в человеческом организме.

Одна из очевидных тенденций современности — повышение роли информации в государственном управлении, бизнесе, личной жизни каждого гражданина. В системе обмена деятельностью начал формироваться и активно расширяться новый — информационный — компонент. Под информацией (не вдаваясь в и детали этого многосложного понятия) мы будем понимать совокупность данных, представленных в знаковой, графической или иной форме, находящихся на определенном материальном носителе, имеющих значение для при-

¹ См.: *Закомлистов А. Ф.* Юридическая философия. СПб., 2003; *Анисимов О. С.* Организационные онтологии и анализ систем деятельности: (А. А. Богданов и современная методология). М., 2002; *Телемтаев М. М.* Системная технология: (системная философия деятельности). Алматы, 1999; *Карташов В. Н.* Юридическая деятельность: понятие, структура, ценность. Саратов, 1989.

ятия социально значимых (в том числе правовых) решений. Наличие информации позволяет человеку ориентироваться в состоянии внешнего мира, правильно оценивать ситуацию, в которой он находится, имеющиеся возможности и средства, и, соответственно, ставить верные цели, принимать эффективные, обоснованные решения.

Начиная с середины 1980-х — начала 1990-х гг. в мире началась «информационная революция», связанная с появлением современных средств хранения, обработки и передачи информации — компьютеров, сетей, электронных баз данных, Интернета, мобильной связи и т. д. Эти средства существенно расширили возможности человека в накоплении и переработке информации. Поиск данных, который раньше занимал недели, месяцы, годы, сейчас стал осуществляться за считанные секунды. В современной экономической теории информацию признают основным фактором производства, не меньшим по значению, чем традиционные общепризнанные факторы — земля, труд, капитал¹.

Однако информационная достаточность и даже избыточность не должны скрывать того обстоятельства, что сама по себе информация ничего не решает. Можно накопить гигантские массивы информации, буквально «купаться» в море фактов, сведений, данных — и не суметь их использовать, принять на их основе своевременные, точные, эффективные решения. Сколько угодно примеров, когда доступность и многообразие сведений никак не повлияли на качество управления, эффективность предпринимательской деятельности.

Можно высказать общее предположение (пока как гипотезу, подлежащую проверке), что средства мышления, аналитики, интеллектуальные технологии превращения информации в социальные решения пока «не подтянулись» на тот уровень, которого достигли средства хранения и передачи данных, и в целом остались на старом, «докомпьютерном» уровне. Оказалось, что в современной «человеко-машинной системе» управления существует «слабое звено» — человек. И в связи с этим выскажем еще одно предположение: страна, которая первой не на словах, а на деле «подтянет» практическую аналитику и интеллектуальные технологии принятия решений на уровень современных средств хранения и передачи данных, — заложит основу для мощного рывка в экономике, политике, культуре, обороне — во всех сколь-нибудь значимых сферах общественной жизни.

¹ См.: *Станковская И. К., Стрелец И. А.* Экономическая теория для бизнес-школ: учебник. М., 2010. С. 22—23; *Степанов Е. Б.* Информация как фактор производства: дис. ... канд. экон. наук. Кострома, 2000; *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М., 1998. С. 67.

Будучи одним из видов исследовательской интеллектуальной деятельности, аналитика сама носит сложный, дифференцированный характер, представлена множеством форм и разновидностей (интеллектуальная карта 1.5).

В самом общем приближении *по сферам деятельности* ее можно подразделить на аналитику в сфере внешней политики (включая дипломатическую аналитику) и аналитику в сфере внутренней политики (экономики, экологии, энергетики, социальной политики, труда, социальной защиты, науки, образования, здравоохранения, образования, физкультуры, спорта и т. д.). Отдельно необходимо выделить аналитику в сфере обороны и безопасности (включая разведку). Закрепление в Конституции РФ принципа разделения властей привело к формированию своеобразной по содержанию парламентской аналитики. Формирование негосударственного сектора в экономике послужило основой для возникновения бизнес-аналитики: финансовой, банковской, рынка недвижимости, рынка ценных бумаг, рынка продовольствия и т. д. Появление в России элементов плюралистической политической системы дало толчок независимой от государства аналитике гражданского общества: СМИ, политических партий, правозащитных организаций и т. д. В настоящее время в стране сформировалась и действует сеть независимых аналитических центров самых различных назначения и направленности.

С точки зрения глубины анализа необходимо различать экспресс-анализ ситуации, среднесрочный (как правило, тактический по выводам и рекомендациям) и долгосрочный (как правило, стратегический по содержанию) анализ.

В зависимости от основного объекта аналитическая деятельность может включать в себя анализ причин ситуации или проблемы, анализ возможных вариантов развития, анализ (прогноз) последствий, анализ методов и средств деятельности, а также комплексный анализ ситуации, включающий перечисленные и многие другие аспекты.

В качестве особого вида аналитической деятельности может быть выделена также *правовая аналитика*. В самом общем представлении правовая аналитика связана с созданием и реализацией норм права. Хотя в той или иной степени правовая аналитика касается и других звеньев правовой системы общества: правового образования и воспитания (перевоспитания), правосознания, общественного мнения о государстве, праве, законности, деятельности правоприменительных органов, правовой культуры (см. интеллектуальную карту 1.5).

С точки зрения бизнеса право выступает важнейшим фактором, устанавливающим правила доступа на рынок и правила деятельности на рынке: регистрацию, лицензирование, налогообложение, тамо-

женные тарифы, программы господдержки, уровень административных барьеров ? и, таким образом, активно влияет на формирование бизнес-планов и программ субъектов экономической деятельности. Обеспечить объективный учет этого фактора — основная задача правовой аналитики в сфере бизнеса.

Право — необходимая основа для существования и деятельности гражданского общества в России, которое пытается влиять на правовую политику, высказывает, подчас в самой острой форме, свое мнение о действующем законодательстве, законопроектах, находящихся на рассмотрении, правоприменительной практике судов и административных органов. В этом смысле правовая аналитика — неотъемлемая часть аналитики институтов гражданского общества.

В-третьих, еще один аспект рассмотрения аналитики — *институциональный*. Будучи функцией человеческого мышления и разновидностью творческой интеллектуальной деятельности, аналитика одновременно существует в форме социального института.

Объективное развитие экономики, управления, общественного разделения труда, дальнейшая дифференциация обмена деятельностью ведут к тому, что все более явно выделяется группа людей, в обязанности которых входит сбор, обработка и анализ информации — профессиональных аналитиков. Например, можно считать свершившимся фактом выделение группы финансовых аналитиков: выходит журнал банковской и финансовой аналитики, создана соответствующая ассоциация, проводятся профессиональные конкурсы и т. д. Другими словами, имеется комплекс признаков формирования полноценного социального института.

Аналогичные процессы, пусть менее ярко выраженные, идут в других сферах профессиональной деятельности. Развивается аналитическая деятельность в сфере государственного управления. Многие государственные структуры уже сегодня имеют или создают информационно-аналитические подразделения. Цепь природных и техногенных катастроф последних лет подчеркнула необходимость аналитических подразделений в структурах по чрезвычайным ситуациям: прямые трансляции из ситуационных и аналитических центров стали одним из популярных сюжетов на национальном телевидении. В течение нескольких лет проводятся общероссийские конференции по проблемам аналитики. Ведется подготовительная работа по созданию всероссийской ассоциации аналитиков.

Информационно-аналитические подразделения создали крупные и некоторые средние бизнес-структуры. Правда, в целом ряде случаев они объединены с PR-подразделениями или службами безопасности,

что придает информационно-аналитической деятельности (далее — ИАД) соответствующий «окрас».

Разумеется, само наличие информационно-аналитической структуры — департамента, отдела, группы — еще не гарантирует качества аналитической работы. Нередко случается так, что сферу деятельности аналитиков ограничивают сбором и обобщением информации для руководства, которое «само делает необходимые выводы». С этими выводами аналитиков, может быть, ознакомят, но в их выработке они не принимают участия.

Причины такого положения дел могут быть разными: комплекс неполноценности руководства, которое не желает раскрывать перед подчиненными реальный интеллектуальный уровень обсуждения и принятия решений; наоборот, чрезмерная самоуверенность руководителя, который полагает, что «ни в чьих советах он не нуждается»; иногда элементарное невежество, незнание и непонимание современных технологий принятия решений, авторитарный стиль руководства; информационная закрытость, опасения «утечки» конфиденциальной информации и т. д. При всем разнообразии причин и поводов, результат одинаков — неполноценность принимаемых решений, вытекающая из невостребованности интеллектуального потенциала.

Информационно-аналитическая поддержка принятия решений всегда направлена на «интеллектуальное усиление» лица, принимающего решение. Ничего зазорного в таком усилении нет. Интеллектуальные возможности любого человека не безграничны. Невозможно знать и уметь все — тем более в современной, быстро меняющейся ситуации. Способность к интеллектуальной кооперации со специалистами, аналитиками, экспертами, умение организовать их для решения конкретной задачи? важная черта руководителя, признак современного стиля управления.

Сказанное справедливо как для аналитики в целом, так и для правовой аналитики в частности. Особенность правовой аналитики заключается не только в том, что она выступает как самостоятельный (хотя и находящийся в стадии формирования) социальный институт, но и в том, что ее элементы присутствуют практически во всех видах социальной аналитики. Можно ли представить себе финансового аналитика, который не слышал о финансовом, бюджетном, налоговом, таможенном законодательстве и, соответственно, не учитывает их влияния на финансовую конъюнктуру? Скажем прямо, от такого аналитика пользы будет мало.

Законодательство пронизывает все сферы общественной деятельности, существенно влияет на их состояние и динамику, и, соответ-

венно, должно учитываться в аналитических прогнозах, особенно — среднесрочных и долгосрочных. В бизнес-аналитике законодательство представлено в двух разных ипостасях: во-первых, как одно из *средств* решения бизнес-задач, одна из опор и реперных точек для формирования программ и планов и, во-вторых, как *внешнее ограничение*, которое наряду с другими ограничениями (моральными, политическими, финансовыми, экономическими) должно учитываться при ведении бизнеса. Каждый предприниматель должен решить для себя: начать «валить» правовые ограничения или держаться в рамках действующих правил. Или, может быть, активно искать «проходы», которые могут существовать на «минном поле» правовых запретов и ограничений? Но и в этом случае полезно поручить правовым аналитиками разработать карту правового «минного поля».

Аналитика вообще и правовая аналитика в частности возникли не на пустом месте. Россия как государство и общество имеет богатые традиции интеллектуальной культуры, в том числе разнообразные виды и образцы аналитики. (См. интеллектуальную карту 1.2.)

Блестящими образцами государственной административной аналитики являются доклады и докладные записки царских чиновников, подаваемые на имя Его Императорского Величества. Для этих документов характерны доскональное знание предмета, точность и глубина анализа, изящество и выразительность стиля изложения, разумная сдержанность выводов и предложений.

Не менее интересна с данной точки зрения российская внешнеполитическая аналитика — депеши и сообщения послов, ноты, памятные записки, телеграммы и шифрограммы. На дипломатическую службу во все времена вербовались люди с блестящим образованием, знанием языков, литературными способностями и острым аналитическим умом. Дипломатические документы отличаются предельной сжатостью информации, ясностью и точностью мысли, четкое ощущение позиции автора, состоящей, прежде всего, в служении Родине, защите интересов России.

В российской и зарубежной литературе высоко ценится российская военная и разведывательная аналитика, которая, с учетом специфики содержания, не уступает по качеству российской дипломатической переписке. Для непредвзятого читателя очевидно, что документы военной и разведывательной аналитики принадлежат перу думающих и остро чувствующих людей, патриотов своей Родины и профессионалов в самом высоком смысле этого слова¹. Учитывая, что и на другой стороне действуют профессионалы, понимаешь, на-

¹ См., например: *Леонов Н. С.* Холодная война против России. М., 2010.

сколько острой и напряженной была и остается схватка умов военных и разведывательных аналитиков, насколько высоки ставки в этой борьбе.

Между прочим

Когда совершенный человек обладает большими знаниями да к тому же ежедневно проверяет себя и анализирует свое поведение, тогда он мудр и не совершает ошибок.

Сюнь-цзы

Понимание приходит после анализа сомнений.

Георгий Минькович Александров

Что такое логический анализ как не насилие разума над самим собой?

Петр Яковлевич Чаадаев

Аналитика: искусство объяснять другим то, чего сам не понимаешь.

Elite

5. Рекомендуемая литература

Гордукалова Г. Ф. Анализ информации: методы, технологии, организация. СПб., 2009.

Кузнецов И. Н. Информация: сбор, защита, анализ: учебник по информационно-аналитической работе. М., 2001.

Курносков Ю. В. Аналитика как интеллектуальное оружие. М., 2012.

Курносков Ю. В., Конотопов П. Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М., 2004.

Сляднева Н. А. Информационная аналитика — эзотерическое искусство или современная профессия? (Проблемы вузовской подготовки) // Информационно-аналитический электронный журнал «Факт». 2000. № 7. URL: <http://www.fact.ru>.

Сляднева Н. А. Информационно-аналитическая деятельность: проблемы и перспективы // Информационно-аналитический электронный журнал «Факт». 2001. № 9. URL: <http://www.fact.ru>.

Ракитов А. И., Бондяев Д. А., Романов И. Б. и др. Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков / отв. ред. А. И. Ракитов. М., 2009.

6. Практикум аналитика

Интеллектуальные карты¹

Интеллектуальные карты (ментальные карты, карты ассоциаций, карты связей) — способ наглядного графического представления практически любого интеллектуального объекта — концепции, проблемы, темы, идеи, понятия, и т. д.

Особенность интеллектуальных карт заключается в том, что на листе бумаги (или экране компьютера) воспроизводятся не только основные элементы объекта, но и связи и взаимоотношения между ними, прорисовываются возможные авторские ассоциации и т. д.

Составляя интеллектуальные карты, можно использовать не только линии, буквы, цифры, но и иные изобразительные элементы — условные значки, рисунки, картинки, цвет. В компьютерном варианте таких элементов может быть еще больше — компьютерная графика, анимация, звук, цвет, видео, гипертекст и т. п.

Интеллектуальные карты позволяют фиксировать и удерживать в памяти содержание интеллектуального объекта, способствуют его упорядочению и запоминанию, т. е. выступают как прием мнемоники (техники запоминания). Графика интеллектуальной карты будит в сознании новые связи и ассоциации, способствует активизации творческого мышления.

При некотором навыке работы с интеллектуальными картами они позволяют «сворачивать-разворачивать» значительный объем информации. Пользуясь одной только интеллектуальной картой, можно, например, спокойно вести рассказ, читать лекцию или делать доклад, опираясь на заложенные в ней ассоциации и раскрывая в речи элемент за элементом ее содержание.

Интеллектуальные карты имеют существенные преимущества перед общепринятым в школе и вузе «плоским», «линейным» конспектированием интеллектуальных объектов. К числу таких преимуществ можно отнести следующие:

- 1) экономится время от записывания и чтения только относящихся к делу слов;
- 2) экономится время на поиск ключевых слов среди большого объема прочего текста;
- 3) ключевые слова более заметны и воспринимаются с большей легкостью;

¹ Подробнее об интеллектуальных картах см.: *Бьюзен Т., Бьюзен Б.* Супермышление. 5-е изд. Минск, 2008.

4) ключевые слова сведены в единое поле зрения, способствуя высокой творческой отдаче и высокой степени усвоения материала;

5) ключевые слова связаны между собой ясными и уместными ассоциациями;

6) внимание концентрируется на главных, наиболее важных вопросах;

7) мозгу легче воспринимать и запечатлевать в памяти разноцветную многомерную интеллект-карту, нежели монотонный, притупляющий внимание линейный конспект;

8) в процессе составления интеллектуальной карты человек постоянно пребывает на грани открытия чего-то нового, что способствует активизации процесса мышления;

9) метод интеллектуальных карт отвечает естественному стремлению мозга к законченному и целостному восприятию, к познанию нового;

10) в результате постоянного использования способностей своего мозга человек становится интеллектуально более активным и восприимчивым к новой информации, уверенным в своих силах.

В стандартном пакете программ MS Office имеется программа «MS Visio», помогающая составлять интеллектуальные карты значительного объема и сложности (практически все интеллектуальные карты, приведенные в этом учебном пособии, изготовлены с помощью данной программы).

7. Задачи и ситуации

Влияние политических убеждений на аналитическое мышление

В простом математическом эксперименте американские ученые продемонстрировали, как убеждения могут значительно ухудшать аналитические способности человека в политизированных вопросах.

В исследовании приняли участие 1111 добровольцев, разделенных на группы демократов и республиканцев. Перед началом эксперимента исследователи проверяли способности каждого из участников к математике и на основе этой оценки присваивали каждому индекс математической грамотности.

Всем добровольцам предлагали решить один из вариантов задания, в котором говорилось о выдуманном исследовании свойств крема, предназначенного для устранения сыпи. Этот крем одним помогает, у других вызывает усиление сыпи. У тех людей, которые не ис-

пользовали крем, — утверждала анкета — сыпь может пройти сама или наоборот, усилиться.

Результаты всех четырех групп (использовали (не использовали) и уменьшилась/усилилась) были представлены в анкете. На основе этих четырех чисел нужно было дать ответ на вопрос: использование крема в среднем приводит к усилению или ослаблению сыпи? Четыре числа во всех анкетах были идентичны, но для большей релевантности результатов столбцы «усилилась» и «уменьшилась» в разных анкетах меняли местами — это приводило к тому, что правильный ответ в одном случае говорил об эффективности крема, в другом случае о его вреде.

На основе собранных данных ученые строили зависимость между математической грамотностью реальных испытуемых и количеством правильных ответов. Как и следовало ожидать, зависимость оказалась положительной, причем и консерваторы и либералы справлялись с заданием одинаково хорошо.

Затем половине испытуемых давали задание, где вместо крема рассматривался политизированный вопрос — результат введения «запрета на ношение скрытого оружия гражданами в публичных местах» в некоторых гипотетических городах. Цифры того, как влияли запрет или его отсутствие на преступность были те же самые, что и в задании про крем, но добровольцы справлялись с заданием иначе.

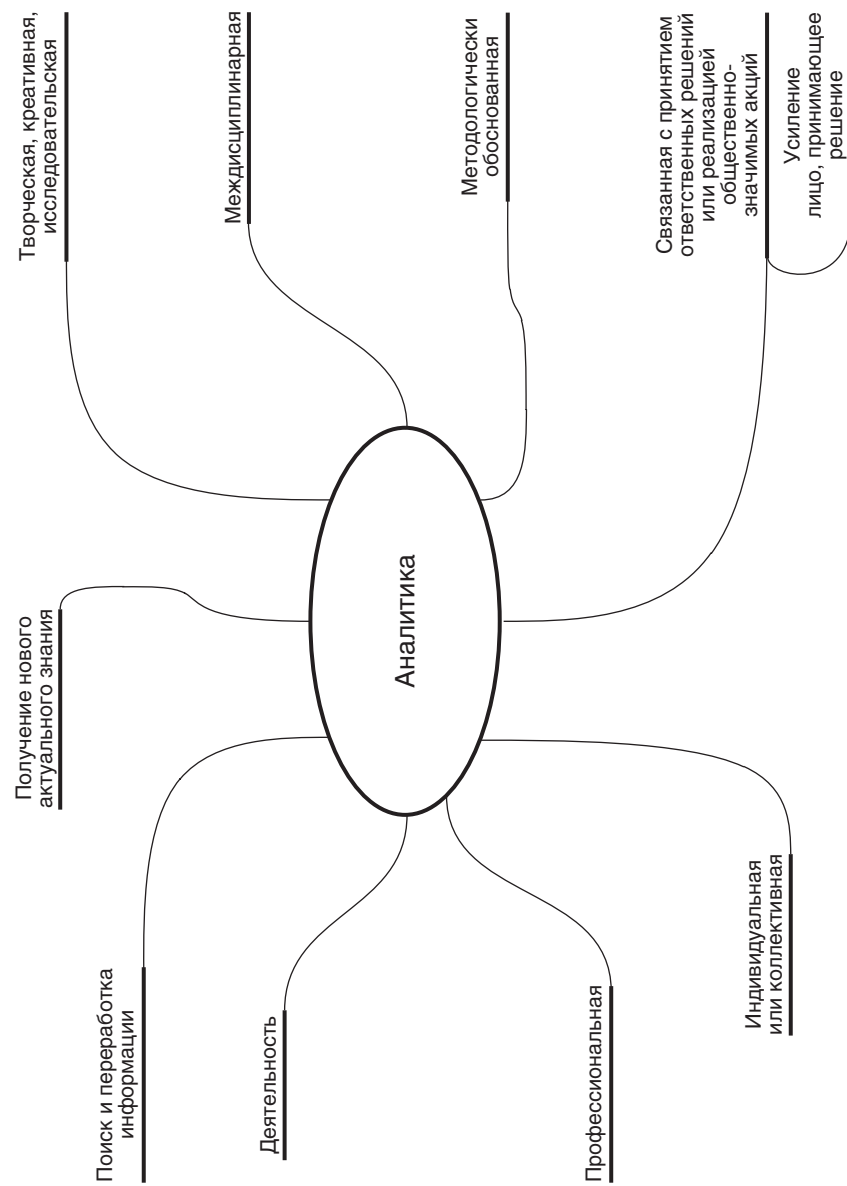
Ученые выяснили, что в том случае, когда правильный ответ на анкету не совпадал с убеждениями добровольцев, участники чаще ошибались. Например, демократы (они традиционно выступают за введение ограничения на ношение оружия) почти в 100% случаев правильно отвечали на вопрос тогда, когда правильным вариантом было «введение запрета уменьшает преступность». Но когда правильным ответом было «введение запрета увеличивает преступность», они начинали ошибаться. В случае с консерваторами результаты оказались зеркальными — они тоже начинали ошибаться, но в противоположных вариантах.

Авторы исследования подчеркивают, что наиболее сильный эффект влияния убеждений на аналитические способности наблюдался в группе наиболее математически грамотных людей. Те, кто не отличался хорошими аналитическими способностями, практически одинаково ошибались во всех случаях: и в вопросе про крем, и в вопросе про оружие.

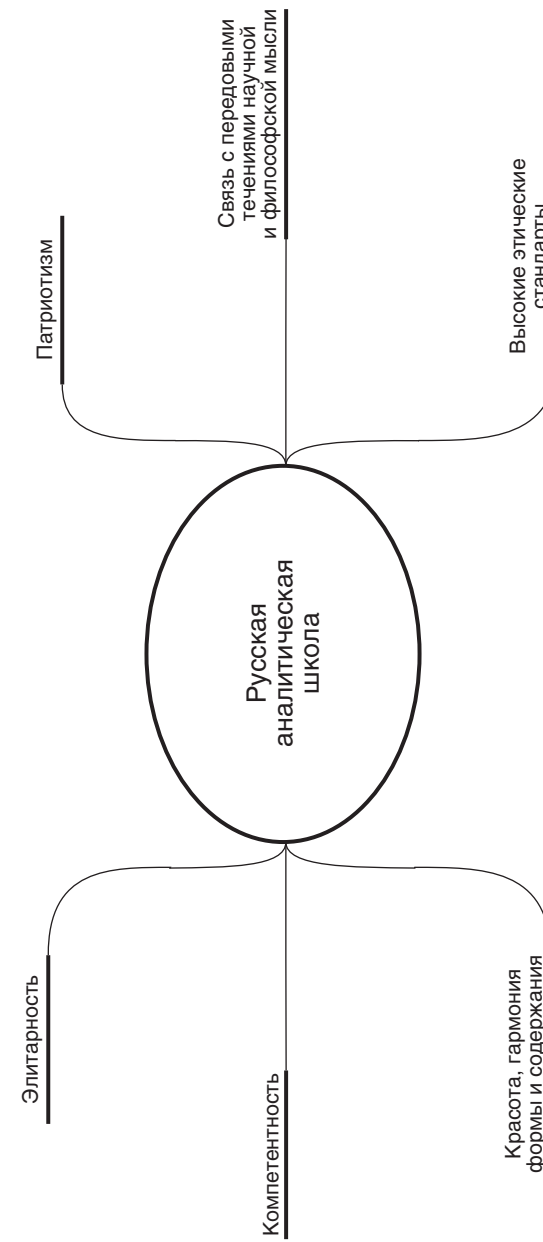
Согласны ли вы с тем, что политические установки влияют на аналитическое мышление? Если да, то можно ли избежать этого влияния?

8. Интеллектуальные карты, схемы

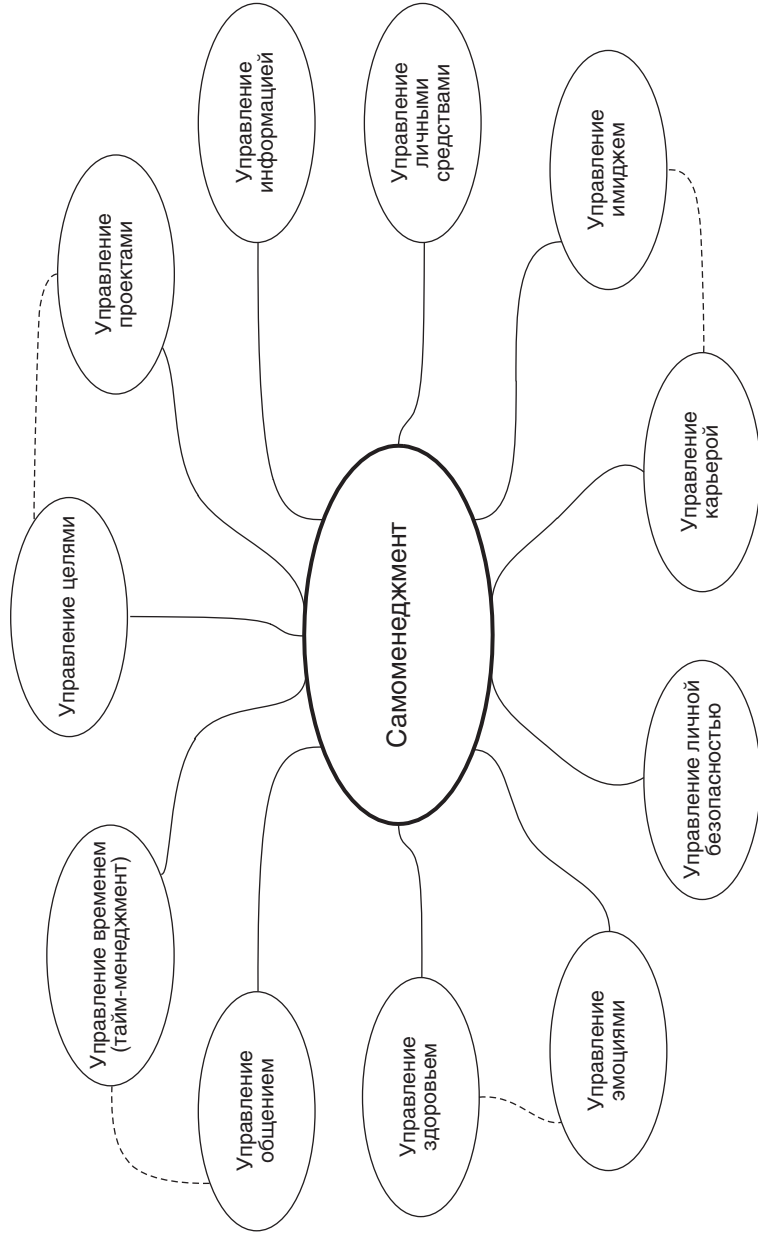
1.1. Признаки аналитики



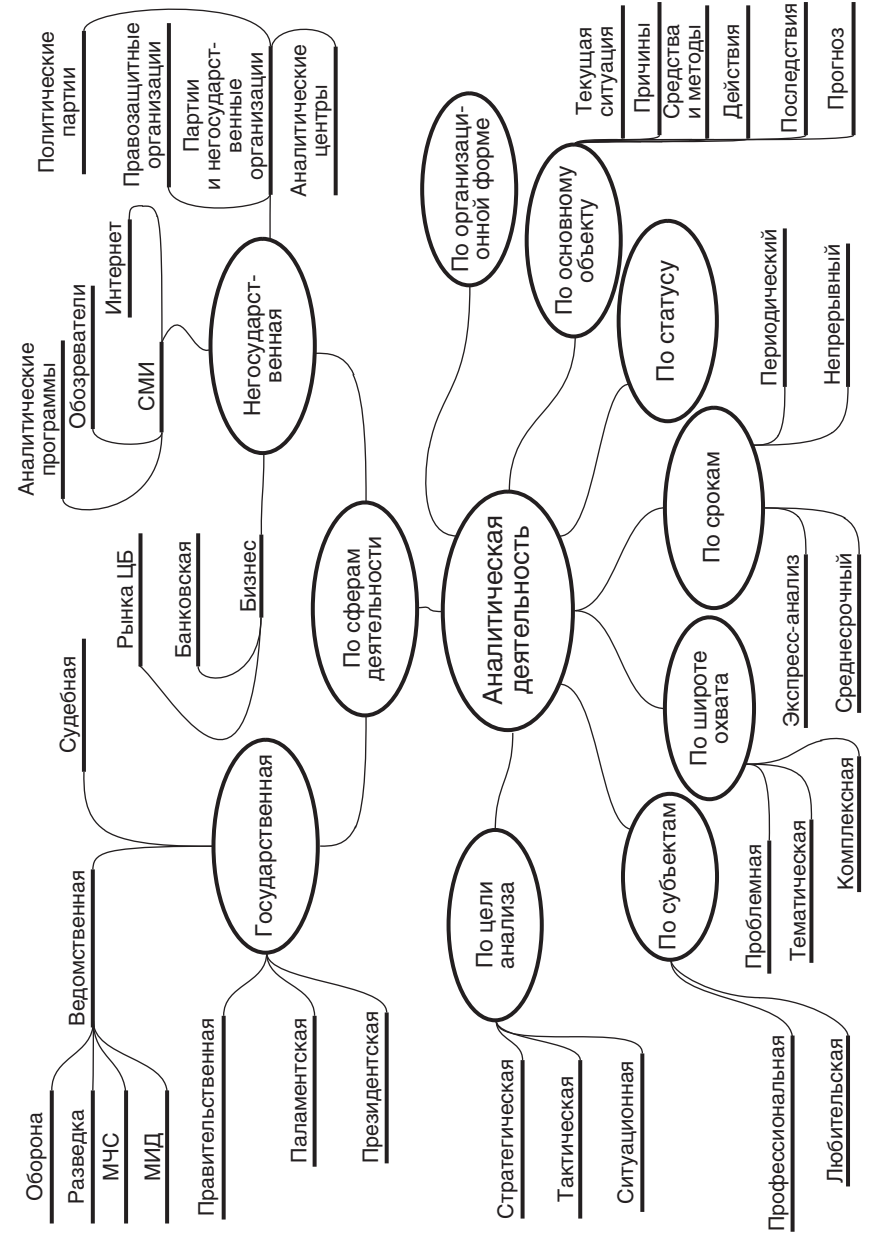
1.2. Отличительные черты русской аналитической школы



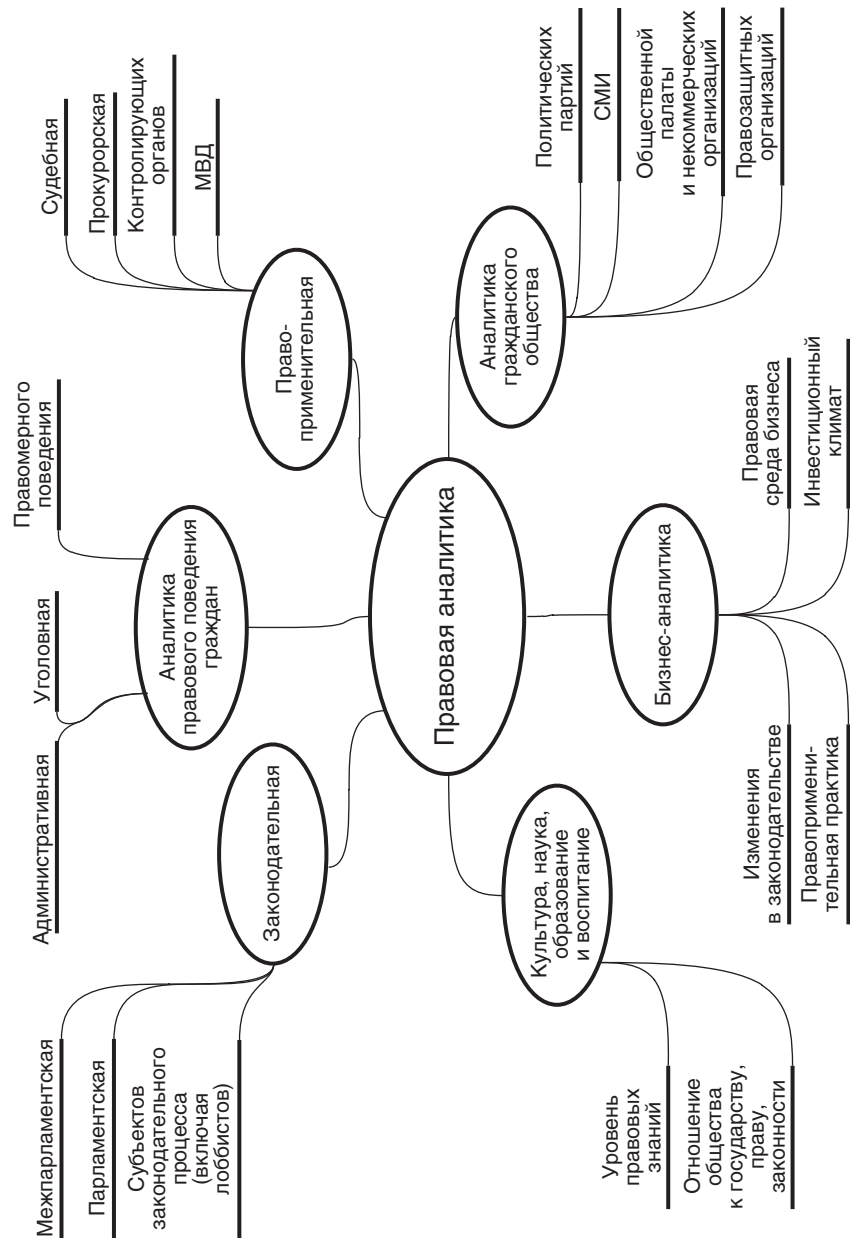
1.3. Основные аспекты самоменеджмента аналитика



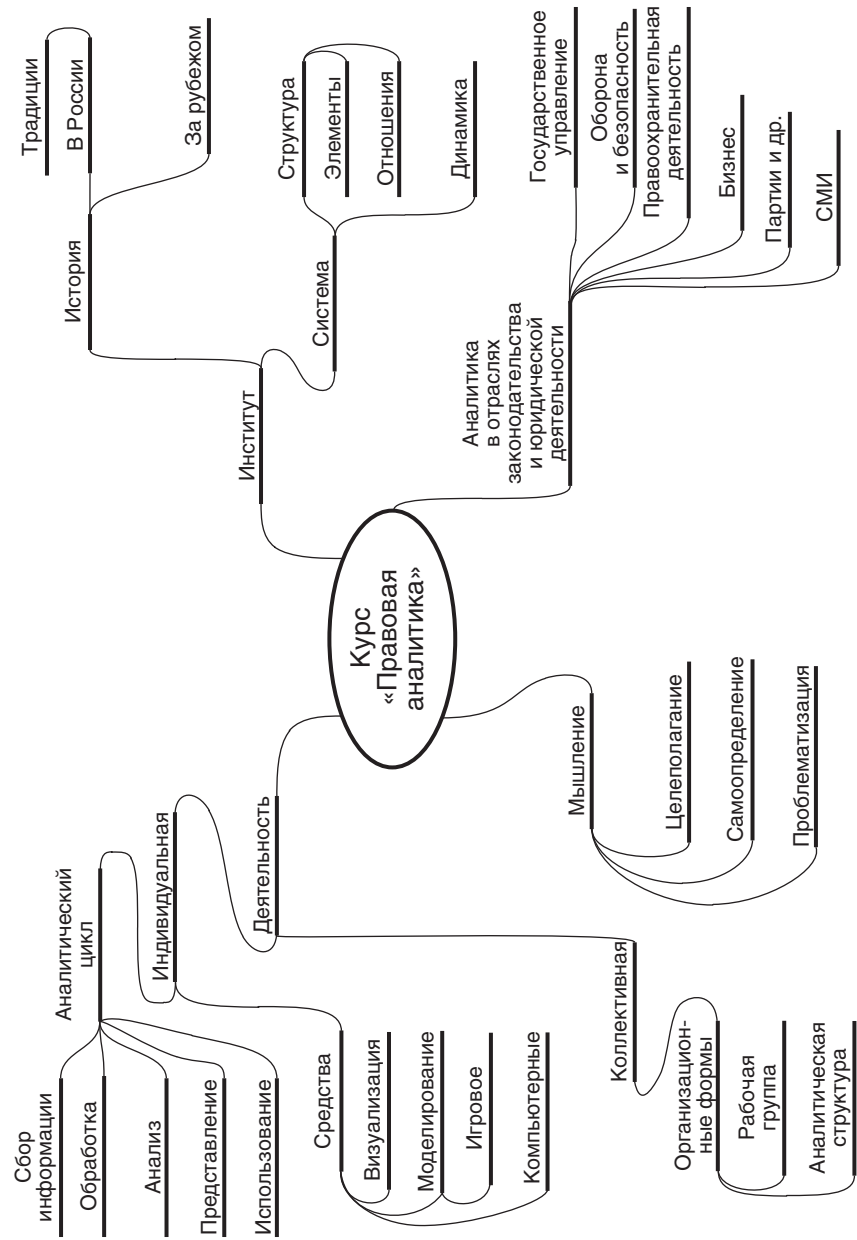
1.4. Классификация аналитической деятельности



1.5. Виды правовой аналитики



1.6. Содержание курса «Правовая аналитика»



Глава 2. Философско-методологические и научные основы аналитической деятельности

1. Базовые определения

МЕТОДОЛОГИЯ — область знания о способах организации и построения аналитической, научно-теоретической и практической деятельности человека; сам способ организации деятельности.

СИСТЕМНЫЙ (от греч. *sýstema* — целое, составленное из частей, и анализ) **АНАЛИЗ** — совокупность методов и средств исследования сложных по структуре, многоуровневых и многокомпонентных объектов и процессов; опирается на комплексный подход, учет взаимосвязей и взаимодействий между элементами системы.

СИНЕРГЕТИКА (от греч. *συν* — «совместно» и греч. *εργος* — «действующий») — междисциплинарное направление научных исследований, направленное на познание принципов самоорганизации сложных систем.

СЕМИОТИКА (греч. *σημειον* — знак) — научная дисциплина, изучающая возникновение, строение и функционирование различных знаковых систем, хранящих и передающих информацию.

2. Содержание темы

Понятие и функции методологии в аналитической деятельности.

Философия, логика, семиотика как основа аналитической деятельности.

Категории причины и следствия и причинно-следственный анализ в аналитических исследованиях.

Аналитика и естественно-научное знание.

Теоретические основы системного анализа как методологическое ядро современной аналитики. Использование идей синергетики.

Гуманитарные науки. Социология и статистика в аналитической деятельности.

Использование данных теории государства и права, отраслевых и прикладных юридических наук в аналитических исследованиях. (См. Интеллектуальную карту 2.1.)

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 2, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. Проанализируйте комплекс причин и условий катастрофы самолета Президента Польши Л. Качиньского 10 апреля 2010 г. Со-

ставьте карту причин в одной из рекомендованных форм (таблица, интеллектуальная карта, граф). Полученный результат перешлите руководителю аналитической группы.

4. Комментарий

Аналитика в системе знания

В любой деятельности важен метод, которым получен результат. «Наука движется толчками, в зависимости от успехов, делаемых методикой, — говорил академик И. П. Павлов. — с каждым шагом методики вперед мы как бы поднимаемся ступенью выше, с которой открывается нам более широкий горизонт, с невидимыми раньше пред-метами». Правильно выбранный метод ведет к цели, ошибочный — в сторону от нее. В аналитической деятельности метод особенно значим, так как и сама работа аналитика и ее результаты носят интеллектуальный, скрытый от непосредственного наблюдения характер. Правильность или ошибочность выводов аналитиков не даны наглядно: они выявляются в последующей практической, материально-преобразующей деятельности.

Знание о методе, в том числе методах аналитической деятельности, структурировано и иерархизировано. Существенно упрощая проблему и отбрасывая подробности и детали, можно выделить три уровня методологического знания:

- 1) философский;
- 2) предметно-теоретический;
- 3) технико-технологический.

Философию (при всей спорности этого подхода) мы можем определить как форму общественного сознания, объединяющую взгляды и представления о наиболее общих принципах бытия и познания, об отношении человека и мира, о наиболее общих законах развития природы, общества и мышления¹.

Многие философы вычленяют внутри философии две части (два раздела, подхода) — *онтологию*, понимаемую как учение о бытии, его понятии, формах, структуре и свойствах и формах, и *методологию*, трактуемую как учение о принципах, способах и организации деятельности (познавательной, художественной, практической, любой).

Состав и структура методологического знания — предмет острых дискуссий. Причины этого понятны: методология включена в самые разнообразные виды деятельности, в известном смысле обслуживает

¹ Для того чтобы не утонуть в отступлениях и примечаниях, мы вынуждены существенно упростить изложение философско-методологических проблем.

их. Вырвать методологию из контекста деятельности и рассматривать как отдельный самостоятельный предмет — все равно, что вырвать из деятельности душу, омертвить и в известной мере обесмыслить эту деятельность. Тем не менее в порядке примера и иллюстрации попытаемся рассмотреть некоторые элементы философской методологии.

В состав философской методологии многие исследователи включают *логику* — науку о формах, законах и методах познавательной деятельности, представленной в ее наиболее общем виде. Логика отвлекается от содержания высказываний и исследует их форму, потому часто именуется формальной логикой.

Хотя многие культуры выработали сложные системы рассуждения, логика как формальный анализ методов рассуждения получила развитие изначально только в трех интеллектуальных традициях: китайской, индийской и греческой. Современная формальная логика, разработанная глубоко и всесторонне, происходит в конечном счете из греческой традиции — аристотелевской логики.

В конце XIX — начале XX в. были заложены основы математической или символической, логики. Ее суть заключается в том, что для обнаружения истинного значения выражений естественного языка можно применять математические методы. Именно использование символической логики отличает современную логическую науку от традиционной.

Помимо формальной логики существует множество направлений логики неформальной, учитывающей в том или ином аспекте содержание высказываний. Среди разновидностей неформальной логики юристам особенно близки логика вопросов, логика оценок и логика норм (деонтическая логика). Деонтическая логика анализирует рассуждения, посылками или заключениями которых являются высказывания о нормах (правилах). Она подсказывает, каким образом отличать правильные (обоснованные) нормативные рассуждения от неправильных и таким образом создает теорию нормативных умозаключений¹.

Для юридической науки весьма интересен вопрос о возможности применения критерия истинности к деонтическим высказываниям — нормам. Одни авторы полагают, что нормы — это по своей природе команды и критерий истинности в чистом виде к ним неприменим. Противоположная точка зрения заключается в том, что нормы могут

¹ См.: *Ивин А. А.* Логика норм. М., 1973; *Лобовиков В. О.* Модальная логика оценок и норм с точки зрения содержательной этики и права. Красноярск, 1984; *Ивин А. А.* Логика для юристов: учеб. пособие. М., 2004; *Альчуррон К. Э., Булыгин Е. В., Герденфорс П., Макинсон Д.* «Нормативные системы» и другие работы по философии права и логике норм / под ред. *Е. Лисанюк.* СПб., 2013.

и должны подлежать оценке с позиций истинности или ложности. Подробное обсуждение данного вопроса выходит за рамки темы, поэтому ограничимся отсылкой к специальной литературе по данному вопросу¹.

Еще одним элементом философской методологии принято считать *диалектическую логику* — диалектику. В Древней Греции под диалектикой понималось искусство ведения спора в виде вопросов и ответов. В современных условиях под диалектикой понимается одна из логических форм и способ рефлексии теоретического мышления. В истории философии выделяют три исторические формы диалектики: диалектика античности, диалектика немецкой классической философии XVIII—XIX вв., материалистическая диалектика. Пожалуй, наибольший вклад в развитие диалектики внес Г. Гегель, для которого диалектика есть такой переход одного определения в другое, в котором обнаруживается, что эти определения односторонни и ограничены, то есть содержат отрицание самих себя. Поэтому диалектика есть, согласно Гегелю, движущая душа всякого научного развертывания мысли и представляет собой единственный принцип, который вносит в содержание науки имманентную связь и необходимость.

Значительный вклад в развитие диалектики внесли К. Маркс и Ф. Энгельс которые интерпретировали идеи Г. Гегеля и перевели их в материалистическую плоскость. Исторически материалистическая диалектика выступила философской основой революционных преобразований начала XX в. в России и во всем мире. По этой причине для современной философии характерно замалчивание диалектики с одновременным развитием ее идей под другими названиями и в иной форме.

В качестве конкретного примера значения идей диалектики для аналитических исследований можно привести сформулированный Гегелем и развитый, Марксом, Энгельсом и более поздними исследователями *метод восхождения от абстрактного к конкретному*. Это метод изучения действительности, суть которого состоит в последовательном переходе от абстрактных и односторонних представлений о ней ко все более конкретному воспроизведению ее в теоретическом мышлении. Философская категория «конкретного» имеет с этой точки зрения два различных смысла. В первом конкретное есть предстоящая исследованию реальность, то, что должно быть изучено. Исследователю в его опыте такое конкретное дано как предметно-чувственная целостность, не расчлененная пока в теоретическом анализе.

¹ См.: *Баранов В. М.* Истинность норм советского права. Проблемы теории и практики. Саратов, 1998.

Конкретное в таком понимании ? отправной пункт исследования. Оно расчленяется в научном исследовании, из него выделяются для специального изучения отдельные стороны и связи с целью получения общих абстрактных знаний. Соотносимое с таким пониманием конкретного абстрактное и беднее, и богаче конкретного: оно есть лишь сторона, момент познания чувственного многообразия, но также и способ проникновения в это отдельное, его закон.

Во втором смысле категория конкретного характеризует степень и глубину отражения в теоретическом мышлении реальности в системе ее существенных взаимосвязей. Конкретное в этом смысле — характеристика знания. Определение знания в качестве конкретного или абстрактного относительно и имеет смысл лишь в сопоставлении двух знаний, отнесенных к одной реальности. Получение все более конкретного знания выступает целью исследования. Первым шагом в этом направлении являются выделение основной или исходной связи и ее исследование при отвлечении от других существенных связей. Последующее исследование связей проводится уже не изолированно, а с учетом результатов предшествующего анализа, обогащается за счет полученного ранее абстрактного знания. Отталкиваясь от абстрактного знания, исследователь идет ко все более полному и в этом смысле более конкретному знанию о предмете¹.

Закону восхождения от абстрактного к конкретному подчиняется в том числе логика аналитического исследования. Аналитик, как и любой исследователь, проходит путь от простого, наличного, очевидного конкретного через обобщение и осмысление значимых аспектов явления к сложному, развернутому, богатому конкретному знанию о предмете, синтезирующему всю сумму знаний о нем.

Еще один аспект философской методологии, значимый для аналитической деятельности, связан с учением об извлечении информации из текстов — *герменевтикой*. В рамках данного направления сформировалось целое направление философии — аналитическая школа²

Методы толкования текстов чрезвычайно значимы для аналитики вообще и правовой аналитики в частности. Основываясь на методах кодирования информации в системе знаков, они подсказывают методы извлечения смысла из знаковых систем, анализируют возможные

¹ См.: *Алексеев Н. Г.* Восхождение от абстрактного к конкретному // Большая советская энциклопедия. 3-е изд. М., 1970. С. 413—414; *Зиновьев А. А.* Восхождение от абстрактного к конкретному. М., 2002; *Найденова Т.* Восхождение от абстрактного к конкретному. Пятигорск, 2013.

² См.: *Малинова И. П.* Философия права и юридическая герменевтика. М., 2014; *Кожурин А. Я., Кучина Л. И.* Философская герменевтика и гуманитарные науки: учеб. пособие. СПб., 2008; *Baldwin T.* Analytical Philosophy / Routledge Encyclopedia of Philosophy. L.; N. Y. Vol. 1. 1998. P. 223—229.

ошибки в этом процессе и пути их преодоления. Теория толкования норм права — это, собственно, дальнейшее развитие подходов и идей философской герменевтики в сфере правопонимания. На основе общих методов и приемов герменевтики ученые-юристы развили множество специальных форм и методов толкования, позволяющих с максимальной полнотой и точностью извлекать мысль законодателя из текстов юридических норм и далее применять эти нормы к разрешению конкретных правовых ситуаций¹

Говоря о философской методологии, нельзя не сказать о значительном вкладе в ее развитие группы ученых под руководством Г. П. Щедровицкого, получившая наименование Московского методологического кружка (ММК)². основополагающие принципы данного направления методологии в лаконичной форме сформулировал в лекциях В. Я. Дубровский:

«1. Не познание, а освоение и овладение.

2. Прожективность — не знание и описание, а проект и предписание.

3. Критерием истины является не истинность, как соответствие описания объекту, а реализуемость, как соответствие объекта проекту или действия предписанию. Если вам удалось удовлетворительным образом осуществить проект, следовательно, проект был истинным. Если удалось удовлетворительным образом реализовать деятельность в соответствии с предписанием, следовательно, это предписание истинно»³.

В рамках данного направления методология понимается не как классическое учение о методах деятельности, а как живая полипредметная знаково-образная система, управляющая некоторой деятельностью. Истинно в такой системе то, что позволяет добиться результата. Безусловно, дальнейшее развитие данного подхода может быть перспективным именно в аналитике — деятельности по решению широкого спектра научно-практических задач.

В связи с этим уместно отметить следующее. Для исследователя-аналитика, особенно начинающего, всегда существует опасность погрузиться с головой в философско-методологические основания ана-

¹ См.: *Толстик В. А., Дворников Н. Л., Каргин К. В.* Системное толкование норм права. М., 2011; *Гаврилова Ю. А.* Объем толкования права. Волгоград, 2009; *Смирнов А. В. Манукян А. Г.* Толкование норм права: учеб.-практ. пособие. М., 2008; *Вопленко Н. Н.* Толкование права. Волгоград, 2007; *Блажевич Н. В., Блажевич И. Н.* Герменевтика правового текста: учеб. пособие. Тюмень, 2006; *Черданцев А. Ф.* Толкование права и договора: учеб. пособие. М., 2003.

² См.: *Розин В. М.* Научные исследования и схемы в Московском методологическом кружке. М., 2011.

³ *Дубровский В. Я.* Очерки по общей теории деятельности. М., 2011. С. 8.

литической деятельности, получить так называемое отравление философией. В ходе освоения богатого и разнообразного мира философских идей может показаться, что они «содержат в себе всё», дают ключи к ответам на любые, сколь угодно сложные вопросы. Что из философии, как из шляпы фокусника, можно достать любого «зайца»...

На самом деле это не так. Философско-методологическая основа определяет общую культуру исследования, понимание адекватности/неадекватности применяемых методов, выбор языка описания и схематизации, наконец, общую ориентацию исследователя в культурно-историческом пространстве. Но она, как правило, не отвечает на конкретные вопросы исследователя, не заменяет и не может заменить знание конкретного предмета исследования, владения общенаучными и специальными техниками и технологиями. Как законы рынка незримо управляют деятельностью экономических агентов, но не отменяют их инициативы и предприимчивости, как правила дорожного движения управляют водителем, но не определяют целей и смысла его поездки, как законы гармонии влияют на композитора, но не могут подсказать ему гениальной мелодии, так и законы философской методологии «управляют» деятельностью аналитика, но не заменяют четкого понимания целей, полноты информации, общей эрудиции и профессионального мастерства. (См. интеллектуальную карту 2.4.)

Спустимся с философских высот на ступеньку ниже и посмотрим, что происходит на втором уровне, который мы обозначили как **предметно-теоретический**.

Возникновение предметно-теоретического знания имеет причины, прошло конкретные эволюционные этапы и существует в определенных формах, рассмотрение которых выходит за рамки настоящей темы¹.

К проблемам и задачам аналитики на данном уровне наиболее близок *системный подход*. Довольно часто пишут и говорят, что вопрос в аналитическом исследовании должен быть рассмотрен комплексно, системно. Что это значит?

Системный подход обычно определяется как направление методологии познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объекта исследования как сложной системы. Отличительные признаки системного подхода заключаются в том, что объект

¹ Подробнее об этом см.: *Хачатрян А. А.* Эмпирическое, теоретическое и метатеоретическое в философии науки: монография. Волгоград, 2005; *Степин В. С.* Теоретическое знание: Структура, историческая эволюция. М., 2003; *Лосева И. Н.* Теоретическое знание: проблемы генезиса и различения форм. Ростов н/Д, 1989; *Андреев И. Д.* Теоретическое мышление: сущность и основные принципы. М., 1982.

исследования рассматривается одновременно и как целостность, и как элемент более сложной системы; выявляются элементы, составляющие данную систему, структурные связи между ними; определяются функции каждого из элементов, образующих систему; акцентируется внимание на интегративных качествах системы, являющихся результатом взаимодействия ее элементов и т. д.

Практическое применение системного подхода в экономике, управлении, обороне, социальной политике и т. п. породило *системный анализ* — совокупность специфических методов и приемов аналитической деятельности, связанных с решением крупных комплексных задач, возникающих в указанных сферах. Помимо уже упомянутых элементов, он включает анализ целей и подцелей системы, выявление необходимых для ее функционирования ресурсов, определение границ устойчивости системы, характера ее взаимодействия с внешней средой и др.¹

Применение системного подхода привело к тому, что многие экономические и управленческие проблемы, которые раньше рассматривались и решались порознь, стали рассматриваться вместе. Например, строительство самолетов и проектирование аэропортов. С точки зрения системного подхода — части единого транспортного комплекса, которые должны чрезвычайно точно «стыковаться» друг с другом и, соответственно, проектироваться и строиться в самой тесной взаимосвязи.

Дальнейшее развитие системного подхода привело к появлению его современного варианта, называемого *синергетикой*. Данное направление концентрирует внимание на явлениях и процессах, выступающих результатом самоорганизации систем. Самоорганизующиеся системы имеют ряд особенностей: все они носят открытый характер, т. е. активно обмениваются веществом и энергией с внешней средой, их движение не подчиняется второму началу термодинамики (со временем организованность таких систем может не падать, а повышаться), развитие подобных систем может идти через кризисы и бифуркации и т. д.² В силу указанных особенностей предмета исследования синергетика может дать интересный результат именно при изучении современных суперсложных систем — технических, экономических, экологических и др.

¹ См.: *Павлов В. М.* Искусство решать сложные задачи: системный подход. М., 2014; *Тихомирова О. Г.* Управление проектом. Комплексный подход и системный анализ. М., 2013; *Исаченко И. И.* Системный подход к организации и управление организационными изменениями: учеб пособие. М., 2012.

² См.: *Капица С. П., Курдюмов С. П., Малинецкий Г. Г.* Синергетика и прогнозы будущего. М., 1997.

Системный подход важная, но, естественно, не единственная научная основа аналитики. В числе других актуальных для аналитики дисциплин следует назвать науки об обществе, о человеке, языке, об информации — историю, социологию, психологию, лингвистику, информатику. (См. интеллектуальную карту 2.3.)

Методы аналитики рассматриваются далее в отдельной главе. В данной главе целесообразно сделать акцент на **институтах**: истории, социологии и т. п.

История тесно связана с применением в аналитике общенаучного исторического метода, суть которого заключается в том, что любое явление должно быть рассмотрено в историческом развитии: изучено, в силу каких причин и при каких обстоятельствах оно возникло, какие этапы развития прошло, чем было, чем стало. Поле знания, фиксирующее последовательные этапы и стадии развития объекта, собственно, и составляет историческое знание. Это весьма сложное по структуре образование: наряду с общей историей объекта могут существовать истории более узких и частных объектов внутри него, история науки о данном объекте, истории выдающихся личностей, связавших свою судьбу с развитием данного объекта, история борьбы мнений и проч. Исторический аспект в том или ином объеме практически всегда присутствует и в аналитических исследованиях.

Социологию науку об обществе иногда напрямую связывают с применением группы методов, именуемых социологическими: анкетированием, экспериментом, наблюдением и т. д. Полагаем, что это не вполне точно. Социология, понимаемая как наука об обществе, развилась в настоящее время в комплекс наук, среди которых есть науки общего характера — общая социология, социальная философия, и отраслевые социологические науки — экономическая социология, политическая социология (политология), социология труда, социология права и т. п. Современное аналитическое исследование редко обходится без использования социологических методов и данных социологии. Язык и стиль аналитического исследования, тип аргументации, характер выводов и предложений сегодня испытывают очевидное влияние социологии. Поэтому исследователь-аналитик должен в совершенстве владеть терминологическим аппаратом и методологией социологии в своей профессиональной сфере.

Любое социальное исследование так или иначе соприкасается с группой наук о человеке — физиологией, антропологией, психологией и др. Из них для аналитика наибольшее значение имеет *психология* — наука о психических процессах, свойствах, состояниях и закономерностях поведения человека. Психологический аспект чрезвычайно важен для понимания существа события, прогнозирования

дальнейшего развития той или иной ситуации. Понимание состояния и особенностей мышления оппонента позволяет аналитику системно оценить обстановку и принять правильное решение. Так, например, трезвая взаимная оценка аналитиками менталитета и образа действий другой стороны позволила успешно разрешить Карибский кризис, когда мир висел буквально «на волоске» от термоядерной войны¹. Не менее важно для аналитика умение составить психологический портрет человека, верно оценить его в качестве противника либо союзника, спрогнозировать действия в той или иной ситуации.

Человеческое знание существует, накапливается, обрабатывается и передается в знаковой форме. Поэтому среди научных основ аналитики следует указать группу наук о знаках, языке, речи — *семиотику, лингвистику, филологию* и др. В настоящем издании не будем затрагивать модную в настоящее время тему нейролингвистического программирования (НЛП), хотя язык, несомненно, мощное средство воздействия на человека, действующее в том числе помимо его воли и сознания². Несомненно также, что аналитик должен владеть некоторыми навыками лингвиста, например уметь составить поисковый запрос, позволяющий получить из Интернета или базы данных необходимую информацию (практика показывает, что это весьма непростая задача). Лингвистические навыки будут особенно полезны, когда информация собирается из иноязычных источников, где подчас отсутствуют привычные понятия и термины. Сколько угодно примеров, когда неточный перевод вел к неправильной оценке ситуации, а она, в свою очередь, влечет принятие ошибочных стратегических решений.

Развитие автоматических *средств обработки, хранения и передачи* информации сделало актуальной для аналитиков и соответствующую группу наук — *общую теорию информации, кибернетику, экономическую, политическую, правовую информатику* и др. Аналитик должен знать систему источников информации и владеть механизмом доступа к необходимым для своей работы информационным ресурсам. Это позволит оперативно получать необходимую информацию, при необходимости критически ее оценивать, подавлять информационный шум, проверять и перепроверять ненадежные, вызывающие сомнения сведения. (См. интеллектуальную карту 2.2.)

Безусловно, правовой аналитик не сможет обойтись без использования всего ареала *юридических наук*: ведь именно юридические науки будут выступать, по большей части, непосредственной методоло-

¹ См.: Микоян С. А. Анатомия Карибского кризиса. М., 2006.

² Андреас С., Фолкнер Ч. НЛП. Новые технологии достижения успеха. Киев; М., 2001; Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. СПб., 2002.

гической основой его деятельности. (См. интеллектуальную карту 2.5.)

Теория государства и права содержит сведения об общих закономерностях развития государства и права, их взаимосвязи и функционировании, а также о структуре, функциях и динамике всей государственно-правовой системы (правовая культура, правосознание, институты, отношения нормы). Аналитические исследования в сфере права так или иначе опираются на понятия и категории, разрабатываемые теорией государства и права: государство, право, система права, отрасль права, правоприменение, реализация права, правонарушение, законность и т. д.

Так, например, в аналитическом исследовании, касающемся эффективности действия государственно-правового института или юридической нормы, вряд ли можно обойтись без теоретической категории «механизм правового регулирования». Данная категория описывает основные звенья, посредством которых норма права воплощается в жизнь: норма права → юридический факт → акт применения права → правоотношение → акты реализации прав и обязанностей. Очевидно, что аналитическое исследование, раскрывающее проблемы реализации нормы права, так или иначе пойдет по основным звеньям механизма правового регулирования, где, собственно, и концентрируются указанные проблемы. Таким образом, общетеоретическая категория «механизм правового регулирования» реально задает структуру и логику аналитического исследования, позволяет увидеть и показать взаимосвязь юридических явлений, и в конечном счете — обнаружить звено, в котором возможен или уже реально происходит сбой в реализации данной юридической нормы.

В правовых аналитических исследованиях часто задействуется *сравнительное правоведение*. Например, предметом сравнительного исследования может быть историческое развитие в России института смертной казни. Исследователь-аналитик в данном случае выявит извилистый путь юридической мысли и государственно-правовой практики, «шарахания» законодателя из одной крайности в другую, периодические возвраты к забытым и, казалось бы, преодоленным правовым институтам. Сравнительное правоведение позволяет выявить и проанализировать правовой путь страны, доминирующие тенденции, избежать уже сделанных однажды ошибок. Такой тип сравнения называется диахроническим.

Другой тип — синхроническое сравнение, сопоставление правовых институтов и правовой практики различных, одновременно существующих государств. Особенность российской правовой аналити-

ки, особенно заметная в последнее время, — своеобразный комплекс неполноценности, толкающий на некритическое заимствование зарубежного, прежде всего западного, правового опыта. Вместе с тем любой иностранный опыт может быть успешно перенесен на новую почву лишь при условии объективного анализа исторических обстоятельств его формирования и степени применимости в условиях современной России.

Чрезвычайно серьезное значение для правовой аналитики имеет *история государства и права*, которая раскрывает картину развития социально-правовых институтов, норм, государственно-правовой системы в целом в ее наиболее существенных проявлениях. Аналитическое исследование практически всегда имеет историческое измерение, историческую глубину. Без исторической перспективы невозможно понять сегодняшний день и тем более выстроить перспективу, спрогнозировать развитие явлений и процессов в будущем. Поэтому аналитическое исследование не может не взаимодействовать с исследованиями историческими, обходиться без привлечения в том или ином объеме материалов исторической науки.

Отдельный разговор — *история политических и правовых учений*. Эта правовая дисциплина — кладь правовой мудрости веков. Благодаря истории правовых и политических учений мы знаем как зародились ведущие идеи современности, понимаем эволюцию правовой и политической мысли. По существу — это антология философско-правовой аналитики, в которой можно найти примеры и образцы на любой вкус.

Но это многообразие имеет и негативную сторону. Порывшись в копилку мирового опыта, всегда можно найти прецедент, позволяющий «научно» обосновать текущую политическую конъюнктуру. К сожалению, некоторые аналитики этим пользуются. Например, пояснительные записки к российским законам о выборах, принятых в разное время, содержат как убедительное (со ссылкой на мировой опыт) обоснование необходимости введения выборов глав регионов России, так и развернутое (опять же со ссылкой на мировой опыт) обоснование необходимости отмены этих выборов.

Вряд ли имеет смысл пояснять и доказывать практическое значение для правовых аналитиков *отраслевых юридических наук*. В случае если правовой аналитик касается вопросов конституционного, гражданского, уголовного, административного, трудового, налогового, финансового права, а тем более если он профессионально работает в соответствующей сфере, ему невозможно обойтись без серьезного изучения соответствующей отрасли права.

В завершение коротко охарактеризуем третий, *технико-технологический*, уровень методологического знания.

Понятие «техника», практически как и всякое популярное социально-философское понятие, имеет несколько значений. Во-первых, техникой в самом широком смысле слова называют искусственную сферу жизни, созданную вокруг себя человеком и отделяющей его от естественной сферы, данной нам природой. Во-вторых, техникой именуют сами орудия, машины, приспособления (а технологиями, соответственно, связанные с ними методы и приемы деятельности), облегчающие существование человека, экономящие его силы, избавляющие человека от тяжелого, рутинного и однообразного труда. В-третьих, под техникой (технологией) понимают человеческое знание, связанное с орудиями, машинами, механизмами, а также методами и приемами обращения с ними. В литературе технико-технологическое знание довольно часто противопоставляют науке, научному знанию, подчеркивая при этом, что задача науки — изучение закономерностей природы, общества, мышления, а задача техники и технологии — превращение научного знания в машины и механизмы, эффективные методы и приемы человеческой деятельности.

Обсуждение проблем техники началось еще в греческой философии. Особенно значителен вклад Аристотеля, который в «Метафизике» разграничил и развел естественное и искусственное. Естественное — это бессознательное осуществление цели, когда форма и материя не отделены друг от друга (например, создание брода самой рекой за счет намытия песка); искусственное — это ситуация, когда ремесло, творец, материя отделены и в известной степени противостоят друг другу. Аристотель подчеркнул, что искусство делает то, что не смогла, не сумела сделать сама природа в ее естественном состоянии¹.

С конца XVIII в. — начала первой промышленной революции — человечество пережило несколько «волн» технологического оптимизма, которые сменялись периодами технологического пессимизма. Периодически в общественном сознании утверждалась мысль: новые, только что изобретенные средства покорения природы решают все проблемы человечества. Но вскоре обнаруживалось, что это не так.

Сегодня мы являемся свидетелями и участниками очередной волны технологического оптимизма, связанного с изобретением компьютеров, мобильной связи и Интернета.

¹ См.: Аристотель. Метафизика: переводы, комментарии, толкования. СПб.; Киев, 2002. С. 230—233.

Технико-технологическое знание привлекает тем, что оно предельно конкретно, наглядно, операционально. Владение современными технологиями позволяет выполнить любую работу быстро, экономично, красиво. Технико-технологическое знание иногда называют «сумкой с инструментами». И в самом деле, какая может быть работа, если под рукой нет необходимых инструментов?

В связи с этим довольно часто встречаются ситуации, когда студент, начинающий исследователь, в том числе аналитик, пытаются «схватить» основы профессиональной культуры на технико-технологическом уровне: овладеть эффективными ухватками и приемчиками, считая, что наука, теория и философия подождут — они на практике «не нужны». Полагаем, это — глубокое заблуждение. Отказ от освоения «высоких горизонтов» профессиональной культуры превращает молодого специалиста в «пишущий автомат», который будет поставлен в тупик первой же «незапрограммированной» ситуацией.

Вообще в отношении к технике и технологиям существует две крайности.

Одна крайность — *технологический инфантилизм*, доходящий в своих крайних проявлениях до *технологического кретинизма*. Это невнимание к технико-технологической стороне дела, неумение или нежелание довести концептуальную идею до стадии четкой и ясной в технологическом отношении реализации. В результате верная в своей основе теоретическая идея «скашивается» — реализуется небрежно, неэффективно или не реализуется вообще. К сожалению, подобное отношение к теории — одна из типичных черт российского менталитета.

Другая крайность — *технологический идеализм*, выражающийся в убеждении, что любую проблему можно решить на технологическом уровне. Наивное мнение, что любая профессия — это «сто технологий», принадлежит именно к этой крайности.

При этом следует иметь в виду, что технико-технологическое знание далеко не однородно, оно может включать элементы теории, идеологии, философии. В ходе своего развития технологии могут объединяться в сложные по структуре научно-практические комплексы, которые именуются *практиками*.

Технико-технологическое знание не стоит на месте, оно постоянно развивается, следуя за фронтом научных разработок и передовыми практиками. В настоящее время технологии аналитической деятельности переживают настоящий «бум», связанный с появлением Интернета, баз данных, современных методов и средств поиска, накопления, обработки информации, компьютерным моделированием принятия решений, электронными экспертными системами и т. д.

О некоторых из этих технологий будет подробнее рассказано в следующих главах.

Самое время вспомнить идею Г. П. Щедровицкого о деятельности организации знания. Решение аналитической задачи похоже не на склад разнообразных знаний, а скорее на сборочный конвейер. По мере необходимости аналитик берет из «кладовых» все, что необходимо. Или не берет, если не знает, где находятся необходимые детали и инструменты, обходится без них. Естественно, что и полученный результат после этого выглядит бледно, неказисто и зачастую не достигает поставленной цели.

В этом заключается известное противоречие методологии: с одной стороны, накопление средств и методов «про запас» бессмысленно, так как неизвестно, когда и что вам понадобится; с другой стороны, попытка решить задачу, исходя из имеющихся средств, тоже небезупречна, поскольку не позволяет сделать это на высоком уровне. Каждый специалист находит для себя разумный баланс между этими крайностями. В конечном итоге, по выражению П. Бриджмана, в науке столько же методов, сколько хороших ученых.

Между прочим

Философия — мать всех наук.

Марк Цицерон

Наука требует всего человека, без задних мыслей, с готовностью все отдать и в награду получить тяжелый крест трезвого знания.

Александр Иванович Герцен

Всякая точная наука основывается на приближительности.

Бертран Рассел

Наука не сводится к сумме фактов, как здание не сводится к груде камней.

Жюль Анри Пуанкаре

5. Рекомендуемая литература

Когнитивная бизнес-аналитика: учеб. пособие / под ред. *Н. М. Аби-кеева*. М., 2011. С. 9—92.

Курносков Ю. В., Конотопов П. Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М., 2004.

Ракитов А. И., Бондяев Д. А., Романов И. Б. и др. Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков / отв. ред. *А. И. Ракитов*. М., 2009.

Теоретико-методологические основы системных информационно-аналитических исследований / под ред. *А. И. Селиванова*. М., 2004.

6. Практикум аналитика

Анализ причин и следствий

Анализ причин и следствий — важнейшая часть работы аналитика. Непонимание системы причин и следствий, неумение выявить и обосновать их взаимосвязь ведут к непониманию природы социального явления, невозможности представить сколь-нибудь убедительный анализ и прогноз.

К сожалению, навыки анализа социальной причинности оказались в тени юридического образования, хотя в юридической науке по данному вопросу имеются разносторонние и интересные исследования¹. То же можно сказать об экономическом образовании, менеджменте, гуманитарном образовании в целом. Невнимание к вопросам социальной причинности — это одна из причин огрубления практики государственного управления и применения права. Не желая (а часто и не умея) «копаться» в сложной системе причин и следствий, устанавливая полную картину причин негативных явлений, должностные лица торопятся «назначить» виновных, рапортовать «наверх» о принятых мерах и поскорее закрыть неприятную тему. В результате причины негативных явлений в полном объеме не выявляются и не устраняются, институт юридической ответственности не выполняет всех своих функций (прежде всего, превентивной, предупредительной), ответственность лица за конкретную вину трансформируется в институт объективного вменения.

Всесторонний анализ системы причин и следствий наталкивается подчас на позицию должностных лиц, которые, исходя из личных, ве-

¹ См., например: *Егоров Н. Д.* Причинная связь как условие юридической ответственности // Советское государство и право. 1981, № 9. С. 126—131; *Малинин В. Б.* Философские, исторические и теоретические основы причинной связи в уголовном праве. СПб., 1999; *Ярмыш Н. Н.* Теоретические проблемы причинно-следственной связи в уголовном праве (философско-правовой анализ): монография / Под науч. ред. *В. В. Сташиса*. Харьков, 2003; *Тер-Акопов А. А.* Преступление и проблемы нефизической причинности в уголовном праве. М., 2003; *Балашов С. К.* Логико-правовой анализ содержания понятия «причинная связь» // Философия права. Ростов н/Д, 2009, № 5. С. 52—56; *Груздев В. В.* Причинная связь в гражданском праве // Законы России: опыт, анализ, практика. 2011. № 4. С. 75—80; *Соктоев З. Б.* Теоретико-методологические основы причинности в уголовном праве / под ред. *И. Э. Звечаровского*. М., 2012.

Таблица 2.1

Анализ причин с помощью 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 2.1.4		
Причина 3	Причина 3.1	Причина 3.1.1
		Причина 3.1.2
		Причина 3.1.3
	Причина 3.2	—
	Причина 3.3	Причина 3.3.1
		Причина 3.3.2
Причина 4	Причина 4.1	Причина 4.1.1
		Причина 4.1.2
		Причина 4.1.3
	Причина 4.2	Причина 4.2.1
		Причина 4.2.2

домственных и местнических интересов, требуют от аналитиков «умолчать», «не писать», «не говорить» об отдельных причинах негативных явлений. Это сначала существенно затрудняет установление всей системы причин и следствий, а затем принятие эффективных управленческих решений.

Помимо выявления самих причин, в обязанности аналитика нередко входит оценка их «мощности», «уровня и характера вклада» причины в конечный результат. Это может быть сделано, в частности,

путем ранжирования причин, распределения их по уровням, «поясам причинности», а в отдельных случаях также путем присвоения причинным количественных индексов, устанавливаемых методом экспертных оценок.

Аналізу системы причин и следствий помогает визуализация данного процесса, которая может осуществляться несколькими способами.

Наиболее простой способ анализа системы причин — сведение их в *таблицу*, в которой фиксируются ранг и уровень соответствующей причины.

Заполнение таблицы позволяет понять, что пространство причин структурируется не «как придется», а строго определенным образом. А именно: выделение причины или группы причин происходит с ориентацией на последующую подготовку управленческих решений, разработку мер борьбы с негативными явлениями, решение вопросов о поощрении либо о привлечении к юридической ответственности виновных и т. д.

Данная таблица, помимо положительных сторон, имеет недостаток: будучи, по существу, реестром причин, она не позволяет увидеть взаимодействие между ними, в частности проследить динамику взаимодействия причин во времени.

Другим инструментом анализа социальной причинности может выступить *интеллектуальная карта*. Данная форма визуализации интересна тем, что позволяет разграничить пояса причинности и отнести причину в один из поясов в зависимости от ее значимости. Пояса причинности можно показать условно на схеме (рис. 2.1).

Как и таблица анализа причин, интеллектуальная карта точно отражает совокупность причин, причастных к некоторому результату, но не позволяет отобразить механизм их взаимосвязи, их взаимодействие во времени без существенного усложнения картины.

Еще одним графическим инструментом, позволяющим проанализировать систему причин, является *граф Ишикава*, названный так по имени Каори Ишикава (1915—1989) — японского ученого и предпринимателя, изобретателя «кружков качества», широко применявшего упомянутый граф в своей практической деятельности. Пример графической логики графа Ишикава показан на рис. 2.2.

Схема причин, составленная в форме графа Ишикава, позволяет оценить всю совокупность причин, породивших некоторое явление, распределить эти причины по значимости, а также показать их взаимосвязь во времени путем размещения соответствующей «ветки причин» на основной горизонтальной линии (она выступает одновременно в качестве оси времени).

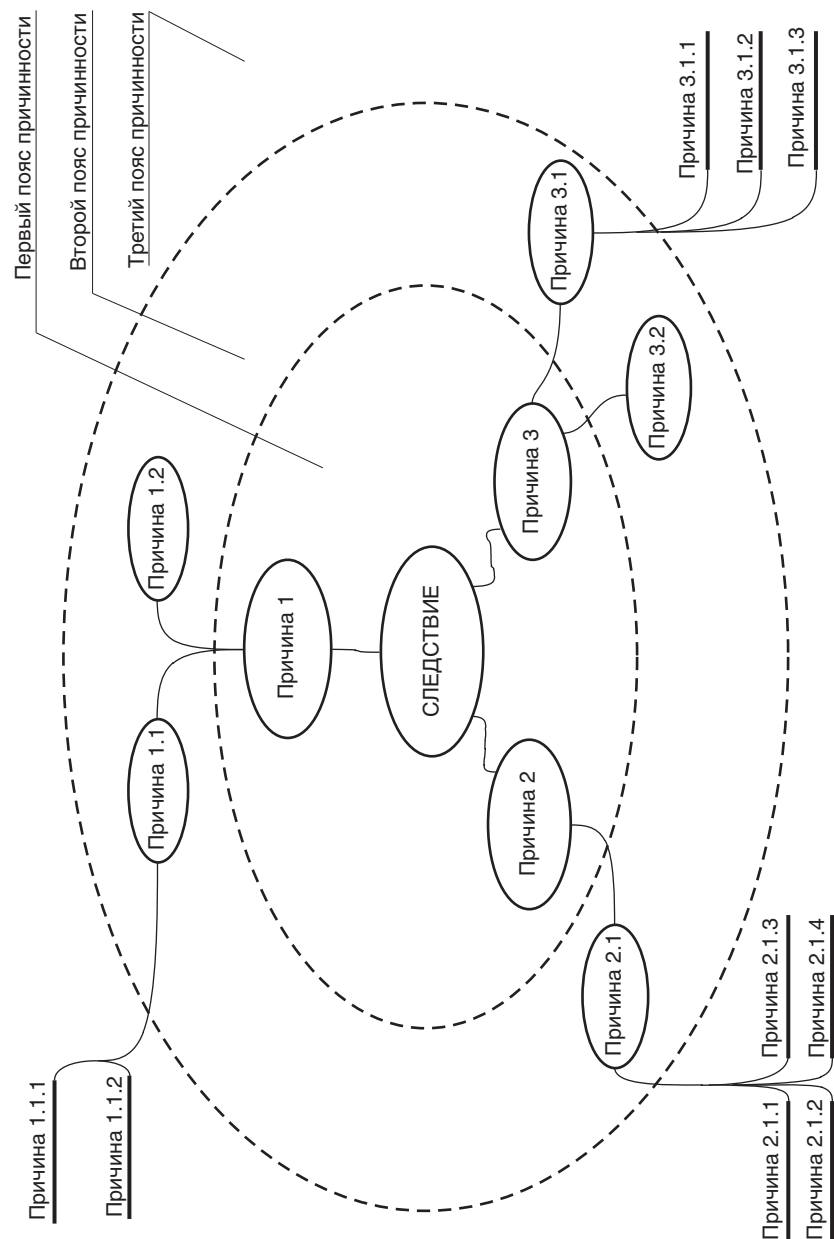


Рис. 2.1. Анализ причин с помощью интеллектуальной карты

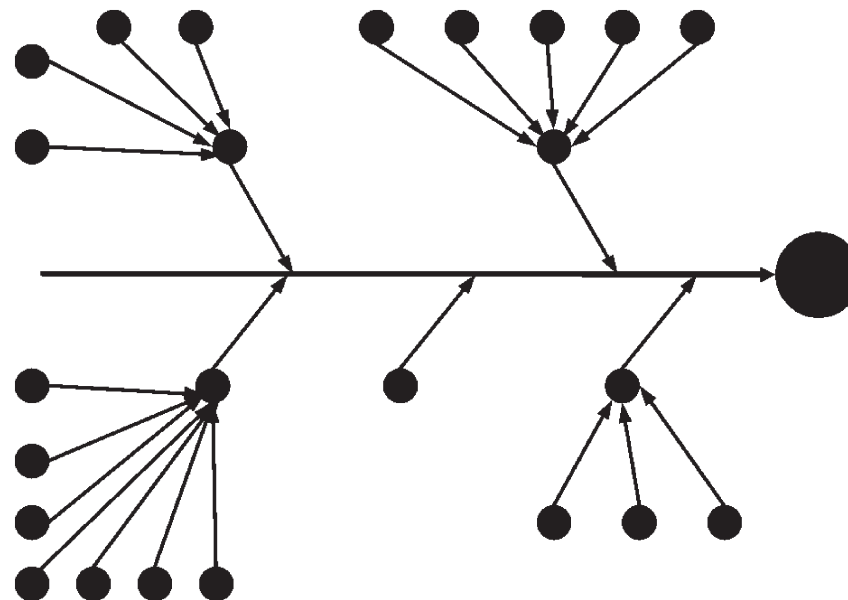


Рис. 2.2. Анализ причин и следствий с помощью графа (условно)

В тех случаях, когда речь идет об анализе техногенных катастроф, транспортных аварий, авиационных происшествий, выявление причин и следствий превращается в непростую научно-исследовательскую задачу. К этой работе должны быть привлечены профильные специалисты и эксперты, способные разобраться в сложнейшем взаимодействии причинных связей, в том числе, проходящих сквозь профессиональное сознание участников и многочисленные аппаратно-технические системы.

Выработка планов, программ, пакет мер воздействия (например, планов поддержки позитивных тенденций, планов борьбы с правонарушениями и преступлениями) должны начинаться с анализа причин соответствующего явления. Многим из нас приходилось держать в руках планы, составленные по методу «мусорной корзины» — путем механического объединения разнородных предложений отдельных лиц и подразделений. Никакой ценности для работы эти планы не представляют, поскольку не базируются на понимании причин и условий возникновения явления, а стало быть, не позволяют понять его природу, спрогнозировать динамику, оценить эффективность или неэффективность предлагаемых мер. Действия взрослого человека в данном случае напоминают поведение ребенка, который крутит руч-

ки и нажимает наугад все кнопки остановившейся машинки в надежде, что она заработает. Только в роли «машинки» в данном случае выступает сложный социальный объект, который пытаются «запустить» подобным некомпетентным образом.

В известном смысле систему мер воздействия можно считать отражением системы причин, поскольку она отражает стремление нащупать узловые звенья в системе причин, воздействие на которые принесет максимальный эффект.

В заключение следует добавить, что в пакете современных компьютерных программ имеются разработки (например, «MS Project»), которые позволяют не только изобразить графически планы действий, но и создать на этой основе разнообразные проекты, включающие участников, необходимые ресурсы, отслеживание последовательности действий во времени и т. д.

7. Задачи и ситуации

1. Последствия «мелкой небрежности»¹

В Витебский областной суд в пятницу направлено уголовное дело по обвинению эксперта ОВД Октябрьского района г. Витебска в служебной халатности, сообщили агентству «Интерфакс-Запад» в Генеральной прокуратуре РФ.

По оценке следствия, халатность милиционера позволила К., обвиняемому во взрывах в г. Витебске в 2005 г. и в г. Минске в 2008 г., совершить теракт в минском метро в 2011 г., повлекший человеческие жертвы. «Указанное должностное лицо, будучи обязанным проводить государственную дактилоскопическую регистрацию, в том числе обязательное дактилоскопирование военнообязанных граждан, поверив словам призывника (К.) о прохождении им ранее дактилоскопической регистрации, не отобрал у молодого человека следы пальцев рук», — пояснили в Генпрокуратуре. Вследствие этого правоохранительные органы не смогли установить причастность молодого человека к преступлениям, совершенным в Минске в ночь с 3 на 4 июля 2008 г., а также к ряду других преступлений, добавили в прокуратуре республики. «Непривлечение виновного лица к уголовной ответственности за совершение этих преступлений повлекло продолжение им преступной деятельности, в том числе совершение акта терроризма (взрыва самодельного взрывного устройства в г. Минске на станции метро «Октябрьская»), повлекшего гибель 15 человек и причине-

¹ См.: URL: <http://www.interfax.ru/society/txt.asp?id=205192>.

ние телесных повреждений различной степени тяжести не менее 387 лицам», подчеркнули в Генеральной прокуратуре РФ.

Существует ли причинная связь между действиями витебского милиционера, не взявшего отпечатки пальцев у призывника, и преступлениями, совершенными К.? Оцените «мощность» причинной связи. Позволяют ли изложенные обстоятельства считать витебского милиционера соучастником преступлений, совершенных К.?

2. Робот принес убытки¹

Биржевой робот² «сбойнул» на фьючерсах USD/RUB. 21 июня 2012 г. с 18:00 по московскому времени робот в течение двух минут покупал валюту по 33,9 руб. и продавал по 32,75 руб., совершив сделок в общей сложности примерно на 700 млн долл. (...) Источник «Интерфакса» на финансовом рынке считает, что убыток составил не менее 2 млн долл.

Кому принадлежит робот, ММВБ-РТС не раскрывает. Участники рынка считают, что подобные объемы сделок мог позволить себе только робот, принадлежащий крупному банку. В то же время представитель ММВБ-РТС заявил, что отмена совершенных роботом сделок проводиться не будет.

Проанализируйте цепочку причин, которая привела к возникновению убытков. Кто должен нести ответственность за появление убытков?

3. Власть и катастрофы.

Расследование крушения теплохода «Булгария»³

Аварии и трагедии были и будут, и нам, без сомнения, очень важно знать, как же работает в этих случаях государственный механизм, чем он руководствуется, на что опирается и чего от него можно ожидать. На примере «Булгарии» можно многое понять и сделать кое-какие выводы. (...)

Как должно все происходить? Давно должна работать комиссия, составленная из специалистов. Давно уже она должна выдать нам предварительную версию гибели судна. После подъема судна и мате-

¹ См.: URL: <http://lenta.ru/news/2012/06/22/robot>.

² Биржевым роботом называется специальная компьютерная программа, способная самостоятельно отслеживать данные по нескольким индексам на фондовых биржах и на их основе совершать сделки покупки или продажи. Считается, что подобные программы могут стать причиной технических сбоев на биржах, поскольку зачастую делают большие объемы заявок, не приводящие к сделкам.

³ См.: URL: <http://www.ej.ru/?a=note&id=11197>.

матически точных результатов расследования комиссия должна сделать следующее:

выдать экспертный анализ причин гибели судна;

по результатам анализа составить список прямых и косвенных виновников с предложениями об их возможном наказании;

выдать анализ общего состояния дел с безопасностью на внутренних водных путях, на основании которого можно будет понять, как такое стало возможным, является ли авария исключительным случаем, трагическим совпадением ряда факторов или существующая система способствует авариям;

выдать рекомендации по поводу дальнейшей эксплуатации судов, однотипных с «Булгарией», а также схожих конструктивно и по возрасту;

выдать рекомендации о необходимых изменениях в системе контроля над судами на ВВП России и, желательно, не ограничиваться добавлением новых требований, а создать контроль, который автоматически не допустит выхода на ВВП аварийных, опасных судов;

выдать анализ условий работы речников в целом, особенно судовладельцев, т. е. каким образом и что следует изменить, чтобы поощрились добросовестные судовладельцы, а недобросовестные — отсекались. Каким образом можно сделать так, чтобы суда не «ходили по рукам», чтобы исключить возможность их беспощадной и безграмотной эксплуатации ради сиюминутных выгод.

И так далее, список можно продолжить.

А что имеем? Имеем следующее:

специалистов от дела полностью отстранили;

Следственный комитет РФ начал с арестов и объяснений причин аварии, не выдерживающих никакой профессиональной критики — такие причины могут выдвинуть ребенок, домохозяйка, но никак не властная структура, взявшая все дело под свой полный контроль;

со времени аварии прошло уже 10 дней, а комиссии специалистов как не было, так и нет, зато есть бригада из более чем 50 следователей. Что они могут расследовать, не зная, что именно произошло? Как вообще они могут быть главными и единственными в этой ситуации, ситуации техногенной катастрофы, не имеющей пока экспертной оценки специалистов? Кто им дал право трясти весь речной флот страны и проверять суда на годность — непригодность к плаванию? Им, людям, по определению не имеющим никакого отношения к профессиям водников? Я ничего не понимаю в авиации, вот мне сейчас дадут очень важную «корочку», и я пойду по аэропортам и самолетам, проверяя их пригодность к полетам, раздавая ценные указа-

ния — что это будет, если не нарушение правил и законов, угрожающих безопасности полетов?

Судя по развитию событий, по позиции Минтранса России и по заявлениям властей, можно сделать вывод о том, как и чем вся история, направляемая твердой рукой следователей и прокуроров, закончится. Вот чем:

экспертную комиссию с привлечением специалистов-речников создадут, и она выдаст анализ, который ограничится непосредственными причинами гибели «Булгарии»;

в зависимости от соответствия-несоответствия анализа действиям правоохранителей он может быть опубликован, а может быть засекречен. Если действия правоохранителей в свете анализа будут выглядеть слишком уж некомпетентными, его объявят секретным, сочинив краткое резюме, не противоречащее общему ходу событий;

накажут непосредственных виновников и, во исполнение указания президента о «не только стрелочниках», кого-нибудь покрупнее и повыше из Минтранса России, вплоть до самых министерских верхов. Так как у них там свои игры, скорее всего, это будет результатом всякой подковерной давней борьбы — кто-то сядет, куда хотел сесть, кого-то протолкнут, кого-то скинут;

придумают с помощью трясущихся от страха чиновников Минтранса кучу новых требований, правоохранителям добавят полномочий, и назовут все это «мерами по повышению безопасности на водном транспорте РФ»;

с речного флота после всего этого уйдут многие профессионалы, ну а безопасность от принятых «мер», в лучшем случае, не станет хуже;

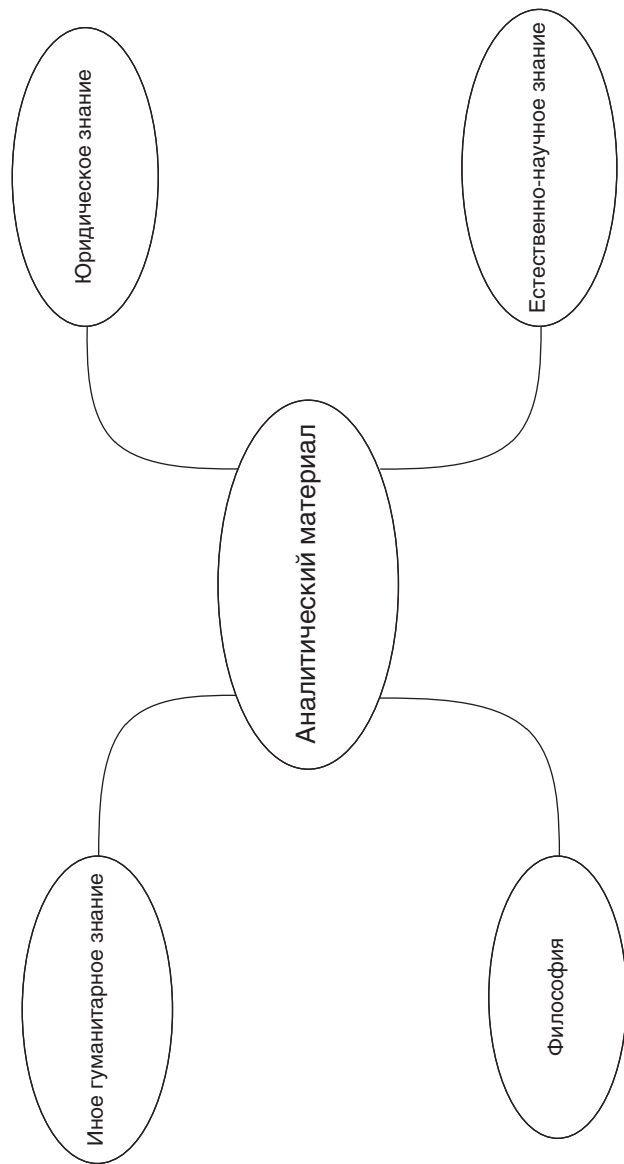
правоохранители окончательно убедятся в том, что они на Руси главные, и нет такой проблемы, какую они не смогли бы решить — при условии, что будет с кого требовать и кого сажать, а они сами не несли и не несут никакой ответственности.

Может быть, мы несправедливы к Следственному комитету РФ и прокуратуре? Может быть, намерения их благородны, цели чисты, а эрудиция и образование позволяют расследовать все подряд? У меня есть свой взгляд, основанный на косвенном соприкосновении с деятельностью вышеназванных институтов.

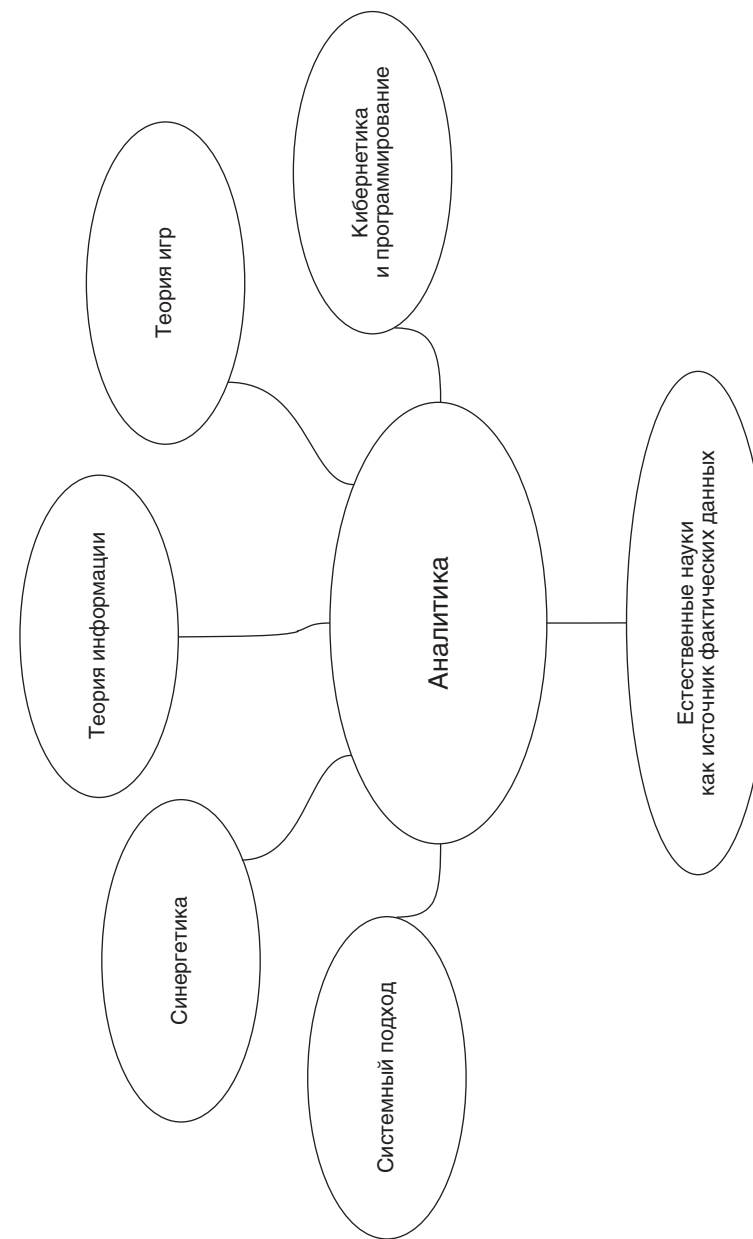
Какие негативные стороны расследования катастрофы теплохода «Булгария» отмечает автор статьи? Способствует ли сложившаяся практика расследований выявлению и устранению причин техногенных катастроф? Согласны ли вы с приведенным анализом причин или он, в свою очередь, носит односторонний характер?

8. Интеллектуальные карты, схемы

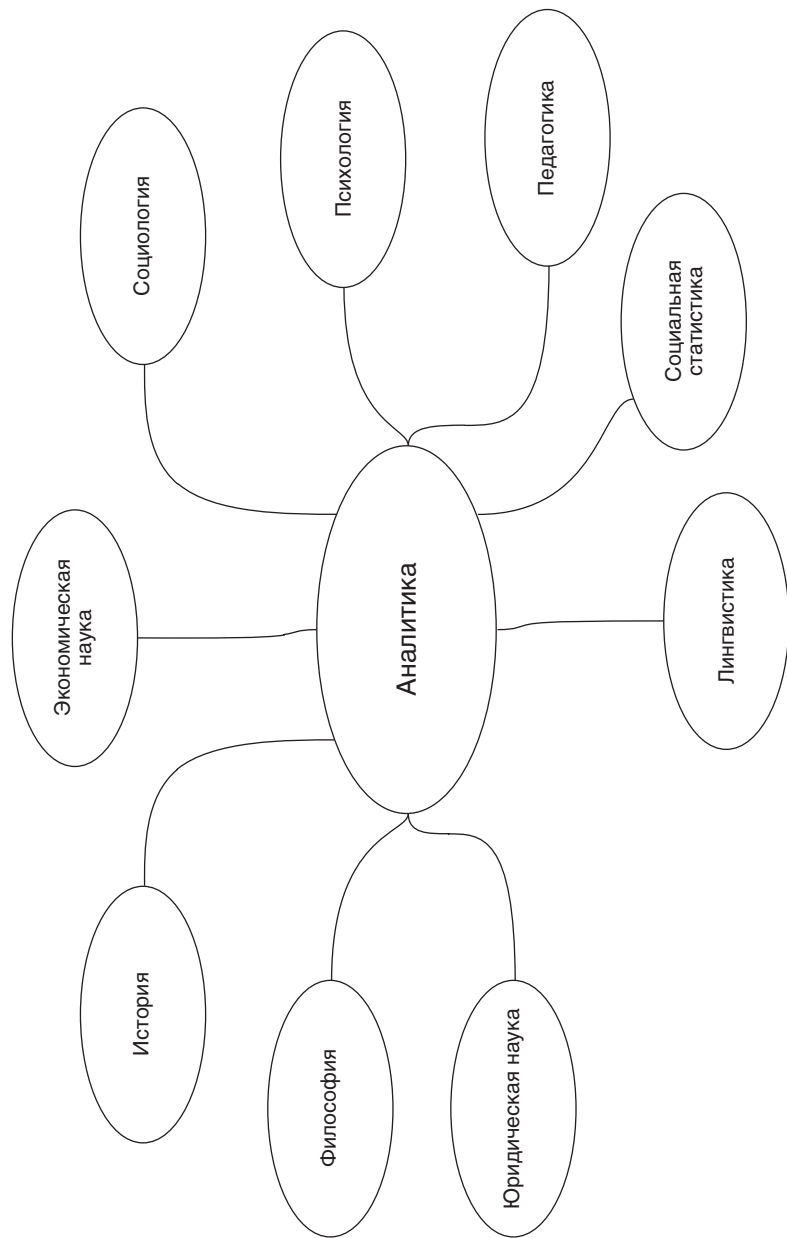
2.1. Философско-методологические и научные основы аналитической деятельности



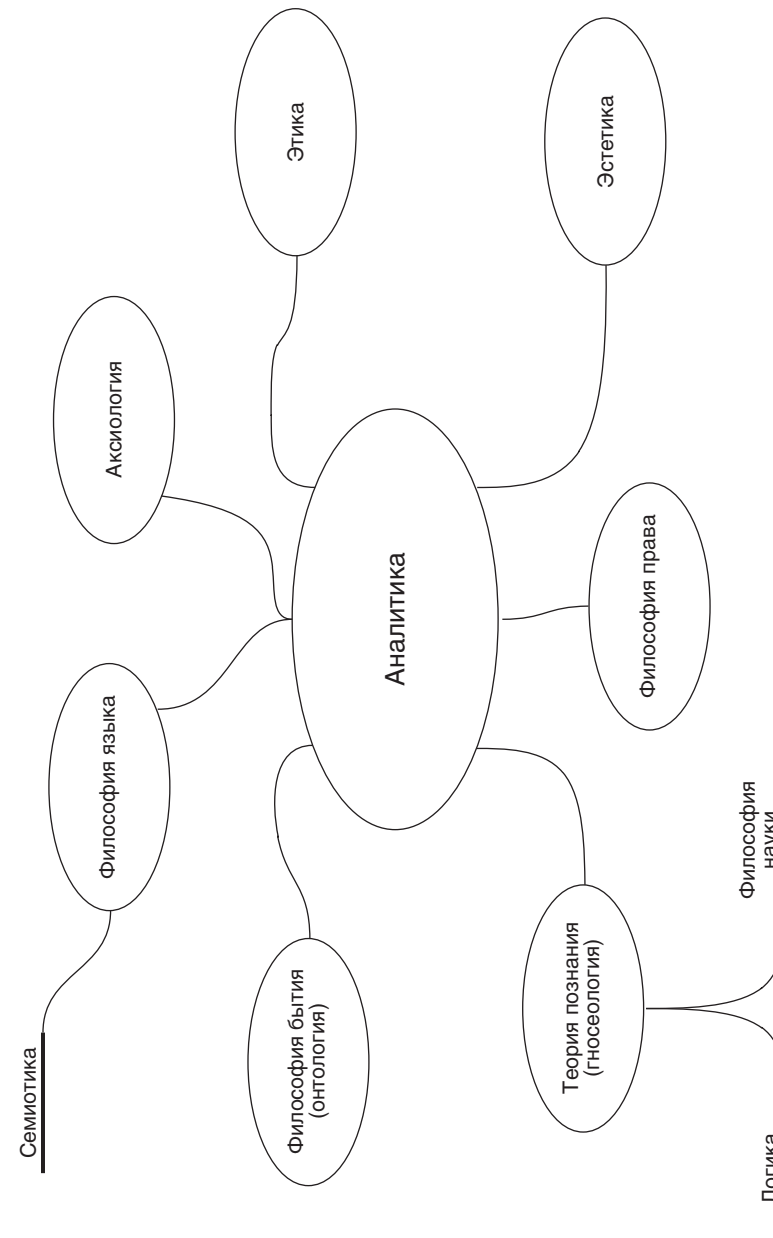
2.2. Аналитика и естественно-научное знание



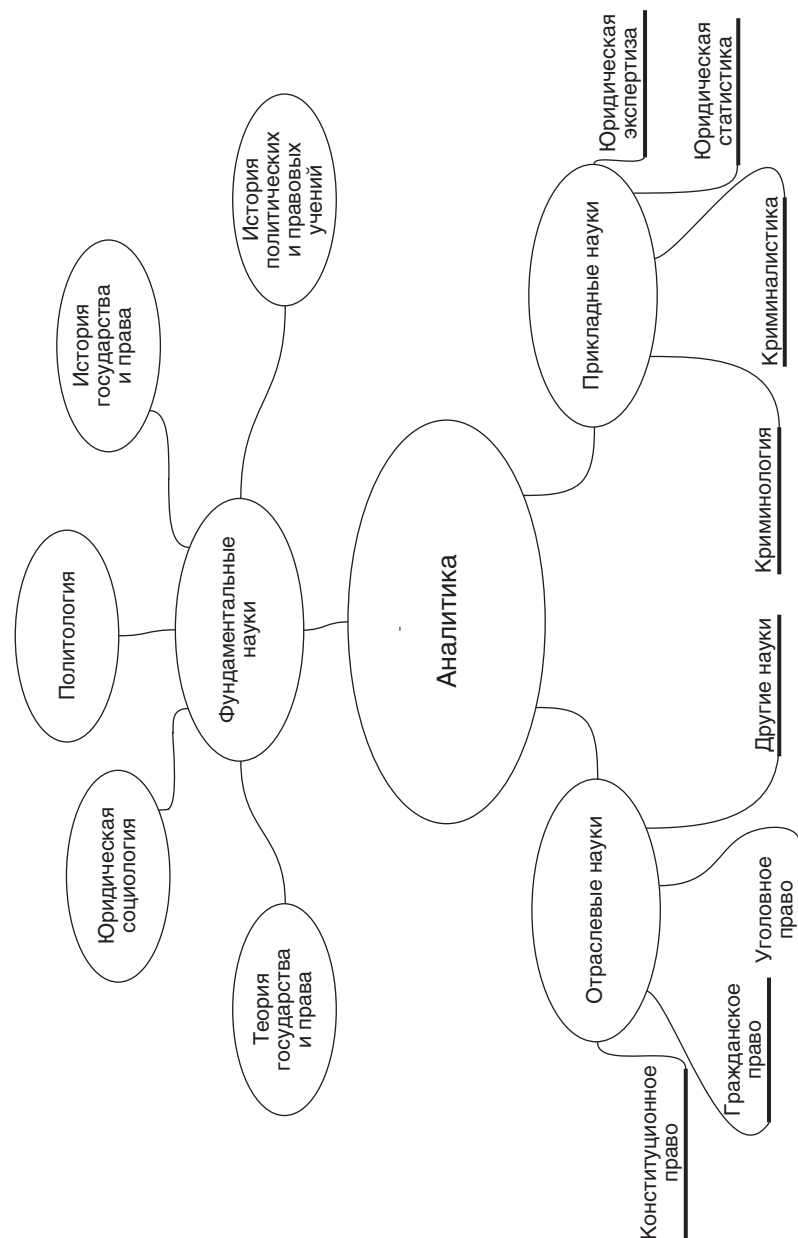
2.3. Аналитика и гуманитарное знание



2.4. Аналитика и философия



2.5. Аналитика и юридическое знание

Глава 3. Целеполагание
и самоопределение аналитика

1. Базовые определения

ЦЕЛЬ — идеальное, мысленное предопределение человеком результатов деятельности и путей их достижения с помощью конкретных средств.

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ — структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей, в которой выделены: генеральная цель («вершина» дерева); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви» дерева).

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.

САМООПРЕДЕЛЕНИЕ (англ. self-determination) — процесс и результат выбора человеком своей социальной позиции, целей и средств самоосуществления в конкретных жизненных обстоятельствах.

2. Содержание темы

Понятие и виды целей. Цели общественные, государственные, корпоративные, личные.

Иерархия целей. Дерево целей. Цели номинальные и реальные. Конфликты целей.

Понятие и способы целеполагания. Целеполагание в организационных системах.

Понятие самоопределения. Пространство (рамка) самоопределения. Самоопределение в аналитической деятельности.

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 3, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. Составьте примерное дерево целей своего сверстника. Перешлите выполненное задание по Сети руководителю аналитической группы.

4. Комментарий

Самоопределение

Приступая к решению задачи, аналитик должен сориентироваться в окружающей его действительности, самоопределившись по отношению к ней. Самое худшее, что может быть с аналитиком и вообще с любым мыслящим человеком, — это стать слепым орудием осуществления чьей-либо злой воли, а затем понести ответственность за свои поспешные, непродуманные действия.

Что же такое самоопределение?

В философии под **самоопределением** понимается процесс и результат выбора личностью своей жизненной позиции, целей и средств самоосуществления в конкретных жизненных обстоятельствах¹.

В этом определении есть несколько принципиально важных моментов. Во-первых, под самоопределением понимается *как процесс, так и результат* выбора жизненной позиции. На практике это разные вещи. Самоопределение как процесс — это трудный, порой мучительный путь выбора правильного решения, который сопровождается перебором вариантов, тщательным взвешиванием различных «за» и «против». О человеке в данной ситуации говорят: «Он (она) самоопределяется».

Самоопределение как результат — это сама жизненная позиция, тот итог, к которому приходит размышляющий человек. О человеке в данном случае можно сказать: «Он (она) самоопределился (лась)».

В ряде случаев (особенно, когда речь пойдет об алгоритме самоопределения) нам придется различать, о чем идет речь: о самоопределении как процессе или о самоопределении как результате.

Второй важный момент, который необходимо пояснить, касается слов «в конкретных жизненных обстоятельствах». Человеческое самоопределение не может происходить вне связи с какими-либо жизненными обстоятельствами. Оно всегда имеет отношение к некоторым фактам, обстоятельствам, задачам, проблемам, явлениям и событиям действительности.

Обстоятельства, по отношению к которым самоопределяется человек, чрезвычайно разнообразны:

1) текущая ситуация жизнедеятельности. Например, водитель совершил ДТП и лихорадочно самоопределяется, как ему быть: остаться на месте происшествия или скрыться, оказать помощь пострадавшие-

¹ См.: Новейший философский словарь / гл. науч. ред. и сост. А. А. Грицанов. Минск, 1998. С. 593.

му или бросить его на месте происшествия. Очевидно, что хотя самоопределение касается конкретной ситуации, его результаты могут наложить отпечаток на всю последующую жизнь;

2) самоопределение по отношению к важному жизненному вопросу. Например, выпускник школы получил аттестат о среднем образовании и самоопределяется в отношении своей дальнейшей жизни: какой профессии себя посвятить, пойти учиться или работать, выбрать службу в армии и т. д. В этом самоопределении как никогда значимы помощь и добрый совет родителей, старших, более опытных людей;

3) самоопределение человека по отношению к обществу, в котором он живет, к окружающей его социальной действительности (общественному и государственному строю, демократии и законности, правопорядку и правосудию, избирательной системе, правам и свободам человека и гражданина и т. д.). Далек не каждый человек задумывается над этими вопросами и самоопределяется по отношению к ним. Но для многих важно жить в демократическом и справедливом обществе, чувствовать себя свободным и защищенным, а это требует осмысления окружающей социальной действительности, понимания меры своего согласия или разногласия с ней;

4) самоопределение по еще более крупным, предельно высоким философским вопросам Вселенная, пространство, время, природа, история, человечество, жизнь и смерть, цивилизация, культура, смысл человеческого существования и т. д.). Это не вопросы текущей повседневной жизни, но размышление над ними, выработка по ним собственной позиции, безусловно, возвышают человека.

Обстоятельства, по отношению к которым самоопределяется человек, могут быть разделены на ряд пространств, которые графически можно изобразить в виде рамок: самоопределение в рамке текущей ситуации, в профессиональной рамке, в рамке истории и культуры и т. д. (рис. 3.1)

Рамки самоопределения соподчинены между собой, условно накладываются и вкладываются друг в друга. Нередко встречающийся случай — сдвиг по целям, когда рамки самоопределения перекрещиваются, конфликтуют между собой, например, когда официально провозглашенные цели проекта существенно расходятся с личными целями руководителя проекта. В подобных случаях система целей в каждой из рамок должна анализироваться по отдельности (рис. 3.2).

Для нас в данном случае важно констатировать, что самоопределение человека может происходить в разных пространствах (рамках), причем результаты этого могут различаться: в одном социальном пространстве (например, профессиональном) человек может продви-



Рис. 3.1. Идеальный вариант совпадения рамок самоопределения

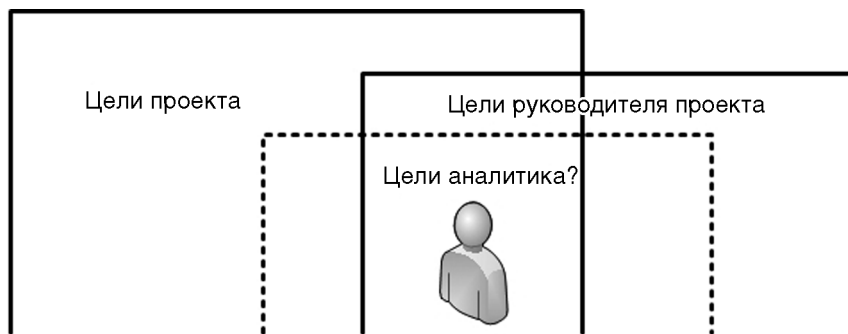


Рис. 3.2. Самоопределение в условиях конфликта рамок самоопределения

наться довольно далеко, в другом (например, нравственном, культурном) — отстать.

Третий момент, требующий пояснения в приведенной выше дефиниции самоопределения, связан со словами «выбор личностью своей жизненной позиции, целей и средств деятельности». Самоопределение может отличаться по результату, приобретать очень разные формы.

В одних случаях самоопределение выражается в аморфном, размытом «облаке» целей и желаний, намерении человека действовать «в зависимости от складывающихся обстоятельств». А поскольку нужные обстоятельства все никак не появляются, человек проводит в мягком и пушистом «облаке целей» дни и годы и ничто не побуждает его сделать окончательный выбор.

Другой вариант — выбор ясный, жесткий и окончательный, выражающийся в четко сформулированных целях и задачах, побуждающий сформировать план действий и мобилизовать все силы на его выполнение. Это самоопределение, но в другой форме и, как правило, с другим результатом.

Процесс самоопределения личности происходит в социальной среде, в которой действуют правовые и моральные нормы, сформировавшиеся стандарты, социальные ожидания родителей, друзей, знакомых, нормы культуры и этики, примеры удачного и ошибочного самоопределения, материальные и моральные стимулы и многое другое. Некоторые из них совпадают по вектору, другие (например, нормы культуры и ожидания сверстников) — действуют в прямо противоположных направлениях. Самоопределиться в этом «параллелограмме сил» и выбрать правильный вектор движения — не заурядная задача. Что следует предпочесть: спокойную, уверенную, обеспеченную жизнь или жизнь, полную непредсказуемых поворотов и приключений? Вряд ли кто-либо даст на эти вопросы однозначный ответ, который позволит закрыть эту тему.

С точки зрения психологии самоопределение представляет собой сложный внутренний процесс, который имеет свои этапы, структуру и содержание. В ходе эмпирических исследований ученые выявили ряд важных закономерностей, например, зависимость самоопределения от материальных стимулов, примера окружающих, мнения авторитетных для испытуемого лиц, а также склонности испытуемого к конформному поведению¹. Но говорить о том, что психологический механизм самоопределения раскрыт и изучен пока преждевременно.

Самоопределение имеет алгоритм. Это последовательность мыслительных операций, которая позволяет прийти к некоторому результату. Естественно, что универсального алгоритма, пригодного для каждого человека в любой ситуации, не существует. Алгоритм самоопределения вырабатывается в каждом случае индивидуально и, как правило, реализуется стихийно, а затем восстанавливается задним числом, когда результат уже получен².

Представляется интересным подход психологов, в котором самоопределение представлено как функция трех социальных перемен-

¹ См.: Купрейченко А. Б. Нравственная детерминация экономического самоопределения. М., 2014; Иванова Н. Л. Самоопределение личности в бизнесе. М.; Ярославль, 2008; Федорова Е. П. Жизненное самоопределение человека как предмет психологического исследования. Иркутск, Чита, 2008.

² См.: Сафин В. Ф. Самоопределение личности: теоретические и эмпирические аспекты исследования. Уфа, 2004; Кон И. С. Психология ранней личности. М., 1989.

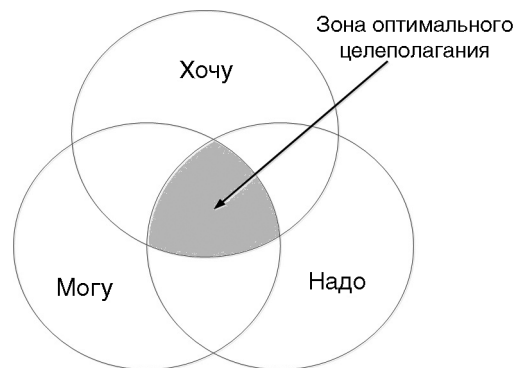


Рис. 3.3. Основные факторы самоопределения

ных: «Надо», «Могу» и «Хочу». Взаимодействие этих трех переменных образует «зону благоприятствования», в которой возможно оптимальное самоопределение. Отсутствие хотя бы одного из названных элементов («Надо, могу, но не хочу», «Могу, хочу, но не надо», «Надо, хочу, но не могу (не способен)») деформирует процесс самоопределения, препятствует его успешному завершению¹.

Ни один из элементов, показанных на рис. 3.3, не существует в завершенном виде. Попробуем ответить: «Надо это или не надо?» — и тут же обнаружим, что потребности общества переменчивы. То, что требовалось сегодня, может стать неактуальным завтра, и наоборот. Спросим себя: «Могу я это или не могу?» — и тоже выяснится, что категория «могу» не является постоянной величиной. Личность человека пластична, изменчива, невозможное сегодня (например, общение на иностранном языке) вполне может стать возможным завтра. Существует множество впечатляющих примеров, когда в условиях жесткой необходимости люди резко повышали уровень своего физического развития, волевым усилием создавали у себя новые, исключительные качества.

И, наконец, «Хочу или не хочу?» — пожалуй, наиболее хрупкий элемент всей триады. В недавней советской истории простые и естественные желания человека становились предметом грубых фальсификаций на тему «Что хочет и что не хочет советский человек», объектом идеологического давления и даже социального насилия (см. кинофильм «Стиляги»). Ни в коей мере не хотелось бы возвращения на практике к советскому лозунгу «Не можешь — научим, не хо-

¹ См.: Кон И. С. Указ. соч. С. 196—197.

Карта самоопределения аналитика

Постановка задачи

1. В чем заключается задача?
2. Задача поставлена правильно или постановка требует преобразования?
3. Частью какого проекта является данная задача?
4. Следует ли подключаться к реализации данного проекта?

Фигура заказчика

5. Кем поставлена данная задача?
6. Компетентно ли данное лицо для постановки данной задачи?
7. Чего реально добивается заказчик? Соответствуют ли формально заявленные цели его реальным целям? Если нет, то каковы реальные цели заказчика и почему они скрываются?

Внешние условия

8. Существуют ли материальные, организационные, информационные и иные условия, позволяющие выполнить данную задачу?
9. Обеспечивает ли материальная и моральная компенсация усилия, необходимые для выполнения данной задачи?

Правовые и иные ограничения

10. Предполагает ли выполнение данной задачи нарушение правовых, профессиональных или морально-этических норм?

Внутренние условия

11. Реально ли выполнить данную задачу наличным составом сил?
12. Обладаю ли я необходимыми знаниями, умениями и навыками (компетенцией) для участия в выполнении данной задачи?

Последствия и риски

13. Каковы прямые и косвенные последствия выполнения (невыполнения) данной задачи?
14. Какие угрозы (риски) содержит выполнение (невыполнение) данной задачи?

Выводы

15. Надо выполнять данную задачу или необходимо отказаться (уклониться) от ее выполнения?
16. Если от задачи следует отказаться, то как оформить отказ с минимальным ущербом для себя?

чешь — заставим!». Российское общество только-только стало привыкать к мысли, что человек — не средство, а цель и смысл общественного развития. Тем не менее следует признать, что и желания человека не есть абсолютная и неизменная величина. Они могут меняться по законам человеческой психологии в силу объективных социальных факторов — развития культуры, изменения системы ценностей, престижности профессий и видов деятельности, требований к

уровню жизни и т. д. Так, в 1960—1970 гг. была популярной профессия геолога, первопроходца. Сегодня мало кто об этом помнит.

Если бы была такая возможность, то круги, изображенные на рис. 3.3, следовало бы показать не статичными, а находящимися в динамике (пульсирующими): то увеличивающимися, то уменьшающимися; а в размерах — плавающими: то сближающимися, то расходящимися. Правильная оценка человеком указанных факторов — «надо», «могу», «хочу» — понимание степени их совместимости в каждом конкретном случае, в конце концов и должна привести к решению, в котором реализуется самоопределение личности.

Предположим, что глобальный жизненный выбор сделан и человек выбрал профессию юриста, а конкретнее — правового аналитика. Самоопределение на этом не заканчивается. Жизнь постоянно будет ставить его в ситуации, подбрасывать ему задачи, требующие самоопределения. Важно сформировать для себя алгоритм, который позволил бы рационально подходить к новым задачам, оценивать их положительные стороны и сопряженные с ними риски. Возможно, в этом поможет «Карта самоопределения аналитика» — перечень вопросов, которые полезно задать себе при возникновении новой сложной задачи.

Между прочим

Личность выковывается в творческом самоопределении. Она всегда предполагает призвание, единственное и неповторимое призвание каждого. Она следует внутреннему голосу, призывающему ее осуществить свою жизненную задачу. Человек тогда только личность, когда он следует этому внутреннему голосу, а не внешним влияниям.

Николай Александрович Бердяев

Мое сильнейшее свойство — самоопределение. Но оно же по большей части оказывается и моей нуждой — я всегда стою на краю бездны.

Фридрих Ницше

Для самоопределения и мотивации людям нужны враги: конкуренты в бизнесе, соперники в достижениях, оппоненты в политике.

Самюэль Хантингтон

Наше самоопределение не появляется у нас в голове; оно складывается из наших поступков.

Ретт Браун

5. Рекомендуемая литература

Вельков А. И. Целеполагание — умение добиваться своего. СПб., 2004.

Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент: конспект лекций. Таганрог, 1995.

Курнос Ю. В., Конотопов П. Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М., 2004.

Целеполагание // Российская социологическая энциклопедия / под ред. Г. В. Осипова. М., 1998.

6. Практикум аналитика

Выращивание дерева целей

Система целей человека или организации может быть представлена различными способами, в том числе в форме таблицы, интеллектуальной карты или графа. Рассмотрим технологию систематизации и анализа целей с помощью графа «дерево целей»¹.

Под деревом целей (рис. 3.4) понимается структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) карта целей, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей»

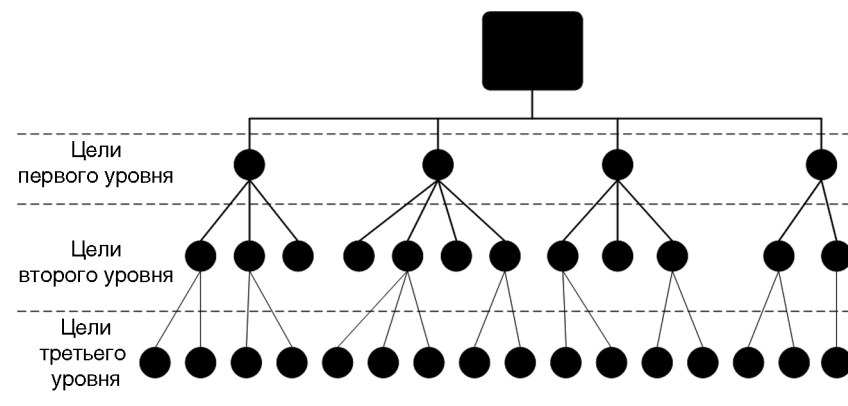


Рис. 3.4. Схематическое изображение дерева целей (условно)

¹ Подробнее об этом см.: Бессонова В. Что за метод такой — «дерево целей»? URL: <http://shkolazhizni.ru/archive/0/n-12835>.

связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево.

Концепция дерева целей впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 г.¹ Ее достоинство заключается в том, что она позволяет привести в порядок систему целей, увидеть свои цели в коллективной работе, критически проанализировать программы и планы, намеченные для реализации целей. Помимо прочего, оно способствует выявлению комбинаций целей, которые обеспечивают наилучшую отдачу.

Метод дерева целей ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений. Сам термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры (от старшей к младшей), полученной путем разделения общей цели на подцели (ветви дерева).

Определить, зафиксировать и систематизировать цели — на практике довольно сложная задача: люди зачастую представляют себе цели нечетко, смутно, находясь в своеобразном облаке целей. В сознании человека цели неотделимы от намерений, мотивов, желаний. Для преодоления этой трудности следует учитывать закономерности целеполагания, о которых говорилось в предыдущей главе, и использовать принципы формирования иерархических структур.

Метод дерева целей широко применяется для формирования профессиональных, деловых и личных целей. Выявление всего дерева целей чрезвычайно важно в государственном управлении и в бизнесе: дерево целей позволяет увязывать между собой текущие задачи, цели среднего уровня и главные, перспективные цели. При этом цели высшего порядка наиболее близки к вершине дерева, а на несколько ярусов ниже располагаются локальные цели и конкретные задачи, с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

Составление дерева целей позволяет понять, к чему в конечном итоге ведет та или иная промежуточная цель, увидеть противоречия между целями, найти своевременные и оптимальные варианты корректировки целей.

При прохождении курса «Правовая аналитика» студентам предлагается разработать типовое дерево целей молодого специалиста. Решение этой задачи облегчается тем, что объект и субъект исследова-

¹ См.: Черчмен У., Акофф Р., Арноф Л. Введение в исследование операций. Пер. с англ. М., 1977.

ния здесь объединены в одном лице: основным источником для составления дерева целей выступают личный жизненный опыт самого студента, решающего задачу. Соответственно, полученный результат может пригодиться не только для сдачи экзамена или зачета, но и для осмысления личных жизненных целей.

Разработка графа дерево целей позволяет научиться осуществлять ряд основных операций над системами целей:

формулировать и систематизировать цели — разграничивать цели между собой и со смежными целями, четко формулировать цели, объединять близкие по содержанию цели в группу;

выявлять условия и предпосылки реализации целей — дерево целей позволяет наглядно увидеть, на какие предпосылки опирается та или иная цель, из каких условий она вытекает;

разрабатывать стратегии и тактики движения к целям — по каждому «дереву целей», как по шахматной доске, могут быть прорисованы различные программы и планы движения к конечным целям. Дерево целей позволяет увидеть многообразие возможных стратегий, помочь в составлении параллельных и альтернативных планов достижения целей;

выявлять тупики — ситуации, когда движение к цели далее невозможно или требует затрат, несопоставимых с конечной целью. Дерево целей помогает вовремя увидеть тупик и отказаться от нереальных целей, заменить их целями реальными и осуществимыми, и не делать из этого трагедии: жизнь не бывает без поражений, в ней можно проиграть множество частных сражений, но выиграть главную битву.

Деревья целей могут не только расти и ветвиться, но порой и пересекаться, перепутываться между собой. Аналитик, которого приглашают в проект, поручают выполнить задание, объективно занимает позицию на какой-то ветке дерева целей. Что это за дерево? Откуда оно растет? Каковы базовые, корневые цели? Прежде чем хвататься за выполнение задания, имеет смысл задать себе эти вопросы, попытаться восстановить дерево целей в полном объеме.

Одним словом, дерево целей — это нечто вроде карты главнокомандующего для движения по пространству целей. Карту надо правильно составить, с ней надо научиться работать. Далее будут приведены три формы аналитического представления целей, в том числе дерево целей, на примере целей курса «Правовая аналитика». (См. таблицу 3.1, граф 3.2 и интеллектуальную карту 3.3.)

Для практических целей следует иметь в виду, что в пакете программ MS Office имеется программа MS Visio, позволяющая рисовать на компьютере «деревья целей» любой сложности.

7. Задачи и ситуации

1. Содействие криминалу

Вы приглашены в избирательный штаб известного регионального политика в качестве юриста-аналитика. В процессе работы вы более детально знакомитесь с биографией и целями заказчика, и узнаете, что он тесно связан с криминальными кругами. Единственная цель его стремления во власть — устранение соперников и получение возможностей для дальнейшего криминального обогащения.

Выберите наиболее приемлемый вариант действий в данной ситуации (можно оговорить его рядом дополнительных условий):

- 1) выполнить порученную работу и получить деньги;
- 2) выполнить порученную работу ярко, инициативно, получить не только деньги, но и хорошую рекомендацию на будущее;
- 3) найти подходящий повод и потихоньку уйти из этой команды;
- 4) уйти из команды открыто, заявив о неприемлемости ее целей;
- 5) уйти из команды по вариантам 3 или 4 и при этом проинформировать правоохранительные органы;
- 6) уйти из команды с публичным скандалом, причинив кандидату существенный репутационный ущерб;
- 7) остаться в команде, проинформировав правоохранительные органы;
- 8) остаться в команде, но при этом «слить» наиболее значимую штабную информацию реальному конкуренту данного кандидата (т. е. помочь победить конкуренту).

Как вы поступите в данной ситуации? Проанализируйте свое самоопределение.

2. Участие в рейдерском захвате

В качестве юриста-аналитика вы получили срочный и весьма дорогой заказ — проанализировать экономико-правовое положение крупного промышленного предприятия. По ходу работы вы узнаете, что ваш анализ предназначен для подготовки к рейдерскому захвату данного предприятия.

Выберите приемлемый вариант действий в данной ситуации (можно оговорить его рядом дополнительных условий):

- 1) отказаться от выполнения заказа;

- 2) отказаться от выполнения заказа, вернув аванс;
- 3) отказаться от выполнения заказа, подыскав «объективные причины»;
- 4) передать заказ «более компетентному исполнителю»;
- 5) продолжить формальное выполнение заказа и получить деньги;
- 6) продолжить выполнение заказа с учетом предназначения данного анализа и получить деньги;
- 7) продолжить выполнение заказа, потребовав увеличения платы «за риск»;
- 8) проинформировать правоохранительные органы;
- 9) проинформировать руководство предприятия, на которое готовится рейдерская атака;
- 10) сорвать рейдерскую атаку, предав гласности планы рейдеров (пресс-конференция, выступление в СМИ).

Как вы поступите в данной ситуации? Проанализируйте свое самоопределение.

3. Выдвинуться или промолчать?

В качестве юрисконсульта вам поручено проработать крупное значимое экономико-правовое решение (контракт, сделку, подачу иска в суд и т. п.). Приступив к работе, вы видите, что проблема поставлена односторонне и имеет альтернативные, более короткие и менее затратные решения. Намекнув на данное обстоятельство непосредственному руководителю, вы убеждаетесь, что он не настроен обсуждать альтернативные варианты. Как следует, по вашему мнению, поступить в данной ситуации:

- 1) забыть о своих предложениях и выполнить работу строго в рамках поручения;
- 2) обозначить в итоговом отчете, что имеются и иные варианты решения проблемы;
- 3) попытаться изучить ситуацию глубже, чтобы понять причину нежелания обсуждать альтернативные варианты решения;
- 4) параллельно с итоговым отчетом подготовить аналитическую записку и направить ее руководству фирмы, предупредив об этом непосредственного руководителя;
- 5) выйти с предложениями на руководство фирмы, не предупреждая об этом непосредственного руководителя?

Чем отличается самоопределение в каждом из предложенных вариантов действий аналитика? Проанализируйте свое самоопределение.

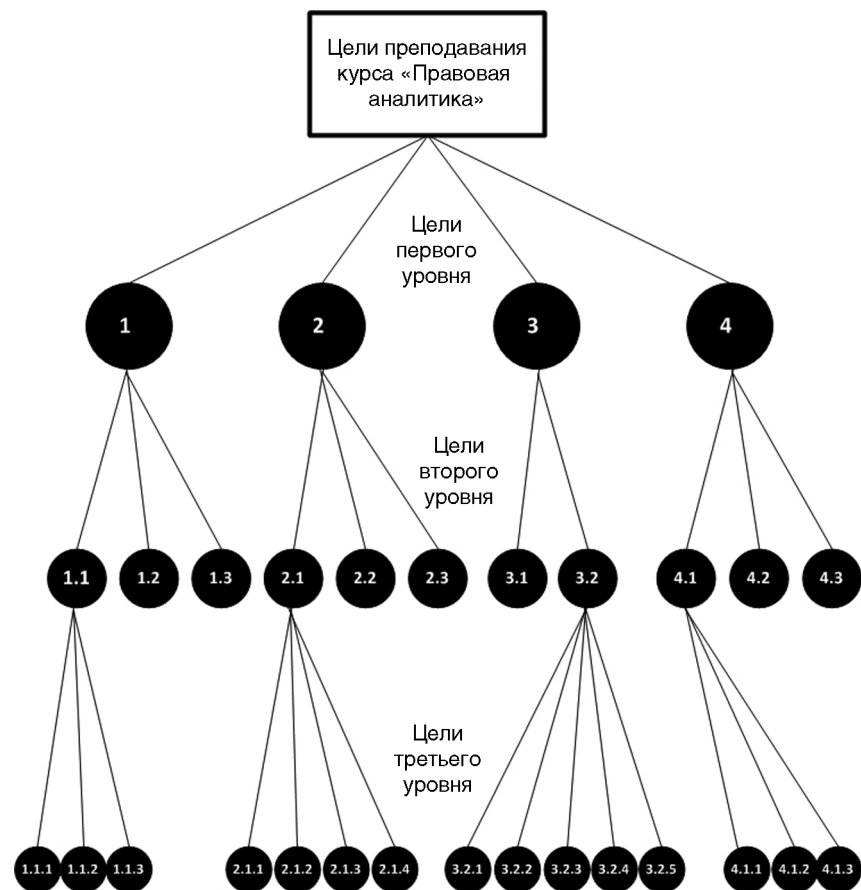
8. Интеллектуальные карты, схемы, таблица

3.1. Цели преподавания курса «Правовая аналитика»

Таблица

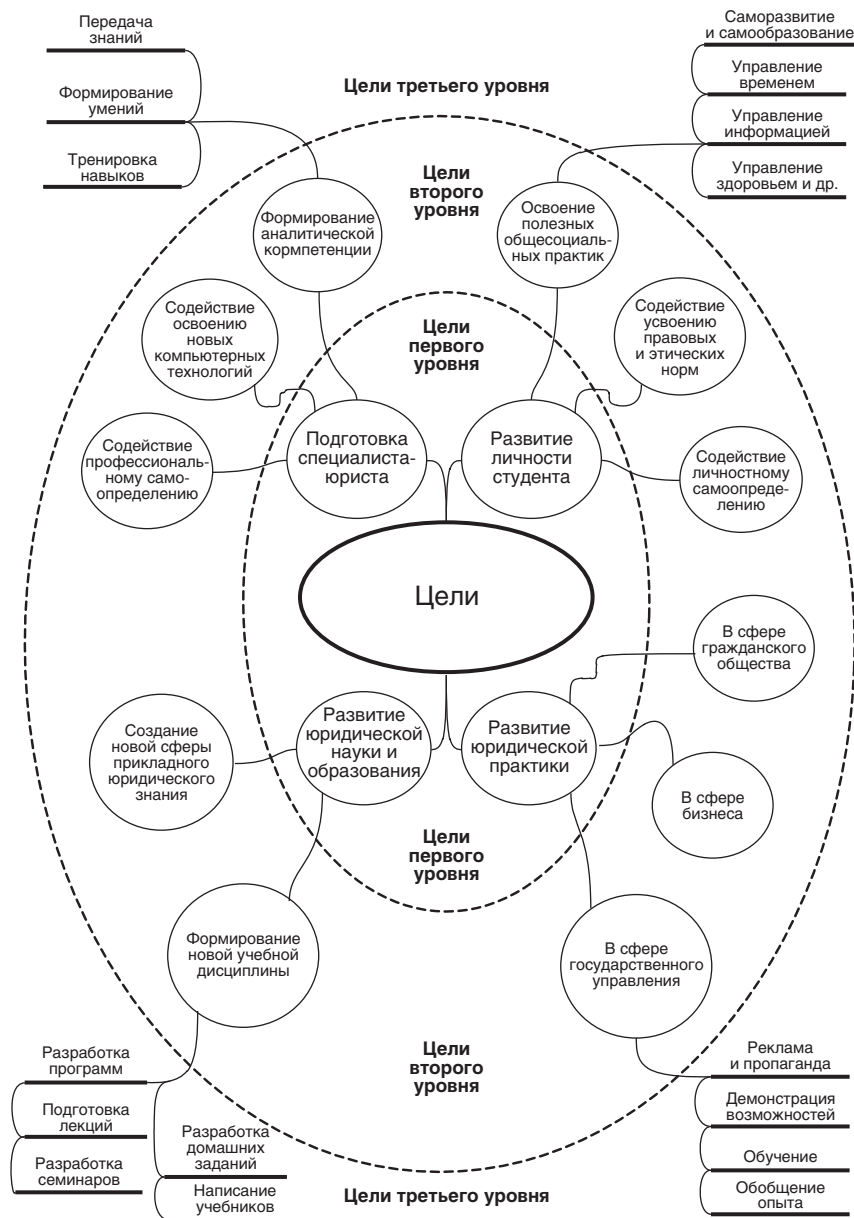
Цели первого уровня	Цели второго уровня	Цели третьего уровня
1. Подготовка специалиста-юриста	1.1. Формирование аналитической компетенции 1.2. Освоение аналитических компьютерных технологий 1.3. Содействие профессиональному самоопределению	1.1.1. Передача знаний 1.1.2. Формирование умений 1.1.3. Тренировка навыков
2. Развитие личности студента	2.1. Освоение полезных общесоциальных практик 2.2. Содействие усвоению правовых и этических норм 2.3. Содействие личностному самоопределению	2.1.1. Освоение практики саморазвития и самообучения 2.1.2. Освоение практики управления информацией 2.1.3. Освоение практики управления временем 2.1.4. Освоение практики управления целями и проч.
3. Развитие юридической науки и образования	3.1. Развитие новой сферы прикладного юридического знания (правовой аналитики) 3.2. Формирование новой учебной дисциплины	3.2.1. Разработка программы и включение курса в учебные планы 3.2.2. Подготовка и чтение лекционного курса 3.2.3. Разработка планов и методики проведения семинарских занятий 3.2.4. Разработка пакета домашних заданий 3.2.5. Написание учебника
4. Развитие юридической практики	4.1. Повышение уровня правовой аналитики в государственном управлении	4.1.1. Реклама и пропаганда правовой аналитики 4.1.2. Демонстрация возможностей аналитических методов 4.1.3. Обучение применению аналитических технологий 4.1.4. Обобщение и распространение передового опыта и др.

3.2. Цели преподавания курса «Правовая аналитика» (граф)¹



¹ Цифровые обозначения целей соответствуют их наименования, приведенным в Таблице 3.1 и интеллектуальной карте 3.3.

3.3. Цели преподавания курса «Правовая аналитика» (интеллектуальная карта)



Глава 4. Деловые игры

1. Базовые определения

ДЕЛОВАЯ ИГРА — способ воссоздания предметного и социального содержания профессиональной деятельности, моделирования систем отношений, характерных для данного вида практики.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ (от англ. brainstorming — мозговой шторм, мозговая атака) — метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участники игры высказывают максимальное количество идей, в том числе самых фантастичных. В последующем анализе отбираются идеи, которые могут быть использованы на практике.

2. Содержание темы

Понятие и виды игр.

Рольевые игры. Деловые игры. Мозговой шторм. Организационно-деятельностные игры.

Использование игр в аналитической деятельности.

Аналитика и игры в составе социальных технологий.

3. Задания к теме

1. Подготовьтесь к участию в деловой игре по теме, определенной преподавателем.

2. Получите у преподавателя индивидуальную тему, над которой вы будете работать на следующих занятиях по правовой аналитике.

4. Комментарий

Обзор развития метода деловых игр¹

Метод деловых игр известен с XVII—XVIII вв. и история его возникновения описана в литературе. Первое упоминание деловой игры значилось как «военные шахматы», потом как «маневры на карте». В XIX в. военные игры должны были служить для того, чтобы привлечь внимание молодых военнослужащих и уменьшить трудности при обучении.

В качестве прототипа военных игр использовались шахматы. В 1664 г. была проведена так называемая королевская игра, отличающаяся от шахмат большой реалистичностью. В 1780 г. «военные шахматы»

¹ Описано по материалам сайта: URL: <http://gilbo.ru/?page=introduction>.

маты» стали использоваться в подготовке офицеров. Доска у таких шахмат имела рельеф, на ней было больше клеток, король представлял крепость, ферзь — пехоту. Правила игры описывались математическими формулами. С 1798 г. игры проводились на карте, где фиксировались передвижение военных отрядов. Таким образом Наполеон «проигрывал» будущие сражения. Данные о продвижении войск становились основой для формирования последующих этапов игры. Перед Второй мировой войной в Германии, США, Японии стали проводиться военно-политические игры.

Позже разрабатывались игры, моделирующие перераспределение ресурсов в международных отношениях. Они были как бы возвращением к салонным играм и содержали такие компоненты, как цель, игровое пространство (ячейка, лунка, магазин, доска), игровые предметы, правила манипулирования и распространения информации, начальная позиция. По характеру они являлись чисто инструментальными и корректировались с учетом человеческого фактора. Были введены понятия «широта решений», зависящая от «силы власти» и «удовлетворенности подданных». Для оценки последствий альтернативных решений в таких играх применялся математический аппарат теории игр.

Применение игр в хозяйственной сфере впервые было осуществлено в СССР в 1932 г. на Лиговском заводе пишущих машин для обучения персонала в освоении новой продукции. Деловая игра, направленная на решение производственных проблем, была проведена М. М. Бирнштейн и называлась «Перестройка производства в связи с резким изменением производственной программы». Ее участниками стали студенты вузов и руководители предприятий. Игры проводились в выходные дни на территории фабрики «Красный ткач». Однако с 1938 г. игровая деятельность в СССР замерла на десятилетия.

Первая машинная деловая игра была создана в 1955 г. в США. Она имитировала снабжение баз ВВС. В 1955 г. Американская ассоциация управления разработала игру «Имитация решений в высшем управленческом звене» и испытала ее на ежегодном семинаре в Саранак Лейк. Там же впервые появился и термин «деловая игра». Уже через 10 лет деловые игры применялись почти во всех школах бизнеса.

Первые деловые игры не отражали процессов принятия решений, основное внимание уделялось выбору из альтернатив. Большая часть из них — рыночные игры. Они, как правило, моделировали деятельность нескольких компаний, производящих какой-либо продукт и сбывающих его на рынке. Каждую компанию представляла команда

игроков, которая принимала решения по нескольким управляемым параметрам. Решения оценивались по некоторой математической модели, а игроки информировались о результатах своих действий. Затем широкое распространение получили внутрифирменные игры, включающие более выраженный драматический компонент. В них участники получали возможность развить управленческие навыки, обучиться искусству принимать решения в сложных ситуациях с учетом многих факторов.

В настоящее время количество деловых игр измеряется тысячами. Они различаются по масштабности имитируемых объектов (цех, предприятие, отрасль, государство), функциональному профилю (стратегические, управленческие, рыночные, производственные и др.), особенностям организации и проведения.

Теоретические разработки в области активных групповых методов активизировали положения теории установки Д. Н. Узнадзе, теории поэтапного формирования умственных действий П. Я. Гальперина, указывающие на закономерности переноса знаний и умений, полученных в игре, в действительность. Использование активных групповых методов требует целостного концептуального осмысливания, которое еще не завершено.

В 1970—1980 гг. в СССР произошел всплеск деловых игр, различных по методике проведения. Он связан с появлением понятия «человеческий фактор» как ведущего в эффективной организации производства. Введение целевого менеджмента, группового обучения рабочих, проведение игр в виде совещаний, а затем иных форм привлечения сотрудников к управлению организацией берет начало в модели «человеческие отношения».

В этот период появляются целые школы обучающихся игр: школа В. К. Тарасова (Таллин), эмоционально-игровая методика Е. В. Гильбо (Ленинград), методологическая школа Г. П. Щедровицкого (методолого-педагогическая школа О. С. Анисимова г. Москва), ролевые игры в тренинге, деловые игры в педагогике. Новаторами в методике преподавания деловых игр явились вузы. Было создано более 1000 видов обучающихся игр.

В 1980—1990 гг. в России наступил этап экономических реформ, связанный с введением новых форм хозяйствования, а затем с возникновением различных форм собственности. С помощью деловых игр выявлялись пути развития промышленных предприятий, варианты решения крупных региональных проблем, например сохранения экологии оз. Байкал. Игра на эту тему проходила в течение 10 дней с участием специалистов разных профилей — биологов, экономистов, геологов и др. Эпоха выборов руководителей также не обошлась без

игрового подхода, например, в игровой форме были организованы в 1987 г. выборы директора предприятия на РАФе (г. Рига). Стали проводиться игры по поиску и решению конкретных проблем на предприятиях г. Севастополя, Омска, Владивостока, Северодвинска и др.

С наступлением эпохи компьютеризации широкое распространение получили компьютерные игры, позволяющие получить необходимые навыки по различным специальностям, развить скорость мышления и реакцию.

Анализ понятия деловой игры

Для выявления содержания понятия «деловая игра» необходимо рассмотреть теоретические основы деловых игр, их назначение, основные характеристики, структуру. Важно понимать значение деловой игры в профессиональной деятельности, осознавать данный метод как реализацию диалогического принципа профессионального обучения.

Учитывая отсутствие удовлетворительного определения, на данном этапе анализа перечислим лишь основные принципы деловых игр:

1. Игра имитирует (моделирует) тот или иной аспект целенаправленной человеческой деятельности.
2. Участники игры получают роли, которые определяют различие их интересов и побудительных стимулов в игре.
3. Игровые действия регламентируются системой игровых правил.
4. В деловой игре преобразуются (обычно сжимаются) пространственно-временные характеристики моделируемой деятельности.
5. Игра носит условный характер.
6. Контур регулирования игры состоит из блоков: концептуального, сценарного, постановочного, сценического, блока критики и рефлексии, судейского, блока обеспечения информацией.

Классификация деловых игр

Деловые игры могут быть классифицированы по нескольким основаниям. К числу наиболее значимых можно отнести следующие классификации:

1) по способу организации игры:

жестко организованные — заранее известен ответ (например, сетевой график), существуют жесткие правила;

свободные, открытые — заранее известного ответа нет, правила изобретаются для каждой игры свои, участники работают над решением неструктурированной задачи;

2) по конечной цели:

обучающие — направлены на появление новых знаний и закрепление навыков участников;

диагностические — ориентированы на профессиональную оценку участников игры, выявление лидеров;

поисковые — направлены на выявление проблем и поиск путей их решения;

3) по методологии проведения:

луночные — предполагают любую салонную игру (шахматы, «Озеро», «Монополия»). Игра проходит в специально организованном пространстве, с жесткими правилами, результаты заносятся на бланки;

ролевые — создают ситуацию, когда каждый участник имеет или определенное задание, или конкретную роль, которую он должен исполнить в соответствии с заданием;

групповые дискуссии — связаны с отработкой проведения совещаний или приобретением навыков групповой работы. Участники имеют индивидуальные задания, существуют правила ведения дискуссии (игры «Координационный совет», «Кораблекрушение»);

имитационные — имеют цель создать у участников представление, как следовало бы действовать в определенных условиях («Межцеховое управление» — для обучения управленцев, «Сбыт» — для обучения менеджеров по продажам и т. д.);

организационно-деятельностные (Г. П. Щедровицкий) — не имеют жестких правил, у участников нет заранее определенных ролей (участники определяют свои роли в процессе самоопределения на игре), игры направлены на решение междисциплинарных проблем. Активизация работы происходит за счет жесткой проблематизации участников;

эмоционально-деятельностные (Е. В. Гильбо) — избегают жестких правил, имитируют конкурентные или зависимые отношения, раскрывают личностный потенциал, ориентированы на обучение и личностный рост. По сути, представляют собой форму тренингов;

инновационные (В. С. Дудченко) — формируют инновационное мышление участников, с их помощью иницируют инновационные идеи в традиционной системе действий, отрабатывают модели реальной, желаемой, идеальной ситуаций, включают тренинги по самоорганизации;

ансамблевые (Ю. Д. Красовский) — формируют управленческое мышление у участников, направлены на решение конкретных проблем предприятия методом организации партнерского делового сотрудничества команд, состоящих из руководителей служб;

комбинированные интерактивно-деятельностные стратегические (Е. В. Гильбо) — сочетают ансамблевость и конкуренцию, имитируют реальное развитие ситуации, направлены на коллективное конструирование будущего.

Преимущества игрового метода

1. Цели игры в большей степени согласуются с практическими потребностями обучающихся. Данная форма организации учебного процесса снимает противоречие между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности, системным характером используемых знаний и их принадлежности разным дисциплинам.

2. Метод позволяет соединить широкий охват проблем и глубину их осмысления.

3. Игровая форма соответствует логике деятельности, включает момент социального взаимодействия.

4. Игровой компонент способствует большей вовлеченности обучающихся.

5. Деловая игра насыщена обратной связью, причем более содержательной по сравнению с применяемой в традиционных методах.

6. В игре формируются установки профессиональной деятельности, преодолеваются стереотипы, корректируется самооценка.

7. Традиционные методы обучения предполагают доминирование интеллектуальной сферы, а в игре личность проявляется во всех аспектах.

8. Метод провоцирует включение рефлексивных процессов, представляет возможность интерпретации, осмысления полученных результатов.

Опыт, полученный в игре, может оказаться даже более продуктивным, чем приобретенный в процессе профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам. Деловые игры позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представляют последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Информация, которой пользуется человек в реальности, нередко не полна, не точна. В игре пред-

ставляется хотя и неполная, но точная информация, что повышает доверие к полученным результатам и стимулирует процесс принятия ответственности.

Методология игрового процесса

Важной особенностью большинства игр является наличие ролевого взаимодействия. Роли структурируют группу. Это означает закрепление за каждым участником игры определенной позиции в группе, наличие предписанных функций. Как правило, роль понимается не только как сумма функций, но и как набор образцов поведения. Участники игры формируют у себя некоторую систему ожиданий в отношении носителя определенной роли. Желательно, чтобы эти ожидания совпадали у всех игроков. С этой целью в инструкции игроку достаточно полно описываются нормы поведения. Это организует взаимодействие в группе, упорядочивает и регулирует межличностные отношения и уменьшает вероятность возникновения конфликтов.

Способность действовать в соответствии с ролью зависит от индивидуальных особенностей игрока. Тревожность, ригидность затрудняют принятие роли. Влияют на этот процесс и социально-психологические характеристики личности. Средний социометрический статус более благоприятен для принятия роли в сравнении с низким.

Как правило, можно наблюдать три основные стратегии поведения игроков. При первой стратегии игрок все решения принимает от лица некоторого обобщенного образа — эталона, который является продуктом понимания игроком особенностей личности представителей данной роли (например, директора). При этом главным становится соблюдение некоторых формальных и неформальных норм, которыми руководствуется реальный прототип. Вторая стратегия может быть охарактеризована как азартная. При ней главная цель — выиграть. Приемлемыми здесь являются нарушения соглашений, действия на грани «фола». При удачном управлении игроки, следующие этой стратегии, могут даже положительно повлиять на игру, оживляя ее. Им следует предлагать осуществлять связь с внешним миром, разыгрывать случайные события. Третья стратегия отличается интересом к тому, что произойдет в результате определенного действия, какие решения примут другие участники. Описанные стратегии не являются жесткими, они могут сменять друг друга.

Можно выделить и другие особенности поведения игроков. Руководитель игры должен уметь наблюдать за ними, вовремя их фикси-

ровать для того, чтобы поддерживать необходимый уровень эмоциональной и интеллектуальной напряженности. Для интенсификации интеллектуальной деятельности можно вводить специальные методы коллективного творчества: мозговой штурм, синектику и др., а также психогимнастические упражнения. Последние могут быть направлены на регуляцию эмоционального состояния игроков, развитие их коммуникативных умений. Они используются ведущим, исходя из анализа ситуации, сложившейся в игре.

Как показывают исследования, эмоциональное состояние участников не зависит от инициативности и эмоционально-экспрессивных способностей в общении. В большей степени оно определяется эффективностью игры и социально-психологическими характеристиками игроков. Следовательно, эмоциональное состояние игроков в значительной степени зависит от качества управления игрой. Тем не менее необходимо минимизировать вмешательство ведущего в ход игры. Авторитарная позиция ведущего блокирует игровое поведение участников, снижает эффективность рефлексии в ходе обсуждения ее результатов.

Трудности и ошибки

В ходе проведения деловой игры возможно возникновение ряда трудностей.

Сбой в начальном периоде ее разворачивания чаще всего объясняется интенсивным протеканием процесса формирования группы. Участники стремятся обеспечить себе достаточно высокий статус и для этого могут избрать стратегию критики. Наиболее естественным объектом для критики им представляется игра. Процесс формирования группы лучше вывести за рамки игры. Например, предварительно провести дискуссию, ходом которой легче управлять. Если сбой все же возник, задача руководителя — противодействие сплочению группы на основе недовольства игрой. Необходимо показать, что к неудачам приводит не плохая конструкция игры, а неучет игроками каких-либо факторов. Игроки должны убедиться, что результат появляется не случайно и не по воле разработчиков, а как следствие имитации реальных процессов.

Нарушение течения игры может также происходить вследствие потери двуплановости. На игру могут переноситься личные взаимоотношения. Руководитель должен подчеркнуть ее условный характер, а в случае необходимости перераспределить роли, изменить правила. Еще одна ситуация связана с утратой понимания игрового контекста одним из участников и его попытками решить личные проблемы (на-

пример, доминирование) в игре. Такого участника руководитель должен замкнуть на себе, минимизировать его контакты.

В то же время условность игры может быть гипертрофирована. Азарт игроков вызывает импульсивные действия, способствует концентрации на выигрыше, а не на результате. Задача руководителя состоит в регуляции эмоциональных состояний. Выигрыш и проигрыш не должны стать слишком однозначными, следует снизить их значение. В этой ситуации не следует вводить случайные события.

Трудности в управлении игрой могут быть вызваны некоторыми индивидуальными особенностями ее участников, выражающимися в неспособности к групповой деятельности или принятию игровой ситуации. В первом случае причиной являются, как правило, гипертрофированная значимость для участника оценки его действий, связанная с неадекватностью Я-концепции, завышенной или заниженной самооценкой. Поведенческие проявления этих особенностей: демонстративное поведение, постоянное вмешательство, навязывание своей точки зрения, ссоры, уход из игры. Во втором случае причиной являются либо невротические блокировки проявлений самостоятельного, спонтанного поведения, высокая тревожность, либо ригидность. Участие таких игроков нежелательно. Однако отбор «удобных» участников в деловых играх неприемлем, имеющиеся данные следует учитывать при распределении ролей.

Рефлексия на игре

Логика содержательного развития игры корректируется с помощью еще одного важного элемента игры — рефлексии. Способность человека к обобщению приводит к тому, что в ходе игры постоянно возникает потребность в «вытаскивании» этой информации. Это связано с тем, что достигнутый уровень абстрагирования толкает человека на определенные действия в последующем, а игротехникам важно использовать этот потенциал в нужном русле. В стрессовой ситуации игры рефлексия помогает человеку осмыслить причины его недовольства, понять свои место и роль в группе, мотивы поведения участников, осознать динамику групповых отношений, определиться в целях.

В ходе деловых игр можно выделить несколько рефлексивных уровней:

- предметное поле игры;
- межличностные отношения участников;
- игротехническая плоскость;
- методологическая плоскость.

Предметное поле игры и межличностные отношения становятся предметом обсуждения со всеми участниками. Игротехническая и методологическая плоскости рефлексировются в команде игротехников. Таким образом, рефлексия имеет две ступени: вначале с участниками игры, потом в команде игротехников. Кроме того, рефлексия позволяет скорректировать ход игры, поскольку ни одна отлично разработанная программа не может предусмотреть всех разворотов реального поля игры. Без проживания тех содержаний, которые рефлексироваются участниками на каждом уровне игрового продвижения, все эти уровни «склеиваются» и тогда не возникает новых методов для реализации найденных целей и смыслов. Именно рефлексия неудач предметного, содержательного продвижения игры проявляется в игровой группе как следствие осознания кризиса традиционных средств мышления и деятельности.

Рефлексия в теории игр отличается от психологического понятия «рефлексия», поскольку это специально организованное действие: в конце каждого дня участники игры располагаются в уютной комнате, образуют круг, ведущий организует обсуждение прожитых действий (иногда — с использованием видеозаписи игры). Рефлексивное обсуждение занимает значительное количество времени и требует от ведущего большого мастерства, чтобы не допустить возможного дисбаланса состояний участников.

Конструирование игры

В конструкции игры необходимо заложить возможность каждому игроку принимать решения и обеспечить осознание этого участниками. Это достигается при помощи пакета документов. Для облегчения разработки и проведения игры, а также для усвоения участниками правил лучше, чтобы каждый документ был ориентирован на определенного игрока.

В игре необходимо отражать не все разнообразие факторов, действующих в реальной ситуации, а только наиболее значимые. Тогда игра становится нагляднее, а участникам легче ее анализировать. Субъективная вероятность происходящих событий не должна быть ни слишком низкой, иначе будут воспроизводиться частные схемы поведения, ни слишком высокой, поскольку есть опасность принятия привычных тривиальных решений. Чем больше свобода выбора решений, тем охотней игроки включаются в игру.

Важно продумать стимулы, обеспечивающие высокую вовлеченность участников игры. Они должны концентрироваться не на личном выигрыше, а на общем результате. Этому способствует оптималь-

ный баланс игровой деятельности и деятельности по поводу игры. Желательно неоднократное предоставление обратной связи. Она должна отражать развитие системы в результате принятого решения и хорошо дифференцировать игроков.

Игра будет нежизнеспособной, если плохо продумана последовательность действий и взаимосвязи участников, недостаточна драматизация происходящих событий, они не развиваются во времени, список решений не задан, не ясно, как осуществляется отклик на принятые решения, не автоматизированы рутинные операции, ход игры требует постоянного вмешательства ведущего.

Можно выделить следующие этапы разработки игры:

- 1) проблематизация и тематизация;
- 2) определение типа по назначению (для обучения, в исследовательских целях, для принятия решений проектирования, по кадровым вопросам);
- 3) выделение целей конструирования;
- 4) анализ главных закономерностей — связей, отношений, в моделируемой деятельности, исходя из проблемы, лежащей в основе игры. В этом пункте определяется необходимая степень детализации представления объекта. Все связи в нем должны быть обозримы и в то же время не слишком упрощены;
- 5) выделение игровых единиц и функций. На основе этой работы создается сценарный план и продумываются игровые события;
- 6) создание перечня решений, которые могут принимать игроки. На данном этапе определяют основные точки, на которых базируется простая игра;
- 7) определение параметров связей между факторами, которые нужно отразить. Они должны вызывать последствия, характерные для моделируемой деятельности. Необходимо определить взаимодействие параметров в каждом звене деятельности. Не все параметры могут определяться количественно. В этом случае при конструировании применяются экспертные оценки¹;
- 8) формирование числового массива. На этом этапе определяется размерность основных параметров, закономерности и взаимодействия, строятся таблицы, графики, программы для ЭВМ²;
- 9) детализация сценического плана, формирование влияния окружающей среды;
- 10) формулировка правил, распределение решений по игрокам. Установление причинно-следственных отношений между операция-

¹ Данный пункт относится к сложной игре.

² Этот пункт также относится к сложной игре.

ми. Построение блок-схемы игры, внутреннего графика проведения, уточнение основных шагов, этапов, циклов. Шагом является завершённая фаза принятия решения, этап разделяет сценарные фазы, цикл приводит к очевидным итогам, является наиболее завершённой фазой игры. Особое внимание обращается на точки ветвления игры;

11) формулирование системы штрафов и поощрений, определение критериев выигрыша. Результаты игры могут быть очевидными, выражены количественно и оценены экспертами;

12) отладка игры, ее проигрывание разработчиками, уточнение связей, параметров, проверка гибкости блок-схем, жизнеспособности математического аппарата, анализ реальности ситуаций — действительности стимулов, правильности расчетов временных затрат, окончательная коррекция игры.

Для представления игры необходимо подготовить методическую инструкцию по проведению игры, ролевые инструкции игрокам и необходимый справочный материал. Методическая инструкция по проведению игры включает описание целей игры, структуры игрового коллектива и функций участников, системы стимулирования, исходных данных, процесса игры (шаги, этапы, эпизоды), направлений возможного усовершенствования и усложнения игры.

В играх изыскиваются различные возможности наглядного представления информации. Игровая мотивация и активность игроков, а значит и эффективность игры во многом определяются формой подачи информации. Справочный материал должен быть представлен таким образом, чтобы вызывать у участников потребность в поиске информации об основаниях заложенной в игре проблемы. Внимание уделяется подготовке материалов, обеспечивающих рефлексивный анализ игры (например, списка контрольных вопросов).

Этапы игры

Классическая деловая игра имеет три этапа: подготовительный, игровой и постигровое моделирование.

Основными составляющими *подготовительного этапа* являются:

- формирование групп игротехников (конструкторов деловой игры), экспертов, представителей заказчика, организационной группы;
- формирование списка участников игры и рабочих групп;
- формирование экспертной группы;
- формирование организационной группы;
- установочный семинар.

Игротехники создают дидактическую основу игры, во время игры участвуют в работе групп и пленарных обсуждениях, корректируют

развитие событий. Представители заказчика на подготовительном этапе вносят данные, факты и рамочные условия будущей игры. Исходная позиция деловой игры должна содержать все значительные факты и величины выбранной социальной реальности. Обе группы работают очень плотно и в тесной взаимосвязи, что позволяет сформировать адекватную концепцию игры.

Экспертная группа работает только во второй части дня на пленарном заседании. В каждой игре у экспертной группы может быть своя, особая роль. Она может работать как некая судейская коллегия, отбирая лучшие идеи; ее функции могут быть расширены и включать не только оценку, но и генерацию идей; а в случае присутствия в ней потенциальных руководителей предприятия или его подразделения скрытая роль состоит в оценке будущих подчиненных и в «обкатке» своего прогноза и плана развития предприятия.

Организационная группа занимается обеспечением помещений для проведения игры (обычно каждой группе необходимо отдельное помещение, кроме того, должен быть зал для пленарных заседаний и помещение для игротехников).

Участие игроков на подготовительном этапе выражается в их работе на установочных семинарах, когда эксперты и игротехники дают необходимую информацию о фактическом положении дел на предприятии и о форме предстоящей работы. Привлечение участников в доигровой период дает ряд преимуществ. Во-первых, можно учесть их интересы и потребности. Во-вторых, существует возможность усилить осознание проблем участниками еще до начала игры. Недостатком является то, что в результате длительной подготовительной работы у них может понизиться мотивация.

Важным шагом подготовительного этапа является формирование рабочих групп, которое осуществляют игротехники. Количество групп зависит от концепции игры, но, как правило, их должно быть от четырех до семи. Если количество групп будет меньше, то глубина проработки поставленных задач будет недостаточной, если больше, то игра теряет контролируемые границы, а руководство игрой усложнено.

Существует несколько принципов формирования рабочих групп в зависимости от целей деловой игры (при этом группы должны быть примерно равными по своим возможностям):

- по принципу функциональной однородности (например, все члены группы — технологи);

- по принципу структурной принадлежности (все члены группы — работники одного отдела);

по принципу принадлежности к организации (например, только члены профсоюза или работники одной организации);

смешанные группы, куда включаются представители разных профессий как эксперты в своей области (например, в одной группе работают экономисты, технологи, планировщики).

Общее количество участников деловой игры составляет 40—60 человек. В каждой группе может работать от 4 до 12 человек (хорошо управляемые группы — 5—6 человек).

Наиболее продуктивная работа обеспечивается методом полного погружения за счет вывоза всех участников за город (например, в пансионат), где они будут отрезаны от прессинга производственных и повседневных забот. Однако опыт показывает, что при хорошей организации игры продуктивной работы можно добиться и без этого, главное, чтобы помещение находилось вне территории предприятия.

Методология развития второго, *игрового, этапа* включает четыре подэтапа. Ни один из них нельзя исключить, поскольку все они обусловлены особенностями мышления человека и соотносятся с классическими этапами принятия решения.

Этапы прохождения деловой игры можно соотнести с характеристиками менеджмента (К. Хэррис):

Характеристики	Этапы деловой игры
1. Класс действий. Участники вовлекаются в них как представители сообщества или какого-либо рода деятельности 2. Понятия. С их помощью общие цели или проблемы определяются и осмысливаются авторами в совместном действии	1. Этап проблематизации. Участники должны осмыслить проблемы, мешающие развиваться организации и ее подразделениям
3. Общие цели или проблемы. Для их разрешения участники создают или применяют общий язык	2. Этап оптимизации, целеполагания. Участники генерируют оптимальную модель развития
4. Средства или ресурсы, посредством которых выполняются проекты, значимые для участников	3. Этап поиска ресурсов, с помощью которых можно достичь поставленных целей
5. Конкретные условия или обстоятельства, в которых протекает совместная деятельность, и связи, в которые включены участники	4. Этап организационного проектирования. Участники «привязывают» найденные в игре решения к конкретным производственным условиям и связям

Легче всего проходит этап проблематизации. Люди ежедневно сталкиваются с массой проблем производственного характера, а игра дает возможность осознать и структурировать их. Ясность задачи на этом этапе компенсирует трудности в самоопределении каждого участника в начале игрового процесса. В зависимости от целей игры или каждая группа работает или в узкой области, все группы описывают (каждая по-своему) единый круг проблем.

Второй этап игры — оптимизация или целеполагание. Считается, что игра должна иметь три уровня: реальности (которая проговаривается на этапе проблематизации), идеальной модели, оптимальной модели.

На третьем этапе участникам игры предлагается определить, какие ресурсы необходимы для реализации предложенной модели в жизнь. Третий этап безжалостно вырезает нелепые предложения, плоды буйной фантазии, возвращая людей к жесткой действительности. Но изменившееся мышление участников игры дает возможность сохранить все лучшее, доработать отдельные аспекты и дать подробную схему ресурсов для внедрения модели.

Четвертый этап организационного проектирования осуществляет связь результатов игры с постигровым моделированием, поскольку здесь детально разрабатываются механизмы внедрения результатов игры на предприятии. Готовятся проекты приказов, вносятся правки в положения отделов и служб, т. е. дается ответ на вопрос, кто и что должен сделать, в какой последовательности и в какой взаимосвязи, чтобы добиться изменения социальной реальности.

Завершающий этап игры — *постигровое* моделирование. Он проходит в течение месяца или двух недель после игры. В него включаются:

- обработка результатов;
- распечатка магнитофонных записей выступлений;
- выпуск положений, приказов;
- рассказ о результатах игры через СМИ.

Анализ проведения деловой игры и приобретенного опыта являются важнейшей и одновременно сложнейшей задачей деловой игры. Анализ проводится группой конструкторов игры, результаты обсуждаются с заказчиком.

Сухой остаток такой игры — формирование команды единомышленников, появление ценностей, новых норм поведения, ясности в стратегии преодоления проблем.

Если во время игры участниками разрабатывается программа нововведений, то, как бы не были приземлены наработки, в реальной жизни они часто отторгаются. Если в экспертной группе работали

первые руководители, то они, как правило, становятся проводниками инноваций, поддерживаемые командой участников. Если высших руководителей не было, это может привести к потере смысла работы. И все-таки накопленный опыт оптимистичен. Можно привести много примеров, когда игровые наработки помогли предприятиям преодолеть кризисные времена.

Недостатком классической игровой схемы остается ее ориентация на интересы корпоративного заказчика, а не участников игры. Поэтому современные игры, ориентированные на интересы участников, постепенно отходят от этой схемы, вырабатывают новую этапность, учитывающую потребности личностного роста.

Роль игротехника в группе

Роль игротехника в группе чрезвычайно важна. Его действия влияют не только на психологическую атмосферу, но и на результативность работы группы. Существуют различные варианты поведения игротехника: от полного невмешательства в групповую динамику до вариантов лидерства в группе.

В первые минуты работы игротехник объявляет принципы работы: приветствуются любые идеи; важно мнение каждого; группа работает самостоятельно над поставленными целями и задачами, роль игротехника сводится к экспертно-вспомогательной; поведение каждого члена группы не обсуждается за ее пределами. Необъявленными задачами игротехника являются: отслеживание групповой динамики, ее корректировка; информирование руководителя игры о процессах, происходящих в группе; организация работы группы на решение поставленных задач.

Чтобы ускорить включение участников в работу, игротехник предлагает каждому в течение 5—10 мин написать на листке свое видение проблем, а затем начинает общее обсуждение. В этом случае быстрее выявляется лидер-организатор. Лидер-организатор и докладчик от группы на пленарном заседании не обязательно одно и то же лицо, хотя чаще всего они совпадают. Целесообразно предложить группе выбрать выступающего не сразу, а после того, как группа начнет работать самостоятельно и продуктивно. Игротехник задает вопрос: «Кто будет представлять идеи группы на пленарном заседании?» После того, как представитель группы выбран, он сам быстро осознает необходимость фиксации каждой идеи и группа определяет того, кто фиксирует высказывания.

В заключительной стадии работы группы, когда перечень проблем подходит к завершению, игротехник напоминает, что доклад на пленарном заседании должен дополняться схемами, таблицами, презентациями. После этого группа начинает работать над структурированием проблем и их наглядным изображением.

Второй день работы проходит значительно легче, поскольку все уже понимают, что требуется от каждого. Роль игротехника становится все менее выраженной, он чаще молчит и наблюдает за процессами в группе, вмешиваясь только тогда, когда этого требует групповая динамика или есть содержательные отклонения.

В случае реформирования групп задачи игротехника усложняются, так как возрастает напряжение, актуализируется борьба за лидерство, что ведет к потере продуктивности работы. Важно постоянно воссоздавать атмосферу доверия и творчества в группе, что делается с помощью приемов, близких приемам тренера в тренинге:

игротехник своим поведением задает нормы поведения в группе; поддерживает тех, кто нуждается в помощи; «канализирует» важные идеи, проговаривая и повторяя их; не берет на себя инициативу в решении задач, поставленных перед группой, выдвигает на роль лидера члена группы, что на деле чрезвычайно трудно.

Окончание игры

После окончания игры проводится ее обсуждение, выясняется, почему принимались те или иные решения, к каким результатам они привели, каким стратегиям отдавалось предпочтение. Можно рекомендовать следующие вопросы для дискуссии.

Была ли игра интересна?
Какова ее центральная проблема?
Почему в ней такие правила?
Соответствует ли она реальным условиям действительности?
Что можно было бы сделать иначе, если бы вы играли еще раз?
Могли ли результаты игры быть другими? В силу каких причин?
Какова польза от этой игры?
Следует обратить внимание на необходимость для руководителя рефлексии игры и своего поведения в ней. Можно предложить следующие вопросы для самоанализа.
Приспособлена ли игра для данной аудитории?
Ориентирована ли она на имеющиеся у участников знания?
Использовалась ли данная информация, требовалась ли дополнительная?

Был ли у игроков выбор?
 Хорошо ли взаимосвязаны роли и события на игре?
 Чувствовался ли энтузиазм участников?
 Было ли налажено взаимодействие?
 Какова эффективность проведенной игры?

Оценка эффективности игры

Оценка результатов игры совместно с участниками проводится двумя способами:

- 1) посредством дискуссии в заключительный день игры;
- 2) путем заполнения анкеты.

Обычно оценка направлена на содержательный аспект игры, пропуская межличностный опыт взаимодействия. Возможно, это является недостатком при получении обратной связи разного уровня, но в реальном игровом пространстве просто не остается времени для глубокого обсуждения индивидуального опыта в виде итогового обсуждения.

В целом проблема оценки эффективности деловой игры, как и других групповых методов, довольно остра. Опираясь данными самоотчетов ее участников, можно говорить, что в результате ее проведения у игроков снижаются эгоцентрические тенденции в поведении и мышлении, обостряется социальная чувствительность, уменьшается нормативный самоконтроль, формируется установка на восприятие новой информации, улучшается восприятие другой точки зрения, снимаются стереотипы, актуализируется творческий потенциал, повышается адекватность само- и взаимооценок.

В деловой игре открытого типа делается попытка найти интегрированный подход, соединяющий анализ поведения людей и организационных структур в социальном контексте. Деловая игра использует прошлый опыт участников, предоставляет автономное пространство для развития собственных идей и действий. Каждый участник может и должен принимать решения самостоятельно, что не всегда происходит в реальности и является тренингом креативности.

Важным преимуществом игрового метода является максимальное эмоциональное вовлечение участников в события. В основе игры лежит групповая работа, которая дает навык коллективных действий, развивает интуицию и воображение, учит осознавать свою и чужую роли, мобилизует знания и умения. Возникает феномен групповой сплоченности, которая притягивает участников друг к другу после игры, давая ресурс для реального внедрения наработанных результатов.

Контактирующие друг с другом группы составляют мнение о себе и других группах, которое может осложнить взаимоотношения между ними или, наоборот, дает возможность вступить в компромиссы и коалиции. Научные исследования малых групп называют этот процесс созданием стереотипов и исходят из того, что мнение о членах своей группы оказывается более положительным, чем мнение о чужой группе, причем чем дальше находятся группы друг от друга, тем больше разница в оценке своей и чужой группы. В условиях конкурентной борьбы за человеческие ресурсы и идеи неизбежно возникают конфликты между группами. Угроза со стороны чужой группы приводит к агрессивному отношению к ней и одновременно к повышенной солидарности внутри своей группы.

Этот процесс является важным механизмом мотивации деятельности в игре. Находясь под давлением принятия решений, группы вынуждены строить и развивать собственные структуры коммуникации и принятия решения, доказывать их пригодность другим участникам.

Во время деловой игры выявляется присущее всем группам несоответствие между эмоциональным и рациональным началом, между уровнем содержания и отношениями, часто препятствующее сотрудничеству. Таким образом, деловые игры похожи на лабораторию групповой динамики.

Но главное в игре — это радикальное сокращение времени накопления опыта, возможность повернуть ход событий, попробовать другую стратегию в отличие от реальных условий жизни. Конструктивными элементами деловой игры являются моделирование реальности, конфликт, активность участников, общение, решение поставленных проблем.

Между прочим

Там, где правила игры не позволяют выиграть, английские джентльмены меняют правила.

Гарольд Ласки

Хочешь проиграть в конце? Выиграй в начале.

Миша Богородский

Командный дух особенно силен в слабых игроках.

Автор неизвестен

В играх без правил правила нужно знать особенно тщательно.

Александр Валерьянович Самойленко

5. Практикум аналитика

Ниже в качестве примера приведены описания нескольких деловых игр, которые могут быть использованы в учебном процессе по курсу «Правовая аналитика».

1. Деловая игра «Мозговой штурм»

В общем виде методика проведения мозгового штурма выглядит следующим образом.

1. Перед началом игры ставится проблема, которую необходимо решить. Все участники поощряются к высказыванию любых идей и решений, которые придут в голову, какими бы абсурдными или нелепыми они ни казались.

2. Высказанные идеи регистрируются на бумаге (на доске), посредством видеозаписи (аудиозаписи).

3. Предлагаемые решения и идеи не обсуждаются и не оцениваются до тех пор, пока не иссякнут все предложения. Участники игры должны быть уверены, что ни одно предложение не будет отброшено.

4. Поощряются доработка и усиление чьей-либо идеи другими участниками игры.

5. В заключительном разборе подводятся итоги хода и результатов игры, выделяются наиболее перспективные идеи и предложения.

При наличии технических и временных возможностей, мозговой штурм может проводиться в более сложных вариантах:

обратный штурм (поиск недостатков уже принятого решения или нормы, что позволяет внести предложения по совершенствованию принятого решения, нормы);

индивидуальный мозговой штурм (участники работают по отдельности, затем собирают вместе появившиеся идеи);

парный мозговой штурм (участники работают парами);

двухэтапный мозговой штурм (игра проводится в два этапа по полтора часа, в перерыве ведется свободное обсуждение проблемы);

системный мозговой штурм (проблема делится на части, которые «штурмуются» по отдельности),

многоэтапный мозговой штурм (последовательно «штурмуются» постановка задачи, предлагаемые решения, оформление идей в документы, проблемы продвижения и принятия документов и т. д.).

Примерные темы для игры «Мозговой штурм»:

Причины распространения наркомании в молодежной среде.

Меры борьбы с наркоманией в молодежной среде.

Меры борьбы с токсикоманией среди школьников.

Можно ли удержать в рамках правопорядка футбольных фанатов? Политика власти по отношению к ним.

Причины преступности несовершеннолетних.

Можно ли победить курение и как это сделать?

Одна из разновидностей мозгового штурма — «Конференция идей», когда участники расходятся для работы индивидуально или малыми группами, а затем собираются вместе для обсуждения наработанных идей, проводят экспресс-конференцию, вновь расходятся, вновь собираются, и так до тех пор, пока в игре не будут достигнуты значимые результаты.

Среди юристов популярна другая разновидность мозгового штурма — «Судебный процесс», когда участники обсуждения организуют своего рода «суд» над проблемой, назначают «прокуроров» и «адвокатов» и по итогам дискуссии формулируют заключение в форме «судебного решения». От обычного мозгового штурма игру «Судебный процесс» отличает организованность, определенность ролей участников, четкая последовательность обсуждения, которая позволяет глубоко и всесторонне рассмотреть анализируемую тему.

2. Деловая игра «Судебный процесс»

Игра представляет собой обсуждение общественно-политического или правового вопроса в форме стилизованного «судебного процесса».

Целями игры выступают обсуждение вопросов темы в творческой игровой форме; выявление многоаспектности обсуждаемого вопроса, наличия различных подходов и мнений; трудности установления истины; тренировка способности выслушивать, воспринимать и уважать иную точку зрения.

В начале игры избираются (назначаются или получают роль игровым способом, например путем мини-конкурса либо мини-лотереи) «подсудимые» («истцы», «ответчики»), «судьи», «прокуроры», «адвокаты», «свидетели», «эксперты». Все остальные, кто не получил в игре специальной роли, образуют «коллегию присяжных». Как правило, для успешного проведения игры требуется предварительная подготовка всех ее участников.

Обсуждение вопроса организуется по упрощенной и модифицированной схеме судебного процесса. Первым выступает «председательствующий», который объявляет о начале «судебного процесса» и разъясняет в общих чертах содержание иска (обвинения). Затем слово

предоставляется «подсудимому» («истцу», «ответчику»). «Судьи», «прокуроры» и «адвокаты» его «допрашивают». Слово для выступления получают «свидетели» и «эксперты» как от одной, так и от другой стороны. В отличие от обычного судебного процесса, свои вопросы на этой стадии могут задавать и «присяжные заседатели».

После этого открываются «судебные прения». «Прокуроры» и «адвокаты» выступают по очереди, обосновывая свое мнение по проблеме и предлагая варианты ее решения — естественно, с учетом собственной роли в процессе. При этом «прокурор» может отказаться от обвинения. Отказ «защитника» от защиты считается этически недопустимым. Если такое все же случается, игрок выводится из игры, по указанию руководителя его заменяет другой «адвокат» из числа участников игры.

При наличии времени участниками «судебных прений» может быть проведен также тур обмена короткими заключительными репликами.

После этого «подсудимым» («истцам», «ответчикам») предоставляется возможность выступить с «последним словом».

Коллегия «присяжных заседателей» выражает свою позицию с помощью голосования бюллетенями, в которых проставляет оценки «подсудимому» («истцу», «ответчику»), «прокурору», «адвокату», при необходимости также «свидетелям» и «экспертам». Итоговая оценка определяется по сумме баллов и выявляет победителя — сторону, позиция которой была представлена в «судебном процессе» наиболее ярко и убедительно.

Примерные темы для игры «Судебный процесс»

Литва предъявила к России иск в международном суде о возмещении ущерба, причиненного за годы «советской оккупации». Инсценируйте судебный процесс и смоделируйте решение суда.

Польша возлагает на Россию часть вины за крушение под Смоленском самолета Президента Польши Л. Качиньского. Россия отрицает свою вину. Проанализируйте обоснованность позиций сторон в форме игрового судебного процесса.

8 ноября 2008 г. на атомной подводной лодке Тихоокеанского флота «Нерпа», проходившей судовые испытания в Японском море, произошла авария: на борту нештатно сработала система пожаротушения. В результате выброса фреона погибли 20 человек, 21 человек получил ранения. Обвиняемыми по делу об аварии стали командир «Нерпы» Д. Б. Лаврентьев и машинист Д. М. Гробов. 30 сентября

2011 г. суд присяжных оправдал их, сочтя, что следствию не удалось доказать вину командира и матроса атомохода. Рассмотрите дело повторно, чтобы убедиться в обоснованности вынесенного решения.

Суд приговорил к штрафу в 150 тыс. руб. Ц., обвиняемого в укрывательстве убийства 12 человек в станице Кушевская. Общественность возмущена этим приговором и считает, что Ц. должен отправиться в тюрьму. Проведите повторное рассмотрение дела в форме судебного процесса.

Украина предъявила к России в международных судах ряд исков, связанных с утратой государственной собственности Украины в Республике Крым. Смоделируйте судебный процесс по данному обращению и рассмотрите дело.

Примерный регламент деловой игры «Судебный процесс»:

Этапы игры	Время, мин.
1. Установочное выступление руководителя игры, ответы на вопросы	5
2. Формирование команд	5
3. Совещание команд	15
4. Выступление от команды «обвинители»	15
5. Вопросы представителю команды «обвинители»	15
6. Выступление от команды «защитники»	15
7. Вопросы представителю команды «защитники»	15
8. Реплика команды «обвинители» (при наличии резерва времени)	5
9. Реплика команды «защитники» (при наличии резерва времени) ¹	5
10. Оглашение вердикта коллегии присяжных	5
11. Провозглашение решения суда	5
12. Пресс-конференция участников процесса для российских и иностранных журналистов	15
13. Подведение итогов руководителем игры	15
Итого	125

¹ Позиция № 9 — альтернативная, вводится при наличии экономии времени на предшествующих этапах, поэтому в сумму времени не засчитывается.

3. Деловая игра «Политбой»

Деловая игра «Политбой» направлена на обсуждение в условиях соревновательности, эмоционального и интеллектуального напряжения актуальной проблемы или темы; развитие способности убедительно излагать и отстаивать собственную точку зрения, находить пробелы и разрушать позицию оппонентов; тренировку навыков коллективной организации и самоорганизации; развитие психологической устойчивости и культуры дискуссии.

Это одна из популярных в прошлом форм игры-дискуссии. Широко распространенная в советский период, она незаслуженно забыта в наше время. «Политбой» предполагает предельно жесткую схватку по проблеме или теме предварительно позиционированных команд участников, по итогам которой определяется команда-победитель. Исходя из опыта проведения ряда «Политбоев», можно дать следующие рекомендации по организации и проведению этой игры.

В качестве темы «Политбоя» следует выбирать актуальный вопрос общественно-политической жизни, способный вызвать интерес и эмоциональный отклик участников. Темой «Политбоя» может быть историко-политическая проблема, спроецированная на современность. Не следует брать предметом «Политбоя» надуманную абстрактную тему: такая игра будет выглядеть фальшивой. Участники из уважения к преподавателю будут разыгрывать интерес к теме, которая им на самом деле глубоко безразлична, или, что еще хуже, начнут вышучивать тему, и организацию игры. Если у преподавателя есть опасения, что в ходе обсуждения участники могут отдалиться от темы, он может дать список вопросов, которые следует обязательно затронуть в дискуссии.

Как и всякая деловая игра, «Политбой» требует подготовки. Целесообразно объявить игру заранее и обосновать ее актуальность. Необходимо заранее сформировать игровые команды (две, максимум, три), рассказать в общих чертах о сценарии игры, предложить участникам распределить роли и начать подготовку к игре.

Если «Политбой» предполагается провести открыто, публично, следует сделать объявление и пригласить зрителей. Публичность «Политбоя», несомненно, повышает интерес к ней и увеличивает эмоциональный градус игры, что, впрочем, не всегда соответствует целям и задачам учебного процесса.

Примерный регламент деловой игры «Политбой»:

Этапы игры	Время, мин.
1. Выступление основных докладчиков от каждой команды	15—20
2. Вопросы и ответы на них от каждой команды (попеременно)	25—30
3. Дополнительные уточняющие выступления	25—30
4. Подведение итогов командами	10—15
5. Подведение итогов преподавателем и определение команды-победителя	5
Итого	80—100

Руководителем игры, который объявляет участников, следит за регламентом, за соблюдением порядка, может выступить преподаватель либо «коллективный арбитр» (по одному участнику от каждой команды). В последнем случае преподаватель только наблюдает за ходом игры и подводит итоги. Однако бывают случаи, когда вмешательство преподавателя необходимо, например, когда участники все дальше и дальше уходят от темы игры, подменяют ее «общим трепом» или переходят на личности, скатываются к грубости, хамству или даже физическому выяснению отношений. В практике был случай, когда «Политбой», основательно «разогревший» участников, продолжился в студенческом общежитии и завершился дракой. В случае чрезмерного эмоционального обострения игры ведущим может быть объявлена трехминутная пауза для охлаждения эмоций и принесения взаимных извинений.

Если «Политбой» проходит на сцене, то для повышения зрелищности можно ввести в игру театрализованные элементы, например «трубадуров», которые объявляют о начале игры, зачитывают биографии политических деятелей — родоначальников обсуждаемых политических течений, провозглашают девизы команд, демонстрируют их символику, «бросают перчатки» противникам и т. д. Для деловой игры, включенной в учебный процесс, театральные элементы, как правило, не нужны: их появление в деловой обстановке вызовет не интерес, а скорее иронию участников.

Желательно также сделать видео- и аудиозапись игры для последующих обсуждения и рефлексии.

В случае если преподавателем задумана серия «Политбоев» по различным темам, сформированные однажды команды могут быть со-

хранены для всей серии игр, при этом участникам, по их просьбе, может быть предоставлена возможность перехода из одной команды в другую. Если между командами созревает антагонизм, который переносится на личные отношения, команды можно объединить и предложить поработать вместе против третьей, например, объединенной команды другого курса или потока. Хорошим завершением игрового сезона является рефлексивное обсуждение всей серии игр (для этого надо заблаговременно продумать схему подведения итогов и скрупулезно провести ее через всю серию игр).

Примерные темы для игры «Политбой»

Либералы, патриоты, коммунисты — с кем ты?

Место России в глобализирующемся мире: нападающий, защитник, полузащитник или скамейка запасных?

Жесткие, но честные правила рынка или развитая система социальной поддержки и защиты — что нужно сегодня России?

Возвращение Крыма в состав России: сила права или право силы?

Кто же прав: западники или славянофилы?

4. Проектно-аналитическая деловая игра «Формирование аналитической компетенции юриста»

В 2010—2015 гг. кафедрой теории права и сравнительного правоведения факультета права НИУ ВШЭ была проведена серия деловых игр по различным проблемам юридического образования, науки и практики (материалы игр опубликованы на сайте НИУ ВШЭ в рубрике «Зимние школы»)¹. Проектно-аналитическая деловая игра «Формирование аналитической компетенции юриста» — шестая по счету в этой серии. В ходе игры предполагается определить содержание аналитической компетенции юриста, пути и способы ее формирования, оценить аналитический уровень юридической практики, попытаться спроектировать ее новые, аналитически насыщенные элементы и формы. Ниже приведена программа деловой игры.

Программа проектно-аналитической деловой игры «Формирование аналитической компетенции юриста»

Цели игры

проблематизация существующей модели юридического образования с позиций аналитической компетенции юриста (далее — АКЮ); осмысление структуры и содержания АКЮ;

¹ См.: URL: <http://www.hse.ru/winter>.

выявление путей, условий, предпосылок и препятствий для формирования АКЮ;

проектирование форм учебной деятельности, предназначенных для формирования АКЮ;

оценка аналитического уровня современной юридической практики, выявление в ней элементов правовой аналитики;

проектирование (перепроектирование) элементов правовой аналитики в составе современной юридической практики.

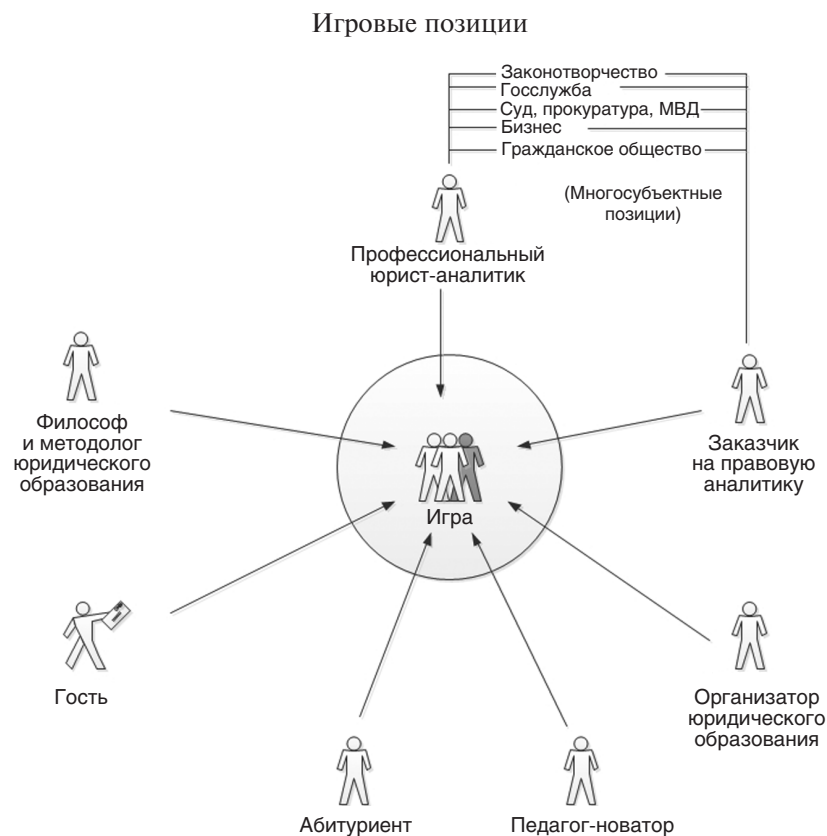


Рис. 4.1. Основные игровые позиции

Основные вопросы

Что понимается под аналитикой вообще и правовой аналитикой в частности?

Каково содержание АКЮ? Каковы составляющие ее элементы?

Каково реальное место АКЮ в деятельности юриста? Когда и где она востребована? В каких формах себя проявляет? Для решения каких задач необходима?

Каковы условия, предпосылки и препятствия для формирования АКЮ?

Каковы достоинства и недостатки существующей в России модели юридического образования? Можно ли внутри этой модели сформировать АКЮ?

Какими способами (с помощью каких учебных форм, методов и средств) можно формировать АКЮ в бакалавриате, магистратуре, аспирантуре?

Насколько востребована сегодня АКЮ? Есть ли сегодня социальный заказ на нее? Что необходимо сделать, чтобы повысить уровень востребованности АКЮ?

Как выглядят элементы правовой аналитики в составе современной юридической практики: правотворческой, судебной, прокурорской, правоохранительной, государственного управления, правозащитной бизнес-практики?

Оцените уровень аналитичности современной юридической практики. Можно ли повысить этот уровень? Если да, то как?

Как должна выглядеть современная аналитически насыщенная юридическая практика?

Рабочие группы

№ группы	Наименование группы	Задачи в игре
1	Рефлексивная группа (философия и методология юридического образования)	Проблематизация существующей модели юридического образования. Оценка очередного этапа реформ юридического образования. Прогнозирование результатов реформ. Рефлексия ситуации в юридическом образовании и игре
2	Исследовательская группа (АКЮ)	Выявление содержания АКЮ, ее основных компонентов, оценка состояния и уровня востребованности в юридической практике
3	Проектная группа (формирование правового аналитика)	Проектирование форм, методов, средств учебной деятельности, предназначенных для формирования АКЮ в рамках бакалавриата, магистратуры, аспирантуры, а также системы повышения квалификации кадров

№ группы	Наименование группы	Задачи в игре
4	Проектная группа (интеллектуализация юридической практики)	Выявление и проектирование (перепроектирование) аналитических элементов внутри современной юридической практики: законотворческой, судебной, прокурорской, правоохранительной, государственного управления, правозащитной, бизнес-практики и др.

Регламент игры

Первый день.

15.00—18.00 — заезд, размещение.

18.00—19.00 — ужин, отдых.

19.00—23.00 — пленарное заседание; знакомство участников зимней школы — 2015; установочный доклад руководителя игры.

23.00—24.00 — итоги дня; совещание игротехников.

Второй день.

10.00—12.00 — торжественное открытие зимней школы — 2015.

12.00—14.00 — Пленарное заседание; обсуждение установочного доклада, ответы на вопросы; самоопределение в игре; создание рабочих групп.

14.00—15.00 — обед, отдых.

15.00—16.00 — презентации магистерских программ.

16.00—18.00 — работа в группах.

18.00—19.00 — ужин.

19.00—23.00 — работа в группах.

23.00—24.00 — итоги дня; совещание игротехников.

Третий день.

10.00—12.00 — работа в группах.

12.00—14.00 — пленарное заседание; заслушивание и обсуждение докладов, подготовленных в группах.

14.00—15.00 — обед, отдых.

15.00—16.00 — презентации магистерских программ.

16.00—18.00 — пленарное заседание; продолжение обсуждения докладов, подготовленных в группах / работа в группах.

18.00—19.00 — ужин.

19.00—23.00 — работа в группах над докладами / отдых, общение.

23.00—24.00 — итоги дня; совещание игротехников.

Четвертый день.

10.00—14.00 — работа в группах над докладами.

14.00—15.00 — обед, отдых.

15.00—16.00 — презентации магистерских программ.

16.00—18.00 — совместное заседание; заслушивание и обсуждение итоговых докладов, подготовленных в группах.

18.00—19.00 — ужин.

19.00—22.00 — совместное заседание; заслушивание и обсуждение итоговых докладов, подготовленных в группах / отдых, общение.

22.00—22.30 — подведение итогов игры; вручение сертификатов участникам зимней школы — 2015; совместное фотографирование.

22.30—24.00 — совещание игротехников; обсуждение итогов игры; организационно-технические вопросы завершения работы «Зимней школы — 2015».

Пятый день.

09.00—10.00 — завтрак.

10.00—12.00 — отъезд участников домой.

5. Организационно-деятельностные игры

Организационно-деятельностные игры (ОДИ) — это, без преувеличения, уникальное явление в отечественных философии, методологии и педагогике. Их рождение и наиболее интенсивная практика проведения связаны с именем выдающегося философа и логика Г. П. Щедровицкого (1929—1994). **Системомыследеятельностная методология** (СМД-методология), созданная Г. П. Щедровицким, — безусловно, одно из самых заметных явлений в философии тех лет. ОДИ явились продолжением и практическим приложением этой методологии.

Автор этих строк участвовал в трех ОДИ, организованных Г. П. Щедровицким, двух играх его талантливого ученика и продолжателя Ю. В. Громько, ряде подготовительных семинаров и обсуждений, а также предпринял попытки организации собственных ОДИ-подобных игр.

Рассказать об ОДИ достаточно сложно, поскольку это всегда многоплановое, многослойное событие, причем в каждом «слое» может реализовываться свой отдельный сценарий. Общих правил проведения ОДИ не существует, каждая игра разрабатывается и реализуется как уникальная. При этом считается весьма позитивным признаком, если игра в определенный момент выходит из-под контроля организаторов и начнет развиваться по собственному сценарию, вопреки предварительным планам и наметкам. Такая игра явно удалась — перешла из внешнего руководства в стадию самоуправления, и уже не

организаторы, а сами участники игры определяют ее цели и задачи, формируют сценарий ее продолжения и завершения. Ради этого, естественно, и организуются такие игры.

Существенным для понимания ОДИ является то, что игры этого типа организуются по крупным общественным проблемам, имеющим жизненно важное значение если не для всех, то для большинства участников игры. В числе тем реально проведенных ОДИ можно назвать: «Дизайн-проектирование и дизайн-программирование систем — сравнительный СМД-анализ», «Выявление методов, средств и техники изобретательской деятельности», «Основания, механизмы и процессы понимания сложного научного текста в междисциплинарной группе», «Обеспечение нормального функционирования и развития технологий и деятельности на АЭС», «Программирование социального развития коллектива строительства АЭС», «Вывод из эксплуатации и определение перспектив дальнейшего использования энергоблока АЭС», «Учебно-воспитательный процесс в вузе» и др.

ОДН можно условно разбить на три этапа.

Первый этап — подготовительный семинар. На этом семинаре в традиционной академической манере обсуждаются различные аспекты темы игры и схемы ее организации (впрочем, подготовительные семинары у Г. П. Щедровицкого напоминали своего рода мини-игры). Результатом подготовительных семинаров является мощный вступительный доклад руководителя игры, регламент проведения игры и формирование группы тренированных участников-игротехников, четко понимающих свои задачи на игре и возможные варианты ее развития.

Второй этап — собственно игра, на которую собираются 80—120 участников (оптимальное количество). Игра организуется в виде пленарных заседаний и работы в группах, причем, в жесточайшем изматывающем режиме пять — восемь дней с 10 до 22 ч ежедневно. Что касается игротехников и организаторов игры, то они работают до глубокой ночи, анализируя ход и промежуточные результаты игры.

Третий этап — разбор результатов игры и оформление отчета. Обычно, после отъезда участников остается небольшая группа, которая расшифровывает записи, анализирует доклады, обобщает и систематизирует полученный материал, готовит итоговый отчет для официального организатора игры. Сверхинтенсивная работа участников

ОДИ рождает огромный содержательный материал, поэтому с подготовкой отчета трудностей обычно не возникает.

Прочитав вышеизложенное, читатель, вероятно, изумится: что в этом принципиально нового?

И так, и не так. Начинается ОДИ, действительно, традиционно — с установочного доклада руководителя игры и докладов, которые готовятся в группах. Но постепенно (благодаря, прежде всего, острой проблематизации и самопроблематизации участников, непрерывной рефлексии содержания и хода игры, а также «вбросам» элементов СМД-методологии), игровое пространство сжимается и переструктурируется. Уже в инициативном порядке создаются новые рабочие группы, формируются новые, не просчитанные организаторами связи, отношения и коммуникации. Параллельно происходит самоопределение участников игры, которые из пассивных наблюдателей становятся творцами бурно развивающегося на их глазах интеллектуального содержания (некоторые участники, не найдя себе достойного места в игре, покидают ее).

Довольно часто случается, что в ходе игры перегретый интеллектуальный котел «взрывается»: игра переходит в режим самоуправления, иногда со сменой руководителя игры и с формированием новых рабочих групп. Место «капитана на корабле» занимает реальный интеллектуальный лидер, который руководит игрой дальше и приводит ее к какому-то (часто далекому от запланированного) итогу.

Сильная, хорошо организованная ОДИ производит на ее участников неизгладимое впечатление. Этому способствуют свободное «парение» в интеллектуальном пространстве, при котором сливаются воедино прошлое, настоящее, будущее, история и культура, теория и факты, прогнозы и реальность — когда ценность участников определяется не по их официальному статусу, а исключительно по их реальному вкладу в развитие интеллектуального содержания игры. Читать научные статьи на ту же тему после игры практически невозможно — все они кажутся скучными, пресными, убогими и приземленными. Кроме того, ОДИ продвигает участников настолько, что ее интеллектуального импульса хватает порой на годы.

Естественно, что у Г. П. Щедровицкого нашлись и подражатели, и продолжатели, одним из наиболее талантливых стал его сын П. Г. Щедровицкий. Ряд позитивных идей Г. П. Щедровицкого «разобран на цитаты» — использован в разнообразных семинарах и тренингах, пользующихся нередко коммерческим успехом. Но полноценного развития ОДИ-движение в современных условиях, к сожалению, не получило. Незабываемо яркие ОДИ-игры ушли в историю вместе с их создателем.

6. Рекомендуемая литература

Алешин В. А. и др. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры: учеб. пособие. М., 2012.

Резник С. Д., Игошина И. А. Организационное поведение. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации. М., 2013.

Чеботарь Ю. М. Деловые игры и кейсы как методы организации и проведения научных исследований. М., 2013.

Щедровицкий П. Г. К анализу топике организационно-деятельностных игр. Пушино, 1987.

Щедровицкий Г. П. Организационно-деятельностная игра: сб. текстов. М., 2004.

Раздел II. Теория и методология

Глава 5. Аналитическая надстройка и аналитический цикл

1. Базовые определения

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ — задание аналитику или группе аналитиков, исходная рабочая ситуация для анализа.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ НАДСТРОЙКА — совокупность аналитических инструментов и процедур, обеспечивающая решение задачи или проблемы, аналитическую поддержку проекта, темы и т. д.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦИКЛ — обобщенная абстрактная модель основных этапов аналитического исследования.

2. Содержание темы

Понятие аналитической надстройки. Адекватная, избыточная, недостаточная аналитическая надстройка.

Аналитический цикл как общая абстрактная модель аналитического исследования.

Сбор и систематизация информации. Анализ полученных данных. Формирование содержания аналитического документа. Выработка и формулировка предложений. Представление результатов аналитической деятельности.

Особенности аналитических надстроек и аналитических циклов в конкретных видах юридической деятельности.

Понятие и содержание правовой диагностики. Диагностика в сфере правовой аналитики.

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 5, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. Придумайте и заполните «диагностическую карту» на закрепленную за вами аналитическую тему. Направьте диагностическую карту по сети преподавателю — руководителю аналитической группы, и принесите ее с собой на занятие.

4. Комментарий

Понятие аналитической надстройки и аналитического цикла

Под **аналитической надстройкой** мы будем понимать совокупность методов и инструментов, с помощью которых обеспечиваются решение задачи или проблемы, аналитическое сопровождение проекта либо темы. Разумеется, свои аналитические надстройки имеют и более высокие уровни социальной организации — социальные и правовые институты, общественные и правительственные структуры, корпорации, государство, общество в целом. Однако обсуждение столь масштабных аналитических надстроек уведет нас в сторону от рассматриваемой темы. Хотя некоторые из сформулированных ниже положений относятся и к ним.

Главный принцип построения любой аналитической надстройки заключается в том, что *масштаб аналитической надстройки должен быть адекватен масштабу решаемой проблемы*. На практике, к сожалению, мы постоянно сталкиваемся с отклонениями от этого принципа.

Крупномасштабные решения, определяющие развитие общества и государства, затрагивающие жизнь миллионов людей, нередко принимаются в спешке, без надлежащего предварительного анализа, без изучения и учета возможных альтернатив.

В качестве конкретного примера можно привести решение об освоении целинных и залежных земель, принятое по инициативе Н. С. Хрущева. Оно не было подготовлено ни с аналитической, ни с организационной стороны. Прибывающих целинников высаживали в голую степь, размещали зимой в брезентовых палатках. Непродуманная агротехническая политика привела к эрозии земель, появлению песчаных бурь. А самое главное, огромные силы и средства, направленные на освоение целинных и залежных земель, обескровили села и деревни Центральной России, которые не могут подняться на ноги до сих пор.

Другой пример — решение о повороте северных рек, которое могло бы повлечь экологическую катастрофу планетарного масштаба. Оно было принято на самом высоком уровне, но, к счастью, его не успели реализовать.

Современными примерами можно назвать решения о преобразовании милиции в полицию, об объединении судов общей юрисдикции с арбитражными судами, об отмене (а затем о возврате) зимнего времени, о смене часовых поясов и т. д.

Общий корень перечисленных примеров — субъективизм, неоправданная спешка, отсутствие серьезной аналитической проработки,

торжество политической конъюнктуры над наукой и здравым смыслом¹.

Аналитическая надстройка над конкретным проектом предполагает не только общественно-политическую и правовую, но и экономическую оценку. Так, согласно «Справочнику цен на проектные работы в строительстве» стоимость затрат на проектирование составляет от 1 до 10% общей стоимости строительства объекта, при этом в среднем 30% стоимости проектирования отводится на собственно проектные работы и 7% — на подготовку технической документации². Полагаем, что в стоимость проектных работ должны входить в том числе аналитическая проработка вариантов решений, а также аналитическое сопровождение реализуемого проекта.

Другая сторона медали, которая практике встречается значительно реже, — переизбыток аналитики, выраженный в бесконечном изучении вопроса, проведение все нового повторного анализа, тормозящих принятие решения. Нередко это связано со стремлением уйти от ответственности, переложить ее на другие плечи. Избыточная аналитика появляется также в случаях, когда руководитель, следуя моде, приобретает дорогие аналитические инструменты типа ситуационной комнаты или ситуационного центра, которые не в состоянии загрузить работой, эффективно включить в контуры управления. В результате специалисты-аналитики и дорогая техника используются для проработки мелких текущих вопросов или подготовки речей руководящему составу.

В аналитической надстройке над задачей (проблемой, проектом, темой) можно выделить ряд типовых компонентов, присутствие которых более или менее очевидно. К их числу можно отнести следующие.

Мониторинг ситуации. Это аналитический компонент, заключающийся в непрерывном наблюдении за состоянием объекта, фиксации позитивных и (или) негативных изменений, своевременной сигнализации о нарастании опасных, угрожающих состояний.

Методология и планирование. Главная задача этого элемента — целеполагание, определение масштаба возникающих проблем и общей методологии работы с ними, а также преобразование общей методологии в конкретные планы деятельности конкретных участников.

Сбор информации и анализ информации. Это обязательные элементы любой аналитической надстройки. Их задача заключается в том, что-

¹ См., например: *Абалкин Л. И.* Экономическая история СССР. М., 2007.

² URL: http://www.mosexp.ru/tseny_na_proektnye_raboty.html.

бы собрать необходимый объем данных, а затем «выжать» из них информацию, нужную для принятия решения.

Оформление результатов анализа. Оно подразумевает придание результатам анализа формы, в которой они могут быть восприняты потребителем (заказчиком) — написание аналитических записок и отчетов, подготовка докладов, в необходимых случаях — визуализация и схематизация.

Разработка вариантов решений. Представление анализов и прогнозов не исключает, что от аналитиков ждут конкретных вариантов решений, за которые они будут нести всю полноту ответственности.

Взаимодействие с внешними организациями и СМИ. Аналитические материалы нередко носят публичный характер. Работа со СМИ — отдельная аналитическая функция, которая требует умений и специальной подготовки.

Организационно-техническое обеспечение. В этот кластер собраны все вопросы, связанные с материально-бытовым и организационно-техническим обеспечением аналитической деятельности. Аналитика как сфера высшей интеллектуальной деятельности очень чувствительна к качеству среды, в которой она осуществляется. Высококласной аналитики можно ожидать лишь в том случае, когда специалистов-экспертов не отвлекают на решение текущих материально-бытовых проблем и второстепенных организационных вопросов. (См. интеллектуальную карту 5.1.)

Наряду с типичными элементами в некоторых аналитических надстройках можно встретить особые, уникальные, нетипичные. К их числу можно отнести *конструкцию альтернативных проектов* — сознательное разделение рабочего коллектива на части, оппонировавшие друг другу, или *свежую голову* — специалиста, которого намеренно не вовлекают в текущую работу, для того чтобы он объективно и непредвзято оценил ее конечный результат.

Если аналитическая надстройка характеризует структурно-функциональный (статический) аспект аналитической деятельности, то *аналитический цикл* раскрывает ее динамическую, процедурно-процессуальную сторону. Практика подсказывает, что в аналитической деятельности существуют этапы, которые в более или менее выраженном виде проходит любое аналитическое исследование. Последовательность этих этапов можно назвать аналитическим циклом.

Рассмотрим этапы аналитического цикла более подробно.

Постановка целей и задач — логическое и практическое начало аналитической деятельности. Перед аналитиком должны быть поставлены конкретные цели и задачи (либо он обязан сформулировать их сам).

Целеполагание и самоопределение — сложнейшие социально-психологические процессы, которые рассматривались в гл. 2 и 3 настоящего издания. Цели и задачи часто не описываются в готовом виде, их приходится выявлять самостоятельно среди массы значимых и второстепенных, реальных и отвлекающих, маскирующих обстоятельств.

Выявленные и четко сформулированные цели позволяют сделать следующий шаг — наметить пакеты задач, позволяющих продвинуться к достижению указанных целей. Увязка задач с наличными ресурсами и временным графиком позволяет говорить о наличии *проекта* — конкретного плана аналитической деятельности.

Сбор и систематизация информации — второй обязательный этап аналитического цикла.

В одних случаях сбор информации (восполнение дефицита информации) является основной целью аналитической деятельности, в других — лишь промежуточным этапом для решения более сложных задач, но в любом случае без сбора информации не обходится ни одно аналитическое исследование. Информация — это топливо, на котором работает «аналитическая машина». Приемам и технологиям сбора и хранения информации посвящена гл. 6.

Анализ собранных данных — очередной шаг аналитического процесса. Довольно часто возникает ситуация, когда аналитик, собрав невероятное количество информации, оказывается не в состоянии ее обработать. В итоге огромная работа по сбору информации и немалые затраченные средства оказываются выброшенными впустую. К тому же информация имеет свойство устаревать, терять актуальность.

В качестве наглядного образа можно представить себя на месте повара, которому привезли грузовик говядины, а в его распоряжении только маленькая ручная мясорубка, через которую он в состоянии провернуть через лишь несколько килограммов мяса... Для того чтобы аналитик не оказался в аналогичной ситуации, он должен с самого начала понимать, где и какую информацию собирать, в какой форме ее хранить, какими средствами обрабатывать. О методах и средствах аналитической обработки информации будет рассказано в гл. 6 и 7.

Концептуализация — очередной этап работы аналитика. Образно говоря, эту стадию можно сравнить с формированием творческого замысла архитектора — рождением концепта. Именно концепт, концептуальная идея, лежит в основе последующего превращения груды камней в прекрасный (или безобразный) архитектурный ансамбль. От того, какая концепция будет положена в основу аналитического документа, зависит ценность всей проведенной работы.

Представление результатов аналитической деятельности — следующий этап. В современных условиях вряд ли кого-то необходимо убеждать, что «товар» недостаточно произвести, его надо еще «продать на рынке». Чтобы сделать товар привлекательным, его следует красиво упаковать и убедительно презентовать.

То же с аналитическим исследованием. Даже добротная, качественная аналитическая работа не найдет спроса, если она будет невыразительно представлена или, что еще хуже, окажется существенно выше или ниже уровня понимания проблемы «покупателем». Аналитику в этом случае не следует винить других — «покупатель» всегда прав. Ему следует искать свои ошибки в постановке задач и оформлении результатов.

Принятие решений — естественное и необходимое продолжение аналитической деятельности. Аналитическая разработка выполняется не для того, чтобы занять место на полке в красивом переплете, а с целью оказать влияние на принятие решений.

В этом смысле аналитическую разработку можно сравнить с советом, поданным главнокомандующему в разгар военной кампании. Совет должен быть правильным, компетентным, и поданным вовремя. В этом случае его цена может оказаться чрезвычайно высокой, как и цена ошибки главнокомандующего, если он проигнорирует правильный совет.

Оценка достигнутых результатов — заключительный этап аналитического цикла. На этом этапе ценность проведенной аналитической работы становится очевидной: смогла ли она повлиять на улучшение ситуации, привела к ухудшению либо не оказала на ситуацию видимого влияния. Разумеется, выводы и оценки в отношении работы аналитиков не всегда бывают объективными и справедливыми. Но на то и аналитики, чтобы заблаговременно позаботиться о том, чтобы их достижения не оказались погребенными под грудой ошибок, просчетов и нечеткой работы других подразделений.

Итогом проделанной работы могут быть награды и поощрения, благодарность коллег, новые заказы, постановка новых, далеко идущих

щих целей и задач, а может и... смена команды аналитиков. (См. схему 5.2.)

Аналитическая надстройка и аналитический цикл во многом переключаются, и это не случайно. Они представляют собой наиболее общие «каркасы» аналитической деятельности, которые модифицируются (порой существенно) в условиях проведения конкретной аналитической работы. (Сопоставьте карту 5.1 и схему 5.2.)

Вопросы для оценки качества аналитической надстройки

1. Кем осуществляется аналитическая деятельность применительно к данной задаче, проблеме, проекту, теме?
2. В каких звеньях системы управления локализовано осуществление аналитических функций?
3. Создана ли отдельная аналитическая структура? Насколько она развита? Существует ли постоянное «разделение труда» между аналитиками? Или оно складывается ситуационно?
4. Кем и как осуществляется взаимодействие аналитиков с группой лиц, принимающих решения? Кем и как осуществляется постановка аналитических задач? Кто и в какой форме дает оценку работы аналитиков?
5. Обеспечивает ли аналитическая надстройка отработку всего объема текущих и перспективных задач? Существуют ли резервы на случай чрезвычайных ситуаций?
6. С какими трудностями сталкиваются аналитики при осуществлении своих функций?
7. Можно ли говорить о существовании эффективной обратной связи аналитиков с руководством?
8. Обеспечена ли деятельность аналитиков с организационно-технической стороны?
9. Каково реальное влияние аналитиков на принимаемые решения?
10. Адекватна ли в целом данная аналитическая надстройка соответствующим задачам, проблемам, проектам, темам?

Между прочим

Хороший план сегодня лучше безупречного завтра.

Артур Блох

Блестящим планам везет на проектировщиков, скверным планам везет на исполнителей.

Веслав Брудзинский

Только имея программу, можно рассчитывать на сверхпрограммные неожиданности.

Кароль Ижиковский

Даже самый дурацкий замысел можно выполнить мастерски.

Лешек Кумор

5. Рекомендованная литература

Кузнецов И. Н. Информация: сбор, защита, анализ: учеб. пособие. М., 2001.

Курносоев Ю. В., Конотопов П. Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М., 2004.

6. Практикум аналитика

Диагностика аналитической ситуации

Столкнувшись с новой, необычной ситуацией, человек пытается понять, с чем именно он столкнулся, дать ситуации предварительную оценку, наметить, хотя бы в общих чертах, линию дальнейшего поведения. На языке науки и аналитики это называется *диагностикой*.

Понятие «диагностика» (греч. *diagnostikos* — способный распознавать) является междисциплинарным, оно широко используется в различных областях человеческой деятельности: медицине, психологии, социологии, криминалистике, технике и др.¹ Нашло свое применение оно и в сфере правовой аналитики.

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

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

¹ См.: *Девятко И. Ф.* Диагностическая процедура в социологии. Очерк истории и теории. М., 1993; *Дубровин С. В.* Методологические аспекты криминалистической диагностики. М., 2002; *Кроткое Е. А.* Диагностическое познание. Белгород, 2006; *Кроткое Е. А., Носова Т. В.* Диагностическое познание // Эпистемология & философия науки. 2006. Т. X. № 4.

1. Хотя диагностика всегда представляет собой первоначальное, предварительное знакомство с аналитической ситуацией, ее не следует недооценивать, поскольку она в сконцентрированном виде содержит основные элементы аналитического исследования. Можно сказать, что диагностика — это аналитическое исследование в миниатюре.

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

3. Диагностическая информация собирается не произвольно, а с ориентацией на некоторую стандартную программу действий. Диагностика является первым этапом начавшегося аналитического исследования.

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

5. В отличие от полноформатного аналитического исследования диагностика должна осуществляться оперативно и занимать относительно небольшое количество времени.

6. Диагностика является микроисследованием, которое позволяет принять решение о дальнейших действиях, например о переходе к полноформатному аналитическому исследованию либо о прекращении по определенным основаниям работы над данной аналитической ситуацией.

С логической стороны процедура диагностики заключается в отнесении диагностируемой ситуации к некоторому кластеру ситуаций, полученному в предшествующем опыте. Другими словами, диагностируя ситуацию, аналитик мысленно кладет ее в некую условную ячейку, к которой привязан набор действий или запретов. Этими действиями могут быть дополнительный сбор информации; реализация неотложных мер предупреждения, пресечения, защиты; переход к более углубленному анализу информации; запрет влиять на ситуацию до особого указания и т. д.

В связи с этим становится понятным, почему люди с большим опытом работы, как правило, и лучшие диагносты: в их памяти содержится большее количество «ячеек», в которые можно разложить вновь возникшие ситуации.

В последние годы в различных сферах деятельности появились компьютерные системы, нацеленные на предварительную диагностику ситуаций. Качество этих систем неуклонно растет, однако вряд ли следует ожидать, что подобные системы в обозримом будущем смогут заменить квалифицированного, всесторонне подготовленного специалиста. Они способны предупредить совершение грубых, очевидных ошибок.

В целях поддержки действий специалистов, осуществляющих диагностику аналитической ситуации, нами предлагается «Карта диагностики», содержащая перечень базовых вопросов, которые необходимо задать в ходе процедуры диагностики.

Карта диагностики аналитической ситуации

1. Является данная аналитическая ситуация реальной или создана искусственно:

является реальной;

создана искусственно (шутка коллег, контроль присутствия на работе, неформальная проверка аналитических способностей и т. п.)?

2. Относится ли данная аналитическая ситуация к моей компетенции:

относится;

не относится (подлежит передаче по назначению)?

3. Насколько приоритетной и срочной является работа в данной ситуации:

ситуация требует немедленного реагирования;

ситуация является приоритетной и срочной;

работа может быть выполнена в плановом порядке;

работу можно отложить в долгий ящик?

4. В чем суть проблемы (по мнению заказчика; по мнению аналитика)?

просто проверяется присутствие на рабочем месте;

проверяется уровень компетентности и способностей аналитиков;

аналитиков хотят загрузить полезной работой;

возникли затруднения в процессе принятия решений;

в связи с отсутствием или незавершенностью целеполагания и самоопределения; вследствие дефицита информации; в связи с дефицитом интеллектуальных ресурсов; из-за дефицита времени; в связи с организационной неразберихой, растерянностью руководства, паникой и т. п.

5. Что требуется от аналитика ((а) по мнению заказчика; (б) по мнению аналитика):

обозначить свое присутствие на рабочем месте;
 продемонстрировать готовность к выполнению аналитических задач;

продемонстрировать наличие компетенции и владение современными методами анализа;

помочь в целеполагании и самоопределении;

восполнить дефицит информации;

восполнить дефицит интеллектуальных ресурсов: ускорить принятие решения; внести пакет предложений; показать наличие альтернативных вариантов решений; проработать принятое решение до уровня плана; подготовить проекты документов по реализации принятого решения; успокоить руководство и остановить панику и т. д.

6. Аналитическая ситуация является стандартной, типовой или требует индивидуального подхода:

ситуация является стандартной, типовой (в этом случае используются шаблоны, схемы, образцы, прототипы (см. разд. 4 учебного пособия);

ситуация требует индивидуального подхода.

7. Имеются ли необходимые средства и ресурсы, чтобы справиться с данной аналитической ситуацией? (При положительном ответе на последний вопрос следует переходить непосредственно к формированию плана действий и его реализации.)

Предлагаемая «карта диагностики» представляет собой лишь самый общий ориентир, который не может охватить всего разнообразия аналитических ситуаций. Следует иметь в виду и то, что многие ситуации являются смешанными, комплексными. Например, в условиях дефицита собственных интеллектуальных ресурсов заказчик пытается проверить уровень компетентности и подготовленности аналитиков. Или руководство выдумывает аналитикам простое тестовое задание с целью проверить их готовность к выполнению большого и сложного поручения. В любом случае «Карта диагностики» поможет сориентироваться в необычной, внезапно возникшей аналитической ситуации.

Между прочим

Пациент:

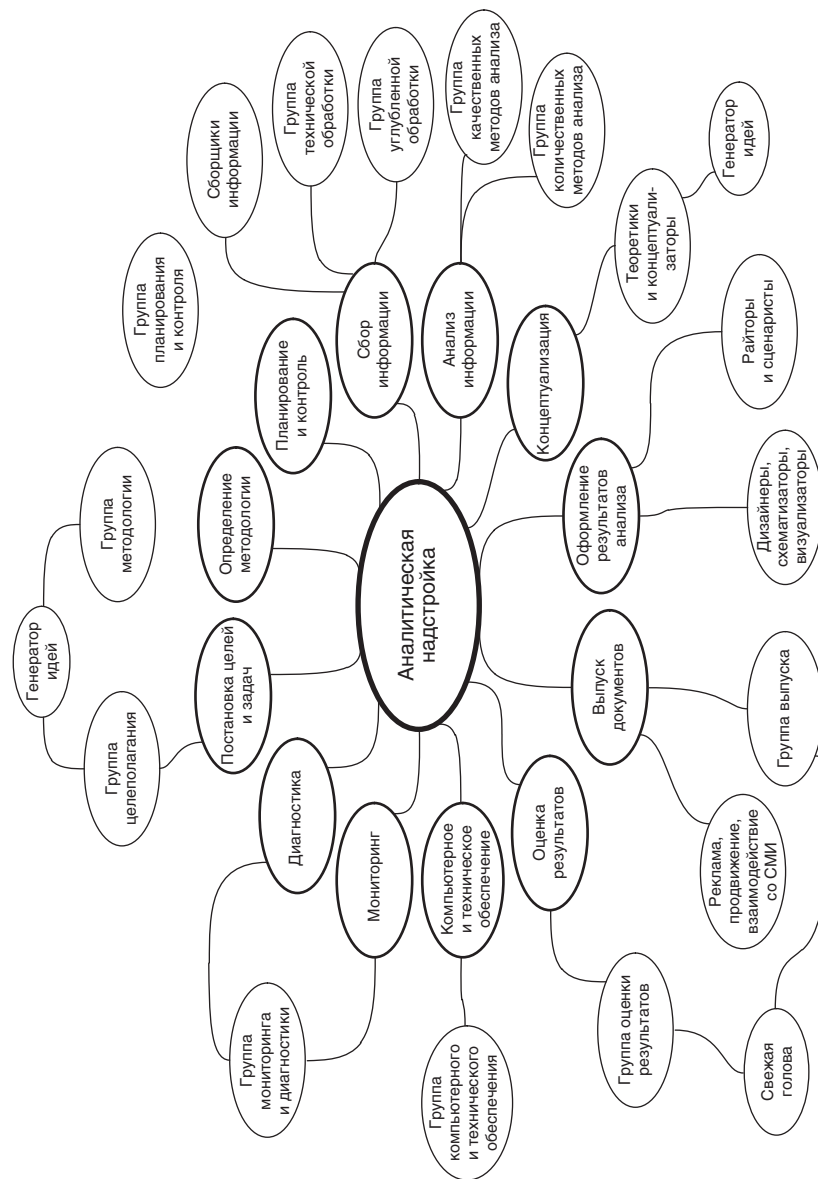
— Доктор, я такой больной, такой больной! У меня везде болит (тыкает везде пальцем): и здесь, и здесь, и здесь...

Доктор (осмотрев больного):

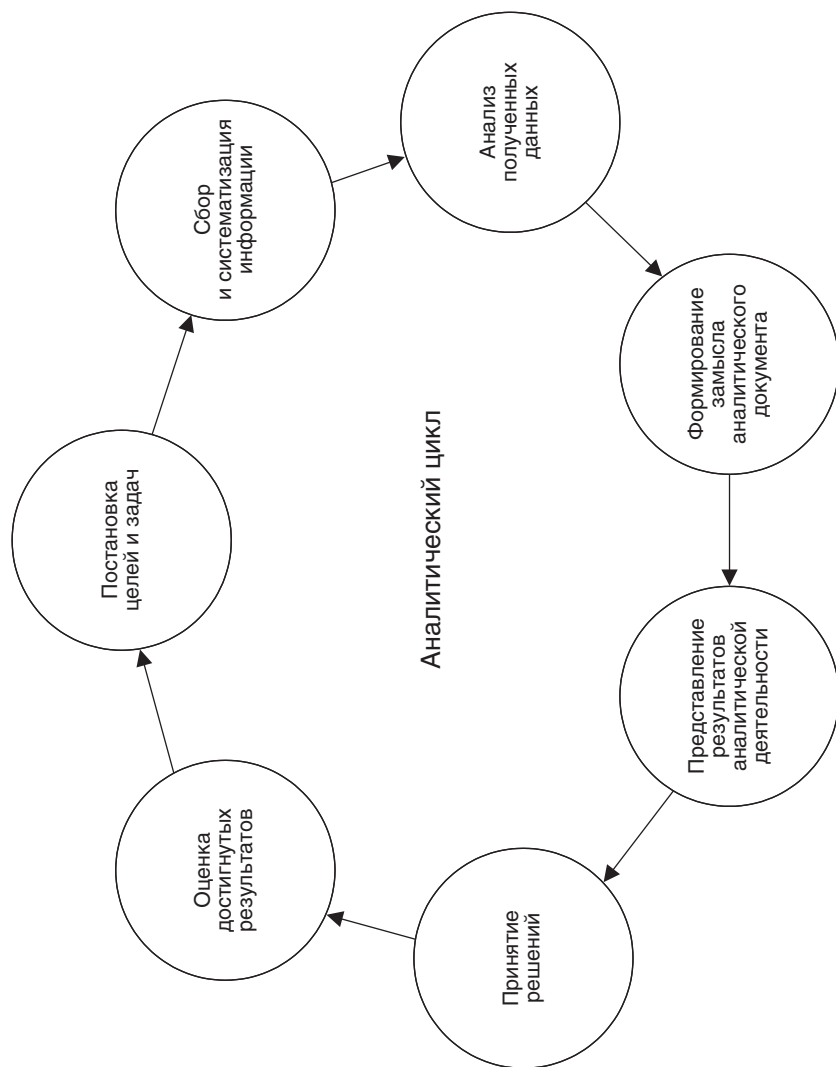
— Да у вас палец сломан!

7. Интеллектуальные карты, схемы

5.1. Основные элементы аналитической надстройки



5.2. Схема аналитического цикла



Глава 6. Сбор и первичная обработка информации

1. Базовые определения

ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ — материальный объект, хранящий информацию, позволяющий ее получить и идентифицировать.

ПОТОК ИНФОРМАЦИИ — структурированная или неструктурированная последовательность документов и данных.

АРХИВ — специально организованное систематизированное хранилище информации.

МОНИТОРИНГ (от лат. monitor — предостерегающий) — специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объекта (явления, процесса) в целях его оценки, контроля или прогноза.

2. Содержание темы

Понятие источника информации, виды (классификации) источников информации.

Методы и способы получения информации. Наблюдение. Опросы. Интервью. Социологические методы получения правовой информации. Интернет и базы данных как источники информации.

Приемы и технологии эффективного поиска информации в Интернете.

Правовой мониторинг. Понятие, методика и техника правового мониторинга.

Правовые и этические ограничения в деятельности по сбору правовой информации.

Первичная обработка и хранение полученных данных. Бумажный архив. Электронный архив. Фактографические базы данных. Современные методы и технологии накопления и организации данных.

Личный архив юриста-аналитика, его система и порядок ведения.

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 6, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. Создайте электронную записную книжку MS One Note по закреплённой за вами теме. Заполните несколько страниц электронной записной книжки. Электронную записную книжку архивируйте и пришлите по сети преподавателю — руководителю аналитической группы.

4. Комментарий

Сбор и первичная обработка информации

Сбор информации — следующий за целеполаганием этап аналитического цикла.

В некоторых случаях (например, в парламентской аналитике) сбор информации представляет собой самостоятельную законченную задачу, поскольку анализ информации и подготовка проектов решений отнесены к компетенции других лиц.

Сбор информации с самого начала определяется целью аналитического проекта. Собирается все, что может представлять ценность для аналитического исследования, способно сработать на достижение конечного результата. В сборе информации следует избегать предзаданности — собирать лишь то, что работает на плановый результат, и отбрасывать все, что не вписывается в его рамки или ему противоречит. Как говорят спортивные комментаторы, «такая аналитика нам не нужна».

Как и весь аналитический цикл, сбор информации осуществляется по определенному плану. Во-первых, следует оценить объем собираемой информации и понять, какими силами может быть осуществлена данная работа. Во-вторых, нужно выявить, в каких источниках находится требуемая информация, и определить порядок работы с ними. В-третьих, необходимо составить график работ по сбору информации. Хотя сбор информации обозначен на схеме аналитического цикла (интеллектуальная карта 5.2) как одна из начальных стадий аналитического цикла, сбор дополнительной, уточняющей и проверочной информации может продолжаться до последнего дня работы, а мониторинговая информация — собирается и после ее формального завершения.

Планируя сбор информации, следует определиться с методологией этого процесса. Самый простой метод сбора информации — «сбор грибов и ягод», когда собирается все, что показалось интересным. Разумеется, при таком методе трудно обеспечить высокое качество информации — наряду с ценными находками, в ней обычно находится много случайных сведений и большое количество «информационного мусора». Другой метод можно назвать «широкий бредень». Он предполагает сплошной сбор информации по определенной теме. Недостаток этого метода — дороговизна и большие трудозатраты на последующую обработку собранной информации. Более изощренный метод можно назвать «бурение скважин»: первоначально информация собирается по нескольким узким вопросам («разведочным скважинам»), оценивается содержательность и насыщенность информаци-

онного поля и только после этого наиболее богатые информацией «скважины» расширяются, превращаются в основные рабочие площадки по сбору информации.

Источники информации чрезвычайно многообразны. В литературе по управленческому менеджменту используется следующая классификация¹.

- Информация может быть:
 - по форме отображения — визуальная, аудиальная, смешанная;
 - по качеству (степени надежности) — достоверная, вероятностно-достоверная, ложная;
 - по сферам деятельности предприятия — экономическая, управленческая, социальная, технологическая, иная;
 - по виду носителя — бумажная, электронная;
 - по форме представления — буквенная, цифровая, кодированная;
 - по возможности использования — необходимая, достаточная, избыточная;
 - по источнику возникновения (по пользователям) — внутриорганизационная, внешняя;
 - по времени поступления — постоянная, периодическая, эпизодическая, случайная;
 - по роли в процессе управления — аналитическая, прогнозная, научная, нормативная, иная;
 - по степени преобразования — первичная, производная, обобщенная;
 - по направлению движения — входящая, исходящая.

Методы сбора информации широко известны и могут быть разбиты на четыре основных группы: наблюдение, опрос; анализ документов, эксперимент (интеллектуальная карта 6.1). Проблема заключается не столько в том, чтобы применить известные методы, сколько в том, чтобы на их основе создать систему сбора информации, которая в максимальной степени отвечала бы целям аналитического исследования.

В современных условиях аналитику довольно часто приходится иметь дело с *потоками информации*, из которых он должен «выловить» необходимые сведения. (Интеллектуальная карта 6.4.)

Теория информационного потока, существующая в информационной аналитике, — система знаний о его зарождении, развитии и использовании, включающая, в частности, знания о структуре и динамике информационного потока; его рассеянности (концентрации)

¹ См.: URL: <http://900igr.net/kartinki/ekonomika/Pratsess-prinjatija-upravlencheskikh-reshenij/048-Klassifikatsija-informatsii.html>.

в общем массиве информации, степени фрагментарности, центрах зарождения нового знания, времени жизни (полужизни) отдельной публикации; темпах воспроизводства знания; об особенностях распределения потока во времени, по странам, континентам, научным коллективам¹. Как справедливо отмечает Г. Ф. Гордукалова, «аналитик в основу работы отбирает микропоток документов по теме — некоторое множество текстов (данных), максимально полно характеризующих объект в анализируемый период времени. Наличие внутренних закономерностей в развитии микропотока и ограничений в отображении объектов, возникающие информационные барьеры важно учитывать в процессе информационного моделирования объекта, уметь полно осуществлять поиск документов, отбирать для анализа источники информации по их ценностным свойствам»².

«Задачи аналитика состоят в том, чтобы вычленив документальный, а затем информационный шлейф объекта из мирового документального потока с учетом закономерностей его развития, упорядочить его в виде модели, раскрывающей представления об объекте в наилучшем для анализа виде»³.

Одним из ценных источников информации в последние годы стал *правовой мониторинг*. Под мониторингом понимается специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объекта, явления, процесса в целях его оценки, контроля или прогноза. Мониторинг как метод получения информации первоначально появился в естественных науках — геологии, экологии, метеорологии⁴. Однако в последние годы он пришел и в гуманитарные науки — социологию, экономику, юриспруденцию⁵. В течение шести лет Совет Федерации Федерального Собрания РФ готовил регулярные мониторинговые доклады, в которых оценивались выполнение планов законопроектных работ, состояние законодательства, динамика социально-правовых процессов в российском обществе⁶. К сожалению, с 2012 г. подготовка этих мониторинговых докладов была прекращена.

¹ См.: Гордукалова Г. Ф. Анализ информации: методы, технологии, организация. СПб., 2009. С. 119.

² Там же. С. 111.

³ Там же, С. 118.

⁴ См.: Поршакова А. Н. Мониторинг земель. Пенза, 2014; Хаустов А. П., Редина М. М. Экологический мониторинг: учебник. М., 2014; Гориков С. П., Кофф Г. Л. Мониторинг / Горная энциклопедия / под ред. Е. А. Козловского. Т. 3. М., 1987. С. 391—399.

⁵ См.: Основы финансового мониторинга: учеб. пособие. М., 2014; Большая российская энциклопедия. Т. 21. М., 2013. С. 24—26; Новая российская энциклопедия: в 12 т. М., 2013. Т. X. С. 197—198; Рассолов М. М. Мониторинг правоприменения в Российской Федерации: учеб. пособие. М., 2013; Арзамасов Ю. Г., Наконечный Я. Е. Мониторинг в правотворчестве. Теория и методология. М., 2009.

⁶ См.: URL: http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical_reports.

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

Еще до начала сбора информации следует определиться с технологией ее *первичной обработки и хранения*.

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

В конце XX — начале XXI в. методы работы с информацией существенно изменились. Информация либо изначально собирается в электронной форме, либо впоследствии переводится в электронный формат. Полученные материалы обрабатываются ручным или автоматическим способом и загружаются в базы данных — высокоорганизованные хранилища информации, допускающие дальнейшее использование информации самыми различными методами. Электронная форма хранения информации имеет массу преимуществ по сравнению с бумажной: существенно меньший физический объем носителей, простота доступа, скорость обработки и др. Правда, есть и недостатки: быстрое старение электронных форматов, необходимость использования компьютерной техники, возможность утраты документов, высокие требования к информационной безопасности и др.

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

Среди **методов первичной технической обработки** информации можно выделить несколько наиболее популярных. (Интеллектуальная карта 6.2.)

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

Реферирование информации — составление по каждой единице собранной информации реферата по определенной форме, отражающей цели и задачи будущего, более углубленного анализа информации. Реферат становится своего рода полномочным представителем

данного информационного объекта. Например, по законопроектам составляются рефераты, в которых указываются: инициатор законопроекта; коллектив разработчиков; источники финансирования данной разработки; содержание данного законопроекта; его особенности и отличия от других законопроектов на ту же тему; необходимость или отсутствие затрат из государственного бюджета; отношение к законопроекту Президента РФ, Правительства РФ, депутатского корпуса, уровень поддержки законопроекта профильным ведомством; стадия законодательного процесса, на которой находится данный законопроект, наличие или отсутствие реакции в СМИ. Такие рефераты, безусловно, проясняют ситуацию, складывающуюся вокруг значимых общественно-политических законодательных инициатив, позволяет понять перспективы их одобрения парламентом.

Аннотирование информации — процедура обработки информации, аналогичная реферированию, но более сокращенная по объему. Аннотация охватывает наиболее существенные для анализа признаки информационного объекта и редко выходит по объему за полстраницы текста.

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

Одной из современных комплексных форм предварительной обработки информации является *загрузка в базы данных*. На рынке предлагается широкий спектр специализированного программного обеспечения для ведения баз данных самого разнообразного назначения. Стандартный пакет MS Office содержит программу «Microsoft Access» — своего рода домашний конструктор баз данных. Разнообразные разработки предлагают известные российские производители баз данных — фирмы «1С», «Гарант», «Кодекс», «КонсультантПлюс». Разумеется, приобретение базы данных и тем более ее разработка на заказ под конкретные цели требует определенных затрат, но они с лихвой окупаются экономией времени и усилий при ее дальнейшем использовании. Электронные базы обычно строятся таким образом, что они позволяют дальнейшую аналитическую работу с собранным материалом, например компьютерное моделирование, использование статистических пакетов. Накопленные базы данных представляют со-

бой информационный капитал аналитика, который будет востребован на протяжении всей его аналитической деятельности.

Предварительный анализ информации предполагает также ее **логическую обработку**, которая обычно предшествует ее обработке другими средствами. Основными методами логической обработки являются:

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

группировка данных — выявление в массиве данных объектов, которые имеют сходные признаки. Это, например, выделение в массиве федеральных законов таких групп как законы об изменениях и о дополнениях, законы о ратификации. Группировки могут как полностью исключать друг друга, так и частично пересекаться (например, нормы об изменениях и дополнениях иногда присутствуют в законах о ратификации);

предметизация — аналитическая обработка информации, состоящая в отнесении публикации к определенному предмету;

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

классификация — форма логической обработки исследуемых объектов, состоящая в разделении их на классы по родовидовым признакам, разработанным в науке;

кластеризация — создание многомерных выборок для последующего статистического анализа. Кластерный анализ может включать в себя элементы типологизации и классификации. (Интеллектуальная карта 6.3.)

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

В сфере бизнеса сбор информации имеет свои особенности. Информационная среда, в которой существует современный бизнес, чрезвычайно насыщена и разнообразна. Многие крупные корпорации и фирмы имеют наряду с правовыми департаментами информационно-аналитические подразделения, которые в ряде случаев объе-

диняются со службами безопасности. Одна из основных задач этих подразделений — мониторинг правовой обстановки, своевременное выявление и предупреждение вызревающих угроз. Для этого собирается и анализируется широкий круг информации: о политической обстановке; об экономической конъюнктуре; о научно-технических новинках; об актуальных законодательных инициативах и о кадровых решениях, имеющих значение для деятельности фирмы; о действиях конкурентов; о знаковых публикациях в центральных и региональных СМИ и др. Чем раньше аналитическими и информационными службами выявляется угроза (например, подготовка поправки в законодательство, неблагоприятно влияющей на деятельность фирмы), тем легче ее предупредить или нейтрализовать. Сбор информации о деятельности конкурентов и закрытой научно-технической информации (далее — НТИ) называют конкурентной разведкой¹. Помимо самих бизнес-структур, этой деятельностью занимаются ныне специализированные организации и фирмы.

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

Источники для анализа законодательной деятельности

Официальный интернет-портал правовой информации.

Служебные базы данных Администрации Президента РФ, Правительства РФ, Министерства юстиции РФ и др.

База данных автоматизированной системы обеспечения законодательной деятельности Государственной Думы.

Базы данных «КонсультантПлюс», «Гарант», «Кодекс» (база «Законопроекты»).

Досье по законопроекту в комитетах Государственной Думы, Совета Федерации (после принятия закона передается в архив Государственной Думы, Совета Федерации; после окончания созыва — в Государственный архив РФ).

¹ См.: Подольск О. О., Кузнецова Е. Д. Конкурентная разведка: учебное пособие. Екатеринбург, 2014; Аверченков В. И. Основы конкурентной разведки. Брянск: Изд. Брянского технического ун-та, 2012; Джиллад Б. Конкурентная разведка: как распознавать внешние риски и управлять ситуацией. Пер. с англ. М., 2010.

Личные архивы депутатов, членов рабочих групп, согласительных и специальных комиссий, работников ведущих комитетов и комитетов-соисполнителей Государственной Думы и Совета Федерации.

Архивы полномочных представителей Президента РФ и Правительства РФ в Государственной Думе.

Архивы министерств и ведомств, причастных к разработке, экспертизе или принятию законопроекта.

Личные архивы статс-секретарей министерств и ведомств, причастных к прохождению законопроекта.

Публикации в СМИ, в том числе в печатных и электронных изданиях, интернет-изданиях.

Подготовленные экспертные заключения и аналитические записки по данному законопроекту.

Обсуждения на форумах и в блогах.

Стенограммы обсуждений (в том числе аудио- и видеозаписи обсуждений) законопроектов на пленарных заседаниях Государственной Думы и Совета Федерации.

Стенограммы, аудио- видеозаписи, материалы пресс-конференций, парламентских слушаний.

Планы законопроектной деятельности Правительства РФ, палат Федерального Собрания, протоколы заседаний Совета Государственной Думы, Совета Федерации, протоколы пленарных заседаний, другие официальные документы, в которых отражаетсяхождение законопроекта.

Отзывы субъектов РФ, Заключение Общественной палаты и Трехсторонней комиссии.

Личные свидетельства участников законодательного процесса:

инициатора (инициаторов) законопроекта;

разработчика (разработчиков) законопроекта;

экспертов, членов рабочих групп;

руководителей Правовых управлений Администрации Президента РФ, Правительства РФ, палат Федерального Собрания РФ;

работников Правовых управлений, непосредственно работавших с данным законопроектом;

депутатов Государственной Думы и членов Совета Федерации, представлявших данный законопроект на пленарном заседании;

юристов и лингвистов, осуществлявших правовую и лингвистическую экспертизы;

полномочных представителей Президента РФ и Правительства РФ в палатах Федерального Собрания;

статс-секретарей министерств и ведомств, причастных к прохождению законопроекта;

сотрудников Общественной палаты РФ и Трехсторонней комиссии РФ 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.

Источники для анализа правоприменительной деятельности и юридической практики

Базы данных верховных судов Российской Федерации.
 Официальные публикации верховных судов Российской Федерации.
 Письма, обзоры судебной практики.
 Постановления пленумов верховных судов Российской Федерации.
 Архивные материалы верховных судов, государственных архивов РФ.
 Базы данных «КонсультантПлюс», «Гарант», «Кодекс» (Базы судебной практики).
 Публикации в средствах массовой информации, в том числе в электронных, включая Интернете.
 Материалы обсуждения на форумах, в блогах.
 Ранее подготовленные экспертные и научно-экспертные заключения.
 Личные впечатления участников судебного процесса:
 судьи (судей);
 помощника судьи, готовившего материалы дела;
 истца, ответчика, экспертов;
 прокурора и адвоката;
 журналистов, освещавших данный процесс.
 Сбор информации — мощное оружие, используемое как для защиты, так и для нападения. Не случайно говорится: «Кто владеет информацией, тот владеет миром». Поэтому деятельность по сбору, обработке и хранению информации регулируется действующим законодательством и должна осуществляться в рамках правовых и морально-этических норм.

Правовые запреты на доступ к информации в законодательстве именуется *охраняемыми законом тайнами*. Существует несколько видов тайн, охраняемых законодательством: государственная, служеб-

ная, военная, коммерческая, банковская, налоговая, семейная, врачебная, тайна переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений и др. Помимо этого законодательством о персональных данных установлены правила работы с персональной информацией, запрет на разглашение соответствующих сведений¹.

Административным и уголовным законодательством РФ установлена ответственность за неправомерный сбор информации в отношении частных лиц².

В некоторых странах (например, в США) скрытая запись разговора, о которой не предупрежден собеседник, является преступлением и влечет уголовную ответственность. В России такой нормы пока не существует, но очевидно, что тайная запись разговора, даже если она не преследует преступных намерений (мошенничества, шантажа и др.), разрушает ткань личного доверия, способствует формированию шпиономании и подозрительности, а потому осуждается нормами морали.

Также трудно поддержать практику печатных и электронных СМИ, состоящую в публикации конфиденциальной смс-переписки и протоколов незаконной прослушки. Польза для общественных интересов, на которую ссылаются авторы подобных публикаций, представляется сомнительной, она отнюдь не перекрывает морального вреда от подобных публикаций.

Между прочим

Вы можете думать, что это свойство человека, но на самом деле это информация тянется к подходящему человеку. Информация — это жизнь. Она быстро находит людей, которые признают ее важность и действительно хотят ею обладать. Информация обходит тех, кто только праздно собирает данные и не может пустить их в дело. Будет использоваться информация или нет — зависит от человека.

Коносуке Мацусита

В наше время мы страдаем не столько из-за недостатка информации, сколько от избытка ненужной, бесполезной информации, не имеющей никакого отношения к выходу из кризисных ситуаций. Найдите возможности отделить бесполезное от важного, и вы почувствуете, что владеете ситуацией.

Джефф О'Лири

¹ См., например, Закон РФ от 21 июля 1993 г. № 5485-1 «О государственной тайне»; Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных».

² См. ст. 5.54, 13.11, 13.14, 20.23, 20.24 КоАП РФ; ст. 137, 183, 185⁶, 272, 283 УК РФ.

Есть особенно эффективный метод получения информации, не используемый большинством менеджеров. Нужно просто пойти туда, где работают, и посмотреть, что там делается.

Эндрю Гроув

Каждый хочет, чтобы его информировали честно, беспристрастно, правдиво и в полном соответствии с его взглядами.

Гилберт Честертон

5. Рекомендуемая литература

Бакулин О. А. Технологии эффективного поиска в Интернете. М., 2013.

Кузнецов И. Н. Информация: сбор, защита, анализ: учебник. М., 2001. Гл. III, IV.

Курносков Ю. В., Конотопов П. Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М., 2004. Гл. IV.

Гендина Н. И., Соколов А. В. Аналитико-синтетическая переработка информации: учебник. СПб., 2013.

6. Практикум аналитика

Поиск информации в Интернете

В настоящее время основным источником информации является Интернет, в котором размещены миллиарды документов, на все мыслимые и немыслимые темы. Профессиональный аналитик должен знать наиболее полные источники информации в Интернете по своим проблемам и владеть эффективными технологиями поиска информации. Например, мало кто знает, что телефонный номер — это не только средство связи по телефону, но и ценный поисковый признак, по которому можно быстро отыскать персональные страницы лица или организации. Обсуждение эффективных приемов и средств поиска информации в Интернете — отдельный аспект темы, который выходит за рамки настоящего издания. Поэтому отсылаю заинтересованного читателя к профильной литературе¹.

¹ См.: *Горбачев А., Котлеев Д.* Internet. Эффективный поиск для руководителей. М.: Изд-во ДМК-Пресс, 2007; *Кутовенко А.* Профессиональный поиск в Интернете. СПб.: Изд-во Питер, 2011; *Роцин С.* Современный самоучитель по поиску в интернете. М.: Изд-во ДМК-Пресс, 2013; *Смит Д.* В постели с Google. Передовые способы оптимизации поиска. М.: Олимп-Бизнес, 2010; *Щербаков А. Ю.* Интернет-аналитика. Поиск и оценка информации в Web-ресурсах. Практическое пособие. М., 2012 (CD-rom).

7. Рабочий инструмент аналитика

Записная книжка One Note¹

Приложение OneNote (рис. 6.1) — это современное средство накопления информации, электронная версия бумажной записной книжки, куда можно записывать заметки, мысли, идеи, наброски, напоминания, и любые другие сведения. В отличие от традиционного формата, принятого для страниц документов, используемых в других приложениях (текстовые процессоры или электронные таблицы), OneNote представляет страницы свободной формы, на которых можно печатать, писать или рисовать заметки в форме текста, графики и изображений где угодно и как угодно.

В отличие от заметок в бумажной записной книжке, в OneNote можно легко добавлять, перемещать и удалять все, что содержится на страницах и в разделах. По мере надобности можно увеличивать раз-

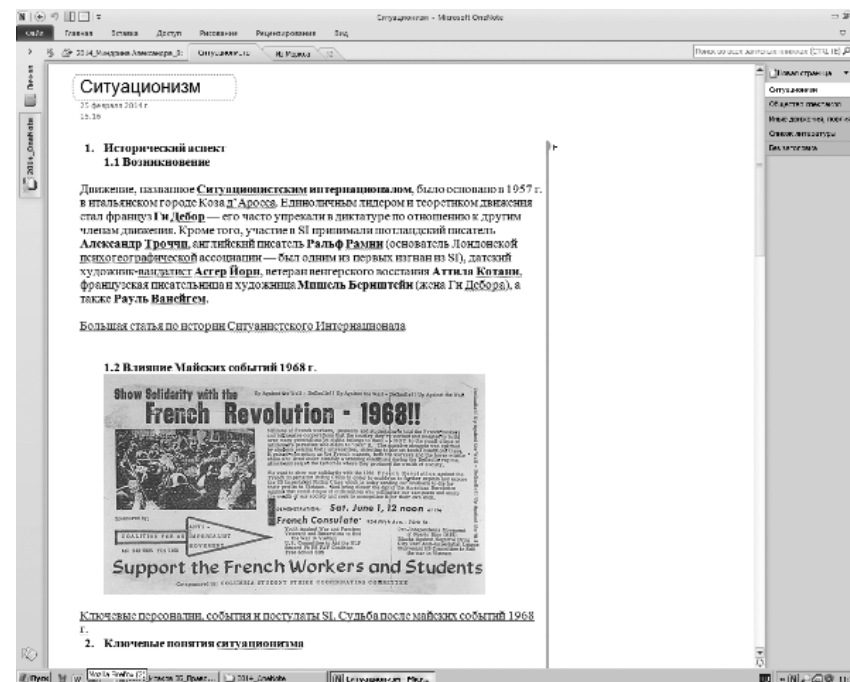


Рис. 6.1. Рабочее окно программы OneNote

¹ См.: URL: <http://office.microsoft.com>.

мер свободного места там, где оно нужно, а также перетаскивать элементы заметок в их собственные разделы или даже в другие записные книжки — чтобы поддерживать порядок в них.

Несколько очевидных достоинств в технологии OneNote:

Несколько записных книжек. Можно хранить все заметки и записи в одной записной книжке или создать несколько книжек для организации материалов по разным темам. Дополнительные записные книжки можно создавать для разных целей: для проектов, для текущих записей, а также для сезонных событий (например, подготовки к отпуску).

Поддержка нескольких компьютеров. Записные книжки OneNote доступны с любого компьютера — из дома, с работы, из школы и других мест. Поместите файл записной книжки в общедоступное место в Сети, к которому подключен каждый из компьютеров, а затем откройте записную книжку.

Общие записные книжки. Создание записных книжек в общедоступных местах в Сети позволяет всем членам группы совместно работать с одними и теми же заметками и видеть все последние изменения в них. Общие записные книжки можно использовать для активного сотрудничества с другими пользователями или в качестве общедоступных хранилищ данных.

Отправка веб-страниц в OneNote. Содержимое веб-страниц можно отправлять непосредственно из обозревателя в приложение OneNote, и уже в приложении осуществлять поиск данных, проводить совместную работу с ними, добавлять к ним пометки и повторно использовать их. При этом на странице OneNote автоматически фиксируется адрес источника, из которого получена информация.

Заметки с гиперссылками. Для записной книжки в целом или любого ее раздела можно создать оглавление с использованием гиперссылок на определенные страницы. Для этого следует щелкнуть правой кнопкой мыши в любом месте заметки и создать гиперссылку на этот абзац для быстрых переходов между данными в нескольких разделах или даже записных книжках.

Прикрепление файлов. Файлы можно вставлять прямо в страницы заметок и хранить всю информацию о проектах в одном месте. Импортированные файлы можно помечать в OneNote и хранить в записных книжках в виде вложений.

Возможности рисования. Если введенные с клавиатуры или рукописные заметки не могут точно передать возникшую идею, для передачи замысла воспользуйтесь возможностями рисования в OneNote.

Линии и фигуры можно рисовать, вращать и дублировать непосредственно на странице.

Калькулятор. Во время работы с заметками в записной книжке можно осуществлять выполнение простых вычислений без необходимости покидать страницу.

Поддержка MS Office Outlook. Для лучшего управления встречами и контактами можно координировать заметки с приложением MS Office Outlook. Можно легко отправлять сообщения электронной почты из Outlook в OneNote и таким образом хранить всю важную информацию в одном месте¹.

8. Задачи и ситуации

1. Дружественная разведка

Две крупных информационных фирмы в прошлом были одной организацией, но затем разделились. Между сотрудниками фирм сохранилось множество личных дружеских связей. Поэтому руководству одной из фирм не составило большого труда найти нескольких человек в аппарате управления конкурирующей организации, которые информировали бы их о планах и задумках конкурента. Полученная информация позволила сосредоточиться на «прорывных» участках деятельности, хотя бы на шаг опережать конкурента с выпуском новых востребованных на рынке программных продуктов, смазывать эффект от предпринимаемых конкурентом усилий по продвижению своих программных продуктов (предпринимались упреждающие и альтернативные пиар-акции).

Как Вы относитесь к подобному методу сбора информации в бизнесе? Как Вы относитесь к использованию разведывательных методов в сфере предпринимательства?

2. Перекрытие потока информации

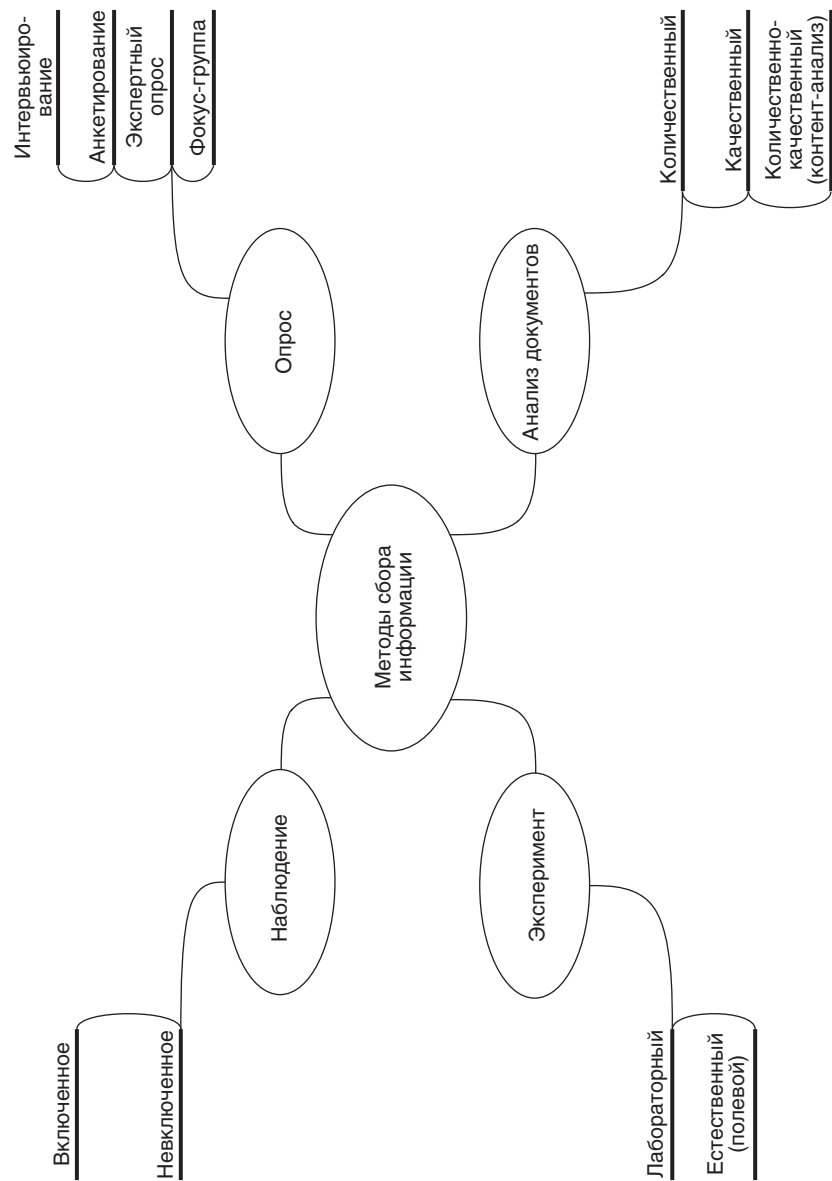
Крупная промышленная фирма наняла хакера, чтобы «обрушить» компьютерные сети основного конкурента и помешать ему вовремя сдать документы для участия в тендере (была получена информация, что документы готовятся, но будут сдаваться в последний день).

Как Вы относитесь к подобным методам конкурентной борьбы?

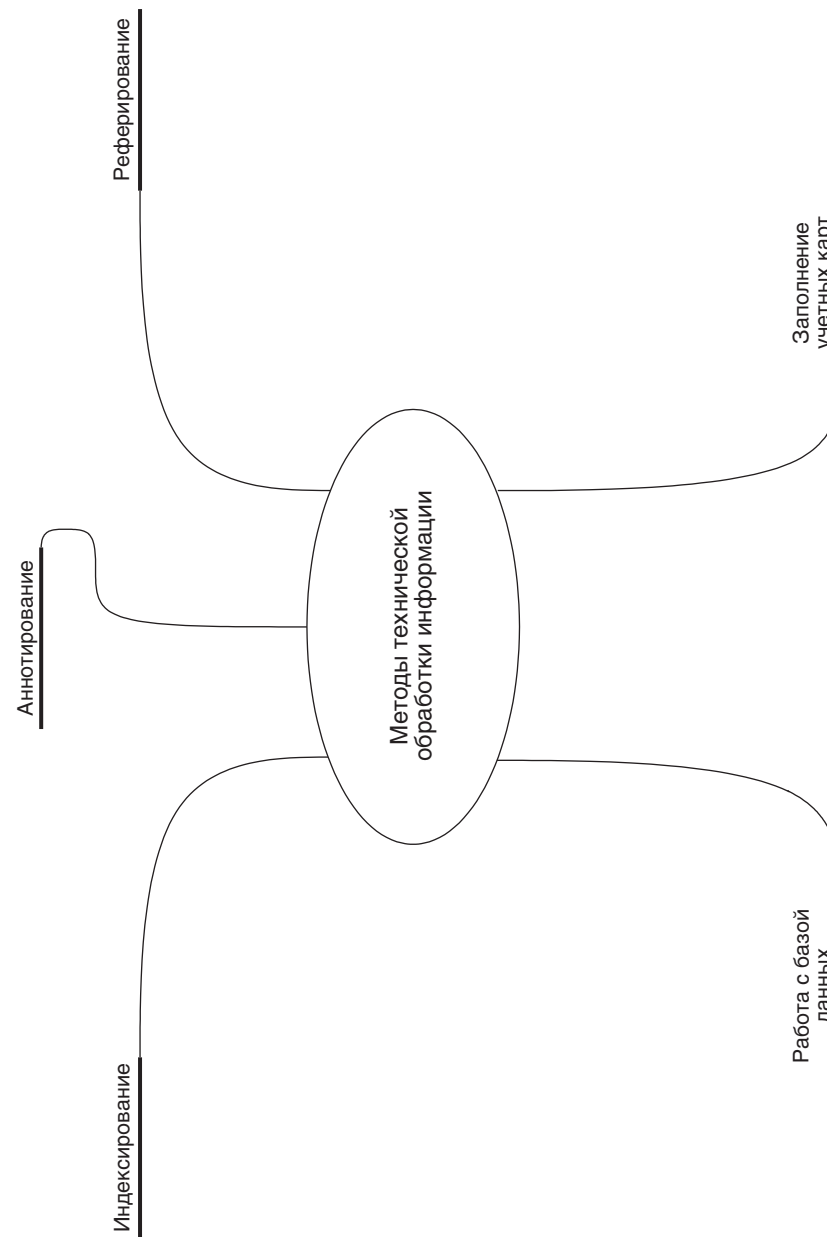
¹ Более детальную информацию о работе приложения OneNote можно получить на веб-узле URL: <http://office.microsoft.com/onenote>.

9. Интеллектуальные карты, схемы

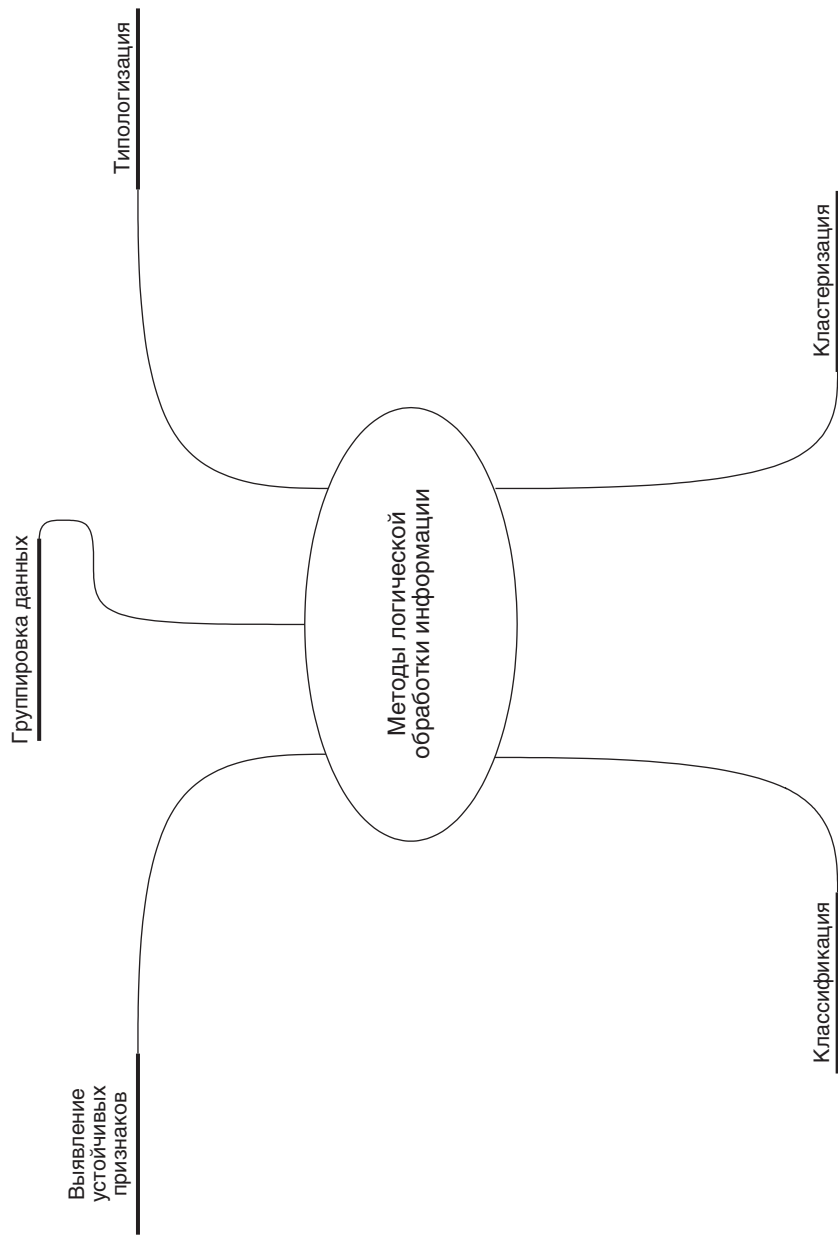
6.1. Методы сбора информации



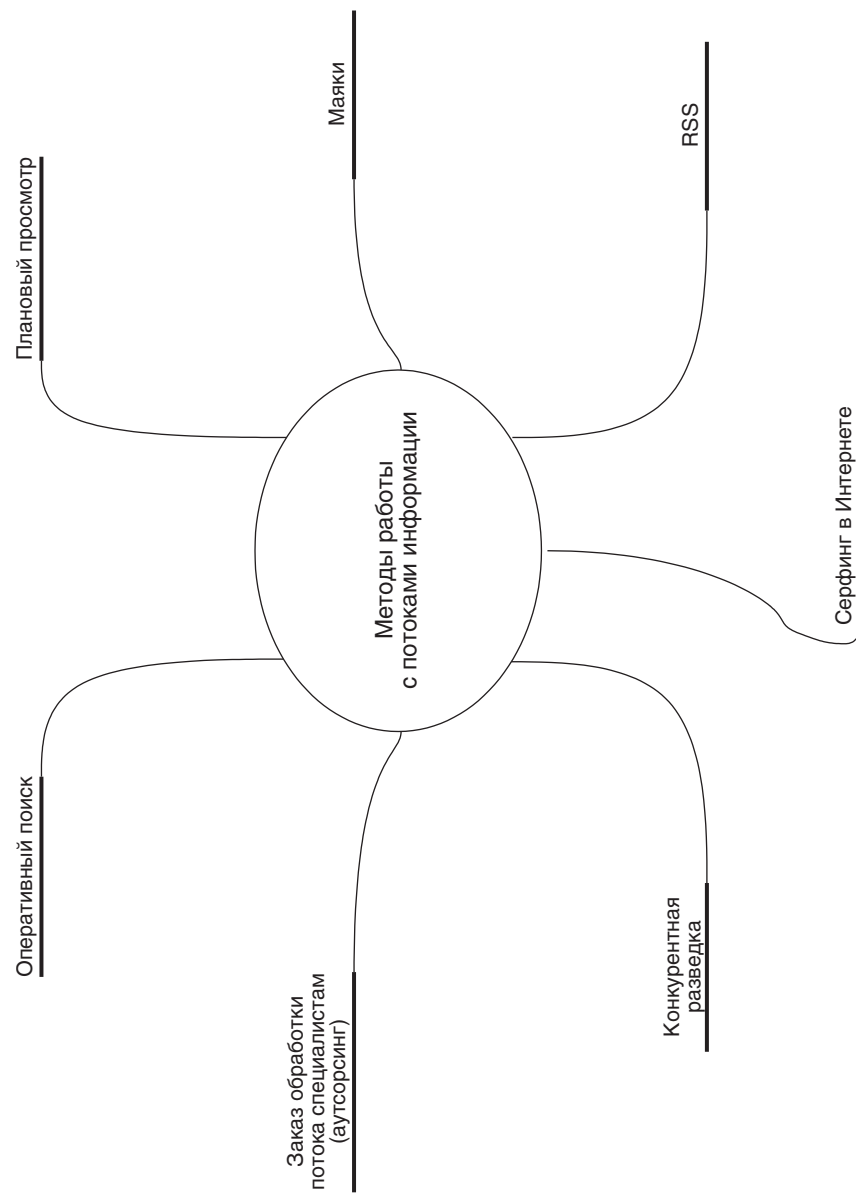
6.2. Методы первичной технической обработки информации в правовой аналитике



6.3. Методы логической обработки информации в правовой аналитике



6.4. Методы работы с потоками информации в правовой аналитике



Глава 7. Анализ информации

1. Базовые определения

МОДЕЛЬ — объект — заместитель некоторого явления, процесса, предмета, отражающий его существенные для данного исследования характеристики и свойства.

ПРОБЛЕМА — сложный, нерешенный вопрос теории или практики; ситуация недостаточности средств для достижения некоторой цели.

ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ — форма и способ работы с проблемой в мышлении; переход от вопроса к проблеме.

2. Содержание темы

Цели и принципы анализа собранной информации.

Методы анализа информации, их система.

Методы формального анализа информации (анализ, синтез, сравнение, обобщение, логический анализ и др.).

Историко-генетический метод анализа информации.

Анализ причинно-следственных и иных связей.

Моделирование как метод анализа информации.

Сценирование как метод анализа информации.

Качественные, количественные и качественно-количественные, методы анализа документов.

Методы анализа нормативных правовых и правоприменительных документов.

Компьютерный анализ информации: возможности и ограничения.

Этапы аналитического процесса. Понятие и содержание проблематизации как одного из этапов аналитического процесса.

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 7, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. Проблематизируйте закрепленную за вами тему. Результаты проблематизации направьте по Сети преподавателю — руководителю аналитической группы.

4. Комментарий

Анализ собранной информации

Прежде чем приступить к чтению этого комментария, задайте себе вопрос: что вы ожидаете узнать? Интеллектуальная практика человечества насчитывает не одно тысячелетие. За это время выработано множество методов, приемов и средств анализа информации — от самых простых до очень сложных и изощренных. Можно ли освоить искусство анализа информации на основе справки, изложенной на нескольких страницах? Конечно же, нет. Можно сделать лишь первый шаг в этом направлении.

Смысл **анализа информации** заключается в извлечении из массива собранной информации сведений, которые необходимы для достижения целей аналитического исследования (в большинстве случаев этими целями является подготовка и принятие решения). Содержание анализа информации отчетливо просматривается в англоязычном эквиваленте этого выражения — «data Mining» — «добыча», «выдача на гора» полезных данных, извлечение их из груды собранных сведений. (Интеллектуальная карта 7.1.)

Как и сбор информации, анализ информации осуществляется не наугад, а с ориентацией на конечный результат — подготовку и принятие решения. Эффективность анализа информации существенно возрастает, если имеется хотя бы предварительный вариант будущего решения, поскольку становится понятным, на каких данных оно должно быть основано. Однако такой подход содержит очевидное ограничение: нельзя анализировать лишь то, что укрепляет концепцию будущего решения, и проходить мимо фактов, которые эту концепцию меняют или ей противоречат.

Анализ информации — творческий процесс, который осуществляется различными методами. Среди базовых, наиболее известных и широко используемых **методов формального анализа** информации можно выделить следующие.

Анализ (от греч. разложение, расчленение) — метод работы с информацией, заключающийся в расчленении исследуемого объекта на составные части. Анализ позволяет представить некое нерасчлененное целое в виде совокупности взаимосвязанных частей, понять их значение и механизм взаимодействия. Исторически анализ был одним из первых осознанных человечеством методов научного познания, поэтому дал имя всей интеллектуальной деятельности, связан-

ной с переработкой информации (по этой причине нам в некоторых случаях приходится разграничивать анализ в широком и в узком смыслах слова).

Значение анализа в правовой аналитике можно проиллюстрировать на примере законодательного процесса. Для того чтобы понять, как рождаются законы, необходимо собрать информацию о законодательном процессе, а затем проанализировать действия законодателя — разграничить в деятельности законодателя логически и организационно законченные этапы, стадии этого процесса.

В некоторых ситуациях внутреннее строение процесса не имеет значения для решения задачи. В этом случае используется метод «черного ящика» — содержание процесса выводится за рамки рассмотрения, не анализируется, изучается только информация «на входе» и «на выходе».

Синтез (греч. соединение, сочетание, составление) — метод работы с информацией, противоположный анализу. Синтез предполагает объединение разрозненной информации в некоторое упорядоченное целое.

Значение синтеза как метода работы с информацией можно показать на примере составления законопроекта. Законопроект — это упорядоченная совокупность юридических норм, с помощью которых предлагается решить определенную социально-правовую задачу. В ходе работы над законопроектом обычно рассматриваются многочисленные альтернативные предложения, подходы, варианты юридических норм. Юрист-аналитик (в данном случае он выступает еще и в роли разработчика законопроекта) должен выбрать из всего этого многообразия то, что подходит для решения конечной задачи, и собрать на основе разрозненных данных некое завершенное целое. Являясь результатом синтеза разнообразного исходного материала, законопроект в то же время выступает по отношению к нему как самостоятельное целое.

Сравнение — метод анализа, состоящий в выявлении сходств и различий анализируемых объектов и установлении на этой основе их взаимосвязи, места в генетической цепи, закономерностей развития и т. д. На основе метода сравнения сложился целый ряд наук — сравнительная анатомия, сравнительная психология, сравнительное языкознание и др., в юриспруденции — сравнительное правоведение (правовая компаративистика), изучающее правовые системы разных стран методом сравнения юридических институтов и норм права.

Метод сравнения не так прост и очевиден, как может показаться на первый взгляд. Случайные поверхностные сравнения ничего не дают и мало продвигают вперед науку и аналитику. В основе сравнения всегда лежит продуманная методология: правильно выбранные объекты сравнения, периоды времени, рамки сравнения и т. д. Информация, полученная методом сравнения, никогда не является бесспорной и вечной истиной, применимой в любых условиях. Только при соблюдении строгой научной методологии метод сравнения дает новые и интересные (а не банальные и очевидные) результаты.

Обобщение (абстрагирование) — метод анализа, состоящий в выявлении у объектов общих признаков. Обобщающая (абстрагирующая) мысль — мощнейшее оружие в науке и аналитической деятельности. Результатом обобщения может быть установление связей и закономерностей, которые «не лежат на поверхности», а выявляются только с помощью абстрагирования. Обобщения могут закрепляться, в частности, в форме искусственных абстрактных объектов, конструкций, которые широко используются в практической деятельности.

Значение абстрагирования в правовой аналитике можно показать на примере такой конструкции, как состав правонарушения (объект, субъект, объективная сторона, субъективная сторона). Будучи «интеллектуальной выжимкой» из множества конкретных правонарушений, конструкция состава правонарушения является необходимым инструментом как для научной, так и для аналитической юридической деятельности.

Логический анализ представляет собой исследование собранного материала с позиций соблюдения законов логики: законов тождества, деления, противоречия, закона исключенного третьего, достаточного основания и др. Например, закон тождества заключается в том, что в процессе логических преобразований понятие должно остаться тождественным самому себе, не менять своего содержания. В области политики и права этот закон логики нарушается особенно часто: происходит так называемая «подмена понятий», т. е. один и тот же термин, используемый в дискуссиях и обсуждениях, имеет различный смысл, что не всегда осознается участниками дискуссий. Об этом, кстати, говорит и знаменитая максима Р. Декарта: «Определив точно значения слов, вы избавите человечество от половины заблуждений».

Лингвистический анализ — состоит в рассмотрении собранного материала с позиций знаний о языке. Имеют значение стилистика изложения, особенности словоупотребления, применяемые словари, наличие ненормативной лексики и т. д. Специалисты отмечают, что ошибки, опечатки, нарушения, сбои — значительно более ценный информативный материал, чем «гладкий» выверенный текст, составленный с соблюдением всех правил. Так, в выступлении на саммите Евросоюза в Брюсселе в марте 2014 г. Президент США Б. Обама упомянул о референдуме, проведенном в Косово, которого на самом деле не было. Эта грубая ошибка говорит специалистам значительно больше, чем десятки статей, в которых превозносится качество американской правительственной аналитики¹.

Упомянутые формальные методы исследования являются базовыми, основными, они используются в той или иной степени практически в каждом аналитическом исследовании. Но над ними надстраивается «второй этаж» — более сложные **методы содержательного анализа информации**. К их числу можно отнести следующие.

Историко-генетический анализ — заключается в изучении исторического пути развития изучаемого объекта. Данный метод позволяет выявить причины и условия зарождения изучаемого явления, этапы и стадии его развития, его современное состояние, его ближайшие и (с меньшей вероятностью) более отдаленные этапы развития.

В том или ином виде исторический анализ присутствует в большинстве правовых аналитических исследований. Например, анализ современного состояния и перспектив развития института адвокатуры невозможен без изучения истории этого правового института, его места в царской России, в советское время и в современный период, без рассмотрения законодательных актов о деятельности адвокатов, которые принимались на разных этапах развития российского общества и государства.

Анализ причинно-следственных и иных связей предполагает изучение прямых и косвенных, важных и второстепенных, видимых, очевидных и скрытых причин, условий и поводов, послуживших основанием для возникновения и развития анализируемого объекта.

Значение исследования причинно-следственных связей рассматривалось в гл. 3 настоящего учебного пособия. Там же были показаны некоторые технологии анализа причинно-следственных связей.

¹ См.: Соловьев В. Р., Злобин Н. В. Куда идет Россия? М., 2014. С. 258.

Здесь же необходимо отметить, что анализ причинно-следственных связей может быть основой для анализа собранной информации, а затем — для выработки мер воздействия на анализируемый объект, стимулирования позитивных явлений и процессов (например, инноваций) и подавления негативных явлений (правонарушений и преступлений).

Причинно-следственные связи — не единственный вид связей, который может интересовать аналитиков. Анализ собранной информации может осуществляться также с позиций структурных, функциональных, информационных и иных связей и отношений.

Системно-структурный и структурно-функциональный анализ — исходят из понимания объекта анализа как системы, обладающей определенным набором элементов, структурой, динамикой, комплексом функциональных взаимоотношений между элементами системы и с внешним миром. В качестве наглядного примера системы нередко приводят современный аэропорт: будучи сам по себе сложным комплексом терминалов, коммуникаций, служб, сооружений, аэропорт одновременно выступает элементом региональной, национальной и мировой транспортной инфраструктуры.

Возникнув в современном виде в середине XX в., системный подход прошел ряд этапов развития, превратившись во влиятельное направление научной и аналитической методологии.

Значение системно-структурного анализа в праве чрезвычайно велико. Достаточно указать в качестве примера, что само право может рассматриваться как система, разделенная на крупные части (отрасли, подотрасли, комплексные отрасли), находящиеся в тесной взаимосвязи и «обслуживающие» друг друга в процессе правового регулирования, разделяющиеся, в свою очередь, на более дробные структуры — институты, субинституты, комплексные институты и т. д., вплоть до юридической нормы, которая представляет собой микро-систему, состоящую из нескольких элементов.

Метод построения гипотез предполагает разработку гипотезы или ряда гипотез, с позиции которых ведется обработка собранного материала. Например, в гл. 1 настоящего учебного пособия была выдвинута гипотеза, что аналитика имеет определенную структуру — подразделяется на общую часть (информационную аналитику) и отраслевые направления — экономическую, финансовую, медицинскую, правовую и другие виды аналитики. Данная гипотеза, если принять ее за

основу, будет управлять процессом сбора и анализа информации по вопросу о предмете и структуре аналитической деятельности.

Моделирование — один из наиболее популярных методов анализа информации, состоящий в том, что зарождение и развитие интересующего нас объекта изучается с помощью другого, искусственно созданного объекта — модели. Правильно выстроенная модель обладает прогностическими свойствами, т. е. позволяет предсказать будущие состояния объекта, увидеть его динамику.

Формы и способы моделирования чрезвычайно многообразны: это моделирование натурное, имитационное, игровое, графическое, логическое, компьютерное, цифровое, информационное, математическое и др.

С точки зрения информационной аналитики любая сфера деятельности (в том числе юриспруденция) имеет свою информационную модель, своеобразный информационный профиль, отражающий особенности источников информации, информационных потоков, способов доведения информации, средств и методов развертывания и свертывания информации и т. д.¹

Метод моделирования особенно эффективен для анализа конфликтных (экономических, политических, правовых, международных) ситуаций, поскольку позволяет наглядно представить всех участников конфликта, проанализировать их взаимоотношения, увидеть варианты развития конфликтной ситуации.

Сценирование — специфическая разновидность моделирования, широко используемая в правоведении и политологии. Особенность сценирования состоит в том, что модель воплощается в сценарии — аналитическом документе, описывающем прошедшие, настоящие или будущие события в их взаимосвязи. Сценарий позволяет увидеть многовариантность происходящих событий, понять условия и предпосылки, при которых реализуется тот или иной вариант. Наличие сценария (нескольких альтернативных сценариев) существенно облегчает диагностику аналитических ситуаций, поскольку позволяет понять, по какому из прогнозируемых вариантов пошли реальные события. Эффективность метода сценирования существенно повышается, когда он применяется в сочетании с игровыми методами их создания и верификации (проверки).

¹ См.: Гордукалова Г. Ф. Анализ информации: методы, технологии, организация. СПб., 2009. С. 114—124.

Отдельную группу методов анализа информации образуют **методы анализа документов**. Их довольно много. В первом приближении эту группу методов можно разделить на две части — методы качественного анализа и методы количественного анализа документов¹. (Интеллектуальная карта 7.3.)

Качественные методы анализа информации опираются на семантические (смысловые) свойства анализируемых документов. Это выявление смысловых единиц текста; сравнение и обобщение сообщений; поиск противоречий между сообщениями; формирование на основе анализа содержательных версий; терминологический анализ; дискурсивный анализ и т. д.

Количественные методы анализа информации опираются на формально-знаковые свойства изучаемых документов. Исследуются, например, объемы передаваемой информации; частота использования тех или иных терминов (частотный анализ), логические отношения между ними, теснотакорреляции и т. д. Количественный анализ документальных источников может осуществляться как ручным способом, так и с помощью специальных компьютерных программ.

Некоторые методы анализа не укладываются в предложенную выше классификацию, поскольку носят *качественно-количественный характер*. К числу таких методов можно отнести, например, контент-анализ.

Определенные особенности присущи **методам анализа нормативно-правовой, юридической информации**. К числу основных методов в этой сфере можно отнести следующие. (Интеллектуальная карта 7.2.)

Юридикологический метод — анализ правовой информации с формально-правовых позиций, с точки зрения догмы права. При этом например фактические обстоятельства могут оцениваться с позиции их соответствия закону (правомерные, противоправные, юридически безразличные), а также в аспекте их роли в правоприменительном процессе (доказательства, основания для прекращения дела, основания для освобождения от юридической ответственности и др.).

Социологический метод подразумевает, что правовой информации дается социологическая интерпретация, факты и обстоятельства рассматриваются как социальное явление: элемент социального процесса, результат коммуникации в группе и т. д.

¹ См.: Гордукалова Г. Ф. Указ. соч. С. 229—276.

Политико-правовой метод — заключается в том, что юридические нормы, факты, правоприменительные акты рассматриваются в контексте определенной политики, как средство реализации политики, как результат борьбы или компромисса политических сил.

Историко-генетический метод — рассмотрение условий возникновения и этапов развития правового явления, анализ зависимости правовых институтов от тех или иных социальных обстоятельств (например, условия возникновения института смертной казни и его модификации на различных этапах развития общества и государства).

Сравнительно-правовой метод — рассмотрение правовых институтов и норм в сравнении, в сопоставлении с аналогичными институтами и нормами других стран.

Логический метод — анализ юридических норм и отношений с позиции законов логики — тождества, противоречия, исключенного третьего и т. д. Эти законы уже упоминались выше. Они действуют во всех сферах жизни, в том числе и в праве.

Лингвистический метод — анализ права с позиций закономерностей языка, рассмотрение особенностей лингвистических средств, используемых для выражения правовых норм.

Информационно-правовой метод — рассмотрение права как разновидности социальной информации, к которой применимы общие закономерности распространения информации: наличие информационного шума, затухание сигнала и проч.

Компьютерные методы анализа информации — огромная группа методов, реализуемых на основе использования компьютерной техники. Практически все рассмотренные выше методы анализа информации в современных условиях могут быть реализованы как традиционным ручным способом, так и с помощью компьютерной техники.

Применение компьютерной техники резко увеличивает возможности аналитиков, повышает эффективность анализа информации, позволяет выполнить операции (например, просмотр сотен тысяч источников), которые ручным способом невыполнимы. Однако использование компьютерной техники имеет свои ограничения. Они видны, например, при использовании таких относительно простых аналитических систем, как «Антиплагиат». Система «Антиплагиат» выявляет факты совпадения текстов в разных работах, но не в состоянии оценить причину совпадения, решить, что перед нами — законная цитата или незаконное заимствование. Она протестует против использования автором его собственных работ, хотя это по общему правилу, не

нарушает ничьих интеллектуальных прав. Она может заподозрить автора в плагиате по причине того, что система «не знает» его ранних работ, которые не вошли в электронную базу данных, и т. д.

Методы компьютерного анализа информации бурно совершенствуются, создавая все новые возможности для государственного управления, бизнеса и общественно-политической практики. В качестве примера приведем фрагмент статьи, в которой анализируется опыт развития компьютерных технологий анализа информации в США.

Что и как могут узнать в инете о нас?¹

Как снимают информацию. Государственные разведки имеют возможность получить доступ ко всем данным, передаваемым в Интернете. Это достигается за счет контроля магистральных сетей передачи данных. С них банально снимается вся информация, что не является серьезной проблемой с технической или организационной точек зрения. Магистральных провайдеров на законодательном уровне обязывают сотрудничать с соответствующими госорганами.

Как хранят собранное. Действительно сложным моментом является хранение и обработка всего этого массива данных. Именно для решения проблем хранения и обработки Американское агентство национальной безопасности (NSA) построило распределенную сеть хранения и обработки данных. Данная сеть состоит из пяти суперкомпьютерных кластеров с хранилищами данных, автономным энергообеспечением и специализированной оптоволоконной связью между кластерами. Это проект «First Intelligence Community Comprehensive National Cyber-Security Initiative Data Center».

На данный момент запущено самое большое хранилище данных в пустыне в штате Юта. Центр данных Юты стал завершающим элементом, недостающим в этом колоссальном комплексе (помимо уже эксплуатируемых суперкомпьютерных кластеров штаб-квартиры NSA Форт Мид (штат Мериленд), исследовательского криптоаналитического центра Оук Ридж (штат Теннесси), дата-центра Лекленд в Сан-Антонио (штат Техас)). В Юте установлен один из самых мощных в мире суперкомпьютеров. Проект «First Intelligence Community Comprehensive National Cyber-Security Initiative Data Center» стоимостью 2 млрд долл. создан для хранения и обработки цифровых данных, собранных в результате слежки: интернет-трафик, видео с камер на-

¹ См.: URL: <http://analitirus.blogspot.ru>.

блюдения, записи телефонных разговоров и т. д. По оценкам экспертов, дата-центр NSA сможет хранить и обрабатывать йоттабайты информации.

Как обрабатывают информацию. Следующей проблемой является обработка таких объемов информации. Уже есть ряд решений, которые эксплуатируются. Вот некоторые наработки в этом направлении наших заокеанских коллег.

В 2001 г. DARPA запустила проект Terrorism Information Awareness (TIA) («Знания информации о терроризме»), который заключается в создании и испытании опытного образца системы, позволяющей на основе больших объемов не связанной информации в различных базах данных (в том числе в социальных сетях) выявить группу лиц, готовящихся совершить террористический акт на территории США. Система эффективно работает и развивается.

В 2009 г. DARPA запустила проект «Machine Reading Program» («Машинное чтение»). Результатом программы стало создание автоматизированной системы чтения и понимания текстов на естественном языке, способной извлекать востребованную информацию из текста без участия человека.

В 2010 г. запущена программа «Integrated Crisis Warning System» (ICEWS) — информационная интегрированная система раннего предупреждения о возникновении кризисных ситуаций. Система ICEWS предназначена для мониторинга, оценки и выделения основных индикаторов, указывающих на нарастание социальной напряженности в обществе (не обязательно в американском). Параллельно с 2010 г. разрабатывалась программа «Anomaly Detection at Multiple Scales», которая предназначена для выявления аномальных процессов, происходящих в обществе, наблюдения за неадекватным поведением отдельных индивидов и групп людей.

В 2010 г. Пентагон приобрел «Surrogate Subjugation» (разработка компании Visual Purple) — систему автоматизированного мониторинга социальных сетей, чатов, тематических форумов и активной работы на них в целях оказания необходимого влияния на аудиторию. Система создает виртуальную копию человека (так называемый суррогат), участвующего в онлайн-обсуждениях определенной темы. В каждом конкретном случае при регистрации суррогата на форумах в его профиле указываются специально подобранная биографическая легенда, политико-экономические взгляды, а также круг интересов и увлечений.

В 2011 г. DARPA запустила новую программу «Math for Social Networks», целью которой является разработка новых математических методов анализа социальных сетей с построением в реальном времени связей, указывающих на происходящие изменения в реальном мире.

С начала 2011 г. Пентагон развивает систему «Social Media in Strategic Communication» (SMISC) («Социальные медиа в стратегической коммуникации»), которая отслеживает все политические дискуссии и устанавливает, являются ли они случайным продуктом коллективного разума или пропагандистской операцией со стороны враждебной нации либо группы. Проект уникален тем, что в нем поставлена задача революционного прорыва в использовании сетевых технологий для контроля и управления обществом.

В июне 2012 г. по заказу DARPA военный подрядчик Raytheon BBN Technologies создал компьютерную систему, которая автоматически составляет досье на граждан и организации, собирая информацию из открытых источников (социальных сетей, форумов, чатов, блогов). Помимо прямого упоминания объекта, система идентифицирует изучаемого по косвенным признакам, связям, образам (фото- и видео-материалы), голосу (радио). С февраля 2013 г. система работает в «боевом» режиме.

Данная информация рождает двойственные чувства. С одной стороны, нельзя не оценить мощь технической мысли, которая рождает все новые и новые средства анализа информации, позволяет «выжимать» из информации такие «соки», о которых раньше и помыслить было трудно. С другой стороны, возникает ощущение, что заказчики этих уникальных разработок подошли к грани создания технотронного общества, в котором будет уничтожена частная жизнь и свобода личности.

О том, что это уже не фантазии, а реальность, говорит следующее сообщение, опубликованное в Интернете: «Студент права Венского университета Макс Шремс, подкованный в юридических тонкостях, решил применить к компании Facebook директиву 95/46/СЕ, гарантирующую каждому европейцу доступ ко всей информации, касающейся его лично. На первых порах монстр Сети не проявлял энтузиазма к добровольной выдаче сведений. Но дотошный Макс проявил упорство и в конце концов получил-таки файл из 1222 страниц. В них: друзья, отклоненные контакты, адреса, сообщения, приглашения, ответы, даты подписок и контактов, ссылки и даже журнал посещений сайта. Все это хранилось не абы как, но было хорошо структу-

рировано и делилось на 57 категорий (работа, друзья, семья и близкие, политические взгляды, хобби, фотографии, личная переписка, чаты и т. д.). Включая записи, которые въедливый Макс Шремс когда-то удалил: они просто хранились в базе с пометкой «удалено»¹.

Таким образом, в «королевстве анализа информации» накоплены несметные сокровища, которые позволяют решать уникальные аналитические задачи (мы заглянули всего лишь в несколько наиболее доступных «сундуков»). Но в последние годы в подвалы «королевства» завозятся такие технологии и изобретения, которые при неосторожном обращении само «королевство» могут пустить прахом.

Как следует из изложенного, анализ информации — глубоко творческий процесс, в котором нет рецептов, пригодных на все случаи жизни. Тем не менее, можно сформулировать несколько вопросов, которые полезно задать себе, переходя к процедуре анализа информации.

Карта перехода к анализу информации

1. Закончен ли этап сбора информации? Достаточно ли собранное количество информации для начала ее анализа?
2. Соответствует ли собранная информация целям анализа? Есть ли в ней в принципе что-то новое?
3. Заслуживает ли собранная информация доверия? Не является ли она субъективной и односторонней? Следует ли разграничить источники информации в зависимости от степени доверия к ним?
4. Способен ли я качественно проанализировать собранное количество информации? Если нет, то кого необходимо дополнительно подключить к этой работе?
5. Каковы основные гипотезы анализа информации? Что именно и где именно я собираюсь найти?
6. Компетентен ли я для анализа данной информации? Способен ли я увидеть то, что собираюсь искать? Если нет, то кого необходимо привлечь к анализу информации?
7. Какие средства анализа и в какой последовательности я собираюсь применить? Достаточно ли этих средств для анализа информации? Позволят ли они дать ответ на основные гипотезы анализа информации?
8. Каким резервом времени для анализа информации я располагаю? Сколько времени могут занять отдельные аналитические процедуры?
9. Каким образом оформлять и закреплять промежуточные и конечные результаты анализа, чтобы они не вызывали сомнений и подозрений? Надо ли организовать параллельный анализ информации независимой группой экспертов?
10. Является ли анализ данной информации предварительным или окончательным? Если данный анализ является предварительным, то каким образом можно подготовиться к следующему этапу анализа информации?

¹ См.: *Городова М.* Тайны частной жизни больше нет, мы все рассказали сами. URL: <http://analitirus.blogspot.ru>.

Между прочим

Если погрузиться в проблему достаточно глубоко, мы непременно увидим себя как часть проблемы.

Аксиома Дюшарма

Вы не можете решить проблему, пока не признаете, что она у вас есть.

Харви Маккей

Чтобы добраться до источника, надо плыть против течения.

Станислав Ежи Лец

Каждая проблема имеет решение. Единственная трудность заключается в том, чтобы его найти.

Эвви Неф

5. Рекомендуемая литература

Гордукалова Г. Ф. Анализ информации: методы, технологии, организация. СПб., 2009.

Кузнецов И. Н. Информация: сбор, защита, анализ: учебник по информационно-аналитической работе. М., 2001. Гл. IV.

Курносоев Ю. В., Конотопов П. Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М., 2004. Гл. IV.

Ракитов А. И., Бондаев Д. А., Романов И. Б. и др. Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков / отв. ред. *А. И. Ракитов*. М., 2009. С. 91—114.

6. Практикум аналитика

Проблематизация аналитической ситуации

Одним из важнейших результатов сбора, обработки и анализа информации является проблематизация аналитической ситуации (интеллектуальная карта 7.4.). В самом общем виде проблематизацию можно определить как переход от задачи к проблеме, как выявление проблемы (или группы проблем), стоящей за данной аналитической задачей.

Автором термина «проблематизация», введшим его в научный оборот, считается французский философ М. Фуко (1926—1984). По мнению Фуко, проблематизации подвергается та сфера социальной

деятельности, культурный статус которой ставится под сомнение. Проблематизация означает, что некоторая привычная сфера культурного обихода становится предметом размышлений, превращается в проблему, заставляет терзаться сомнениями.

Как и многие другие относительно новые понятия, рассматриваемый нами термин используется в разных значениях. Белорусский философ В. В. Мацкевич выделяет по меньшей мере три: «Термин проблема (в данном контексте) употребляется как минимум в трех смысловых значениях: 1) как препятствие в деятельности, непреодолимое наличными и известными деятелю средствами и методами. Собственно проблема в этом смысле характеризует не само препятствие, а отношение деятеля к препятствию (она есть субъективное отношение к препятствиям при достижении целей). В такой субъективной трактовке проблема может восприниматься как вызов, требующий ответа, усилия, подвига или изобретения... 2) как «ученое незнание» или знание о незнании. Со времен Н. Кузанского очерчивание в знании зоны незнания широко используется как мотивирующий прием в организации исследований. Все географические знания получены экспедициями, направляемыми в те места земного шара, которые помечены «белыми пятнами» на его модели — глобусе... 3) как столкновение двух внутренне непротиворечивых знаний об одном и том же. Самым древним и классическим примером проблемы этого типа являются некоторые античные апории»¹.

В несколько ином смысле понятие «проблематизация» используется в педагогике. С точки зрения педагогов, проблематизировать — значит, погрузить воспитуемого в проблему, создать общее «проблемное поле» для ученического коллектива: «Неотъемлемой частью проектной деятельности выступает процедура проблематизации, которую можно определить как ценностное самоопределение в проблемном поле проекта. Дело в том, что включить человека в проектную деятельность довольно сложно, если у него нет внутренней установки на преобразование действительности и положительной мотивации. Поэтому педагог должен помочь учащимся (студентам, слушателям, воспитанникам) не только увидеть в окружающей действительности некое противоречие, но найти и сформулировать на его основе свою проблему, которую было бы интересно решить. Для этого на основе стартовых представлений участниками проектной деятельности об объекте и предмете проектирования организуется всестороннее обсуждение ситуации (проблемы, состояния объекта). В ходе такого об-

¹ Мацкевич В. В. Проблематизация // Новейший философский словарь / сост. А. А. Грицанов. 3-е изд. Минск, 2003.

суждения формируется общее поле проблем... Таким образом, процедура проблематизации включает действия по выявлению проблем, их формулировке, систематизации и иерархизации. Состояние участников по завершении этой проектной процедуры можно определить словами И. Лакатоса: «В начале у меня не было никаких проблем, а сейчас одни проблемы». В противовес распространенной ныне дежурной формуле «нет проблем», у участника проектирования появляется четкое ощущение «у меня есть проблема» и она может быть решена в ходе проектной деятельности»¹.

Свое понимание проблематизации (самопроблематизации) имеет и у специалистов-психотерапевтов: «Проблематизация — один из естественных шагов в психотерапии, однако нужно учитывать, что проблематизация бывает не только конструктивной, но и деструктивной. Жизненные затруднения — еще не проблемы. Проблемы из затруднений можно создавать, и люди это делают, создавая почву для психотерапии. Если клиент привык создавать себе проблемы, он в психотерапии будет нуждаться всегда. Если психотерапевт создал клиенту проблему, ему также теперь есть с чем работать... С другой стороны: иногда создание проблем клиенту, нахождение проблем у клиента является разумным и оправданным»².

В энциклопедии психотерапии приводится выразительный пример, характеризующий содержание и логику проблематизации: «За проблематизацией стоит представление, что то или иное затруднение возникает не просто так, его порождает какой-то источник — проблема. Соответственно, просто исправлять (решать) затруднение — глупо, нужно устранить источник его постоянного нового возникновения. Если у машины разбито стекло, то прямое решение — отвезти машину в сервис, где новое стекло поставят. Однако если в следующую ночь новое стекло будет снова разбито, налицо проблема: есть кто-то, кто стекло у машины бьет. Прежде чем решать ситуацию непосредственно, прежде чем вставлять новое стекло, нужно решить проблему — разобраться с тем, кто ночью бьет стекла. Во время проблематизации приходится делать нечто парадоксальное — движение вспять, движение в обратную сторону от цели. Однако это бывает оправдано, поскольку проблема — как раз то, что предшествует затруднению, и для того, чтобы уверенно достичь цели, нужно вначале вер-

¹ Колесникова И. А., Горчакова-Сибирская М. П. Педагогическое проектирование: учеб. пособие / под ред. И. А. Колесниковой. М., 2005. С. 86—89. URL: http://www.pedlib.ru/Books/3/0212/3_0212-86.shtml#book_page_top.

² Психологос: энциклопедия практической психологии / под ред. Н. И. Козлова. URL <http://www.psychologos.ru/articles/view/problematizaciya>.

нуться назад, к проблеме, ее устранить, и после этого путь к цели будет расчищен»¹.

Действительно, проблематизация ситуации всегда требует дополнительных времени и сил: может возникнуть ощущение, что она уходит в сторону от решения или представляет собой «топтание на месте». Недалеких руководителей это раздражает, они требуют от подчиненных «сосредоточиться на решении конкретных задач». На самом деле решение отдельных частных задач без выявления их корней во многих случаях неэффективно. Можно бесконечно гоняться за вредными мухами, но полезнее выявить и устранить источник, из которого они летят.

Целый пакет определений проблематизации дает М. В. Дубровский — участник и организатор организационно-деятельных игр: «Проблематизация — это особый способ постановки и разрешения сложных и нестандартных вопросов. Большинство из нас подвержены «проклятью компетенции»: мы настолько хорошо знаем нашу ситуацию, что уже не замечаем ни новых вызовов, которые всегда возникают с течением времени, ни тех возможностей, которые эти вызовы таят.

Проблематизация — это возможность пересобрать свой мир.

Проблематизация — не комфортная процедура, она требует мужества.

Проблематизация — возможность встретиться со сложной ситуацией лицом к лицу, прожить ее и обнаружить новые возможности для развития.

Проблематизатор не дает решений. Он помогает сломать привычные стереотипы. Как жить дальше — каждый решает сам.

Проблематизатор не предложит Вам готовой картины мира. Он поможет преодолеть старую, но задача собрать новую — ваша ответственность.

Проблематизация не для тех, кто стремится к спокойной жизни, она для тех, кто ищет развития.

Проблематизация применима как в бизнес ситуации, так и для решения частных вопросов»².

Свое понимание проблематизации есть и в сфере аналитики. Наш взгляд, оно заключается в восхождении от задачи к проблеме, во вскрытии проблемного контекста, стоящего за аналитической задачей. Аналитическую ситуацию, лежащую в основе аналитической задачи, можно образно сравнить с отдельным кадром на кинолентке.

¹ URL: <http://problematizator.ru>.

² Там же.

Проблематизация заключается в определении, в какие «киноленты» входит этот «кадр» и каково содержание этих «кинолент».

Различие между задачей и проблемой в аналитике можно показать на примере аварии на Саяно-Шушенской ГЭС, произошедшей 17 августа 2009 г. По содержанию данная ситуация представляет собой масштабную техногенную аварию — прорыв воды в турбинный зал гидроэлектростанции. Однако данная ситуация может быть рассмотрена в нескольких разных проблемных контекстах, не очевидных с первого взгляда, например:

как следствие дефектов в проектировании и эксплуатации станции;

следствие недостатков в управлении всей электроэнергетической отраслью России;

результат просчетов в экономической политике собственников станции, которые не вкладывали необходимых средств в ее техническую модернизацию;

следствие выбранной в 1990-е гг. модели приватизации;

результат слабости государственного надзора за сложными и потенциально опасными объектами;

проявление протекционизма и клановости в руководстве электростанции;

недостаток в подготовке управленческого и технико-технологического персонала электростанции;

следствие общих недостатков современного инженерно-технического образования в России;

результат разрушения отечественных научно-технических школ в машиностроении.

Эти проблемные контексты образуют в совокупности «киноленты», в которые должен быть вставлен очередной «эпизод» — авария на Саяно-Шушенской ГЭС. Каждая из «кинолент» имеет свои сценарий, начало и, к сожалению, продолжение.

Практика отечественной аналитики нередко сталкивается с тем, что заинтересованные лица пытаются заблокировать изучение невыгодных им проблемных контекстов как «не имеющих отношения к делу». В результате весь комплекс причин, условий и сопутствующих обстоятельств остается не выявленным, причины в полном объеме не устраняются и продолжают работать, формируя предпосылки для возникновения следующих поколений кризисных ситуаций.

В приведенном примере отчетливо видно, что основой для проблематизации является атлас проблем, существующий в сознании аналитика. Задача может быть осмыслена как проблема только в том случае, если соответствующая проблемная область присутствует в этом ат-

ласе. Если аналитикне подозревает о существовании международных, экологических, демографических, медицинских аспектов у поставленной перед ним задачи, то он и не увидит соответствующих проблем, пройдет мимо них. Поэтому составной частью подготовки аналитиков должно быть расширение их проблемных атласов — способности не только наблюдать социальные ситуации, но видеть за ними разнообразные по содержанию социальные контексты.

Подходя к проблематизации задачи (аналитической ситуации), над которой работает аналитик, полезно рассмотреть следующие вопросы.

Карта перехода к проблематизации

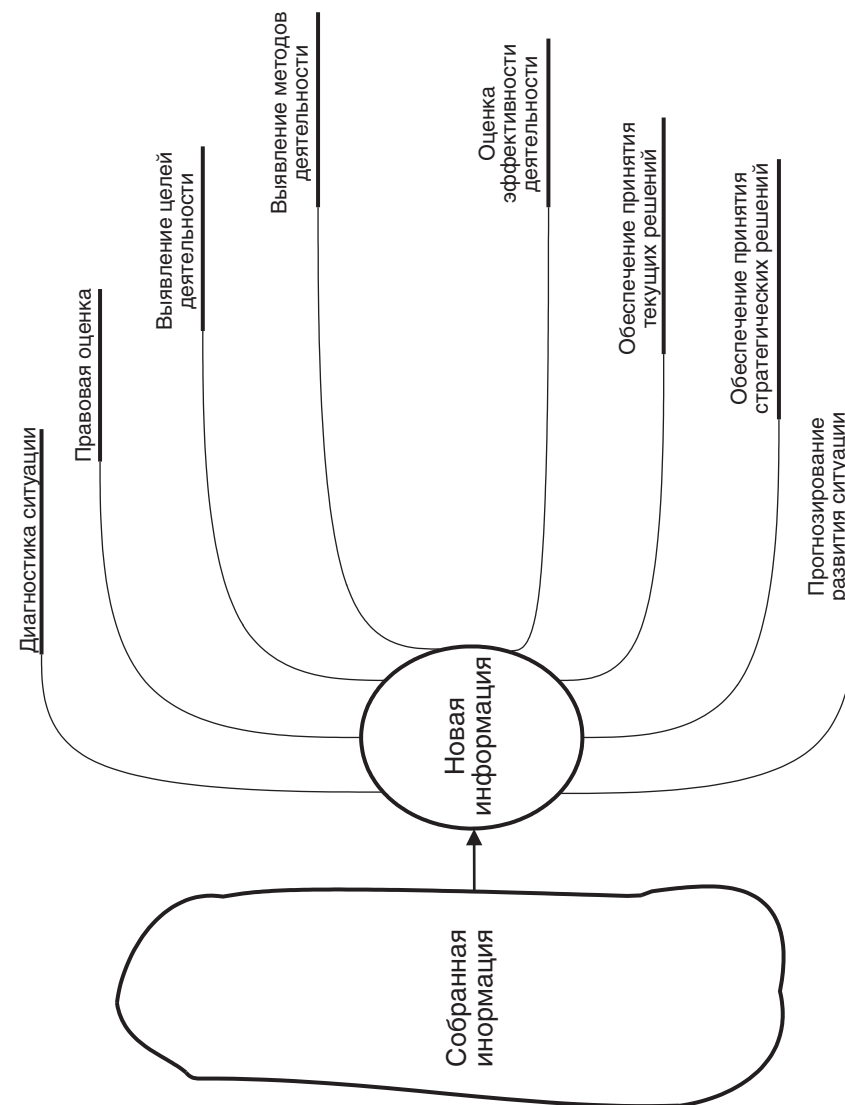
1. Является ли данная задача (ситуация) типовой, серийной либо уникальной?
2. Внешним проявлением каких проблем (тенденций, процессов) стало возникновение данной задачи (ситуации)? Какие общие проблемы просматриваются «за спиной» данной задачи или ситуации?
3. Какие проблемные контексты являются для данной задачи (ситуации) приоритетными, а какие могут быть отодвинуты на второй план или вообще выведены за рамки рассмотрения?
4. Если представить себе проблемные контексты в виде кинолент, то в какие киноленты должен быть вписан исследуемый аналитиком сюжет? Что идет в сценарии киноленты до этого сюжета и что ожидается после него?
5. Насколько очевидна связь задачи (ситуации) и проблемы? Является ли эта связь необходимой либо она отягощена (замаскирована) случайными обстоятельствами? Какими именно?
6. Кто является сторонниками и кто противниками в изучении проблемных контекстов данной аналитической задачи (ситуации)?
7. Чем лично вам угрожает изучение проблемных контекстов? Надо ли ими заниматься?
8. Стоит ли рисковать решением аналитической задачи в целом ради дополнительной прорисовки ряда второстепенных контекстов?
9. Если вскрытие ряда проблемных контекстов представляется вам служебным либо общественным долгом, то как сделать это с наименьшим ущербом для себя?
10. Как может быть использован аналитический материал, полученный в результате проблематизации данной задачи (ситуации)? Может ли он быть опубликован? Кто в первую очередь заинтересован в получении данного аналитического материала? В чьих руках данный аналитический материал окажет наибольшее влияние на решение выявленных проблем?

Между прочим

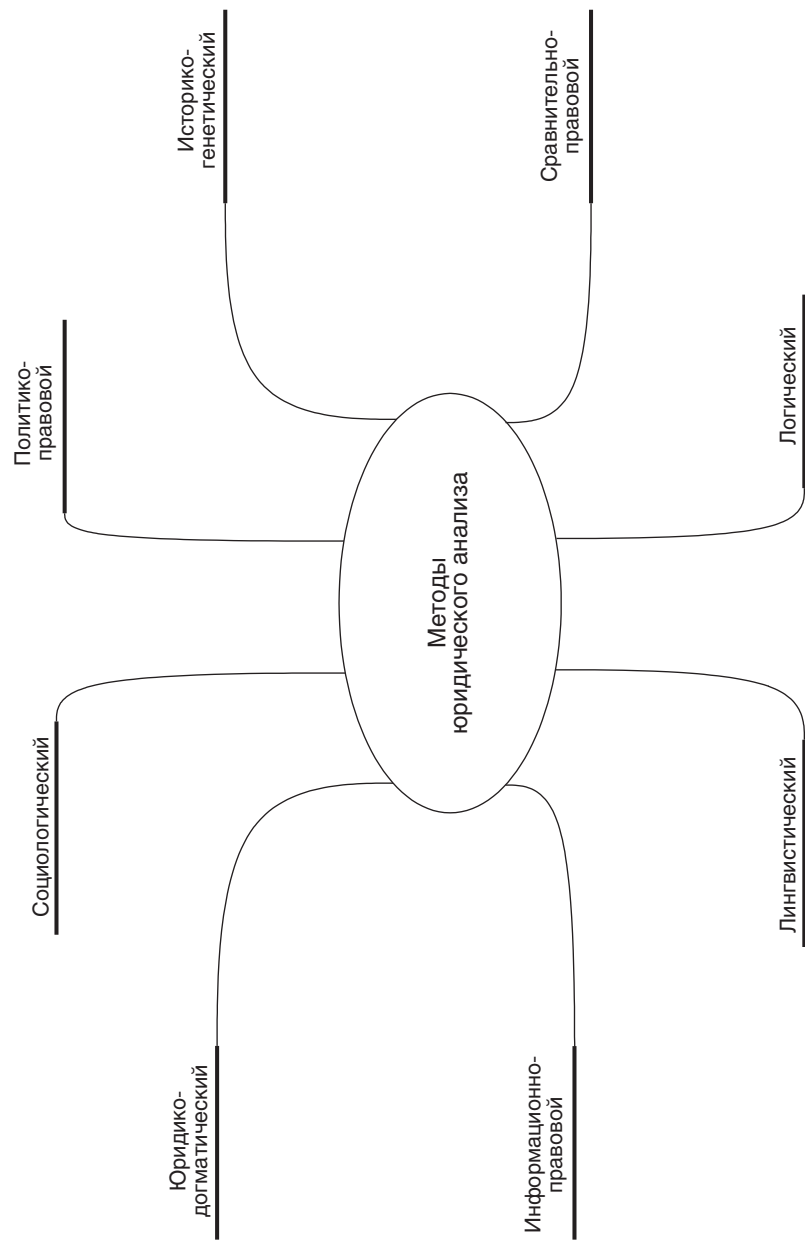
К равнину пришел мальчик и спросил:
 — Рабби, скажите, в чем смысл жизни?
 Рабби внимательно посмотрел на мальчика и ответил:
 — Йося, неужели ты хочешь променять такой хороший вопрос на какой-то там ответ?

7. Интеллектуальные карты, схемы

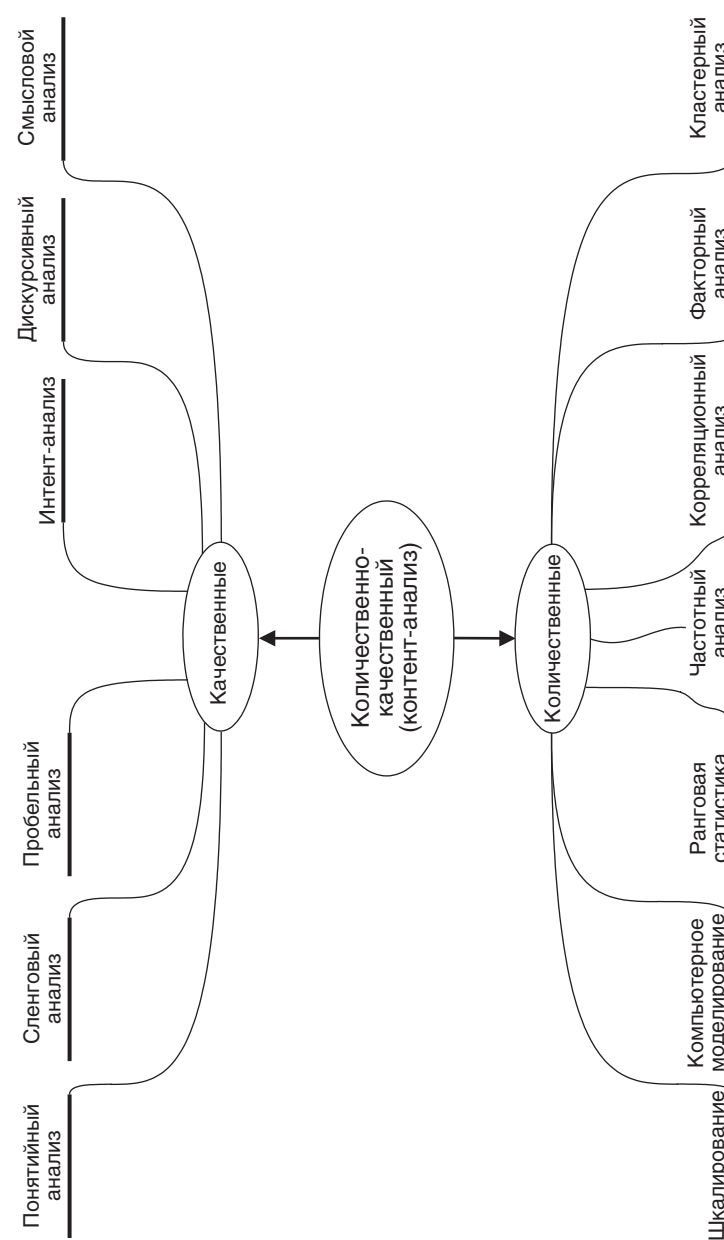
7.1. Цели аналитической обработки информации



7.2. Основные методы юридического анализа



7.3. Методы анализа документальных источников



Глава 8. Концептуализация аналитического документа

1. Базовые определения

КОНЦЕПТ (англ. concept — идея) — руководящая, объединяющая идея научного, аналитического, художественного произведения.

КОНЦЕПЦИЯ (от лат. conceptus—мысль, представление, понятие) — комплекс ключевых положений (идей, взглядов, принципов), дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии; определенный способ понимания (трактовки, восприятия) какого-либо предмета, явления или процесса; точка зрения на предмет.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ СХЕМА — иерархически организованная система концептов.

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, развертывая благодаря им структуру произведения, вписывая ее в широкие дисциплинарные и междисциплинарные контексты.

СХЕМАТИЗАЦИЯ — представление объектов, явлений, процессов, отношений на языке графических схем.

2. Содержание темы

Содержание аналитического документа, его необходимые элементы. Подходы к формированию содержания аналитических документов.

Понятия концепта, концептуальной схемы, концепции и концептуализации.

Особенности концептуализации в различных сферах человеческой деятельности. Концептуализация и концепты в искусстве. Концептуализация и концепты в сфере науки и техники. Концептуализация в социологии.

Стадии процесса концептуализации: идентификация, категоризация, теоретизация, праксеоризация.

Схемы и схематизация в аналитической деятельности. Словари аналитической графики.

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 8, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. Концептуализируйте закрепленную за вами тему. Результаты концептуализации направьте по сети преподавателю — руководителю аналитической группы.

4. Комментарий

Драматургия мысли

Когда содержательные вопросы анализа собранной информации более или менее решены, наступает черед задуматься над тем, что, собственно, вы хотите сказать в своем аналитическом исследовании.

Читателю наверняка приходилось встречаться с текстами, когда после прочтения третьей фразы первая полностью забывается. Попытка вернуться и начать сначала ничего не дает — текст не читается, не складывается в единое целое, не «играет». Каждая фраза существует отдельно: сама по себе вроде бы понятна, но общего смысла с предыдущей и с последующей не образует.

Описанная ситуация может быть порождена различными причинами, но во многих случаях она является признаком отсутствия в документе концептуального подхода. Приступая к чтению текста читатель, иногда неосознанно, настраивается на выделение концепта — ключевой идеи произведения: о чем оно? И дальше следит не за отдельными словами и фразами, а за «драматургией» текста, за тем, как автор развивает и преобразует свою ключевую идею, превращая отдельные «мазки-мысли» в многоцветное «художественное полотно». Если концепта нет, текст неизбежно «рассыпается» на отдельные слова и фразы, запоминать которые бессмысленно.

Что же такое «концепт»? И как правильно выстроить «драматургию мысли» в аналитическом документе?

Если ответить на эти вопросы максимально коротко, то концептуализация — это выработка точки зрения на предмет анализа. На деле — крайне непростая задача. Рассмотрим, как она решается в различных областях науки и практики.

В философской литературе под **концептом** понимается акт «схватывания» смысла вещи, проблемы¹. При этом концепт существует не сам по себе, а в составе концептуальной схемы: «Определенным обра-

¹ См.: Новая философская энциклопедия: в 4 т. Т. 2. М., 2010. С. 306.

зом упорядоченный и иерархизированный минимум концептов образует концептуальную схему, нахождение требуемых концептов и установление их связи между собой образует суть концептуализации. Концепты функционируют внутри сформированной концептуальной схемы в режиме понимания-объяснения. Каждый концепт занимает свое четко обозначенное и обоснованное место на том или ином уровне концептуальной схемы. Концепты одного уровня могут и должны конкретизироваться на других уровнях, меняя тем самым те элементы схемы, с которыми они начинают соотноситься»¹.

В связи с концептуальными схемами, существующими в науке, В. С. Швырев поясняет: «Развитие научно-познавательной деятельности приводит к появлению все более сложных и дифференцированных концептуальных структур, наиболее высокоорганизованным видом которых являются теоретические системы... Прогресс методологии науки связан с конкретизацией и развитием представлений о концептуальных структурах научного знания, что находит свое выражение, например, в выделении таких основополагающих (более широких, чем отдельные теории) структур, как научные картины мира, исследовательские программы, различные научные парадигмы»². Указанные положения, на наш взгляд, вполне применимы и к концептуальным схемам — структурам, складывающимся в сфере аналитики.

Слово «концепция» ведет род от латинского «conceptus»: в позднелатинском — мысль, представление, понятие; в более раннем значении — плод, зародыш. С точки зрения философии концепция — это «система взглядов, выражающая определенный способ видения («точку зрения»), понимания, трактовки каких-либо предметов, явлений, процессов и презентующая ведущую идею или (и) конструктивный принцип, реализующие определенный замысел в той или иной теоретической знаниевой практике. Концепция — исходный способ оформления, организации и развертывания дисциплинарного знания, объединяющий в этом отношении науку, теологию и философию как основные дисциплины, сложившиеся в европейской культурной традиции»³.

Соответственно, под **концептуализацией** в философии понимается «процедура введения онтологических представлений в накопленный массив эмпирических данных, обеспечивающая теоретическую организацию материала и схематизацию связи понятий, отображающих

² Швырев В. С. Концептуальные структуры (в научном знании) // Новая философская энциклопедия: в 4 т. Т. 2. М., 2010. С. 308.

³ Абушенко В. Л. Концепция // Социология: энциклопедия / сост. А. А. Грицанов и др. Минск, 2003. С. 431.

возможные тенденции изменения референтного поля объектов, что позволяет продуцировать гипотезы об их природе и характере взаимосвязей; способ организации мыслительной работы, позволяющей двигаться от первичных теоретических концептов ко все более абстрактным конструктам, развертывая всю структуру научной теории, с одной стороны, и вписывать научную теорию в более широкие дисциплинарные контексты — с другой»¹.

Понятия «концепт» и «концептуализация» уже несколько десятилетий обсуждаются в современной лингвистике. Как отмечает Е. И. Голованова, «вся поступающая к человеку по разным каналам информация проходит обработку в языке, через язык. Только язык способен объективировать процессы осознания, оценки, осмысления человеком той или иной ситуации. Объективируя формирующиеся концепты и концептуальные структуры, язык придает им определенную завершенность»².

В отношении понятий «концепт», «концептуализация», «концептосфера» и т. д. в лингвистике существует широкий спектр подходов, анализ которых выходит за пределы нашей темы. Некоторое представление о содержании понятия «концепт» в лингвистике дает дефиниция концепта, которую предлагают З. Д. Попова и И. А. Стернин: «Мы определяем концепт как дискретное ментальное образование, являющееся базовой единицей мыслительного кода человека, обладающее относительно упорядоченной внутренней структурой, представляющее собой результат познавательной (когнитивной) деятельности личности и общества и несущее комплексную, энциклопедическую информацию об отражаемом предмете или явлении, об интерпретации данной информации общественным сознанием и отношении общественного сознания к данному явлению или предмету»³.

Лингвисты обоснованно отмечают, что концепты образуют сложно устроенную сетевую структуру: одни концепты вытекают непосредственно из лексического материала, другие — надстраиваются над иными, уже сложившимися концептами⁴.

¹ Абушенко В. Л. Концепция // Социология: энциклопедия / сост. А. А. Грицанов и др. С. 430.

² Голованова Е. И. Введение в когнитивное терминоведение: учеб. пособие. М., 2011. URL: http://modernlib.ru/books/e_i_golovanova/vvedenie_v_kognitivnoe_terminovedenie_uchebnoe_posobie/read_1.

³ Попова З. Д., Стернин И. А. Когнитивная лингвистика. М., 2010. URL: <http://zinki.ru/book/kognitivnaya-lingvistika/ponyatie-koncepta>.

⁴ См.: Гольдберг В. Б. Способы концептуализации в лексике // Концептуализация мира в языке. Вып. 4. Тамбов, 2009. С. 97—126.

Понятия «концепция», «концепта», «концептуализация» широко используются в области *науки и техники*. Особенности концептуальных методов в этой сфере обсуждаются С. П. Никаноровым — главой отечественной школы концептуального анализа и проектирования.

Концептуальные методы¹

Если имеется трудно понимаемая и трудно разрешимая проблема (например, проблема национальной безопасности, или преодоление раскола общества, или проблема народного образования — кого, чему и как учить), то при ее рассмотрении рано или поздно становится ясно, что необходима общая идея ее решения и что такая идея отсутствует. Поиски такой идеи иногда, но не всегда, приводят к открытию нескольких вариантов, обычно противоречащих друг другу. В этот момент об этих вариантах говорят как о «концепциях»: эта концепция лучше той, а эта рискованна; или считают, что ни одна не годится. Требование подойти к чему-либо концептуально означает, что ведущиеся неконцептуальные обсуждения проблемы не направлены и не приводят к появлению искомой идеи. Если концепция принимается, то она приобретает форму решения, подлежащего выполнению. Термины «концепция» и «концептуально» применяются чаще всего именно в этом смысле.

Второй смысл этих терминов заключен в первоначальной семантике термина «концепт». Говорят «концептуально», если при рассмотрении проблемы обращено специальное внимание на то, в каких понятиях она рассматривается, даны ли определения этим понятиям, насколько последовательно они применяются. Здесь мы говорим о концептуальных методах именно в этом смысле.

Предметная область. Основной вопрос, который должен решить аналитик в ходе исследования проблемы, — это вопрос о границах области, которая вовлекается им в исследование. После того, как границы установлены, все, что находится в пределах этих границ и что достаточно для исследования проблемы, называют предметной областью. В одной и той же области деятельности может существовать много различных предметных областей. Широко распространенные выражения «точка зрения», «рассматривать с определенной точки зрения», «изменить точку зрения» являются способом зафиксировать рассматриваемую, т. е. предметную, область. Предметная область выделяется определением, которому она должна удовлетворять. Развитое чувство правильно выделяемой предметной области в

¹ См.: URL: <http://www.uni-dubna.ru>.

конкретном исследовании — признак высокой квалификации аналитика.

При выполнении прикладных работ важное значение имеет способ задания предметной области. В отличие от физики, биологии и вообще экспериментальных наук, где объект исследования «находится в руках исследователя», социальные, правовые, организационные области не могут быть «положены под микроскоп». Поэтому они всегда отделены от исследователя способом задания их предметных областей. Например, конкретный банк может быть задан законом о банковской деятельности, уставом, должностными инструкциями, положениями о подразделениях, комплексом оперативных документов и документооборотом. Однако оборонный комплекс страны (а не Министерство обороны) не задан ни законом, ни какими-либо документами. Не существует не только его описания, но даже понятия, хотя реально оборонный комплекс функционирует. Он, таким образом, задан всего двумя словами — «оборонный комплекс» и интуитивно понимаемой его функцией, которые определяют огромную сферу деятельности. Иногда предметная область задается указанием идеала или движения к идеалу, как это может быть, если исследуется проблема образования. Напротив, если исследуется бухгалтерия конкретного завода, то определены до деталей все операции, которые там выполняются.

Поскольку аналитики, использующие концептуальные методы, могут работать не только в различных предметных областях одной и той же области деятельности, но и в совершенно разных областях, в каждой конкретной прикладной работе им приходится заново знакомиться с областью и предполагаемыми предметными областями. Они решают эту задачу, используя доступные источники, которые в данной ситуации называются предметными. Специалисты, работающие в исследуемых организациях или в профильных им учебных заведениях, называются предметниками. Аналитика интересует проблемная характеристика предметной области, субъекты, действующие в предметной области, факторы предметной области.

Первоначальной целью аналитика является установление факта, что рассматриваемые проблемы действительно определяются неадекватностью применяемых понятийных схем («люди не понимают, что...»), что действительно требуется разработка понятий, а, например, не замена персонала. Иными словами, он должен убедиться, что применение концептуальных методов будет полезно.

Если этот вопрос решен, монот приступать к центральной задаче — определению замысла концептуализации предметной области

(«концепции концептуализации»). Трудность решения этой задачи состоит в том, чтобы выбрать такую согласованную с границами предметной области глубину концептуализации, которая позволяет установить природу проблемы и наметить ее решение. Для облегчения решения такой задачи аналитик может использовать имеющиеся у него арсеналы конструктов и концептуальных технологий. Конструкты — это идеальные образы, подобные понятиям квадрата и шара в геометрии, но ориентированные на класс предметных областей. Концептуальные технологии — это средства, которые позволяют, используя конструкты, строить понятийные описания (концептуальные модели) интересующих предметных областей, на основе которых могут создаваться концепции, законы, проекты, программные продукты, определяться политика и общественные институты.

Отношения с другими методами следующие. Концептуальные методы имеют собственную область приложений. Они не заменяют модельных, оптимизационных, статистических и других методов исследования и не конкурируют с ними, они не заменяют мудрости руководителей. Однако в некоторых случаях концептуальные и иные методы могут использоваться совместно, поскольку и у тех, и у других имеются ценные взаимодополнительные свойства. Эта дополнительность иногда носит фундаментальный характер, поскольку концептуальные методы ориентированы на исследование или изменение качественной стороны предметной области, изучение которой является условием понимания количественных отношений, на которые ориентированы иные методы исследования.

Совокупность применяемых средств называют концептуальными методами, способ мышления — концептуальной методологией, процесс исследования и проектирования — концептуальной технологией, все вместе — концептуальный анализ и проектирование.

Некоторые важные детали для понимания природы и способов использования концептов дает *искусствоведение*. Под концептом в этой сфере понимаются ключевая идея художественного произведения, замысел художника в предельно сжатом виде, который затем развертывается в сценарий, художественный текст, кинофильм, художественное или драматическое произведение. Например, соединение нескольких предметов одежды на пластмассовой кукле — манекене рождает принципиально новый объект — образец моды, стиля. Ни один из названных предметов по-отдельности указанными свойствами не обладает. Они становятся образцом моды благодаря концепту — художественной идее модельера, дизайнера одежды.

Понятия «концепт» и «концептуализация» широко используются в *социологии*. Под концептуализацией социологами понимается этап социологического исследования, на котором происходит переход от собранного эмпирического материала к построению общей или частной (специальной) теоретической модели исследуемого объекта.

Теоретический и эмпирический уровни познания в социологии¹

В эмпирическом социологическом исследовании социолог имеет дело с отдельными фактами, фрагментами социальной реальности, ограничивается изучением частных явлений и процессов и по этой причине не может выяснить всей совокупности социальных связей, в которую включен данный фрагмент, выработать целостное представление об изучаемом предмете. Ограниченность и фрагментарность эмпирического уровня исследования может быть преодолена только при условии, что социолог, проводя эмпирическое социологическое исследование, основывается на положениях и принципах общей социологической теории, позволяющей соотнести изучаемое явление с целостной системой социальных связей и отношений, ибо последняя не может быть дана в эмпирическом исследовании. Основные социальные законы и закономерности, необходимые для научного понимания и объяснения социальных явлений, могут быть раскрыты лишь на уровне теоретического анализа, имеющего предметом своего исследования общество в целом...

Особую функцию в процессе социологического исследования выполняют специальные социологические теории. Обусловлено это двумя обстоятельствами. Во-первых, категории и принципы общей социологической теории в силу их всеобщности и универсальности не могут быть непосредственно использованы при проведении эмпирических социологических исследований, концентрирующихся на изучении отдельных социальных явлений и процессов. Поэтому требуются определенные промежуточные теоретические звенья для перехода от общей теории к эмпирическим исследованиям. Во-вторых, различные сферы социального организма обладают относительной самостоятельностью, их изучение с помощью социологических исследований с необходимостью приводит к созданию многочисленных отраслевых социологий. Обобщение и анализ результатов соответствующих социологических исследований служат предпосылкой фор-

¹ См.: Рабочая книга социолога / под ред. Г. В. Осипова. М., 1983. С. 19—31.

мирования специальных теорий. Специальные теории не противостоят общей теории, а развиваются в органической связи с ней...

Промежуточное положение специальной социологической теории определяет ее научные функции в структуре социологии. В основе формирования этой теории лежат принципы и категории общей социологической теории, которые определяют общее направление поиска научного знания в любой специальной теории и приобретают функции типового способа получения знания. Являясь переходным мостиком от общей теории к понятиям эмпирических социологических исследований, специальная теория синтезирует в себе два уровня социологического знания. Первый представлен общей социологической теорией, а второй — конкретной информацией, получаемой в ходе эмпирических исследований...

Задача специальной социологической теории не сводится только к разработке особого понятийного аппарата, отражающего своеобразие соответствующей области социальной реальности. В процессе формирования специальных теорий должны быть установлены взаимосвязи между ее собственным концептуальным аппаратом и понятиями общей социологической теории. Это позволит глубже и всесторонне познать изучаемые явления, определить их зависимость и взаимосвязь с социальным целым.

Специальные социологические теории выполняют ряд методологических функций по отношению к эмпирическим социологическим исследованиям, на фактический материал которых они опираются. Так, понятия и принципы специальной теории обобщают большое количество фактических данных, получаемых в различных социологических исследованиях. Обобщая эмпирический материал, специальная теория наряду с этим устанавливает определенные связи и зависимости между различными социальными факторами, определяет логические взаимоотношения между соответствующими теоретическими понятиями, формирует их и уточняет. Определение конкретных закономерностей данной области позволяет на основе специальной социологической теории давать объяснение вновь открываемым фактам, включать их в систему имеющегося теоретического знания. С объяснительной функцией специальной теории неразрывно связана ее прогностическая способность; раскрывая существенные связи и отношения изучаемой области, теория позволяет предсказывать будущее направление развития социальных явлений и процессов...

Специальные теории могут формироваться на базе эмпирических социологических исследований отдельной области общественных отношений (семья, наука, образование), а также относиться к широко-

му кругу явлений комплексного характера, как, например, образ жизни, социальная структура. Они делятся на два основных вида: *объяснительные* и *описательные*. В первых раскрываются причинно-следственные связи, во вторых — структурно-функциональные. В объяснительных теориях главной задачей выступает объяснение конкретных явлений, осуществляемое посредством обобщения эмпирического материала и установления основных законов, на базе которых и проводится объяснение. Описательные теории базируются на ценностно-нормативном подходе. Сюда можно отнести ролевую теорию личности, теорию социальных институтов, теорию организаций, социального контроля и т. п.

Значение ценностно-нормативного описания человеческой деятельности заключается в том, что оно позволяет связать воедино действие внешних факторов, определяющих человеческое поведение (ценности и нормы), с внутренними (ценностные ориентации, мотивы, цели и т. д.), ибо внешние интернализируются человеком в процессе его социализации, выступая в качестве внутренних побудительных сил поведения. Поскольку общественные ценности и нормы реализуются в деятельности социальных институтов и организаций, то ценностно-нормативный подход позволяет анализировать поведение различных социальных групп с точки зрения определенного социального института или социальной системы.

В несколько ироническом ключе процесс концептуализации в социологии описан на сайте «Занимательная социология»: «Студенты-социологи часто жалуются, что не могут связать абстрактные положения социологической теории с фактами собственного опыта, с чертами непосредственно знакомого им социального мира. Это и понятно, ведь «прыжок» от собранных данных (или «от письменного стола») к теоретическому объяснению, каким-то образом совершаемый социологами, в их собственной концептуализации остается необъясненным. Студентам старших курсов, осваивающим социологический образ мышления, поневоле приходится принимать на веру весь набор понятий, описывающих, по общему мнению, социальный мир, «как он есть». Студенту, овладевшему социологическим жаргоном и навыками практического исследования, кажется, будто ему открылся доступ к «реальным глубинным структурам» социальной жизни, и первоначальные сомнения относительно связи теоретических объяснений с непосредственно воспринимаемым миром постепенно исчезают. К выпускным экзаменам большинство студентов если и не полностью обращается в социологическую веру, то, во всяком случае, достаточно овладевает навыком работы с общими понятиями, чтобы

считаться полноправными представителями социологической культуры»¹.

Сопоставляя использование понятий «концепт» и «концептуализация» в различных областях и сферах деятельности, можно выделить основные отличительные признаки этих понятий.

1. Концепт представляет собой генеральную, системообразующую идею по отношению к некоторой совокупности предметов, фактов, обстоятельств, признаков и т. д.

2. Концепт позволяет открыть стороны, аспекты, свойства объекта, которые ранее были не видны или скрыты.

3. Концепт позволяет сформировать «точку зрения» — последовательное, системное представление объекта анализа.

4. Концепт имеет управляющее значение, позволяет перейти от исследования к формированию планов и программ действий в данной предметной области.

5. Взаимосвязь концепта и предметов, фактов, обстоятельств, признаков носит двусторонний характер: с одной стороны, новые предметы, факты и обстоятельства позволяют развивать и уточнять концепт, с другой стороны, концепт становится основой для их накопления и осмысления. Именно этот двусторонний процесс называется концептуализацией.

Общее понимание концепта, концепции и концептуализации, безусловно, применимо и в сфере права. Приведем несколько примеров концептов из области правовой аналитики.

Так, в период избирательной кампании 2012 г. по выборам Президента РФ в СМИ были опубликованы несколько программных статей В. В. Путина: «Демократия и качество государства», «Строительство справедливости. Социальная политика для России», «Быть сильными: гарантии национальной независимости для России» и др. Концепты в данном случае не приходится искать — они вынесены прямо в заголовки статей.

В 2006 г. Совет Федерации Федерального Собрания РФ приступил к подготовке мониторинговых докладов, посвященных итогам законотворческой деятельности. Идея первого мониторингового доклада состояла в том, чтобы «откликнуться» на Послание Президента РФ, показать, что сделало Федеральное Собрание для реализации идей этого Послания. В дальнейшем данный концептуальный замысел был расширен, к нему присоединились ряд других развивающих его концептуальных идей: показать проблемы правоприменительной практи-

ки, трудности применения законов судами, итоги реализации принимаемых законов и т. д.

Любая концептуализация не одномоментный процесс. Она имеет свои стадии, определенную логику. В первом приближении можно выделить следующие **стадии процесса концептуализации**:

идентификация — разновидность диагностики, определение принадлежности задачи к той или иной предметной, дисциплинарной либо междисциплинарной области. Очевидно, что идентификация проблемы, отнесение ее к конкретному типу, предопределяет все последующие шаги, связанные с научной или аналитической работой над этой проблемой;

категоризация заключается в выборе понятийного аппарата, в котором будет описываться аналитическая ситуация, а затем формулироваться выводы и предложения. Например, одну и ту же проблему (допустим, коррупцию, взяточничество, протекционизм) можно описать на блатном языке, на бытовом разговорном языке, на языке журналистики, экономики, социологии, права и т. д.;

теоретизация — это синтез теоретических представлений об анализируемом объекте, выражающийся в создании его частной теоретической модели. В развитом виде теоретическая модель дает представление об условиях зарождения исследуемого объекта, его генезисе, современном состоянии, вариантах его дальнейшего развития и т. д.;

праксеоризация заключается в формулировке выводов и предложений, вытекающих из проведенного аналитического исследования. С одной стороны, праксеоризация продолжает и завершает теоретический анализ, с другой стороны, является практическим итогом всей аналитической работы, рождает продукт, который представляется заказчику. В деловом отношении праксеоризация выражается в формировании планов, программ, проектов действий, необходимых для решения поставленной задачи. (Интеллектуальная карта 8.1).

Возвращаясь к образу концепции как драматургического произведения, следует отметить, что концепт крайне редко бывает единственным «действующим лицом» интеллектуальной драмы. Как правило, в ней присутствуют не только положительные, но и отрицательные герои (без них не будет конфликта, а стало быть, и развития сюжета), актеры «второго плана», массовка, оркестр, кордебалет, шум за сценой и т. д. Графически структура аналитического документа показана на рис. 8.1.

В заключение представим себя на месте аналитика, перед которым — рассыпь фактов, пачки материалов с результатами их анализа, наброски планов, выводов и предложений. Как выработать свою точку зрения? Как перебросить мост от нее к итоговым выводам? На какие

¹ URL: <http://www.ruslion.ru/theory/sociologia10.html>.

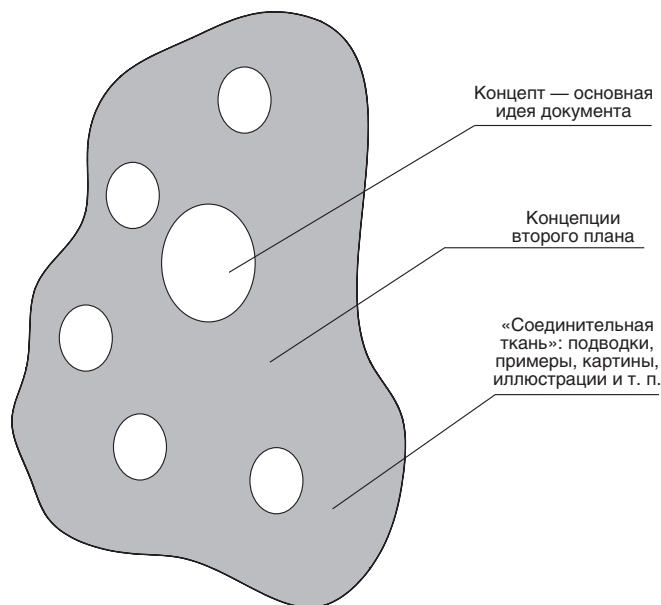


Рис. 8.1. Структура аналитического документа (условно)

«концептуальные опоры» положить этот мост? В общем виде ответить на этот вопрос невозможно. В каждом конкретном случае концептуальные основания будут искаться индивидуально. Тем не менее считаем возможным высказать несколько советов и рекомендаций, которые, быть может, помогут этому поиску.

Между прочим

У того, кто никогда не меняет взглядов, обычно нет никаких взглядов.

Альберто Моравиа

Ничто так не мешает видеть, как точка зрения.

Дон-Аминадо

Единственный способ определить границы возможного — выйти за эти границы.

Артур Кларк

С какого-нибудь амвона тебя все равно предадут анафеме.

Журнал «Пшечкрий»

Карта подхода к концептуализации¹

1. Найдите прототипы разрабатываемой концепции (нечто похожее). Возможно, они подскажут вам подходы и рабочие идеи, а также укажут на ошибки, которые не следует повторять.

2. Вспомните все, что вы изучали в школе и вузе. Попытайтесь отыскать среди этого материала теоретическую конструкцию (подход, схему, идею), которая могла бы составить теоретический каркас вашей концепции.

3. Обратитесь к наиболее крупным и значимым конструкциям и категориям теории государства и права, а также отраслевых юридических наук: норма права, механизм правового регулирования, состав правонарушения, структура и виды правового статуса, структура субъективного права и юридической обязанности, структура правоприменительного акта, виды толкования, классификация юридических фактов и т. д. Возможно, среди них обнаружится подходящий для вас концепт.

4. Запишите на карточках наиболее важные фактические данные и попытайтесь порефлексировать над ними («метод» Менделеева). Возможно, вам удастся уловить скрытую логику проблемы и открыть свою «периодическую систему».

5. Попытайтесь обнаружить плодотворные идеи и подходы в областях, внешне далеких от разрабатываемой темы. Например, интересные концептуальные идеи борьбы с подростковой преступностью могут быть подсказаны инструкцией по тушению пожаров на аэродромах.

6. Обсудите свою проблему с людьми из далеких от нее сфер деятельности. Возможно, их свежий «незамысленный» взгляд натолкнет вас на плодотворную идею или подход.

7. Вообразите себе конкретное лицо или группу лиц (экспертный, ученый совет и т. п.), которым вы объясняете свою проблему. Для доклада у вас всего одна минута. Возможно, этот прием позволит нащупать логику изложения и объединить в систему разрозненный исходный материал.

8. Устройте себе «внутренний» мозговой штурм. Попытайтесь, полностью оторвавшись от реальности, «нафантазировать» несколько «безумных идей» для вашей будущей концепции.

5. Рекомендуемая литература

Альтшуллер Г. С. Найти идею. Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. М., 2007.

Паклин Н. Б., Орешков В. И., Бизнес-аналитика: от данных к знаниям: учеб. пособие. СПб., 2013.

Ракитов А. И., Бондяев Д. А., Романов И. Б. и др. Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков / отв. ред. А. И. Ракитов. М., 2009. С. 86—114.

¹ При составлении карты использованы некоторые идеи теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г. С. Альтшуллера.

6. Практикум аналитика

Схематизация

Понятия «схема» и «схематизация» происходят от греч. «schema» — наружный вид, форма.

В литературе под схемой понимается чертеж, на котором условными графическими обозначениями показаны части объекта, изделия, процесса и связи между ними. В более общем смысле под схемой понимается описание, изложение чего-либо в главных чертах¹.

Схемы, схематизация представляют собой один из важных и необходимых инструментов аналитики вообще и правовой аналитики в частности.

Процесс схематизации состоит из нескольких последовательных этапов, в числе которых можно выделить следующие:

- 1) объект схематизации делится на части, в нем вычленяются главные элементы, признаки, подлежащие отражению на схеме;
- 2) выявляются отношения между этими частями, элементами, признаками;
- 3) выбирается язык схематизации — система условных знаков, образов, графем, позволяющих отображать данный объект;
- 4) с помощью языка схематизации создается схема объекта (явления, процесса) — его упрощенное (схематизированное) графическое отображение.

В качестве конкретного примера схематизации можно рассмотреть схему московского метро. Она представляет собой графическое изображение сложной транспортной системы — линий метро, находящихся на них станций, пересадочных узлов, условно привязанных к плану города. Схема метро позволяет ориентироваться в этой системе, определять в ней свое местоположение, составлять маршрут следования, приблизительно рассчитать время в пути и т. д. Приведенный пример позволяет увидеть также, что язык схематизации имеет далеко не второстепенное значение. Один язык может в большей степени подходить для решения поставленной задачи, другой — в меньшей. За время существования московского метро публиковалось несколько вариантов схем метрополитена — одни были более удачными, другие — менее.

В аналитической деятельности (как и в науке, философии), схематизация выполняет несколько функций²:

¹ См.: Краткая российская энциклопедия: в 4 т. Т. 3. М., 2003. С. 337.

² См.: *Итес Г. В.* Логические схемы в философии. Приложение к диссертации «Гносеологические аспекты проблемы схематизации и наглядности философского анализа»: дис. ... канд. филос. наук. Новосибирск, 1984. С. 3.

фиксирующую — позволяет зафиксировать состав объекта или стадию развивающегося процесса в их текущем состоянии;

формализующую (абстрагирующую) — позволяет выделить в объекте главные признаки, отделить их от случайных и привходящих, описать объект средствами определенного формального языка;

моделирующую — схематизация порождает, по сути дела, графическую модель объекта, обладающую всеми свойствами модели;

креативную — схематизация будит воображение, творческие способности, подсказывает новые возможности для проблематизации и концептуализации проблемной ситуации;

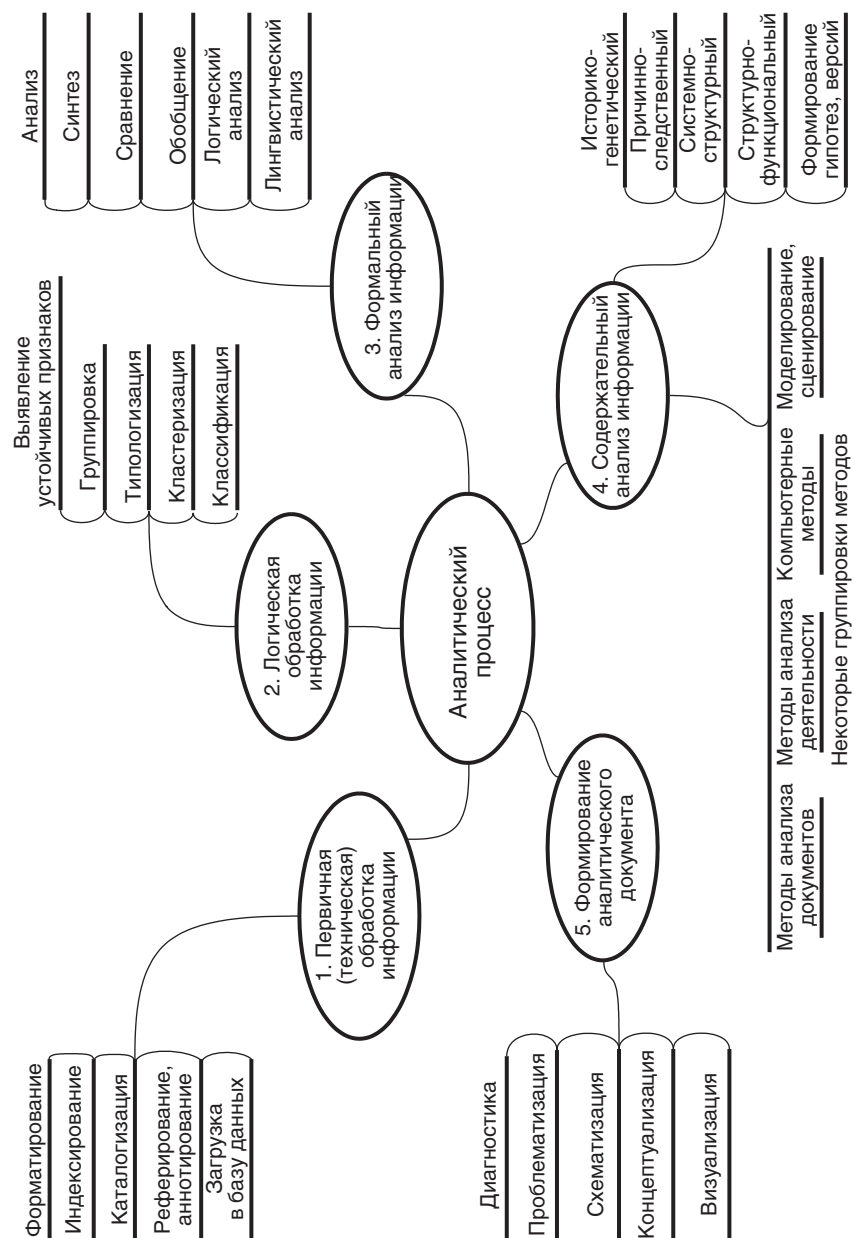
иллюстрирующую — наглядно иллюстрирует абстрактные положения, гипотезы, концепции посредством визуального представления объекта схематизации в его основных чертах.

Как справедливо указал Г. П. Щедровицкий, «изображения нам нужны для того, чтобы мы могли с ними работать. Изображение не должно точно соответствовать объекту. Модель объекта не соответствует объекту по простой причине: если бы изображение было полностью тождественно объекту, оно нам было бы ни к чему. В этом весь смысл модели: модель по определению отличается от объекта. И изображение точно так же. В этом — самое главное. Получив изображение объекта, я должен с ним работать. И оно должно быть приложено к работе, должно ей соответствовать. Отсюда требования конструктивности и оперативности»¹.

В методологической литературе подчеркивается, что язык схем — это особый язык, в наибольшей степени адекватный задачам методологии. Мышление посредством схем рассматривается как особая форма мышления, обладающая огромными возможностями и позитивными свойствами. «Когда мы начинаем регулярно применять схематические изображения для изображения элементов мира, то, рано или поздно, начинаем формировать понятия о мире выраженные как в обычном языке, так и в языке схематических изображений, — пишет А. Л. Емельянов. — Меняя схематизированное изображение, мы меняем в своем сознании представление об объекте, которые выражает это изображение. Подчиняя это изменение схематического изображения особым правилам содержательного конструирования — содержательно-генетической логике, мы получаем мощнейшее средство оперирования с идеальными объектами, непревзойденный пока инструмент проектирования. И шутивная ранее фраза «что нам стоит дом построить, нарисуем, будем жить» начинает оборачиваться к нам своей серьезной частью. Если правильно нарисуем, спроектируем, то

¹ См.: URL: http://smd.org.ua/dictionary/about_smd_10_1.htm.

8.1. Примерные этапы аналитического процесса



действительно ничего не стоит (все остальное уже понятно), это создать»¹.

Схематизация широко изучается и применяется в сфере *педагогики*, где она рассматривается как необходимое средство развития абстрактного мышления учащихся².

Выполнение учебных заданий по схематизации слушателями магистратуры показало, что они привлекают для этих целей самые разные образы: героев русских народных сказок и былин, персонажей кинофильмов и телесериалов — все, что угодно, кроме строгих классических языков схем. Однако для целей аналитики чрезвычайно важно выбрать правильный язык схематизации, который был бы адекватен поставленной задаче.

Глава 9. Представление результатов аналитической деятельности

1. Базовое определение

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ (от лат. *visualis* — зрительный) — представление объектов, явлений, процессов, отношений в виде зрительных образов (графических или мультимедийных).

2. Содержание темы

Многообразие форм и средств представления результатов аналитической деятельности.

Формы представления результатов аналитической деятельности. Аналитическая записка, ее структура. Аналитический доклад, принципы его построения.

Документальные средства как «транспорт» аналитической информации. Аналитический сайт как одно из современных средств доведения аналитической информации до пользователей.

Стили аналитических документов. Разнообразие стилей правовой аналитики.

Понятие и значение визуализации результатов аналитической деятельности. Средства визуализации аналитической информации.

¹ Емельянов А. Л. Язык схематизированных изображений // Анисимов О. С. Язык теории деятельности: становление. М., 2001. С. 414—459.

² См., например: Кремер И. В. Систематизация и схематизация материала на уроках истории. URL: http://pedsovet.org/component/option,com_mtree/task,viewlink/link_id,121544.

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 9, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. Руководствуясь Регламентом Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, принятым постановлением Государственной Думы от 22 января 1998 г. № 2134-П ГД, нарисуйте блок-схему второй стадии законодательного процесса в Государственной Думе (рассмотрение законопроекта в первом чтении). Направьте блок-схему преподавателю — руководителю аналитической группы. (В учебном пособии дана первая стадия законодательного процесса — см. блок-схему 9.5.)

4. Комментарий

Оформление результатов аналитической деятельности

Когда содержательные вопросы аналитического исследования решены, остается заключительная задача — достойно представить результаты выполненной работы.

Директор Казахского института стратегических исследований при Президенте Республики Казахстан М. С. Ашимбаев ввел следующую формулу успеха аналитики: 50% — информация, 40 — ее анализ и 10% качественное оформление выполненной работы¹. Хотя оформлению аналитической работы и отведены скромные 10% успеха, с таким распределением в принципе можно согласиться. Иначе обстоит дело с провалом: он на все 100% может определяться неудачным оформлением выполненной аналитической работы.

Представление результатов аналитического исследования может осуществляться в различных формах, в числе которых можно назвать следующие (интеллектуальная карта 9.1).

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

Пакет предложений — комплекс идей по какому-либо вопросу. Довольно часто от аналитиков ничего больше и не требуется — в силу

¹ См.: URL: http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30100648.

управленческого разделения труда все последующие действия могут выполняться в другом месте другими людьми. Скромный вид результата аналитической работы не должен скрывать того обстоятельства, что пакет предложений является итогом серьезной подготовительной работы — сбора и обобщения информации, анализа вариантов, сбора предложений, мозговых штурмов, моделирования и т. д.

В аналитике достаточно часто встречаются ситуации, когда пакеты предложений создаются методом «мусорного ящика» — путем механического объединения предложений, поступивших от 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 даже теоретической модели), которая в данном случае находится не в явном, а в скрытом виде, в виде исходного замысла.

Докладная (служебная) записка — короткий аналитический документ по конкретному вопросу, адресованный руководству. Служебная записка может носить информационный характер (содержать сведения о новых фактах, требующих немедленной реакции), 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 явно избыточно), а предлагаемые меры — должны быть предельно конкретны. Во многих организациях регламентно закреплены формы докладных (служебных) записок 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 значимой проблемы (реже — нескольких взаимосвязанных проблем). Практика аналитической деятельности выработала типовую структуру аналитической записки (вводная часть, формулировка поставленной задачи, описание собранного фактического материала, методов анализа и т. д.), которая рассматривается в разделе IV настоящего учебного пособия.

Аналитическая записка как результат интеллектуальной деятельности должна иметь «внутреннюю драматургию»: экспозицию (выразительную постановку проблемы), завязку (в меру эмоциональную обрисовку значимости проблемы), кульминацию (волнующие картины, связанные с решением или несвоевременным решением проблемы), развязку (практические предложения и планы действий). Чем более туго и профессионально «закручена» интеллектуальная интрига

аналитической записки, тем с бóльшим интересом она будет прочитана, тем большее влияние окажет на принятие решений (интеллектуальная карта 9.6).

Экспертное заключение — разновидность аналитического документа, составляемого узким специалистом по итогам выполнения конкретного поручения (например, правовая или антикоррупционная экспертиза законопроекта, судебно-медицинская экспертиза, судебно-бухгалтерская экспертиза). 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 выполняемых ими экспертиз не только моральную и профессиональную, но и юридическую ответственность.

Сценарий — форма представления аналитической информации о многовариантных социальных (экономических, политических, правовых) процессах. Сценарий позволяет увидеть всех участников процесса (часть которых обычно находится в тени), оценить их роль в игре, увидеть принципиально важные развилки протекающего процесса, оценить вероятность развития его различных вариантов (а стало быть и подготовиться к ним), диагностировать текущую стадию развивающегося процесса и т. д. Сценарий особенно полезен для анализа быстротекущих конфликтных политических и правовых процессов (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. Дорожные карты составляются для целей анализа некоторого продолжающегося процесса или изучения альтернативных вариантов достижения определенной 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 — отпадут прежние или появятся новые участники, возникнут непредвиденные препятствия, вмешаются неучтенные факторы, появятся новые варианты движения к цели и т. д. Таким образом, дорожная карта вы-

ступает 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.

Если аналитическую записку можно сравнить с пьесой или повестью, то *аналитический доклад* более крупная творческая форма — нечто вроде «аналитического романа». Предметом аналитического доклада является несколько крупных проблем, объединенных, как правило, общей темой. Если аналитическая записка адресована обычно ограниченному кругу читателей, то аналитические доклады рассчитаны, как правило, на широкий круг читателей, нередко используются для публичного представления результатов аналитической деятельности. Аналитические доклады имеют типовую структуру, которая рассматривается в разделе IV настоящего учебного пособия. Публичное представление и обсуждение аналитических докладов привело к тому, что в них стали разграничивать содержательную (где проблема обсуждается по существу) и прикладную, цифровую часть (в ней содержатся статистические и социологические выкладки).

Аналитический обзор (реферат) — 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 Федерального Собрания РФ 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. Он нередко используется как промежуточная форма сведения аналитической информации, подготавливающая написание аналитической записки или аналитического доклада. Аналитический отчет готовится, например, по итогам проведения деловых игр, поскольку такие игры рождают большой и разнообразный материал, который в свою очередь может быть применен для подготовки более конкретных проблемно-ориентированных документов.

Рассмотренные формы представления результатов аналитической деятельности — не единственная классификация. **Документальные средства (транспорты)**, с помощью которых до читателей доводятся

результаты аналитических исследований можно разграничить на следующие виды: (Интеллектуальная карта 9.2.)

письмо — короткий текст (1,5 — 2 страниц) в бумажном или электронном виде. Подходит для оформления идей, пакетов предложений, докладных записок;

статья — развернутый текст объемом до 30 страниц. Используется для оформления аналитических записок, а также информационных обзоров и рефератов;

журнал (бюллетень) — периодическое издание (60—80 страниц). Применяется для выпуска аналитических обзоров, рефератов, статей, иногда — для публикации аналитических заключений;

брошюра — печатное издание (80—100 страниц). Оптимальная документальная форма для публикации аналитического доклада;

книга — крупное печатное издание (до 400—500 страниц). Используется для опубликования сводов и обзоров аналитической информации, а также для представления аналитических отчетов;

презентация (электронная) — мультимедийная форма, употребляемая, как правило, для сопровождения устных выступлений, стендовых докладов, а также для непрерывной трансляции информации в фоновом режиме;

витрина (электронная) — средство представления регулярно обновляемых пакетов 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 — 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.

Оформляя итоги аналитической деятельности, чрезвычайно важно верно выбрать стиль аналитического документа. Не случайно Ж. Л. Л. Бюффон говорил: «Стиль — это человек». Натужная попытка держать «приподнятый» стиль, если аналитический материал не дает для этого никаких оснований, вызовет сопротивление думающего читателя, вполне возможно — острую критику и язвительные насмешки. Наоборот, отстраненное монотонное изложение кричащих фактов может быть воспринято как безразличное отношение к ним и едва ли не как одобрение этих фактов. И в первом, и во втором случае неверно выбранный стиль помешает правильному восприятию резуль-

татов аналитической работы, «смажет» на последнем этапе всю проделанную работу.

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 примерная **классификация стилей аналитических документов**. Разумеется, она носит условный характер. Каждую из рубрик, приведенных ниже, можно расширить и детализировать за счет переходных и смешанных аналитических стилей (интеллектуальная карта 9.3).

«Военный» — короткие рубленые фразы, максимальная сжатость текста, упрощенная структура, ограниченный набор слов и выражений, четко сформулированные выводы — стиль военного рапорта. Экспрессия и лирические отступления в нем исключены. В тексте должны ощущаться энергия и агрессия, однако нельзя перебарщивать. Излишне агрессивный стиль аналитического документа может насторожить читателя и привести к прямо противоположному результату, чем тот, которого добивался аналитик: «Это во что он меня втягивает?»

«Бизнес» — четкая, не слишком сложная структура (цель, задачи, достоинства, недостатки, риски, затраты, выводы и рекомендации). Деловитость, но без заискивания: все нужное, ничего лишнего. Ограниченное использование специальной терминологии, при обязательном условии, что она необходима и понятна всем потенциальным читателям. Ориентация изложения на конечную цель. Энергичный 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 образцах — 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 простая. В любом случае последовательное развертывание темы в виде «цепочки мыслей», без разрывов и пропусков, требующих додумывания со стороны читателя. Никакого давления. Никакой агрессии. Минимум специальной терминологии и деэпричастных

оборотов. В конце документа могут быть коротко сформулированы выводы и рекомендации.

В худших образцах — избыточно многословное, с повторами, изложение общеизвестных фактов. Наблюдаются тяжеловесная торжественность или нелепая приподнятость стиля, размазанность и запутанность аргументации, следование утвердившимся догмам и стереотипам, желание угодить заказчику. В итоге происходит выход на результаты, которые просматривались с первой же фразы.

Стиль «бюрократ» распадается множество подстилей: «махровый бюрократ», «понимающий бюрократ», «бюрократ-инноватор», «бюрократ-консерватор», «задушевный бюрократ» и т. д. Если аналитик вынужден или предпочитает писать в стиле «бюрократ», стоит подумать над разработкой собственной индивидуальной формы этого стиля.

«Итальянский салат» — корректный стиль изложения, близкий к административно-бюрократическому, но разбавленный яркими «вкусовыми добавками» — образными сравнениями, острыми словечками, нестандартными оборотами, лирическими отступлениями (без злоупотреблений), анекдотами, иронией и юмором. Разумеется, у аналитика должно присутствовать чувство меры, иначе «вкусовые добавки» «забыют» и испортят вкус «основного блюда».

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

В завершение сформулируем несколько вопросов для самоконтроля, связанных с данным этапом аналитической работы.

Карта подхода к оформлению итогов аналитической работы

1. Убежден ли я, что сбор документов и анализ информации закончен и пора переходить к оформлению итогового документа?
2. Кто будет потенциальным читателем данного документа? К кому мы обращаемся?
3. Какова оптимальная форма для данного аналитического документа: аналитическая записка, аналитический доклад, дорожная карта или что-то иное?
4. Какой стиль следует выбрать при написании текста?
5. В какой документальной форме следует представить данный материал: статья, брошюра, бюллетень, монография или что то иное?
6. Кто из исполнителей способен справиться с данной работой?
7. Кто прочитает итоговый текст в порядке контроля?
8. Требуется ли данная работа проведения независимой экспертизы?
9. Надо ли проверить итоговый текст через систему «Антиплагиат»?
10. Кто будет учитывать выявленные замечания?
11. Кто будет принимать окончательные решения по спорным вопросам?
12. Уложимся ли мы в установленные сроки?

Между прочим

Человек может поверить в невозможное, но никогда не поверит в неправдоподобное.

Оскар Уайльд

Содержательная форма убедительнее формального содержания

Степан Балакин

На первый взгляд все довольно просто, но со вторым взглядом следует повременить.

Юрий Татаркин

Что дается только раз, дважды не испортишь.

Михаил Мамчич

5. Рекомендуемая литература

Клушин О. З. Методика подготовки аналитических документов. Лекция. М., 1996.

Ракитов А. И., Бондаев Д. А., Романов И. Б. и др. Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков / отв. ред. А. И. Ракитов. М., 2009.

Нейтан Я. Искусство визуализации в бизнесе. Как представить сложную информацию простыми образами. М., 2013.

6. Практикум аналитика

Визуализация: мышление глазами

Широкий спектр литературы на тему визуализации свидетельствует о том, что термин «визуализация» используется в науке и на практике во множестве различных значений. Так, в архитектуре это наглядное представление архитектурной концепции, идеи, замысла. В педагогике это использование средств наглядности в преподавании. В медицине это представление на рисунке, снимке или на экране дисплея состояния систем или внутренних органов пациента. В психологии это внешнее образное выражение протекающих в сознании человека психических процессов. В искусстве это система образных средств, используемых для выражения художественной идеи произведения. В оккультных науках это внешнее выражение человеческих надежд, мечтаний, подсознательных устремлений. В случае «правильной» визуализации носители оккультного знания «гарантируют» их практическое осуществление.

Визуализация в аналитике — это представление содержания аналитического документа в наглядной, образной форме. Являясь вспомогательным по отношению к тексту средством раскрытия информации, визуализация позволяет показать актуальность аналитической разработки, выделить ее главные, системообразующие идеи, максимально полно и выразительно донести содержание аналитического документа до слушателей.

Трансляция содержания аналитического документа в наглядную образную форму — далеко не простая творческая задача. Для этого нужно, во-первых, владеть языком (а еще лучше — несколькими языками) визуализации и уметь им пользоваться; во-вторых, понимать содержание аналитического документа и уметь выделить в нем «узлы», подлежащие визуализации. Разложение этих двух задач на разных специалистов не всегда приводит к нужному результату. Поэтому каждый аналитик должен в той или иной степени владеть средствами визуализации, уметь визуализировать идеи и разработки.

Визуализация — по-своему «коварная» стадия 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», становятся очевидными.

В практике аналитической деятельности используются различные **средства визуализации**. К числу наиболее распространенных и популярных можно отнести следующие. (Интеллектуальная карта 9.4.)

Оригинальный дизайн текста. Довольно часто аналитические документы внешне представляют собой стопку стандартных листов бумаги с напечатанным на них текстом. Один взгляд на такой документ порождает скуку и ожидание часов утомительного чтения. Значительно выигрывают документы, которые четко структурированы, в них просматриваются заглавные буквицы, игра шрифтов, красок, графики; цитаты, дефиниции, выводы и иные значимые элементы текста размещены на цветных подложках и т. д. При наличии современных компьютерных средств и множества уже готовых дизайнерских шаблонов, оригинальное оформление текста не является сложной задачей.

Схемы. О значении схем и схематизации говорилось в гл. 8 настоящего учебного пособия. Удачно составленная схема концентрирует содержание документа или его раздела, позволяет работать с ним, следить за развитием мысли. Схемы, помимо прочего, служат замечательным средством запоминания и могут составляться читателем самостоятельно, параллельно с чтением текста.

Графики. Это одно из популярных средств представления в аналитике статистического и социологического материала. Наличие графиков придает аналитической работе современный вид, респектабельность, научность. В современных пакетах обработки статистических данных и прикладных компьютерных программах представлено огромное количество графических форм, буквально на все случаи жизни. Важно лишь правильно выбрать среди них те, которые в максимальной степени соответствуют содержанию аналитического материала и задачам его визуального представления.

Американский исследователь Нейтан Яу в связи с использованием статистических данных отмечает: «Данные могут быть чем-то довольно досадным и раздражающим, если вы не знаете, что вы ищете, или не понимаете, есть ли в них нечто такое, что следует искать в первую очередь. Тогда они превращаются в груды цифр и слов, которые не имеют иного смысла, кроме своего непосредственного значения. В этом и состоит великий смысл статистики и визуализации — в том, что они помогают увидеть, что именно стоит за всем этим. Помните: данные есть отражение реальной жизни. Это не просто груды каких-то чисел. В этой грудке содержится множество историй. В ней есть и смысл, и правда, и красота. И, как и в реальной жизни, эти истории иногда бывают простыми и искренними, а иногда — сложными и иносказательными. Некоторые истории как будто взяты из учебника. Другие похожи на роман. И от вас — статистиков, программистов,



Рис. 9.1. Данные о количестве заключенных в мире. Компьютерная карта²

дизайнеров и специалистов в обработке данных — зависит, как рассказать ту или иную историю»¹.

Карты. Данное средство визуализации приобрело популярность в последние годы в связи с появлением технологии компьютерных карт. Компьютерная карта (рис. 9.1) позволяет наглядно представить громадный статистический материал, понять и зафиксировать закономерности и тенденции, которые иным путем увидеть невозможно.

Интеллектуальные карты это также эффективное средство визуализации, о достоинствах которых подробно говорилось в гл. 1 настоящего учебного пособия.

3D-макеты. Этот способ визуализации чаще всего используется для представления ландшафтных и архитектурных объектов, а также в промышленности и военном деле. Однако изобретение 3D-принтеров сделало возможным создание трехмерных макетов машин, агрегатов, зданий, научных моделей, а также визуализацию абстрактных структур.

Рисунки. В аналитическом тексте рисунки могут иметь различное значение: иллюстрировать текст, сигнализировать о наличии важной формулировки, вывода, дефиниции и т. п.

¹ Нейтан Я. Искусство визуализации в бизнесе. Как представить сложную информацию простыми образами. М., 2013. С. 21.

² Ница А. Данные о количестве заключенных в мире. URL: <http://te-st.ru/tag>.

Можно дать совет: не бойтесь рисовать! Всегда, везде, любыми средствами, на любом подручном материале. Рисунок, даже самый неказистый, помогает четче сформулировать свои мысли и передать их тем, кому вы хотели бы их сообщить¹.

Картины. Украшением серьезного аналитического сайта может стать художественная картинная галерея. Содержание помещенных на сайте художественных произведений по ритму и настроению, внутренне, неявным образом перекликалось с содержанием аналитических материалов. Смысл картинной галереи виделся в том, чтобы внести в интеллектуальную работу «эстетическим компонентом», освятить аналитическую мысль аурой прекрасного, позволить читателю отдохнуть и отвлечься, не уходя далеко от обсуждаемых тем.

Карикатуры. Это эффективное средство визуализации, способное ярко подчеркнуть главную мысль аналитического исследования, создать атмосферу присутствия легкого, независимого взгляда на обсуждаемую проблему. Карикатуры чрезвычайно информативны, поскольку поднимают целые пласты социального опыта читателя, обращаются не только к интеллекту, но и к эмоционально-ценностному миру. Провокативность большинства карикатур по большей части не мешает, а помогает восприятию текста, поскольку активизирует внутренний диалог, втягивает читателя в «перебранку» серьезного текста и смешной, ироничной карикатуры.

Пиктограммы и инфографика. Они стали популярным в последнее время средством визуализации деловых и аналитических текстов. Конечно же, пиктограммы дают упрощенную и отчасти примитивизированную картину явления или процесса. Но они обладают одним важным достоинством — позволяют охватить эту картину одним взглядом, увидеть ее «на одной странице». Например, инфографическое изображение процедуры защиты диссертации позволяет увидеть этапы этого процесса, поворотные пункты, места возможных сбоев и срывов и, соответственно, лучше подготовиться к ее проведению.

Дайджесты, комиксы. Они выполняют в принципе те же функции, что и инфографические картины, но используют иные графические средства — выполненные в динамичной художественной манере рисунки, шаржи. Дайджест и комикс могут быть задействованы, когда

¹ О теории и практике визуального мышления см. обзорные статьи: Смирнов Ю. Думать глазами-1; Он же. Думать глазами-2. URL: http://ideas4future.info/2013/12/15/dumat_glazami/; http://ideas4future.info/2013/12/20/dumat_glazami_-_sketchi_vizualnye_istorii_vizualizacia_dannyh.

преследуется цель не только расширить круг читателей, убедить их посредством аргументации, но и оказать на них эмоциональное воздействие. Могут эффективно использоваться в сфере публичной правовой аналитики.

Презентации. Это, пожалуй, наиболее доступная и популярная форма визуального представления и сопровождения аналитических материалов. Искусству разработки компьютерных презентаций посвящено немалое количество литературы¹. Но общий уровень аналитических презентаций пока, к сожалению, невысок. Одни разработчики, не найдя подходящих графических образов, нагружают презентации фрагментами текста работы, что, с нашей точки зрения, совершенно бессмысленно. Других увлекают и ведут за собой богатые возможности цвета, света, графики, анимации, гипертекста, которые превращают деловую презентацию в красочное цирковое представление. И лишь немногим удается добиться органичного взаимодействия презентации и текста, когда презентация не забывает, а дополняет докладчика, помогает ему глубже раскрыть содержание аналитической работы.

Анимация. В виде отдельного самостоятельного мультфильма или в форме анимированных рисунков и схем анимация может быть неплохим дополнением к серьезному аналитическому материалу. Например, принципы работы атомной электростанции на анимированных изображениях значительно более видны и понятны, чем на статичных рисунках и схемах. Анимация особенно полезна там, где надо показать взаимосвязь и взаимодействие нескольких процессов, что без движущихся картинок, объяснить достаточно трудно.

Кино- и видеофильмы. Это наиболее эффективное, но и наиболее сложное средство визуализации аналитического материала. Проблема заключается в том, что прямое переложение аналитических идей в сценарий фильма невозможно. Подобные попытки (а они были) приводят к созданию «кинематографических уродцев», которые не столько пропагандируют, сколько дискредитируют «прокачиваемые» через них идеи. Кино-видеофильм должен быть не технической иллюстрацией к аналитическому документу, а самостоятельным творческим произведением на ту же тему, причем, не исключено (как и в случае с карикатурой), находящимся в «конструктивной оппозиции». Чем более самостоятельно и талантливо сделан кино-видеофильм, тем большее воздействие он окажет на публику, но не как техническое прило-

¹ См., например: *Вайсман Дж.* Блестящая презентация. Как завоевать аудиторию. СПб., 2009; *Кантерев А.* Мастерство презентации. М., 2012.

жение или реклама аналитического документа, а как самостоятельное произведение искусства на ту же тему.

Визуализация — мощное средство продвижения результатов 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 речь, но с переизбытком образности, вычурная, цветистая — вызывает прямо противоположную реакцию. Необходима серьезная и постоянная практика и критическая оценка достигнутых результатов, для того чтобы добиться оптимального соотношения текстуального и визуального, рационального и эмоционального в аналитических документах.

Отметим в заключение, что в ряде случаев средства визуализации могут быть не только способами информирования, но и средствами дезинформирования общественного мнения. Образцы подобной визуализации приведены в разд. V настоящего учебного пособия.

7. Рабочий инструмент аналитика

Microsoft Visio¹

«MS Visio 2013» — это приложение для создания диаграмм и схем, помогающее визуализировать, исследовать и распространять сложные данные. В MS Visio сложные для понимания таблицы и текст можно преобразовать в наглядные доступные схемы (рис. 9.2).

Приложение «Visio» содержит современные фигуры и шаблоны для создания самых разнообразных схем в таких областях, как управление информационно-технологической средой, моделирование процессов, строительство и архитектурное проектирование, разработка пользовательского интерфейса, управление кадрами, проектами и т. д. Схемы легко обновляются, а также значительно повышают производительность работы. В приложении Visio можно использовать разнообразные шаблоны схем и наборы элементов для представления, обработки и распространения сведений о системах, ресурсах и процессах.

Данные можно интегрировать в фигуры в режиме реального времени из множества различных источников, включая «Excel», «Access», «SQL», списки «SharePoint» и любые источники данных «OLEDB» и «ODBC», путем нескольких щелчков мышью в одном из мастеров работы с данными.

¹ См. URL: <http://office.microsoft.com/ru-ru/visio>.

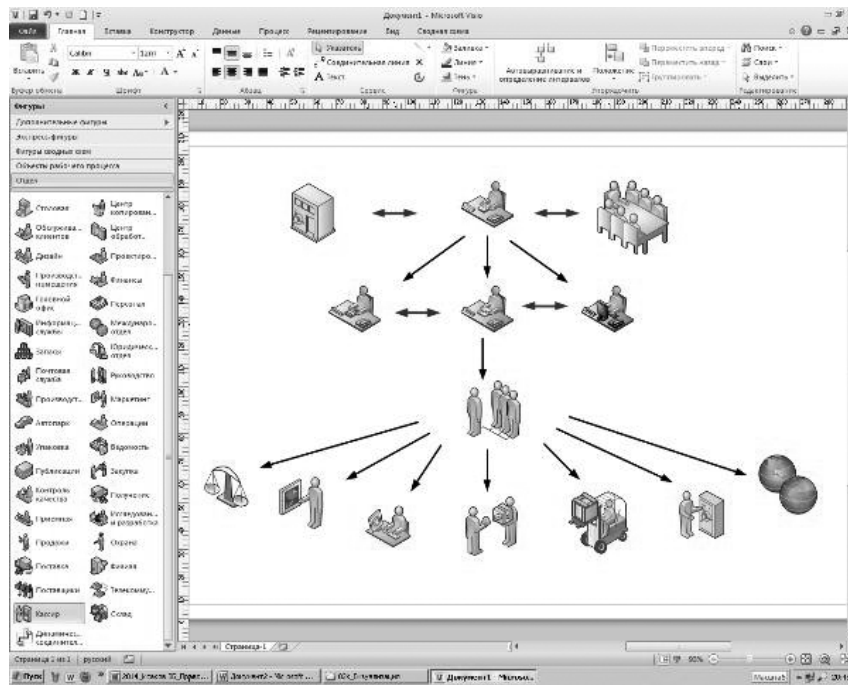


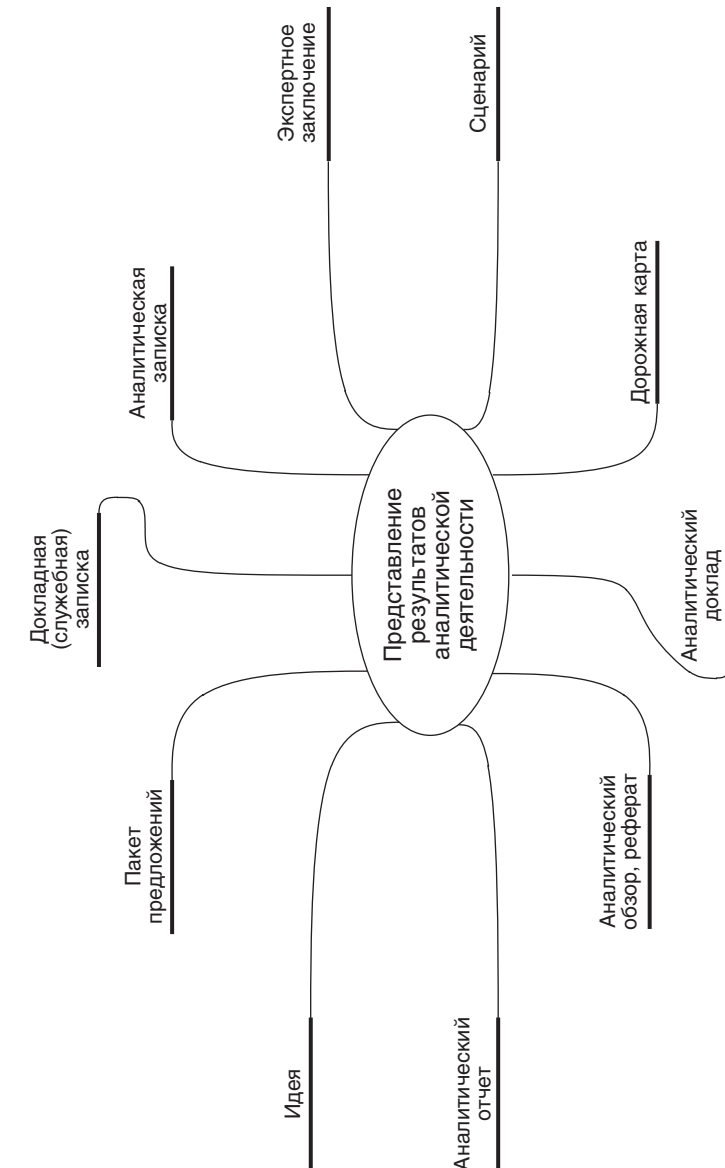
Рис. 9.2. Внешний вид рабочего окна в программе MSVisio

Помимо стандартных способов обмена данными по электронной почте и с помощью статических веб-страниц, новые функции «Visio 2013» обеспечивают возможность просмотра ярких наглядных визуальных элементов, фигур и процессов непосредственно через браузер, причем для этого даже не требуется приложение «Visio». Веб-схемы «Visio» можно публиковать с помощью служб «Visio» — функции сервера «SharePoint Server 2013», которая визуализирует интерактивные схемы и схемы, связанные с источниками данных. Кроме того, благодаря связыванию веб-схем с обновляемыми источниками зрители могут видеть данные в фигурах в режиме реального времени, получая точное и актуальное представление данных.

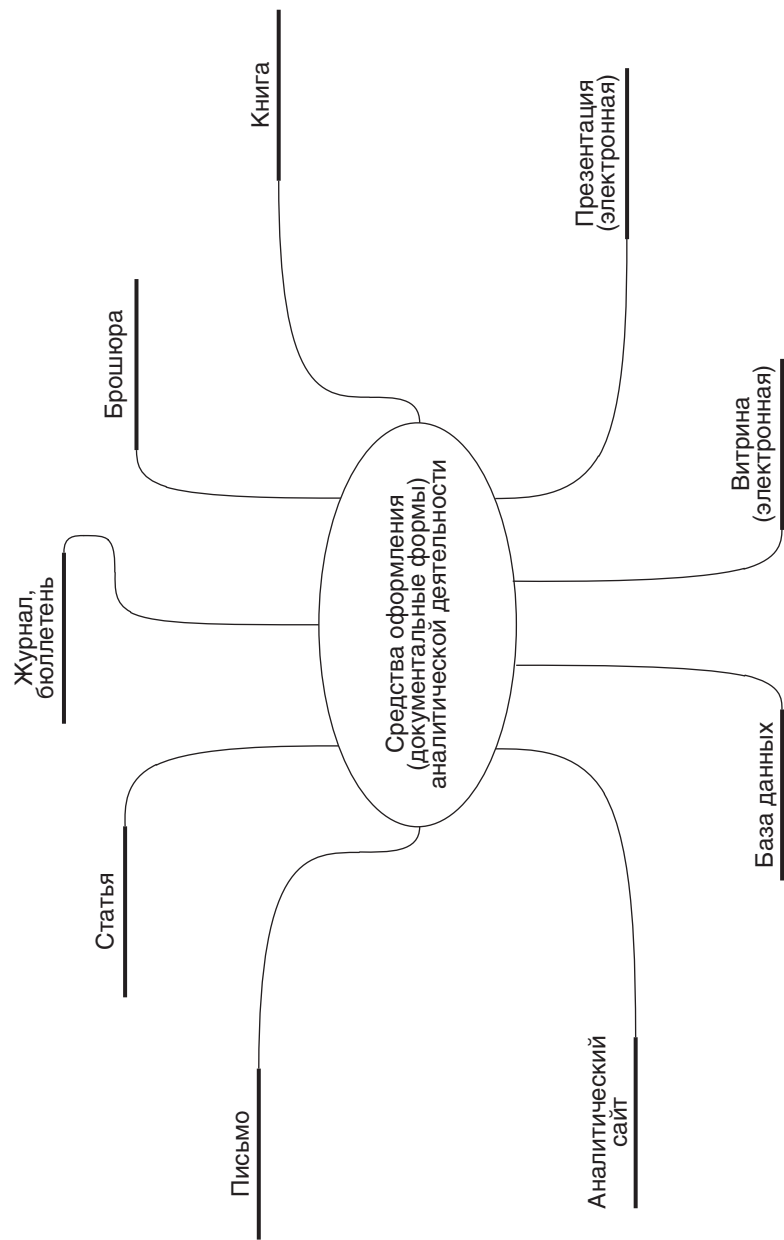
В «Visio 2013» можно использовать встроенные шаблоны, создавать собственные и искать подходящие шаблоны на веб-сайте Office.com. На этом сайте представлен широкий набор популярных шаблонов «Excel», включая схемы процессов, схемы сетей и планы этажей зданий.

8. Интеллектуальные карты, схемы

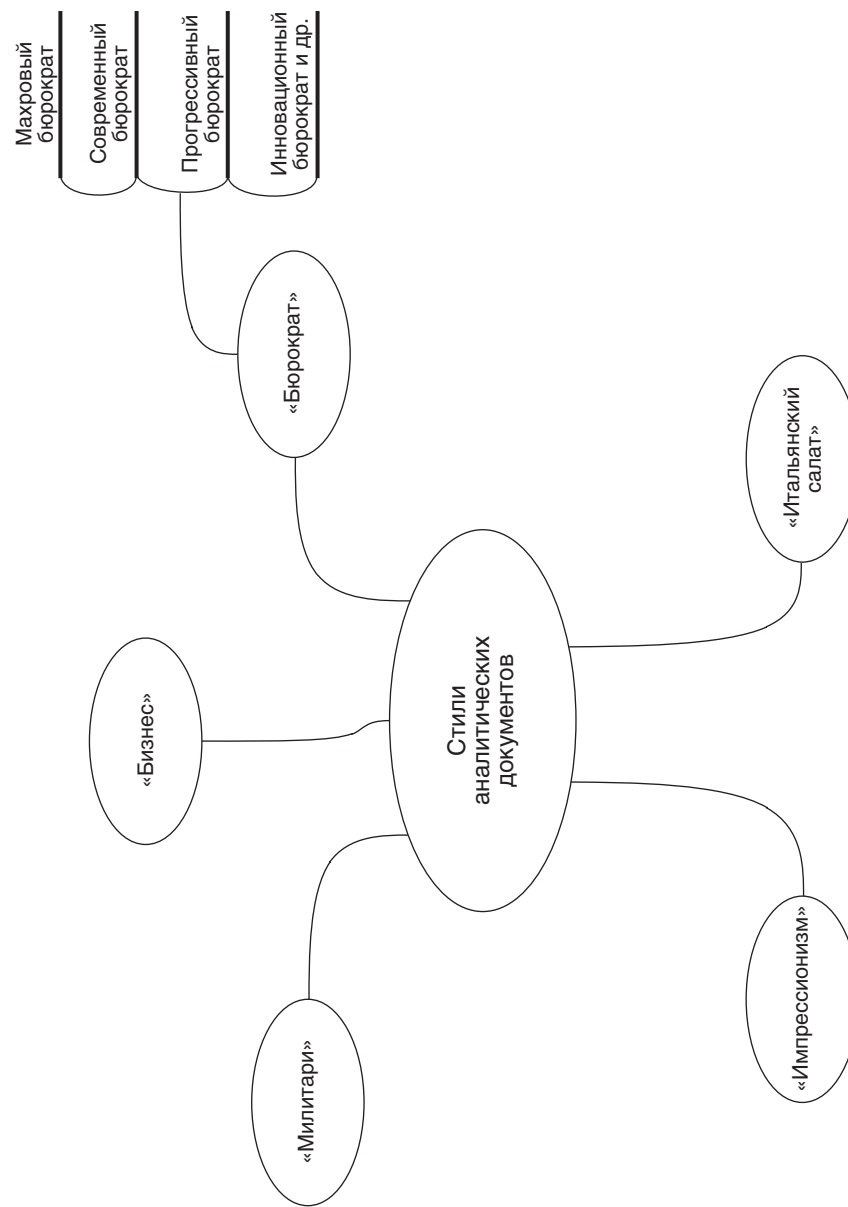
9.1. Формы представления результатов аналитической деятельности



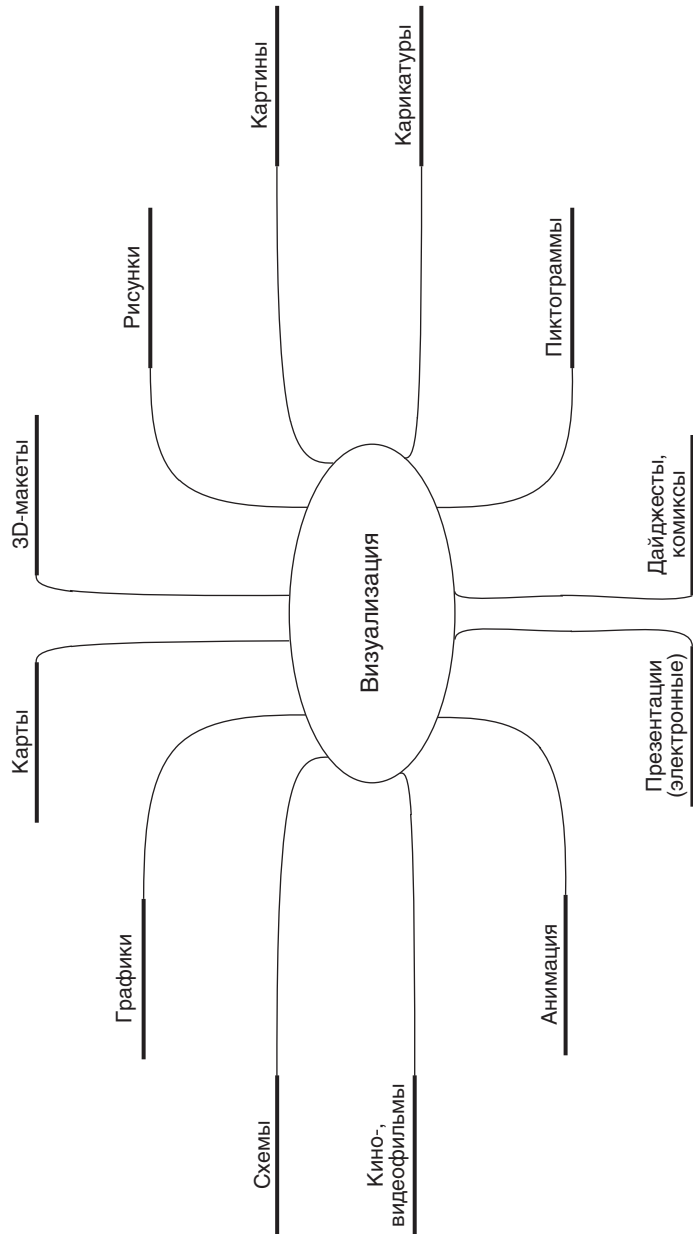
9.2. Средства оформления (документальные формы) аналитической деятельности



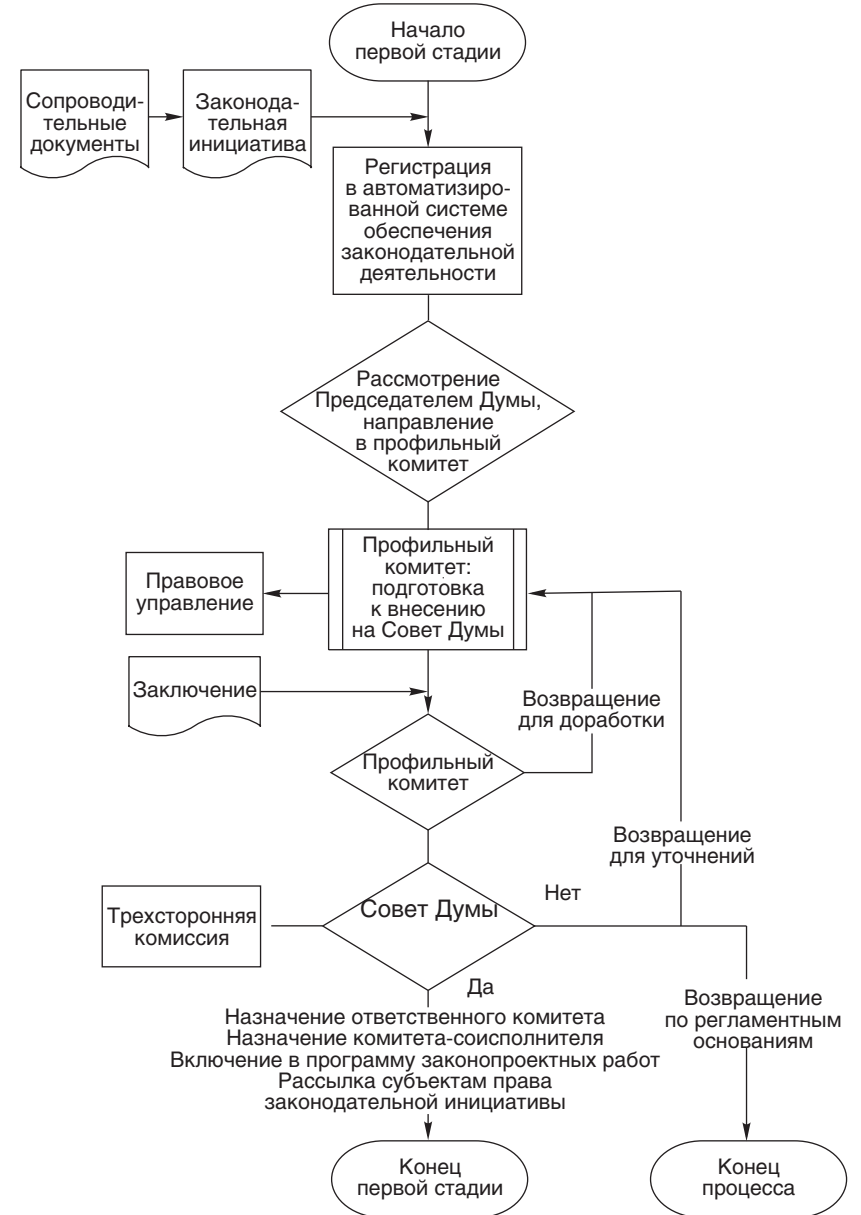
9.3. Базовые стили аналитических документов



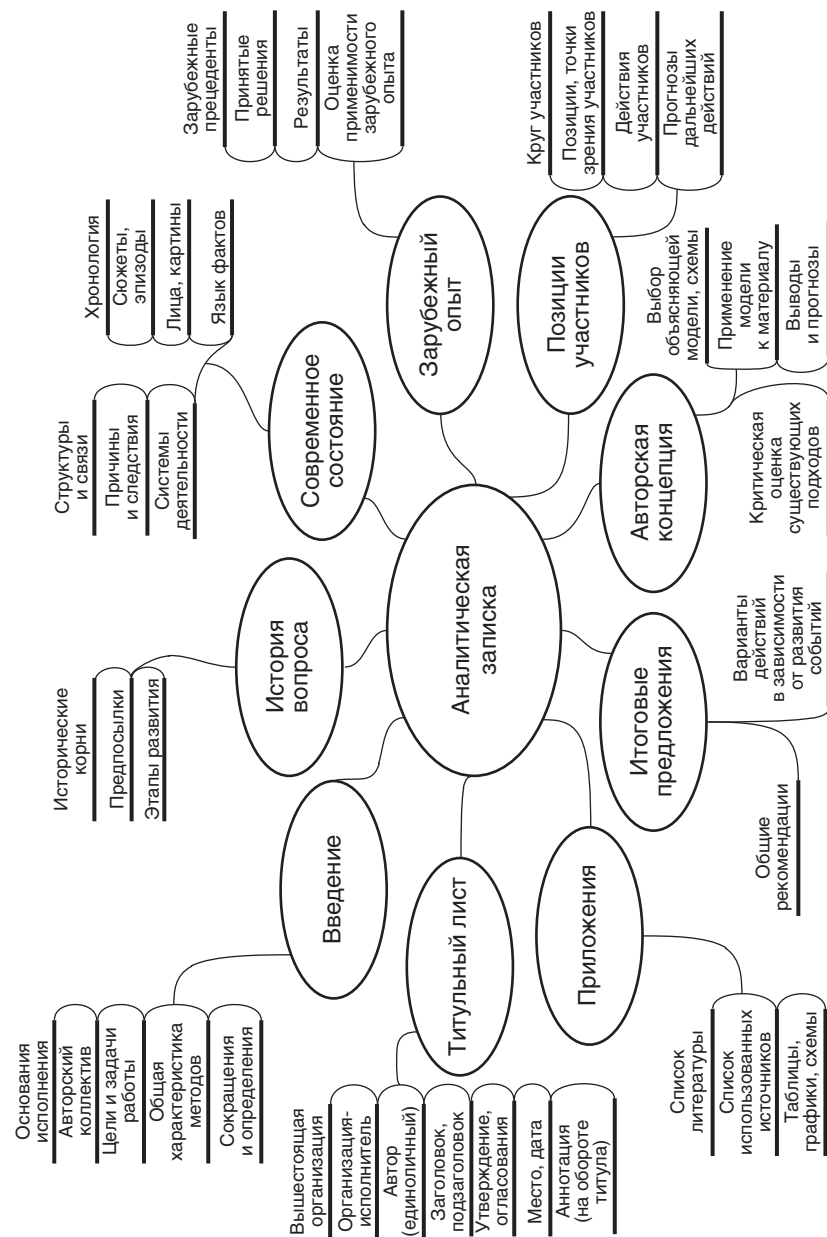
9.4. Средства визуализации



9.5. Блок-схема первой стадии законодательного процесса в Государственной Думе



9.6. Примерная схема аналитической записки



Глава 10. Аналитическая информация и принятие решений

1. Базовые определения

РЕШЕНИЕ — формирование стратегии и последовательности действий для достижения некоторой цели; выбор одной из нескольких альтернатив; процесс (алгоритм) осуществления выбора.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ — формирование последовательности действий, ведущих к достижению цели на основе преобразования исходной информации в ситуации неопределенности.

ПРОЦЕДУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ — формализованный либо неформализованный порядок действий, связанных с подготовкой, обсуждением и оформлением принятого решения.

ЛИЦО, ПРИНИМАЮЩЕЕ РЕШЕНИЕ, — должностное лицо, в компетенцию которого входит принятие окончательного решения; несет ответственность за содержание и юридическую полноценность принятого решения.

2. Содержание темы

Проблема принятия решений. Процедуры принятия решений. Лицо, принимающее решение.

Факторы эффективности при принятии управленческих решений. Оценивание эффективности принятого решения.

Значение правовой аналитической информации для принятия решений.

Способы участия правовых аналитиков в принятии решений.

Причины и последствия недостаточного использования правовой аналитической информации при принятии решений.

Понятие проекта и проектного мышления. Участие правовых аналитиков в разработке и реализации проектов.

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 10, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. Назначьте себе условного заказчика и подготовьте в его адрес аналитическую записку по закрепленной за вами теме. Аналитическую записку вышлите по Сети преподавателю — руководителю аналитической группы.

4. Комментарий

Аналитика и принятие решений

Принятие решения — интеллектуальный процесс, по своей логической структуре сходный с аналитическим циклом. Правовая аналитика подключается в принятие решения в целях усиления его отдельных элементов: фактической обоснованности решения; выработки знаний, необходимых для принятия решения; разработки вариантов решения в условиях неопределенности или неполноты имеющейся информации; прогнозирования последствий принятого решения; оценки последствий принятого решения и необходимости принятия корректирующих мер т. д. (интеллектуальная карта 10.2).

Конечная цель правовой аналитики — усиление интеллектуально-го потенциала лица, принимающего решение. Данное положение не всегда понимается правильно. Некоторые должностные лица воспринимают тезис об интеллектуальном усилении как намек на собственную интеллектуальную неполноценность: «Меня не надо интеллектуально усиливать!» Это заблуждение. Мы нормально относимся к тому, что экскаватор усиливает физические возможности землекопа — для этого его и изобрели. Естественно воспринимается то, что электромотор усиливает физические возможности рабочего. Человечество смирилось с тем, что компьютер усиливает возможности человеческой памяти и обеспечивает скорость обработки информации, недоступную человеческому мозгу, т. е. усиливает интеллектуальные возможности человека. Поэтому вызывает удивление, что идея об «интеллектуальном усилении» руководителя все еще вызывает протест.

Характер принимаемых решений сегодня таков, что индивидуальный человеческий мозг не в состоянии обработать в реальном времени необходимый объем информации. Это можно показать на примере элементарной логистической задачи: машина просчитывает оптимальные транспортные маршруты значительно быстрее и точнее, чем это делает человек. Это справедливо для таких задач, как, например, управление космическим полетом. Поток информации в данном случае таков, что для его обработки и оперативного принятия решений требуется хорошо подготовленная команда аналитиков, вооруженная мощной компьютерной техникой.

Значение аналитических технологий еще более очевидно, когда речь идет не об отдельных управленческих решениях, а о комплексных управляющих системах, включающих в числе прочих аналитиче-

ские компоненты (системе управления предприятием, отраслью; системе управления качеством продукции; системе обеспечения безопасности атомной электростанции и т. д.). С точки зрения аналитики подобного рода системы представляют собой высокоорганизованные человеко-машинные комплексы, производящие чрезвычайно ценный продукт — управленческие решения, определяющие деятельность научных, производственных, образовательных, военных и иных коллективов. Такие управленческие системы включают элементы разнообразной аналитики (аналитические надстройки), как правило, высокоспециализированные, опирающиеся на современные компьютерные технологии.

К сожалению, чем выше уровень социальной иерархии, тем слабее представлены на нем комплексные, системные аналитические решения, тем более случайными и разношерстными выглядят используемые аналитические технологии. По уровню комплексности, системности аналитического обеспечения общегосударственный уровень представляется значительно слабее, чем, например, уровень крупного предприятия, коммерческой фирмы или транснациональной корпорации, а управление общегосударственными программами — на порядок слабее, чем управление космическими полетами. На политическом уровне нередко дают знать о себе односторонность, популизм, политическая конъюнктура. Тем не менее и на этом уровне происходит постепенное наращивание аналитических систем и технологий, позволяющих оптимизировать принимаемые решения. (Интеллектуальная карта 10.1.)

Социологические исследования, проводимые в разных отраслях, стабильно выявляют взаимную неудовлетворенность между руководителями и аналитическими службами. Руководители недовольны работой аналитиков, которые, по их мнению, не выявляют текущие проблемы, не способны оказать существенную помощь, пишут огромные, никому не нужные доклады и т. д. Аналитики, в свою очередь, недовольны тем, что перед ними не ставят по настоящему серьезных задач, недооценивают их возможности, на их рекомендации не обращают внимания.

Причины подобной разобщенности разнообразны. Со стороны руководителей это могут быть отсутствие навыков и практики работы с аналитиками, непонимание возможностей аналитических служб, низкий уровень общей культуры, авторитарный стиль руководства и т. д. Со стороны аналитиков возможны слабое владение предметом анализа и современными аналитическими технологиями, интеллекту-

альное высокомерие, порождающее личную несовместимость, недостаточная оперативность, неспособность облечь свои выводы и рекомендации в адекватную для восприятия форму и т. п. Эффективному включению аналитиков в процессы управления должен предшествовать процесс «формирования заказчика», которому постепенно, на ярких и доступных примерах надо показать возможности аналитических подходов и привить вкус к их использованию. В некоторых случаях этот процесс растягивается на месяцы и годы.

Рассмотрим с этой точки зрения **основные направления деятельности правовых аналитиков** в том числе формы их участия в процессе принятия решений. (Интеллектуальная карта 10.2.)

Мониторинг правового пространства — крупное направление деятельности, включающее целый ряд более частных направлений. Под мониторингом понимается систематическое, научно обоснованное наблюдение за развитием (состоянием) некоторого процесса или явления. В форме мониторинга сегодня осуществляется наблюдение за состоянием природной среды, динамикой цен, преступностью, демографическими процессами и т. д. В последнее десятилетие мощный рывок сделал правовой мониторинг, включая мониторинг законотворческой деятельности¹.

На развитие правового мониторинга существенно повлияла подготовка серии мониторинговых докладов Советом Федерации в 2006—2012 гг.² В основу первых докладов, как уже отмечалось, была положена идея «ответа» на послание Президента РФ. В последующем мониторинговые доклады стали охватывать все более широкий круг вопросов: правовое обеспечение основных направлений внутренней и внешней политики, судебную и административную правоприменительную практику, эффективность реализации принятых законов. Вокруг Совета Федерации сформировалась группа ученых, которые активно поддерживали и развивали мониторинговые исследования. Практика подготовки мониторинговых докладов заимствована субъектами РФ: более чем в 20 субъектах РФ были приняты законодательные акты, предусматривавшие подготовку правовых мониторинговых докладов на региональном уровне. К сожалению, начиная с 2012 г. подготовка мониторинговых докладов в Совете Федерации была прекращена, данная функция была передана Министерству юстиции РФ. По-видимому, мониторинговые доклады Совета Федера-

¹ См.: Арзамасов Ю. Г., Наконечный Я. Е. Концепция мониторинга нормативных правовых актов. М., 2011.

² См.: URL: <http://council.gov.ru/activity/analytics>.

ции стали слишком сильным раздражителем для российской бюрократии, поскольку в них отражалось немало нелицеприятных фактов, которые не хотелось выносить на публичное обсуждение.

Задача мониторинга правового пространства заключается не в том, чтобы пассивно созерцать и фиксировать изменения правовой среды, а в том, чтобы оценивать законодательные инициативы и тенденции правового развития, вовремя выявлять события, несущие потенциальную угрозу (например, введение новых налогов и таможенных платежей, сокращение льгот и преференций, замораживание пенсионных платежей). Своевременное определение значимых правовых факторов позволяет скорректировать экономическую и правовую политику, внести изменения не только в текущие решения, но и в стратегические планы предприятий и организаций.

Анализ законопроектов и других законодательных инициатив может вестись как в составе правового мониторинга, так и в качестве самостоятельного направления аналитической деятельности. Правовые аналитики должны выявлять законодательные инициативы, имеющие значение для заказчика, на возможно ранних стадиях. При этом задачи аналитиков не ограничиваются простым наблюдением и информированием заказчика. Тактика работы с законодательными инициативами в каждом конкретном случае разрабатывается отдельно. Это могут быть блокирование законодательной инициативы или, наоборот, ускоренное ее продвижение; защита законодательной инициативы от постороннего вмешательства или, наоборот, «обезвреживание» с помощью поправок ее наиболее опасных положений; замалчивание данной инициативы или, наоборот, мобилизация против нее общественного мнения; разработка альтернативного законопроекта или поправок в «чужие» законопроекты; активная подготовка к реализации законопроекта или ее торможение и т. д. Чем раньше начата данная деятельность, тем более она результативна: работа с законопроектом на завершающих стадиях его принятия, когда «политический маховик» уже раскручен по общему правилу неэффективна.

Разумеется, формирование данного направления аналитической деятельности требует создания профессиональной команды аналитиков, обладающих необходимым опытом и доступом в «кулуары власти».

Консультирование руководства по правовым и смежным вопросам — тот случай, когда руководство напрямую выходит на аналитиков, а аналитики имеют право напрямую обращаться к руководству.

Именно по тому, насколько быстро, четко и компетентно даются консультации (т. е. по собственному опыту), руководство организации судит об уровне работы и квалификации правовых аналитиков.

Руководитель аналитической службы должен сделать все возможное для обеспечения эффективной консультационной работы. Если вопрос изначально был поставлен расплывчато, неконкретно, руководитель аналитической службы должен выйти на заказчика и уточнить постановку задачи, а также форму и сроки ее исполнения.

Правовое консультирование имеет много аналогий с врачебным консультированием. Одна из них — строгое соблюдение профессиональной тайны. Заказчик должен быть полностью уверен, что факты и обстоятельства, которые он доверяет аналитикам, а также сам факт обращения за помощью, не будут разглашены. Атмосфера открытости и доверия — необходимое условие успеха как врачебной, так и юридической консультативной помощи.

Правовое консультирование может стать самостоятельным направлением деятельности правовых аналитиков, в принципе, коммерчески успешным. Организации, активно развивающие свой бизнес в новых сферах, а также впервые приходящие на российский рынок, нуждаются в консалтинговой поддержке, в том числе правовой. При этом правовой консалтинг может быть востребован как на стадии формирования бизнес-плана, так и на стадии его реализации, при возникновении неожиданных правовых коллизий, которых в России не избежать. Следует стремиться к тому, чтобы заказчик от отдельных разовых обращений перешел к комплексному правовому сопровождению своего бизнеса. Если заказчик убедится, что правовое сопровождение реально снижает риски и способствует успеху, услуги правовых аналитиков будут и востребованы, и достойно вознаграждены.

Заказчики консалтинговых услуг нередко предлагают аналитикам пойти дальше — взять на себя функции их представителей или лоббистов в органах государственной власти. При всей финансовой привлекательности подобных предложений правовым аналитикам следует серьезно подумать, прежде чем принимать на себя подобные непрофильные задачи.

Участие в выработке стратегических решений и правовой политики организации не так часто, но встречается. Такого рода приглашение свидетельствует о высоком авторитете аналитической службы, доверии руководства к ее рекомендациям.

Доверие не приходит сразу, его надо заслужить. Команда аналитиков должна упорно работать над тем, чтобы выйти на уровень, на котором их помощь реально может быть востребована при обсуждении и принятии стратегических решений. Для этого как минимум необходимо:

на конкретных примерах, позитивных и негативных, убедить руководство организации в важности правового аспекта стратегического планирования;

доказать, что правовые аналитики — именно те люди, которые способны достойно представить правовой взгляд на проблему при обсуждении и принятии стратегических решений;

разработать в инициативном порядке и предложить руководству варианты, наброски, эскизы документов, которые могли бы стать элементами будущих стратегических решений.

Не следует забывать, что принятое стратегическое решение необходимо реализовать, и чем более радикальным и глубоким является стратегическое решение, тем более сложным будет *механизм его реализации*.

В реализации стратегических решений можно разграничить несколько механизмов — политический, экономический, финансовый, материально-технический, информационный, психологический, и в том числе обязательно правовой. Правовой механизм выражается обычно в разработке приказов, которыми оформляются отдельные элементы стратегического решения, а также всех сопровождающих правовых документов: положений, инструкций, должностных инструкций, разъяснений, информационных писем и т. д.

Другая не менее важная сторона правового механизма — правовой мониторинг реализации стратегического решения, выявление текущих проблем, нестандартных ситуаций, разрешение конфликтов и корректировка на основе мониторинга базовых юридических документов.

Участие в практической реализации стратегических решений требует от правовых аналитиков важных дополнительных качеств. Помимо высокого уровня аналитической подготовки, они должны проявлять практическую сметку, организационные способности, ориентироваться в быстро меняющейся обстановке, адекватно и точно реагировать на неожиданные правовые ситуации.

Подготовка справок, аналитических записок, аналитических докладов по правовым вопросам — одна из традиционных форм участия правовых аналитиков в процессах управления. Отличие этой формы от

предыдущей состоит в том, что подготовка подобного рода документации носит характер «общего информирования» и по большей части не связана с конкретными управленческими решениями.

Тем не менее важность такого общего информирования не следует недооценивать. Оно нацелено на то, чтобы сформировать правовую позицию руководства по сложной, длящейся, многоаспектной проблеме и в дальнейшем может найти отражение в целой серии конкретных управленческих решений.

Подготовка справок, записок, докладов — типовая форма работы аналитиков. Для нее должны существовать заготовки, прототипы, типовые образцы и т. д. (некоторые из них приведены в разд. IV настоящего издания). В аналитическом подразделении должна существовать отработанная технология, позволяющая решать подобного рода задачи быстро, четко, оперативно, без суеты и неоправданных затрат сил.

Написание речей, выступлений, докладов, подготовка публикаций на правовые темы — это еще одна традиционная сфера деятельности аналитиков вообще и правовых аналитиков в частности. Ее особенность заключается в том, что, помимо общей аналитической подготовки, она требует от аналитика литературного таланта, способностей спичрайтера.

Опыт написания речей и докладов нарабатывается постепенно, путем проб и ошибок. Немало времени и сил уходит на то, чтобы определить стиль изложения, который удовлетворял бы самого требовательного заказчика. Последующее прослушивание по радио или телевидению своего материала, не испорченного посторонней редактурой, приносит аналитику ни с чем не сравнимое удовлетворение.

Вместе с тем чтение пространных докладов, слово в слово по тексту, выходит из моды. Интеллектуальный уровень российской элиты, что бы о ней не говорили, медленно, но растет. Поколение чиновников, не способных оторваться от бумажки, выразить мысль собственными словами, постепенно сходит со сцены. Все чаще аналитикам заказываются не полные тексты выступлений, со всеми художественными речевыми оборотами, а тезисы, предложения, материалы к выступлению и т. п. — с тем, чтобы окончательную «литературную отделку» своего выступления оратор мог осуществить сам.

Организация системы правового информирования — побочное, вспомогательное, но также значимое направление деятельности правовых

аналитиков. В крупных организациях, особенно всероссийских, циркулирует огромный объем внешней и внутренней правовой информации, которую необходимо обрабатывать (индексировать, аннотировать, реферировать, сохранять в базах данных), которой необходимо управлять. Довольно часто эту функцию поручают правовым аналитикам.

Аналитическое подразделение должно выбрать оптимальную форму для анализа потока правовой информации — еженедельный или ежемесячный бюллетень, обзор, справка, аналитический журнал, аналитический сайт, компьютерная витрина и т. д. (интеллектуальная карта 9.2).

При этом чрезвычайно важно отучить аналитиков от «валового подхода» — выдачи «на гора» пространных, водянистых, многостраничных документов, которые никто не будет читать. Анализ одной проблемы должен занимать в среднем не более 1,5—2 страниц текста, весь обзор — укладываться максимум в 12—15 страниц. Но при этом аналитический обзор должен покрывать весь спектр текущих правовых проблем, имеющих значение для подразделений центрального аппарата и региональных структур.

Организация правового обучения и повышения правовой квалификации — еще одна смежная с аналитикой сфера деятельности. В крупных организациях правовое обучение и повышение правовой квалификации нередко отдано в руки кадровых служб, которые приглашают лекторов, ориентируясь на их ученые степени, звания и должностные статусы. Такое «повышение квалификации» бывает крайне неэффективным и вызывает справедливую критику слушателей. Организация обучения и повышения квалификации будет более адекватной, если отдать ее в руки профильных специалистов, в данном случае — юристов, сотрудников правовых аналитических служб. Непрерывное обучение и повышение квалификации в течение всей жизни — отличительная черта современности. Правовые аналитики могут быть надежным «мотором» в решении этой задачи.

Координация действий правовых аналитических служб — рабочая необходимость для решения некоторых классов аналитических задач. В большой управляющей системе всегда найдется «узкий специалист», обладающий необходимой компетенцией для решения любой специальной задачи, но он может работать в другом подразделении или в региональной структуре организации. Поэтому аналитики должны хорошо знать кадровый потенциал, которым они располагают. В этом им может помочь составление персонального

или адресно-телефонного справочника (базы данных) работников аналитических подразделений, а также аналитиков, занятых в других службах.

Постановка некоторых задач предполагает, что они должны выполняться совместными усилиями центральных и региональных аналитических служб (например, изучение проблемы в федеральном и региональном разрезе). Безусловно, аналитики должны быть готовы к тому, чтобы наладить кооперацию между собой и успешно выполнить подобного рода поручение.

Изучение и распространение передового опыта (правовой бенчмаркинг) — одна из функций живой, развивающейся организации, состоящая в поиске и освоении лучших практик, инновационных идей, высокоэффективных технологий, которые ведут к улучшению условий труда, росту его производительности, повышению качества и снижению себестоимости продукции.

В советское время данное направление деятельности называлось «изучением», «внедрением» или «распространением» передового опыта. В современных условиях данное направление, в том числе в правовой сфере, приобрело более систематизированный и упорядоченный характер, стало обязательным элементом производственной и маркетинговой культуры и приобрело новое международное имя — бенчмаркинг. По всему миру, в том числе в Российской Федерации, возникли ассоциации бенчмаркинга.

Бенчмаркинг в сфере правовой аналитики имеет два существенно отличающихся аспекта. Один — бенчмаркинг в сфере аналитических технологий, состоящий в изучении лучших практик правовых аналитических исследований. Другой — бенчмаркинг в сфере социальной и производственной деятельности, которую обслуживают правовые аналитики. Эффективно действующая аналитическая структура должна держать в поле зрения и то, и другое: изучать все новое, что появляется в курируемой сфере деятельности, и одновременно — не упускать из виду новинки в правовой аналитике как таковой.

Между прочим

Существует немало примеров того, что решения, основанные на аналитике, имеют больше шансов оказаться верными, чем те, что базируются на интуиции.

Том Дэвенпорт, Джоан Харрис

Способы участия правовых аналитиков в управлении

1. Мониторинг правового пространства.
2. Анализ законопроектов и других законодательных инициатив, подготовка предложений по ним.
3. Консультирование руководства организации по правовым и смежным вопросам.
4. Правовой консалтинг работников подразделений и специалистов.
5. Участие в выработке правовой политики организации и стратегических решений.
6. Разработка правового механизма реализации принятых решений (проектов приказов, инструкций, разъяснений, информационных писем и т. д.).
7. Подготовка справок, аналитических записок, аналитических докладов по правовым вопросам.
8. Написание речей, выступлений, докладов, подготовка публикаций на правовые темы.
9. Организация системы правового информирования.
10. Организация правового обучения и повышения квалификации.
11. Координация действий правовых аналитических служб.
12. Изучение и распространение передового опыта (правовой бенчмаркинг).

Если из двух зол можно выбирать, то это уже неплохо.

Константин Семенович Мелихан

Пиши правильно, даже если диктуют ошибочно.

Юзеф Булатович

Если невозможно ничего сделать — надо сделать хотя бы выводы.

Сергей Клюев

5. Рекомендуемая литература

Абдикеев Н. М. и др. Когнитивная бизнес-аналитика: учеб. пособие. М., 2011. С. 9—92.

Долматова Е. А. Роль аналитической функции в принятии управленческих решений // Закон и право. 2007. № 6. С. 91—94.

Курносков Ю. В., Конотопов П. Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М., 2004. Гл. V.

Ракитов А. И., Бондяев Д. А., Романов И. Б. и др. Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков / отв. ред. А. И. Ракитов. М., 2009.

Теоретико-методологические основы системных информационно-аналитических исследований / под ред. А. И. Селиванова. М., 2004.

6. Практикум аналитика

Проекты и проектное мышление

Проектным мышлением называют интеллектуальную деятельность, нацеленную на конкретный конечный результат — создание и реализацию проекта¹. Само слово «проект» происходит от латинского *projectus* — выступающий, выдающийся, выброшенный или заброшенный вперед.

Учебная деятельность в школе, средних и высших учебных заведениях до последнего времени была нацелена на формирование у учащихся другого типа мышления — исследовательского. Предлагаемые студентам курсовые и дипломные работы, магистерские диссертации рассматривались как микроисследования, направленные если не на постижение научной истины, то хотя бы на освоение и творческое воспроизведение имеющегося знания о предмете. Эта односторонность со временем привела к отрицательным последствиям. Студенты и выпускники вузов, нагруженные «под завязку» разнообразными предметными знаниями, оказывались беспомощными в ситуациях, когда эти знания требовалось не воспроизвести теоретически, а применить на практике.

Очередная реформа вузовского образования принесла понимание необходимости формирования у студентов наряду с исследовательскими аналитическими и проектными компетенциями и породила такие формы обучения как правовые клиники, проектные семинары, мастер-классы, курсовые проекты и т. д.

Исследовательское и проектное мышление отличаются целым рядом особенностей.

Исследовательское мышление: нацелено на получение нового знания; носит поисковый характер; реализуется, как правило, в рамках одного предмета, развивает определенную отрасль науки; ученый имеет право на ошибку, неудача — один из возможных результатов научного исследования; ученый несет моральную ответственность перед наукой и человечеством; научное исследование может включать проекты (например, постановку и реализацию эксперимента).

Проектное мышление: нацелено на практический результат — разработку и реализацию проекта; носит планомерно-организованный характер; носит комплексный, межпредметный характер, работает с информацией из различных отраслей знания; проектировщик не имеет

¹ См.: Штомф Г. Проектное мышление — это не о размышлениях, а о действиях // Проблемы управления в социальных системах. 2012. № 6. Т. 4. С. 68—72.

права на ошибку, разработанный им проект не должен завершиться провалом; проектировщик несет моральную и юридическую ответственность перед заказчиком; проектная деятельность может состоять из научных исследований (сбора фактов, предпроектного исследования, разработки новых методов и технологий проектирования, проверки проектных решений в эксперименте).

Аналитическое мышление, с нашей точки зрения, — это самостоятельная разновидность интеллектуальной деятельности, отличающаяся как от исследовательского, так и от проектного мышления. Главная особенность аналитического мышления уже отмечалась выше: это решение интеллектуальных задач различного масштаба, поставленных перед аналитиком заказчиком. Аналитическое мышление объединяет признаки, характерные как для исследовательского мышления (творческий характер), так и для проектного мышления (нацеленность на конечный результат). Главная цель аналитики — интеллектуальное усиление лица, принимающего решения. В свою очередь, элементы аналитики могут присутствовать как в исследовательском, так и в проектном мышлении.

Проектное мышление в сфере права имеет особенности. Предметом проектирования в юриспруденции выступают не здания, сооружения, машины и даже не социальные институты и отношения, а правовые нормы (законопроекты) и индивидуальные правовые акты (властные правовые решения, договоры, сделки). Довольно часто работу юриста рассматривают как «правовое обеспечение» политических, экономических, научно-технических, образовательных, культурных и иных проектов, т. е. юрист должен «вписаться» в социальный проект, обеспечить его юридическую поддержку за счет проектирования необходимых правовых форм. Для того чтобы успешно выполнить эту задачу, юрист должен понимать социальный (экономический, политический, культурный, образовательный, технический и т. д.) смысл реализуемого проекта и одновременно владеть технологией юридического проектирования, знать общие принципы проектного подхода, быть знакомым с методологией организации и реализации правовых проектов.

Из истории проектирования и управления проектами¹

Управление проектами в современном виде стало формироваться только несколько десятилетий назад. С начала 1960-х гг. предприятия и другие организации стали осознавать преимущества организа-

¹ См.: URL: <http://office.microsoft.com/ru-ru/project/HA001135342.aspx>.



Рис. 10.1. Треугольник проекта

ции деятельности на основе проектов. Такой ориентированный на проекты подход развивался по мере осознания важнейшей потребности сотрудников в общении и совместной работе, которые приводят к объединению результатов работы людей, принадлежащих к различным отделам, профессиям и, в некоторых случаях, целым отраслям.

Сегодня основные положения управления проектами можно представить с помощью треугольника проекта (см. рис. 10.1). На нем отчетливо видна взаимосвязь ресурсов, времени и сферы охвата проекта. Если производится корректировка одного из этих элементов, она затрагивает и соседние элементы. Например, если план проекта изменяется, чтобы укоротить его календарную длительность, могут потребоваться увеличение затрат и уменьшение сферы охвата проекта.

Чтобы проследить, как управление проектами развивалось из основных принципов управления, совершим исторический экскурс в конец XIX в. — период, отличавшийся усложнением деловых отношений. Стимулом к принятию важных решений, которые стали основой методологии управления проектами, явились крупномасштабные государственные проекты. В США первым действительно крупным государственным проектом стало строительство трансконтинентальной железной дороги, начало которому было положено в 1860 г. Неожиданно для себя руководители столкнулись с грандиозной задачей организации ручного труда тысяч рабочих, а также обработки беспрецедентно больших объемов сырья.

Ф. Тейлор (1856—1915) начал подробные исследования труда. Он применял при этом научные доводы, доказывая, что труд можно анализировать и улучшать, выделяя его элементарные составляющие. Он применял свои идеи к таким задачам на сталелитейных заводах, как засыпка песка, поднятие и перемещение деталей. До этого считалось, что единственный способ повысить производительность — это заставлять рабочих работать больше и дольше. Вразрез с этим Тейлор ввел понятие эффективной работы. Надпись на надгробии Тейлора в

Филадельфии свидетельствует о важности его вклада в науку управления: «Отец научного управления».

Ученик Ф. Тейлора, Г. Гант (1861—1919), подробно изучал последовательность операций при работе. Его исследование было сконцентрировано на кораблестроении во время Первой мировой войны. Диаграммы Ганта, включая отрезки задач и маркеры вех, показывают последовательность и продолжительность всех задач в процессе. Эти диаграммы оказались настолько полезным средством анализа, что они практически не изменились за всю почти вековую историю. В память о заслугах Г. Ганта Американское общество инженеров-механиков учредило медаль его имени.

Благодаря работам Тейлора, Ганта и других ученых управление проектами было выделено в отдельную аналитическую функцию. В период нескольких десятилетий до Второй мировой войны маркетинговые подходы, принципы индустриальной психологии и человеческие отношения становились неотъемлемыми частями управления проектами.

Во время Второй мировой войны сложность правительственных и военных проектов, а также сокращение трудовых ресурсов привели к необходимости создания новых методов анализа и организации деятельности. Были разработаны сложные сетевые графики, которые назывались диаграммами PERT (Program, Evaluation and Review Technique), содержащие оценку возможных результатов на основании трех сценариев: наилучшего, ожидаемого и наихудшего, и метод критического пути (критический путь — это набор задач, которые необходимо выполнить для окончания проекта по календарному плану). Данные методы позволили организовывать и контролировать очень сложные проекты с большим количеством инженерных работ, такие как создание боевых систем, требующее огромного числа задач и многочисленных операций в различные моменты времени. Вскоре эти методы стали применяться в различных отраслях, так как руководители искали новые стратегии и средства управления проектами, которые позволили бы справиться с объемами в условиях быстро меняющегося мира с жесткой конкуренцией.

В начале 1960-х гг. компании стали применять к деловым операциям принципы общей теории систем. Р. Джонсон, Ф. Каст и Дж. Розенцвейг в книге «Теория систем и управление ими» представили современную компанию в виде человеческого организма — со скелетом, с мускулами, кровеносной и нервной системами и т. д. Такой подход предполагает, что для того чтобы предприятие выжило и процветало, все его функциональные части должны согласованно работать для

реализации определенных целей, т. е. проектов. После 1960-х гг. этот подход к управлению проектами начал принимать современные формы. Хотя в этот период развились различные бизнес-модели, все они имели общую структуру: руководитель проекта управляет проектом, формирует рабочую группу и обеспечивает интеграцию и взаимодействие в рамках рабочего процесса по горизонтали между различными отделами.

В управлении проектами за последние 10 лет возникли две значимые тенденции.

Одна тенденция — планирование «снизу вверх»: основной упор делается на простую структуру проекта, сокращение цикла проекта, эффективную совместную работу в группе, более глубокое вовлечение участников рабочей группы и принятие решений. Эта тенденция широко известна как динамичное управление проектами — метод управления проектами, в котором используются короткие циклы, длительность которых не превышает четырех недель, адаптивные стратегии и преимущества совместной работы участников группы. Управление адаптирующимся проектом может иметь следующие типы: «свалка», «критическая цепь» и «экстремальное программирование». Она включает связанные методики, такие как Scrum, Crystal, Extreme Programming, Unified Process и т. д.

Другая тенденция — планирование и анализ «сверху вниз»: характеризуется принятием решений в масштабе всего предприятия относительно портфеля проектов, который имеет организация, а также использованием технологий интеллектуального анализа данных.

7. Задача

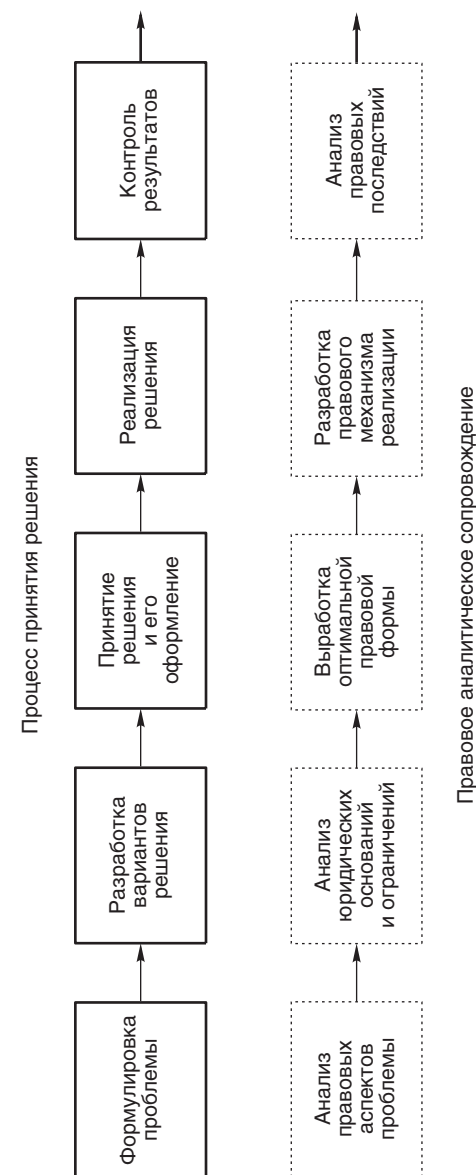
В 2011 г. индонезийская макака схватила камеру британского фотографа Д. Слейтера и начала фотографировать себя. Фотосессия получилась. Селфи улыбающейся обезьяны, разумеется, стали сетевыми и были опубликованы по всему Интернету, включая раздел бесплатных изображений Wikimedia. Сообщалось, что даже после того, как Слейтер пожаловался в фонд и попросил убрать фото, редакторы проекта ему отказали, руководствуясь тем, что права на фото принадлежат тому, кто его сделал, т. е. макаке.

Обладает ли обезьяна авторскими правами на свое произведение? Сформулируйте свою позицию по данному вопросу¹.

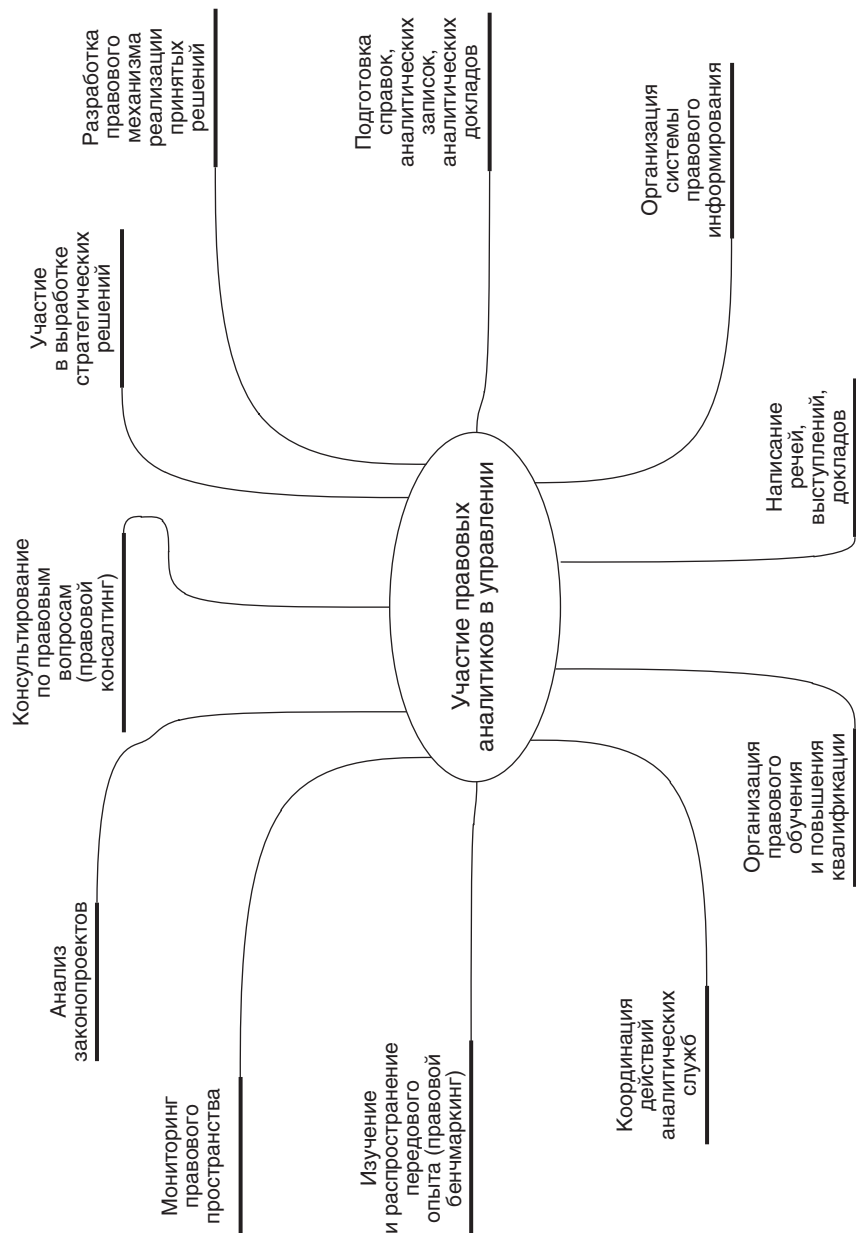
¹ См.: Лучко А. Почему «Википедия» защищает права обезьяны-фотографа? Как селфи макаки стало предметом скандала. URL: <http://www.lookatme.ru/mag/how-to/inspiration-howitworks/206597-selfie-monkey>.

8. Интеллектуальные карты, схемы

10.1. Правовое аналитическое сопровождение процесса принятия решения



10.2. Формы участия правовых аналитиков в управлении



Глава 11. Организация информационно-аналитической деятельности

1. Базовые определения

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА — специализированное подразделение, осуществляющее аналитическую поддержку деятельности предприятия, организации. На практике нередко объединяется со службой информации (информационно-аналитическая служба) и службой безопасности.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ГРУППА — постоянная или временная группа, образованная для решения аналитических задач.

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.

ЭКСПЕРТНАЯ СИСТЕМА — компьютерная система, содержащая знания о трудно формализуемой предметной области, способная предлагать варианты решений.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ — метафорическое понятие для обозначения системы созданных людьми средств, воспроизводящих определенные функции человеческого мышления.

2. Содержание темы

Цели и задачи информационно-аналитического обеспечения. Уровни организации ИАД.

Организация работы правового аналитика (самоорганизация). Необходимые условия. Рабочее место аналитика.

Организация работы правовой аналитической группы; правового аналитического подразделения (отдела, департамента); коммерческого правового консалтинга.

Организация правовой аналитической работы на уровне предприятия, организации, фирмы.

Организация правовой аналитической деятельности на уровне отрасли, министерства, ведомства, региона.

Понятие и виды ситуационных центров (ситуационных комнат). Функции ситуационных центров. Оборудование и организация работы ситуационного центра. Работа правовых аналитиков в ситуационном центре.

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 11, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. Выполните один из вариантов домашнего задания.

Вариант 1. Аналитическая записка, которую вы направили условному заказчику, была принята во внимание руководством организации. Вам поручено организовать аналитическую группу по вашей проблеме и в этой связи:

внести предложения по составу аналитической группы и распределению обязанностей между ее членами;

составить план-график работы аналитической группы;

подготовить заявку на финансовое и материально-техническое обеспечение работы аналитической группы.

Подготовьте указанные выше документы и направьте их по Сети преподавателю — руководителю аналитической группы.

Вариант 2. В соответствии с указаниями преподавателя подготовьтесь к проведению деловой игры (см. п. 6 «Практикум аналитика» настоящей главы).

4. Комментарий

Современная российская аналитика: этапы развития, проблемы, перспективы

Организация ИАД — многоплановая тема, по которой можно было бы написать отдельную книгу. Очевидно, что организация аналитической деятельности на уровне отдельного аналитика (самоорганизация), на уровне коллектива аналитиков, работающего над конкретным заданием, на уровне аналитической структуры, фирмы (отдельно — центральной, региональной), на уровне отрасли, министерства, ведомства, наконец, страны в целом — это разные проблемные сферы, которые требуют самостоятельного рассмотрения. В настоящем комментарии представлены две темы: 1) проблемы организации отечественной информационной аналитики; 2) организация конкретной информационно-аналитической работы.

Становление отечественной аналитики¹

В отличие от развитых стран Запада, где формирование информационной аналитики шло путем постепенного эволюционного вызревания, встраивания информационно-аналитических элементов в информационную инфраструктуру общества, благодаря чему многие организационные, профессионально-кадровые, технологические, социальные решения проходили бесконфликтно, имели временные ресурсы для оптимизации, в России аналогичные процессы протекали в иных темпе и условиях. Становление российской информационной аналитики (ИАД) как особой отрасли деятельности проходило в кратчайшие сроки, в обстановке максимальной интенсификации всех процессов и обострения многих проблем.

Информационно-аналитические службы (подразделения) начали создаваться в структуре органов федеральной и региональной власти, в министерствах и ведомствах, в СМИ, в сфере бизнеса, при политических партиях и движениях. Общими отличительными чертами данных служб являлись органическая включенность в соответствующие сферы деятельности, функциональный и организационно-деятельностный симбиоз с их социальными институтами и конкретными организациями. В целях данных аналитических служб, призванных осуществлять информационное сопровождение управления в соответствующих сферах, наиболее четко используется информационно-вспомогательная природа информационной аналитики, роднящая последнюю с другими видами информационно-инфраструктурных, информационно-вспомогательных служб, традиционно упорядочивающих информационное пространство, оптимизирующих и направляющих движение информационных потоков, обеспечивающих сохранение накопленных информационных ресурсов и т. п. К их числу относятся как древние изобретения человечества (библиотеки, архивы, библиографические службы), так и более современные реферативные службы, органы НТИ, новейшие фирмы, производящие электронные (в том числе сетевые) информационные ресурсы.

Вместе с тем информационная аналитика не является всего лишь новой организационной разновидностью вышеназванных служб, ее сущностная, базовая функция принципиально отличается от тех задач, которые решают в информационном пространстве эти службы. Их задачи: количественные преобразования информации (информационное свертывание — библиографирование, аннотирование, реферирование; консолидация больших информационных массивов в ви-

¹ По материалам статьи Н. А. Сладневой «Информационно-аналитическая деятельность: проблемы и перспективы». URL: <http://abfarida.narod.ru/sladneva.htm>.

де баз и банков данных) и ее структурное упорядочение (систематизация, предметизация и т. п.).

Информационная аналитика, используя все возможности, предоставляемые данными службами, активно оперируя их информационными продуктами и услугами, выполняет прежде всего задачу качественно-содержательного преобразования информации, функционально пересекаясь в этом плане с научной (производство нового знания) и управленческой (разработка вариантов решений, сценариев) деятельностью.

Аналитика и наука

Характер функционального пересечения (взаимодействия) в системе аналитика-наука-управление определяется спецификой аналитики. С наукой ее объединяет информационный способ познания и научного анализа реальности. Аналитика наиболее близка к гуманитарной науке, опирающейся на герменевтические методы, т. е. в широком смысле — на интерпретацию текстов.

Подобно исследователю такого профиля аналитик, опираясь на информационные модели (отпечатки в информационном пространстве событий, фактов, действий, идей, мнений, чувств людей, природных, социальных, политических, финансовых, экономических процессов и т. п.), выявляет в них объективные закономерности и тенденции, определяет движущие ими механизмы, причинно-следственные связи. В этом смысле аналитик создает новое знание о том фрагменте реальности, который находится в поле его профессионального интереса, выступая исследователем своей предметной области. Поэтому аналитическая познавательная деятельность с полным правом может быть квалифицирована как информологическая, продолжающая на новом историческом витке и на базе новейших информационных технологий традиции древней гуманитарной методологии — герменевтики.

Вместе с тем существуют и принципиальные различия между аналитикой и наукой. Научный анализ призван выявлять прежде всего фундаментальные, объективные закономерности изучаемой области, повторяющиеся, существенные связи объектов, обобщенные параметры процессов и т. п. Информационная аналитика, опираясь на научное знание, чаще всего имеет дело с феноменологией бытия, осуществляя оценку фактов и событий, прогнозируя их развитие с учетом не только обобщенных типичных параметров, но и целого спектра факторов, включая субъективно-личностные, случайные влияния, а также сознательные акции конкурирующих сил, противо-

борство интересов, активное вмешательство социальных технологий и т. д.

Существенную роль играет и фактор времени. Производство научного знания осуществляется в том специфическом режиме времени, который продиктован непредсказуемостью эвристических процессов познающего человеческого интеллекта, логикой и темпами научного дискурса. Информационная аналитика работает в режиме реального времени — времени жизнедеятельности своей предметной области (политики, экономики, бизнеса) и в соответствии с темпом необходимых управленческих реакций на динамику событий, происходящих в данной области.

Это объясняет парадокс, проявившийся в ходе институционализации и профессионализации ИАД. С одной стороны, академические и отраслевые НИИ, разрабатывавшие фундаментальные и прикладные проблемы в тех областях знания, которые востребованы современной жизнью, практикой управления, так и не стали базовой структурой в системе формирующихся аналитических служб. И это несмотря на то, что еще в дореформенные времена Академия наук СССР и ведущие НИИ рассматривались как инстанции для проведения экспертиз, им адресовались партийно-правительственные заказы на разработку научных обоснований для тех или иных проектов, концепций и планов, оценки и критики зарубежного опыта и т. д. С другой стороны, именно ученые, сотрудники академических институтов, НИИ, вузов в значительной степени пополнили ряды аналитиков при госструктурах, СМИ, в коммерческих фирмах, политических партиях и др.

Этот парадокс — кажущийся, он основывается на деятельностных различиях между наукой и аналитикой. Академический научный коллектив не в состоянии осуществлять оперативный анализ динамики изучаемой области, необходимый для тактического управления ею. Речь может идти лишь о наиболее принципиальных, глобальных тенденциях, значимых для принятия управленческих решений стратегического порядка. Но ученый-отраслевик, обладающий опытом научно-исследовательской работы в своей области, приняв условия новой деятельности, включившись в ее временной режим и освоив соответствующие аналитические технологии, вполне может отвечать профессиональным требованиям, предъявляемым к информационным аналитикам.

Таким образом, наиболее эффективно фундаментальная и прикладная наука может выступать не в качестве одной из организационно-деятельностных структур информационной аналитики, а в качестве *отрасли-донора*. С одной стороны, это выражается в концептуальной подпитке аналитических служб научными разработками,

необходимыми для стратегического управления (межотраслевое взаимодействие). С другой стороны, российская наука, находясь в кризисном состоянии, выступает источником кадров для отечественной аналитики, образуя довольно стабильный канал миграции специалистов в новую отрасль.

Аналитика и управление

Иной, нежели описано выше, характер имеет связь аналитики и управленческой деятельности: с древности информационно-аналитическая функция являлась важным компонентом управления, функцией и инструментом власти. В организационно-деятельностном плане аналитика в течение многих веков (и даже тысячелетий) латентно развивалась во властных структурах, только в наше время в результате процессов институционализации сформировались аналитические службы, отделы, должности, в чьи задачи входили сбор, анализ информации и выработка вариантов управленческих решений (сценариев). Этот процесс можно охарактеризовать как внутрисистемное организационное оформление аналитики (внутрисистемную реструктуризацию).

Организационное оформление аналитики в системе управления проявилось в полицентризме и в определенной степени параллелизме ее основных организационных структур. Если встроенные в управление аналитические службы возникали в результате симбиоза управления и аналитики, организационно оформляя присущую управлению аналитическую функцию, то генезис других организационных структур аналитики осуществлялся на основе иных закономерностей. Любая инфраструктурная отрасль характеризуется двумя параметрами: определенными инструментальными характеристиками (технологическими знаниями, методикой и инструментарием данной деятельности) и предметным (отраслевым) знанием той сферы, в которую данная инфраструктурная деятельность включена. Миграция безработных ученых в аналитику прежде всего шла по вектору знания предметной отрасли.

Аналитика в Государственной системе научно-технической информации

Россия унаследовала от СССР определенные структуры и кадры специалистов, которые, по определению, должны были владеть технологическим знанием аналитического характера или близким к нему. Речь идет о системе библиотечно-библиографических учреждений и Государственной системе научно-технической информации

(далее — ГСНТИ). В годы своего относительно безбедного существования в условиях стабильного бюджетного финансирования, гарантированного спроса на информационные продукты и услуги опять-таки из бюджетных средств организаций, оплаченной подписки на библиографические, реферативные, обзорно-аналитические издания данные структуры выполняли в ограниченных рамках информационно-аналитические задачи. Крупнейшие библиотеки страны, ведущие всесоюзные или головные отраслевые центры НТИ порой получали подобно НИИ государственные заказы на обзоры отечественных и зарубежных публикаций по актуальным проблемам в плане информационной поддержки государственных проектов, целевых программ и т. п., некоторые органы НТИ издавали серии обзорных материалов в форме дайджестов, сборников реферативных переводов для широкого круга пользователей или для служебного пользования.

В 1980-е гг. в связи с внедрением компьютерных технологий в ряде центров НТИ предпринимались попытки экспериментальной и даже «промышленной» эксплуатации информационных систем с элементами встроенных аналитических функций. Однако информационная аналитика в полном смысле этого слова не заняла заметного места в деятельности этих служб.

Еще в конце 1980-х и начале 1990-х гг. на целом ряде профессиональных совещаний, мозговых штурмов, проводимых информационной общественностью СССР, осознавшей глубину кризиса системы ГСНТИ и необходимость поиска вариантов выхода из него, способов выживания этой мощной системы в новых экономических, политических и информационных условиях, неоднократно обсуждались идеи о модернизации принципов деятельности служб НТИ, создании аналитических подразделений, формировании нового ассортимента аналитических услуг, появлении новых приоритетных тем и новых пользователей и т. п. В разрабатываемых авторских и коллективных проектах государственных документов (положений) о системе НТИ также вводились пункты об информационной аналитике как важном направлении в деятельности системы.

Но все это осталось благими пожеланиями. В итоговом документе «Положение о государственной системе НТИ», опубликованном в конце 1990-х гг., нет ни слова об аналитике. В практике выживших и действующих организаций (служб), входящих в систему НТИ, аналитические услуги нередко заявляются в рекламных проспектах, но в действительности обещания эти, как правило, не выполняются. Об этом свидетельствуют статьи-отчеты о деятельности органов НТИ, регулярно публикуемые на страницах профессиональной печати («НТИ», «Информационные ресурсы России» и др.).

Аналитика в системе библиотек

Сходная описанной выше ситуация наблюдается в библиотечном секторе. Советские библиотеки в значительно меньшей степени, нежели крупные библиотеки западных стран, смогли реализовать на уровне современных требований и технологий свои информационные (в том числе аналитические) возможности. Это было связано с межведомственной конкуренцией — размежеванием функций между системой библиотек и ГСНТИ. Система служб НТИ, созданная в 1960-е гг., закрепила за собой более продвинутые формы и методы информационного обслуживания науки, техники, управления, чем традиционные библиотечно-библиографические. Библиотеки остались в своей функциональной нише. Немало научных споров, монографий, статей и диссертаций с обеих сторон было посвящено попыткам фундаментального научного обоснования данного функционального разделения, тогда как причина была в исключительных причудах отечественных ведомственных решений.

Некоторым исключением были крупнейшие библиотеки, которые в ходе дальнейшего формирования ГСНТИ стали базой для создания новых ее звеньев. Однако аналитика в их деятельности была типичной «аналитикой от ГСНТИ», о которой говорилось выше.

Ситуация востребованности качественно новых информационных услуг не осталась незамеченной библиотечно-библиографическими специалистами, что породило ряд проектов и практических начинаний. Стали создаваться бизнес-библиотеки, библиотеки деловой литературы, разрабатываться проекты включения библиотек в аналитическую деятельность. Некоторые специалисты в области библиотечного дела предполагают также возможность организации вузовской подготовки аналитиков на базе специальности «Библиотечное дело и библиография» с прицелом на формирование кадрового обеспечения для отделов аналитики в универсальных научных библиотеках (библиотеках в регионах). По мнению авторов данных проектов и начинаний, аналитика силами библиотек и их сотрудников должна успешно конкурировать на рынке современных информационных продуктов и услуг, обеспечивать потребности среднего и малого бизнеса в аналитической поддержке. По нашему мнению, эти проекты и начинания следует отнести к утопическим, не учитывающим реальную функциональную специализацию информационно-вспомогательных служб. Функциональная близость не гарантирует полной взаимозаменяемости социальных институтов. Современные российские библиотеки (как и органы НТИ) ни по составу и характеру документных фондов и

других информационных ресурсов, ни по составу и квалификациям кадров, ни по типичным для них технологиям не могут быть конкурентоспособными на рынке аналитических услуг.

Данные службы работают с документными потоками (прежде всего опубликованными), обеспечивая их так называемую аналитико-синтетическую переработку, степень аналитичности которой недостаточна. Они не располагают необходимыми инструментами (подразделениями, кадрами, системами связи и обработки данных), необходимыми для информационного мониторинга какой-либо области (объекта управления). В то же время все больше аналитических задач решается в режиме прямого информационного моделирования и наблюдения за управляемой сферой без учета стадии анализа традиционных публикаций, информационный лаг которых (в данном случае — интервал между событием, его отражением в публикациях и его включением в объекты для анализа) слишком велик.

Центры мониторинга, ситуационного анализа, использование электронных ресурсов СМИ, Интернета, неформальных и недокументированных источников, социологических данных, компьютерных технологий обработки больших информационных массивов, интеллектуализированных режимов контекстного поиска и т. п. — весь этот инструментарий современных аналитических служб должен работать на конечного «выводного» аналитика для получения квалифицированного анализа ситуации, прогноза ее развития, выработки сценариев реагирования и т. д. При этом дело даже не в том, что такими возможностями не обладают библиотеки и службы НТИ (можно предположить, что рано или поздно их технико-технологическое обеспечение улучшится), а прежде всего в отсутствии прямой функциональной включенности в соответствующие структуры управления.

Традиционное для отечественного опыта создание параллельных структур проявилось и в этом случае. Можно предсказать, что определенные аналитические услуги и продукты будут и в дальнейшем создаваться силами библиотек, органов НТИ, но эти системы не станут конкурентами специализированных аналитических служб и структур. Наиболее эффективным могло бы быть их участие в традиционной для них роли — в качестве поставщиков информационных ресурсов, разумеется, создаваемых с учетом специфики потребностей аналитики (фактографических, фрагментографических, персональных, адресно-справочных, полнотекстовых баз данных). Хотя справедливо ради следует отметить, что с этой задачей аналитические службы

эффективнее справляются собственными силами (создают свои профилированные ресурсы, используют продукцию современных коммерческих информационных фирм, наконец, обращаются к ведомственным ресурсам).

Аналитика в условиях рынка

Наиболее ярко инструментальный вектор формирования аналитических структур проявился в формировании независимых коммерческих информационно-аналитических служб (точнее, некоторых их разновидностей, поскольку спектр подобных фирм весьма разнообразен). В данном случае речь идет о фирмах, кадровый состав которых консолидировался вокруг определенной аналитической монотехнологии (совокупности технологий), что определило как функции, так и тип предлагаемых ими информационно-аналитических продуктов и услуг. К их числу правомерно отнести рейтинговые агентства, фирмы (фонды, центры) социологических исследований, информационные агентства, издающие различные дайджесты, бюллетени и т. п., содержащие определенные жанры аналитических материалов, некоторые виды центров, занимающихся консалтингом, экспертизой, мониторингом и т. д. Определив свою нишу и клиентскую базу, данные фирмы оттачивают свои технологии, формируя тем самым отечественный рынок аналитических продуктов и услуг.

Близки к ним по типу генезиса фирмы, специализирующиеся на разработке компьютерных технологий со встроенными аналитическими функциями, обеспечивающими анализ, экспертную оценку данных. Среди подобных фирм можно наблюдать несколько сценариев выхода на аналитический рынок. ИТ-сценарий наиболее очевиден: фирма остается поставщиком аналитических компьютерных систем собственно информационно-аналитическим службам. Базовый сценарий может дополняться комплексом услуг: ИТ плюс ресурсы, ИТ плюс консалтинг (обучение персонала, внедрение и сопровождение). Во всех этих вариантах данные фирмы выполняют обеспечивающие функции, способствуя ускоренной технологизации сферы ИАД.

Другой тип сценария осуществляется по формуле: ИТ плюс ресурсы плюс выходная аналитика. В этом случае эволюция «технологической» фирмы идет по линии усложнения функций, использования по назначению разработанных компьютерных систем и созданных ресурсов, т. е. для производства аналитических продуктов на имеющейся технической и «сырьевой» (информационные ресурсы) базе. Аналогичный путь в аналитику нередко проходят «ресурсные» фирмы,

торгующие фактографической, полнотекстовой информацией; некоторые из них являются дочерними коммерческими структурами бюджетных ведомств, создающих или концентрирующих информационные массивы.

Среди реалий этого рынка — феномен многоуровневой аналитической переработки исходных информационных ресурсов. Производящая данные ресурсы информационная фирма в одном случае может непосредственно продавать его аналитическим службам, в другом — первоначально подвергать их аналитической обработке, параллельно реализуя эти материалы как непосредственно конечным пользователям, так и другим аналитическим фирмам для последующей переработки.

Вместе с тем генезис многих коммерческих информационно-аналитических фирм осуществляется по более сложным формулам, не сводимым к какому-либо одному типовому сценарию (только предметному или только инструментальному), тем самым прямо иллюстрируя принцип мультидеятельностного генезиса аналитики в родственных сферах деятельности. Это относится в первую очередь к фирмам, специализирующимся на проблемах экономической безопасности предпринимательства (а также к внутренним отделам либо службам экономической безопасности в тех или иных государственных или, чаще, негосударственных организациях). Реальное разнообразие данных фирм или служб (их организационных структур, видов услуг и т. п.) тем не менее подчиняется основным общим принципам. Для них характерен трансферт специализированных средств (технологий, кадров, информационных ресурсов) из силовых структур в гражданское общество, дополняемый приватизацией и персонализацией данных средств.

Многие из этих служб или независимых фирм начинали деятельность отнюдь не с аналитики, решая иные задачи, относящиеся к сфере комплексной безопасности: охрана объектов, личная охрана, частная детективная и сыскная деятельность, технические системы обеспечения безопасности, юридический, кадровый консалтинг, деловая и конкурентная разведка и др. В соответствии с еще одним общим принципом мультидеятельностного генезиса (принципом деятельности дифференциации-интеграции) либо непосредственно в недрах вышеназванных служб формировались информационно-аналитические подразделения либо начинали создаваться фирмы-холдинги, присоединяя аналитические структуры извне. Как правило, в этих случаях информационная аналитика не только настоятельно востребовалась как необходимый инструмент эффективности изна-

чальной деятельности фирмы и вполне органично вписывалась в ее структуру, но нередко и претерпевала эволюцию, становясь мозговым центром и генератором основной продукции.

Социализация аналитики

Несомненно, проблемы, порожденные событиями августа 1998 г., не могли не ухудшить деловой конъюнктуры в сфере аналитических услуг, но целый ряд социальных, экономических и политических факторов последних лет создал определенную общественную потребность в ИАД, и этот процесс необратим. Анализ этих факторов — самостоятельная научная проблема, тем не менее нельзя не упомянуть наиболее значимые тенденции.

Одна из таких тенденций — это тенденция социализации ИАД, объективно закономерный процесс, характеризующий новую отрасль в стадии ее становления. Составляющими процесса социализации новой отрасли являются социальные, социокультурные, социально-психологические реакции общества на данную отрасль. Появление новой сферы профессиональной деятельности ставит перед обществом аксиологические, психологические, культурологические, социометрические проблемы:

возникает необходимость социальной оценки значимости новой отрасли, что требует ее позиционирования в ряду других, близких отраслей, выработки шкалы социальной оценки, построения системы социальных приоритетов и т. п. с учетом ценности тех целей, которые данная деятельность позволяет достичь;

формируются эмоциональные реакции, ожидания, общепринятые нормы поведения в связи с данной отраслью;

ценностные и социально-психологические реакции транслируются в область культурных норм и традиций, национальных форм социального бытия, включаются в систему мифов и ритуалов и т. д.;

выстроенные приоритеты, оценки, престижность новой отрасли позволяют определять ее социометрические параметры (интенсивность роста числа и развития социальных институтов, связанных с новой отраслью, темпы и масштабы рекрутинга специалистов-профессионалов, пользователей ее продукции).

Все эти проблемы характерны и для этапа становления отечественной информационной аналитики. Итогом 1990-х гг. явилось достаточно широкое общественное признание социального статуса ИАД, характеризующееся целым рядом признаков (информированность общества о существовании аналитики, признание феномена аналити-

ки как инструмента управления сложными процессами, средства раскрытия сути происходящих событий и прогнозирования их дальнейшего развития, формирование представления о профессиональном аналитике как эксперте, владеющем эксклюзивным знанием, к мнению которого необходимо прислушиваться как сильным мира сего, так и рядовым гражданам, и др.).

За эти годы в России сформировался и социальный слой реальных и потенциальных клиентов, профессиональных потребителей информационно-аналитических продуктов и услуг. Постепенно формируется представление об информационной аналитике как необходимом компоненте культуры управления, предпринимательской деятельности, инструменте современного менеджмента, составной части корпоративной культуры и проч.

Феномен массовой аналитики

Особую грань социализации ИАД представляет собой феномен массовой аналитики. В различных СМИ (телевидение, традиционная и электронная периодика и т. д.) сформировались информационно-аналитические рубрики, передачи, жанры, рассчитанные на интересы широкой общественности. Адресная экспертиза актуальных событий и тенденций отечественной и мировой политики, экономики, социальных, экологических и других проблем потеснила сугубо информационные жанры СМИ, заняла определенное место в диапазоне информационных потребностей рядовых граждан.

Фундаментальные причины, породившие данный феномен, очевидны: усложнение информационного контекста повседневного бытия; социально жестко проявившаяся и обнажившаяся зависимость обывателя от глобальных, национальных, региональных процессов; информационная включенность рядового гражданина в мировые события («информированность», «осведомленность» как синонимы «причастности», как эффект соучастия). Все это привело к возникновению стойкого интереса к аналитике, выполняющей по отношению к широкой публике объяснительную, прогностическую и консалтинговую функции. Особая социокультурная миссия массовой аналитики заключается в ее методологической функции: аналитические материалы не только объясняют закономерности реальности, но и демонстрируют образцы анализа событий и фактов, методы интерпретации их смыслов, формируют информационную культуру, соответствующую информационному режиму гражданского общества.

Оборотная сторона медали

Было бы неверным утверждать, что социализация ИАД означает только социально позитивные процессы. Инструментальный характер аналитики, обеспечивающей принятие управленческих решений, разработку сценариев действий в сложных социальных обстоятельствах, превращает ее в эффективную социально-информационную технологию, позволяющую управлять различными сферами общества, манипулировать людьми, формировать с определенными целями общественное мнение, программировать определенные социальные реакции.

Все изобретенные человечеством социальные информационные технологии являются технологиями двойного назначения. Их инструментальный характер, эффективный функционализм (свойственные всем научно-теоретическим и практическим методам, технологиям, методикам, интеллектуальному и техническому инструментарию, т. е. всему операциональному арсеналу мыслящего и действующего человека), умноженные на семантику, смысловую направленность передаваемых информационных сообщений, являются причиной того, что любая социальная информационная технология может использоваться как во зло, так и во благо в зависимости от целей, интересов, идеологии, социальной ответственности или, напротив, асоциальности тех сил, которые применяют данную технологию. Российское общество даже за столь краткий исторический период (1990-е гг.) обрело довольно разнообразный опыт в контактах с информационной аналитикой, чтобы осознать тот факт, что ИАД может быть мощным и даже социально опасным орудием.

Не углубляясь в данную тему, отметим, что широкая общественность имела возможность наблюдать применение аналитики, аналитического сопровождения в политической, экономической конкурентной борьбе, в процедурах лоббирования интересов при принятии решений в самых высоких сферах отечественной политики, в массовых рекламных кампаниях, в кампаниях по манипуляции общественным мнением, когда сталкивались позиции различно ангажированных аналитиков, в крупномасштабных и локальных информационных войнах, целенаправленных «сливах» компромата, многоходовых дезинформационных акциях и т. п., сценарии которых тщательно готовились аналитиками противоборствующих лагерей.

Рядовые граждане мало осведомлены о существовании «черной», или криминальной, аналитики, которая также имеет тенденции про-

фессионализации, необходимой для обслуживания организованной преступности и других форм противоправной деятельности.

Все эти факты негативного проявления ИАД особенно остро воспринимаются широкой публикой, поскольку применяющие «грязные» технологии (в данном случае — аналитические методы) социотехнологи часто не утруждаются (либо не обладают достаточной изощренностью) маскировать подлинные намерения, мотивацию тех или иных акций. Этому социальному цинизму в немалой степени способствует и объективная слабость гражданского общества и его институтов, практическое отсутствие каналов независимых СМИ, независимых аналитиков, выражающих мнение гражданского общества, слабость и конформизм собственно общественного мнения и т. п. В любом случае процесс социализации информационной аналитики привел к формированию противоречивого, социально неоднозначного имиджа данной области деятельности.

Информационное общество, получив невиданную ранее свободу, единство в многообразии, динамизм развития, обрело и новую степень уязвимости перед деструктивными факторами и различными социальными девиациями. Естественным следствием всех этих тенденций являются неадекватные управленческие решения, непредвиденные последствия решений, волюнтаризм и субъективизм руководителей различного ранга, конфронтации, попытки лоббирования, вмешательства в объективные процессы тех или иных сил, манипуляции общественным мнением и т. п., и, как результат, снижение уровня управляемости общества, появление новых форм социальных опасностей.

Разумеется, сказанное выше не должно восприниматься как пессимистический прогноз относительно перспектив развития аналитики. Напротив, опыт эффективного использования социальных информационных технологий в противоборстве сил, конкурентной борьбе, конфронтации различных социальных целей дает основания для утверждения, что социальная амбивалентность аналитики высоко оценена представителями самых различных сфер. Поэтому неизбежно будут осуществляться инвестиции в развитие аналитики, разработку более совершенных и действенных методов, технических и программных средств, производство информационных ресурсов, рекрутинг кадров, формирование аналитических служб; будут продолжаться «гонка аналитических вооружений» и борьба за сценарии и контрсценарии аналитических акций, обеспечивающих заданное воздействие на общество, социальные группы, влиятельные персоны, и т. п.

Взгляд в перспективу

Мы полагаем, что во всех значимых точках пересечения и концентрации информационных потоков должны быть созданы узлы интеллектуальной переработки информации, формирующие интеллектуализированную инфраструктуру информационного пространства. Прообразом интеллект-узлов, инфраструктуры ближайшего будущего можно считать центры ситуационного анализа — службы, органично сочетающие в своей деятельности информационный мониторинг природных, техногенных и сложных социальных систем, обеспечивающий текущий контроль за динамикой социальной сферы (наблюдение за изменением тех или иных параметров, выявление их отклонений от штатных значений, прогнозирование их развития), информационный анализ выявленных в ходе мониторинга закономерностей, разработку сценариев управления кризисными и проблемными ситуациями в управляемой сфере.

На данном этапе нужна дальнейшая фундаментализация технологий мониторинга и аналитики. Требования оперативности, многофакторного охвата реальности, необходимые для эффективного социального управления, предполагают сокращение промежуточных уровней моделирования управляемых систем в информационных потоках, создание новых технических средств, обеспечивающих прямую включенность социальной сферы в системы мониторинга.

Несомненно, что центры ситуационного анализа могут стать узлами будущей глобальной информационной инфраструктуры социального регулирования, которая будет выполнять в информационном обществе функции социального гомеостата, обеспечивающего устойчивое развитие общества, оперативно диагностирующего отклонения, нештатные ситуации и управляющего социальными процессами. Именно последняя из перечисленных функций наиболее важна для нового информационного режима наряду с интеллектуализацией информационного пространства, ее реализация предполагает синтез управленческих и информационно-аналитических технологий, что в дальнейшем должно видоизменить характер и способ реализации властных функций, роль традиционных институтов государственной власти, демократических процедур, в значительной степени заменив их виртуальными социальными технологиями. Такая тенденция прослеживается уже в наши дни, когда стали реальностью электронные выборы, интерактивные опросы общественного мнения, мониторинг социальных проектов, электронное общение в Интернете между высокопоставленными политиками и рядовыми гражданами и т. п.

Количественная и качественная эволюция данных тенденций неизбежно приведет к формированию целостного условно-замкнутого цикла социального управления: социальная система (объект управления), пронизанная входными датчиками компьютерного мониторинга, — телекоммуникационные каналы — собственно центры ситуационного анализа (регистрация поступающих данных, их многоаспектная обработка, визуализация выявленных в обработанном массиве закономерностей, интеллектуальный анализ и интерпретация с помощью встроенных экспертно-аналитических технологий и естественного интеллекта, разработка прогнозов, сценариев управленческих решений) — трансляция управляющих импульсов (обратная связь) к управляемой социальной системе, затем новый цикл мониторинга (с учетом результатов управляющих воздействий).

Эта картина не столь утопична, как может показаться. Экстраполируя параметры и темпы прогресса в области компьютерных и телекоммуникационных техники и технологий, а также возрастающую виртуализацию всех сфер человеческой деятельности, можно определить информационную аналитику и информационный мониторинг как перспективные технологии социального управления XXI в.

Из опыта организации конкретной информационно-аналитической работы¹

Технологический цикл информационно-аналитической работы (ИАР) представляет собой организованную во времени совокупность операций и методов, приводящую к получению заданного результата (информационной продукции). Приведем краткое описание этой технологии, сопровождая его краткими поэтапными комментариями.

1. Установление характера проблемы, описание проблемной ситуации (методики системного анализа и т. п.).
2. Синтез главной или глобальной цели как прямого следствия проблемной ситуации в управлении (технологии анализа и синтеза иерархии целей, анализ актов коммуникации, социальные технологии).
3. Уточнение целей исследования, стиля ИАР потребителя информационной продукции.
4. Установление первичного бюджета на проведение аналитического исследования.

Этим, как правило, завершается цикл бесплатных подготовительных работ. В принципе, уже в этот момент руководителю организации-

¹ См.: Курносов Ю. В., Конотопов П. Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М., 2004. С. 282—285.

исполнителя известен примерный перечень сотрудников и информационных ресурсов, которые потребуется привлечь к проведению исследований. Уже проведен ряд консультаций, импровизированное или достаточно серьезное совещание с сотрудниками. Наступает период ожидания ответных действий заказчика, определяющего то, насколько приемлемы для него условия, выдвинутые исполнителем.

Далее, если выбор сделан (бюджет утвержден или скорректирован), начинается следующий этап.

5. Формирование междисциплинарной группы специалистов, назначение руководителя проекта или направления, НИР (методы синтеза организационных систем);

6. Декомпозиция цели в соответствии с характером проблемы, например на функции, задачи и операции (метод дерева целей и задач).

7. Выявление целей организации-потребителя информационной продукции, нуждающихся в пополнении информационных ресурсов для их достижения.

8. Синтез целей информационной работы по направлениям, определяемым целями организации-потребителя информационной продукции:

формирование гипотезы о возможном составе комплекса источников информации;

формирование гипотезы о составе множества информативных признаков, их потенциальной информативности и достоверности;

формирование гипотезы о составе репрезентативной (достаточной для решения задачи) выборки, в том числе период наблюдения феномена, количество измерений (сообщений).

9. Установление бюджета второго этапа исследований.

Далее снова следуют остановка и ожидание ответных действий заказчика. Заказчик еще не располагает детальным проспектом предстоящей работы по сбору информации, но может оценить затраты исполнителя на поисковые мероприятия, хотя конечный результат еще далек. Возможно, заказчик возьмется переделывать бюджет.

Передышка закончилась. Бюджет принят и исполнителю вновь предстоит напряженная работа. От нее зависит результативность всей последующей работы: если поисковые мероприятия окажутся неэффективными, то недоделки, скорее всего, лягут тяжелым бременем на бюджет исполнителя.

10. Выделение кадровых и иных ресурсов для производства информационно-поисковых работ, постановка задачи на поиск информации.

11. Поиск источников информации с заданными свойствами.

12. Оценивание реальной информативности источников и отбор наиболее информативных.

13. Установление бюджета третьего этапа исследований.

Опять передышка. Заказчик снова решает, за что он готов заплатить. К этому времени становится известно, во что может вылиться закупка тех или иных информационных продуктов у сторонних организаций, имеются образцы, демонстрирующие качество этой продукции, разработаны «дешевая» и «дорогая» стратегии, а также есть система аргументов, выводящих заказчика на предпочтительный сценарий.

Бюджет принят. С этого момента исполнитель становится зависим от ценовой политики «смежников». Бюджетные ограничения начинают напрямую сказываться на результативности этапа сбора информации: нельзя, не будучи уверенным в исходе, отказаться от части источников. Вновь начинается работа.

14. Определение комплекта инструментария (средств) сбора информации и состава сил (кадрового обеспечения), необходимых для решения задачи сбора информации, постановка задачи на поиск информации.

15. Сбор и накопление данных, анализ представительности выборки.

16. Анализ непротиворечивости массива данных, полученных от одного источника.

17. Интеграция массивов данных, выявление противоречий и (или) неполноты.

18. Проведение анализа на полном массиве, установление состояний объектов и систем, являющихся предметом аналитических исследований выделение тенденций и предельных показателей динамики.

19. Синтез модели объекта, системы и (или) процесса.

20. Подготовка выводов и заключений о целях (конечных состояниях) объектов и систем, достижимых без коррекции процесса/управляющих воздействий, синтез пространства альтернатив.

21. Установление бюджета заключительного этапа исследований.

Остановка. Уже сейчас заказчик может получить ответ на вопросы: «Что может быть, если все будет, как есть?», «Что может быть вообще?» и «Сколько будет стоить точное знание?». Возможно, что полученных сведений ему уже достаточно, и, если исполнитель вышел по завершении этапа «в ноль», то, возможно, ему придется «сесть на картошку» в банке.

Но вот бюджет принят!

22. Определение критических точек, приложение управляющих воздействий к которым способно привести к максимальным подвижкам в направлении достижения целей управления.

23. Проведение имитационного моделирования.

24. Оценивание эффективности отдельных управляющих воздействий.

25. Синтез комплексных стратегий управления, оценивание эффективности и сравнительный анализ стратегий.

26. Подготовка отчетной документации.

27. Сдача/приемка информационной продукции.

Финиш! Программисты и аналитики ходят с красными кроличьиими глазами и подумывают об отдыхе... Руководство вновь и вновь перекладывает по кучкам выручку, подсчитывая коэффициент трудового участия сотрудников.

Комментарии излишни... единственное, что следует подчеркнуть, — то, что всякая технология является в некотором смысле несовершенной и может быть улучшена.

Между прочим

Пессимист видит трудности при каждой возможности; оптимист в каждой трудности видит возможности.

Уинстон Черчилль

Нет ничего невозможного для человека, который не должен делать этого сам.

А. Х. Уэйлер

Не раздувайте никогда слишком штаты!.. Их может попросту снести ветром перемен.

Леонид Сухоруков

5. Рекомендуемая литература

Кузнецов И. Н. Информация: сбор, защита, анализ: учебник по информационно-аналитической работе. М., 2001. Гл. V.

Курнос Ю. В., Конотопов П. Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М., 2004.

Райков А. Ситуационная комната для поддержки корпоративных решений // Открытые системы (Москва). 2004. № 11.

Ракитов А. И., Бондяев Д. А., Романов И. Б. и др. Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков / отв. ред. *А. И. Ракитов*. М., 2009.

6. Практикум аналитика

Занятия по рассмотренной в гл. 11 теме можно провести в традиционной лекционно-семинарской форме либо в форме деловой игры. На выбор рекомендуется несколько вариантов деловых игр, которые размещены в порядке усложнения: от более простых к более сложным и трудоемким, требующим больших затрат времени.

1. «Редакционная летучка»

Данная игра построена на основе тренинга креативности и рассчитана примерно на два часа.

Игра имитирует работу группы редакторов, которые под руководством старшего редактора анализируют поступающие информационные сообщения («тассовки»), кратко оценивают их содержание и значение, формулируют редакционную политику — отношение редакции к этому событию и определяют форму представления данной информации на страницах своего издания.

«Редакционную летучку» образует группа участников игры в составе шесть — восемь человек, один из которых назначается (или выбирается самими участниками) на роль «старшего редактора» — он выслушивает мнения участников, либо принимает их, либо модифицирует, либо отклоняет. Предполагается, что все участники «редакционной летучки» — единомышленники, между которыми существует высокий уровень взаимопонимания. Принципиальных, позиционных, затяжных идеологических дискуссий эта игра не предполагает.

«Редакционная летучка» обрабатывает 7—8 сообщений, после чего участники игры переходят в состав наблюдателей, а их место занимает другой состав игроков. Продолжительность одной «редакционной летучки» не должна превышать 12—15 мин.

Подводя итоги игры, преподаватель отмечает лучшие составы «редакционных летучек» и персонально — работу участников, которые быстрее других сориентировались в игре, проявили кругозор и эрудицию по обсуждаемым проблемам и внесли наиболее творческие, интересные предложения.

Для проведения игры необходим пакет «тассовок» (сообщений СМИ), несколько примеров которых приведены ниже.

**Примеры «тассовок» для разбора
на «редакционной летучке»**

СООБЩАЕТ ASSOCIATED PRESS

**МЕЧТАВШЕМУ СТАТЬ СМЕРТНИКОМ АМЕРИКАНЦУ
ДАЛИ 10 ЛЕТ¹**

Житель Чикаго приговорен к 10 годам тюрьмы за пособничество террористам. 29-летний Ш. Масри, уроженец штата Алабама, был арестован в 2010 г. В июле 2012 г. он признал себя виновным в пособничестве террористам и пошел на сделку со следствием.

По версии обвинения, Масри проходил обучение в тренировочном лагере террористов в Сомали и мечтал стать смертником, выполняя задание «Аль-Каеды» или террористической группировки — «Аль-Шабаб», действующей на территории Сомали. В частности, он обсуждал возможность взорвать автобус с американскими солдатами.

Кроме того, в компьютере Масри следователи обнаружили экстремистскую литературу, в том числе манифест У. бен Ладена 1996 г. об объявлении войны США.

СООБЩАЕТ «ИНТЕРФАКС»

**МОСГОРДУМА ОДОБРИЛА ЗАКОНОПРОЕКТ
О ТЕСТИРОВАНИИ ШКОЛЬНИКОВ
НА НАРКОТИКИ²**

Московская городская Дума одобрила в первом чтении законопроект о добровольном тестировании школьников старших классов и студентов на употребление наркотиков. Закон предполагает, что подростков до 16 лет будут проверять с согласия родителей, учащиеся старше 16 лет будут сами решать, проходить им тестирование или нет. Тестирование предполагает анализы при поступлении в школу, училище или вуз, а также во время обучения. Депутаты считают, что эти меры помогут снизить число учащихся, употребляющих наркотики.

Документ, рассматриваемый в Московской городской Думе, вносит изменения в Закон г. Москвы от 28 февраля 2007 г. № 6 «О профилактике наркомании и незаконного потребления наркотических средств, психотропных веществ в Москве». Подобные законы уже были приняты в нескольких регионах страны.

¹ URL: <http://lenta.ru/news/2012/12/12/masri>.

² URL: <http://lenta.ru/news/2012/12/12/nrktk>.

Инициатива разработки закона, позволяющего тестировать школьников и студентов на наркотики, принадлежит Д. А. Медведеву, эту идею он высказал в апреле 2011 г.

СООБЩАЕТ САЙТ «НОВОСТИ ПРОКУРАТУРЫ РФ»

**ПОЛИЦЕЙСКОМУ ДАЛИ УСЛОВНЫЙ СРОК
ЗА ФАЛЬСИФИКАЦИЮ ДЕЛА¹**

В Тамбовской области вынесен приговор бывшему оперуполномоченному центра противодействия экстремизму МВД России, сфабриковавшему уголовное дело. Подсудимый Я. признан виновным в превышении полномочий и служебном подлоге. Его приговорили к двум годам условного срока.

Установлено, что весной 2012 г. Я. решил зависить показатели раскрываемости преступлений. Он попросил о помощи двух своих знакомых. Они разыскали в г. Котовск мужчину, ведущего асоциальный образ жизни, привезли в г. Тамбов и предложили разрисовать стены свастиками и экстремистскими лозунгами. За работу мужчине заплатили 300 рубль.

6 апреля мужчина нанес надписи на остановочный павильон и на ворота гаража. Через три дня он продолжил рисовать свастики на фасаде дома, а также изготовил и расклеил листовки экстремистского содержания. После этого Я. задержал «экстремиста», оформил протокол явки с повинной и протокол осмотра места происшествия. Каким образом обман вскрылся, на сайте прокуратуры не уточняется.

РИА «НОВОСТИ» СООБЩАЕТ

**ДЕНЬГИ И СЕКС
ДОМИНИРУЮТ В СИСТЕМЕ ЦЕННОСТЕЙ
МОЛОДЕЖИ²**

Стремление к материальному благополучию и сексуальному удовлетворению доминируют в системе ценностей российской молодежи, сообщил Уполномоченный при Президенте РФ по правам ребенка П. А. Астахов, озвучивая результаты совместного исследования специалистов МГУ им. М. В. Ломоносова и аппарата уполномоченного.

¹ URL: <http://lenta.ru/news/2012/12/18/twoeighttwo>.

² URL: <http://ria.ru/society/20131204/981835994.html#ixzz2mm8sls5m>.

Исследование проводилось в 2013 г. в рамках Всероссийской информационной кампании против насилия и жестокости в СМИ лабораторией социально-правовых исследований и сравнительного правоведения юридического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. В нем приняли участие около 600 студентов первого курса 16 факультетов МГУ им. М. В. Ломоносова, анкеты заполнялись анонимно.

«В центре мировоззренческой позиции молодежи в ходе исследования зафиксировано доминирующее стремление к материальному благополучию и сексуальному удовлетворению. Это две ценности, которые они выделили. Каждый восьмой студент (13%) готов вступить в брак по расчету без любви. Каждый десятый (10%) готов вступить в половую связь за вознаграждение. Только четверть опрошенных считает необходимыми для России такие ценности, как уважение к закону и правопорядку», — сообщил Астахов в среду на заседании Общественного совета. Он добавил, что ценности, традиционные для России (доброта, великодушие, милосердие, терпение, уважение старших), занимают лишь нижнюю ступень ценностного рейтинга в системе оценки опрошенных подростков.

«Тем не менее, каждый четвертый из числа опрошенных первокурсников отметил необходимость преемственности традиций и культуры российского общества», — отметил омбудсман.

ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНСТВО РБК СООБЩАЕТ

ВОЛОГОДСКОГО ДЕПУТАТА ОБСТРЕЛЯЛИ ПО ПУТИ НА «МАРШ МИЛЛИОНОВ»¹

Депутат Законодательного собрания Вологодской области и председатель правозащитного общественного движения «Вместе» Д. подвергся нападению по пути в г. Москву на «Марш миллионов». Неизвестные в масках на двух машинах без номеров заблокировали дорогу автомобилю Д. Злоумышленники разбили в автомобиле все стекла и открыли по нему огонь: у него пробиты все четыре колеса. Кроме того, преступники залили несмываемой краской салон машины и самого оппозиционера.

¹ См.: URL: <http://top.rbc.ru/incidents/12/06/2012/654672.shtml>.

Вместе с Д. на «Марш миллионов» ехала активистка Т. В результате обстрела она получила легкое ранение. Сам депутат не пострадал. При этом «Эхо Москвы» отмечает, что у Т. обнаружены обширные гематомы.

Предыдущая попытка вологодских оппозиционеров съездить в г. Москву на «Марш миллионов» также сопровождалась рядом неприятных происшествий. Как рассказал в своем блоге писатель В., накануне шестивия, 6 мая, выяснилось, что ночью с автомобилем Т. и Д. были сорваны госномера. Кроме того, лобовые стекла машин оказались разбиты.

Вологодские оппозиционеры все же сумели выехать в г. Москву, но на выезде из Вологодской области их автобус был задержан ГИБДД. Пассажиры предупредили, что проверять их будут до самого вечера. Тогда желающие поучаствовать в «Марше миллионов» вышли на трассу и продолжили путь автостопом.

Когда вологжане добрались до г. Ярославля, электричка на г. Москву была задержана местной полицией. В МВД России поступил анонимный звонок. Неизвестный сообщил, что оппозиционеры якобы везут с собой оружие. Однако в ходе досмотра полицейские ничего не обнаружили.

СООБЩЕНИЕ ПРЕСС-СЛУЖБЫ СКР

ДЕПУТАТ ГОСДУМЫ КОНСТАНТИН ШИРШОВ, ПРОДАВАВШИЙ МАНДАТ ЗА 7,5 МЛН ЕВРО, ПОЛУЧИЛ ПЯТЬ ЛЕТ¹

Мосгорсуд сегодня вынес приговор депутату Государственной Думы, члену Комитета Государственной Думы по земельным отношениям и строительству Ш., который пытался продать место в палате за 7,5 млн евро, сообщает пресс-служба Следственного комитета РФ.

Судья С. признала парламентария виновным по ч. 3 ст. 30, ч. 4 ст. 159 УК РФ (Покушение на мошенничество) и назначила ему наказание в виде пяти лет колонии общего режима. Также, по информации пресс-службы Генпрокуратуры РФ, ему назначен штраф в 700 тыс. руб. Напомним, что гособвинение просило суд приговорить парламентария к шести годам колонии.

¹ См.: URL: <http://pravo.ru/news/view/105482>.

Как отмечал Следственный комитет РФ, в ходе допроса в качестве обвиняемого Ш. свою вину не признал и дал показания о том, что в гостинице «Националь», где происходила передача денег, оказался случайно. В феврале Ш. был лишен депутатской неприкосновенности, при этом инициатором процедуры выступил он сам.

До вынесения приговора Ш. находился под подпиской о невыезде. По информации ИТАР-ТАСС, Ш. был взят под стражу в зале суда.

ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНСТВО РБК СООБЩАЕТ

ВСЕВОЛОД ЧАПЛИН ТРЕБУЕТ ОСВОБОДИТЬ ПРАВОСЛАВНЫХ ВЕРУЮЩИХ ОТ СНИЛС И ИНН¹

Председатель Синодального отдела по взаимоотношениям Церкви и общества протоиерей Всеволод Чаплин призвал защитить права православных христиан, которые не хотят пользоваться электронными документами — такими, как ИНН или СНИЛС. С этим заявлением он выступил на заседании Общественного совета Роструда, которое прошло в г. Москве.

Чаплин признался, что он сам не имеет ИНН, однако законным образом получает зарплату и отчитывается перед налоговыми органами. «Люди, у которых нет ИНН, могут жить и вступать в гражданские отношения и без него. Отсутствие электронного документа у человека не может являться основанием для нарушения его трудовых прав», — заметил представитель РПЦ.

По его словам, «Союз православных юристов» собрал уже более 10 тысяч фактов нарушений конституционных прав граждан, связанных с отказом от использования электронными документами.

РПЦ настаивает на внесении изменений во все социально значимые законы страны и предлагает исключить из них положения об обязательности наличия у человека СНИЛС и других цифровых идентификаторов личности. Также православные христиане требуют закрепить в федеральном законодательстве положения об обеспечении прав граждан, не имеющих СНИЛС, на пенсионное обеспечение, выплату пособий, оказание медпомощи, распоряжение собственностью, трудоустройство. Кроме того, в РПЦ предлагают утвердить новый традиционный бланк паспорта без личных кодов и других средств автоматической идентификации личности.

¹ См.: URL: <http://lenta.ru/news/2014/05/27/chaplin>.

2. Ситуационная комната

Данная деловая игра рассчитана на четыре — шесть часов.

Коллектив слушателей разбивается на несколько ситуационных комнат в составе шесть — восемь человек. Каждая из ситуационных комнат получает от преподавателя конкретную ситуацию для анализа (разрабатываются отдельно на основе актуальных проблем внутренней и внешней политики). Ситуационные комнаты получают необходимое (одинаковое) время для анализа ситуации и оформления его результатов. В заключительной части игры представители от каждой ситуационной комнаты докладывают результаты проведенного анализа. Преподаватель с участием всех участников игры подводит итог: отмечает положительные стороны и ошибки проведенной работы, оценивает, какая из ситуационных комнат лучше других справилась с заданием.

Дополнительная информация

Ситуационные центры: что это такое¹

Основное назначение **ситуационных центров** — это обеспечение эффективной консолидации, целенаправленного использования и развития организационных возможностей общества на основе широкого применения новейших информационно-аналитических методов и технологий как для оперативного управления крупными географическими областями, так и для их организационного строительства и развития.

Ситуационно-аналитический центр состоит из следующих четырех основных подсистем:

- 1) аппаратно-программная среда общего назначения;
- 2) подсистема методического обеспечения;
- 3) комплекс средств специального обеспечения;
- 4) объединенная подсистема баз данных и знаний.

Интеллектуальным ядром ситуационно-аналитического центра является комплекс взаимосвязанных моделей, основными из которых являются:

динамическая модель социально-технического или природного образования, решающего задачу собственного выживания и развития в окружающей его социальной и природной среде, способного не только адаптироваться к требованиям внешней среды, но и целенаправ-

¹ По материалам сайта: <http://www.geos-inform.com>

ленно воздействовать на нее. При функционировании модели учитываются не только технические аспекты объектов управления, но и их особенности;

индикаторные модели критериального пространства, с которым взаимодействуют через свои входные и выходные информационные потоки все остальные модели ситуационного центра;

модели выявления проблемных ситуаций, раннего предупреждения и разработки мероприятий по их парированию и ликвидации негативных последствий;

информационные модели объектов управления на основе интерактивных баз знаний, которые представляются в ориентированном на руководителя виде и позволяют моделировать ситуацию, вырабатывать и представлять варианты оперативных решений и протоколов их разработки, осуществлять доведение принятых документов до руководителей и исполнителей, участвующих в решении конкретной проблемы, а также осуществлять текущий контроль за ходом выполнения программ;

система искусственного интеллекта для поддержки принятия долгосрочных и оперативных решений различных уровней на основе многосторонней стратегической компьютерной информации как средства поиска оптимального решения для всех заинтересованных сторон в соответствии с имеющимися у них ресурсами, возможностями и складывающимися условиями;

модель гибкого социально-экономического мониторинга, способного адаптироваться к динамике развития проблемной ситуации;

модель управления психической и физической активностью населения, способная оперативно представлять поведение людей, в зависимости от сложившейся ситуации, с учетом их психофизиологических особенностей.

Из истории развития ситуационных центров¹

Первый ситуационный центр для руководителей государства был создан под руководством Э. С. Бира в конце 1970-х гг. В настоящий момент в мире существует около 300 ситуационных центров, используемых правительствами различных стран, а также руководителями крупных корпораций. Так, Президента США обслуживают четыре центра, несколько десятков центров существует в Европе, например, в Норвегии их 10. Один из самых технически оснащенных ситуацион-

¹ См.: URL: http://ta.interrussoft.com/s_centre.html.

ных центров находится в распоряжении правительства Германии и служит для углубленного анализа социальных, экономических и политических проблем.

В России одним из первых прообразов ситуационных центров стал созданный в 1986 г оперативный штаб по ликвидации последствий чернобыльской катастрофы. На основе отработанных в нем решений был создан ситуационный центр руководства Министерства РФ по чрезвычайным ситуациям.

Еще один ситуационный центр был создан в 1994 г. в Совете Безопасности при Президенте РФ. Он довольно успешно функционирует по сей день. Этот центр позволяет осуществлять мониторинг, моделирование последствий, анализ событий, которые происходят в экономике, социальной сфере, в области национальной безопасности, помогая, таким образом, вырабатывать как оперативные, так и стратегические решения.

В феврале 1996 г. был введен в строй ситуационный центр в резиденции Президента РФ. Это довольно сложный программно-мультимедийный комплекс: три экрана размером 1,5 x 2 м, более 10 рабочих станций (студий нелинейного монтажа, графических станций, компьютеров для подготовки презентаций), мощный сервер, который хранит огромные объемы информации, а также набор различных инструментальных средств, позволяющих обрабатывать информацию и представлять ее Президенту РФ. При анализе ситуации Президентом РФ материал оперативно дополняется новыми данными, компьютер обрабатывает информацию и визуализирует на экране результаты моделирования. На их основе вырабатываются решения, которые доводятся до исполнителей средствами того же ситуационного центра.

Подробная информация о структуре и об организации деятельности наиболее значимых ситуационных центров носит закрытый или служебный характер. Однако некоторые материалы на эту тему можно найти в открытой печати¹.

3. Ситуационный анализ

Ситуационный анализ — разновидность структурированной дискуссии, направленной на анализ и прогнозирование развития острых внутривнутриполитических и международно-правовых ситуаций. В качест-

¹ См.: Ильин Н. И., Демидов Н. Н., Новикова Е. В. Ситуационные центры. Опыт, состояние, тенденции развития. М., 2011; Ситуационный центр как один из инструментов информационно-аналитического и информационного обеспечения работы Совета Федерации / Аналитический вестник. 2011. № 23.

ве деловой игры ситуационный анализ имеет множество вариантов, различающихся по количеству участников, глубине проработке темы, времени работы экспертов, форме представления результата и т. д.

Процедура ситуационного анализа подразделяется на два этапа — подготовительную и рабочую.

На *подготовительном этапе* создается группа экспертов — участников игры; на основе структурирования проблемы формируется сценарий (порядок обсуждения) темы; создается редакционная группа для подведения итогов ситуационного анализа (написания, если потребуется, итогового документа — заключения, коммюнике); эксперты — участники игры знакомятся с проблемой (желательно, чтобы к этому моменту они уже имели на руках сценарный план ситуационного анализа — список вопросов и порядок их обсуждения): по каждому вопросу сценария назначается эксперт, который должен сделать «микродоклад» (не более 10 минут).

Рабочий этап ситуационного анализа начинается с разъяснения руководителем игры конкретной цели обсуждения, структуры и содержания сценария, регламента, прав и обязанностей экспертов, принципа анонимности высказываемых точек зрения. Эксперты делают доклады по закрепленным за ними вопросам, которые критически обсуждаются другими участниками (не более одного выступления по две минуты). Руководитель игры направляет дискуссию, не позволяя застревать на промежуточных вопросах и уходить от темы. Редакционная группа (к ней присоединяются наиболее активные участники ситуационного анализа) подводит итоги игры, при необходимости готовит итоговый доклад. Структура доклада в своей основе обычно соответствует структуре сценария, однако может быть расширена и обогащена за счет вопросов, всплывших в ходе дискуссии. Позиции участников отражаются в итоговом докладе в анонимной форме.

Примерные темы для ситуационного анализа:

Переход России на болонскую систему.

Развитие международных молодежных движений.

Перспективы политической оппозиции в России.

Возвращение Крыма в состав России: международно-правовой аспект.

Перспективы развития отношений России и Украины.

Примерный регламент ситуационного анализа:

Этап	Игра на 12 часов	Игра на 6 дней
1. Общая оценка ситуации. Является ли данная ситуация типичной, рядовой, особенной, чрезвычайной и т. д.? Общая оценка ее значимости: нормальная, угрожающая, опасная и т. п.	Два часа	Один день
2. Генезис ситуации. Причины возникновения данной ситуации. Пересечением каких «причинных цепочек» она порождена? Является ли данная ситуация необходимой, закономерной или случайной? В случае необходимости история вопроса изучается более глубоко: анализируются отдаленные причины возникновения ситуации, условия и предпосылки ее появления и др.	Три часа	Один день
3. Структура ситуации. Одна из возможных схем обсуждения: участники (их особенности и значение в данной ситуации); объекты (то, по поводу чего сложилась данная ситуация); отношения (наиболее существенные отношения между субъектами по поводу объекта данной ситуации)	Два часа	Один день
4. Динамика ситуации. Одна из возможных схем обсуждения: актуальное состояние ситуации и перспективы ее развития; факторы, определяющие динамику ситуации, оценка их значимости; прецеденты аналогичных ситуаций, их применимость к данной ситуации; возможные варианты развития ситуации и оценка их вероятности	Три часа	Два дня
5. Выводы и рекомендации по возможным действиям в данной ситуации с учетом вероятных сценариев ее развития	Два часа	Один день
6. Оформление итоговой аналитической записки или аналитического доклада	За рамками регламента	За рамками регламента

Пример ситуационного анализа

В ноябре 2003 г. в МГИМО(У) было организовано две сессии ситуационного анализа под руководством академика Е. М. Примакова¹. В качестве экспертов выступили студенты магистратуры МГИМО(У). В ситуационных анализах принял участие ректор МГИМО (У), член-корреспондент РАН А. В. Торкунов.

Ситуационный анализ был проведен по оригинальной, многократно апробированной и показавшей свою эффективность методике, основы которой были созданы Е. М. Примаковым и его коллегами в 1970-е гг. во время работы в ИМЭМО.

Во время проведения мастер-класса Е. М. Примаков взял на себя основную долю работы, сделав ситуационный анализ обучающим. Но и магистрантам пришлось немало поработать, чтобы за короткий период разобраться в новых для них и весьма сложных проблемах. Как обычно бывает в реальной практической деятельности, эксперты-магистранты сами определяли, какие именно документы, факты, материалы использовать для анализа, как построить выступление и т. д. Перед началом ситуационного анализа они проводили интервью с экспертами внутри и вне Университета, имеющими различные точки зрения, что помогало сориентироваться в проблеме. Но подготовка каждого вопроса полностью оставалась за конкретным магистрантом, проект итогового текста писала рабочая группа, который потом обсуждали и уточняли все участники.

Надо признать, что не все магистранты смогли активно участвовать в этой работе. Для некоторых планка оказалась слишком высокой. В этом случае они сами выходили из группы. К счастью, таких оказалось меньшинство. В результате магистранты мастер-класса Е. М. Примакова получили ни с чем не сравнимые навыки анализа международной ситуации, а также навыки работы с итоговым текстом, в котором не только выверяется каждое слово, подыскиваются наиболее точные выражения, но и внимательно расставляются все знаки препинания.

Результаты ситуационных анализов опубликованы в трех номерах журнала «Россия в глобальной политике». На них можно встретить ссылки в научных изданиях, учитываются они и в практической сфере. Однако представляется, что результаты мастер-классов, проведен-

¹ См.: Методика и результаты ситуационных анализов // Мастер-класс по программе «Мировая политика». Руководитель Е. М. Примаков. Московский государственный институт международных отношений (университет). Кафедра мировых политических процессов. М., 2006.

ных Е. М. Примаковым, крайне важны не только с точки зрения полученных аналитических результатов, но также и с методической и педагогической точек зрения.

Рекомендуемая литература по технологии ситуационных комнат

Колесников А. Плотина замедленного действия // Коммерсантъ. 2009. 18 авг.

Райков А. Ситуационная комната для поддержки корпоративных решений // Открытые системы. 2004. № 11(23).

Ракитов А. И., Бондаев Д. А., Романов И. Б. и др. Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков / отв. ред. *А. И. Ракитов*. М., 2009. С. 175—178.

Научно-практическая конференция «Ситуационные центры — решения и проблемы. Взгляд экспертов». 30—31 октября 2002 г. Тезисы выступлений. М. 2003.

Раздел III. Практика аналитики

Глава 12. Парламентская аналитика

1. Базовые определения

ЭКСПЕРТИЗА (лат. *expertus* — опытный, сведущий) — исследование, проводимое лицом, сведущим в науке, технике, искусстве или ремесле, привлеченным по инициативе заинтересованных лиц, в целях получения ответов на вопросы, которые требуют специальных познаний.

2. Содержание темы

Цели и задачи информационно-аналитического обеспечения парламентской деятельности. Структура и функции информационно-аналитических служб парламента.

Информационно-аналитическое обеспечение законопроектной деятельности парламента.

Экспертно-аналитическое сопровождение законодательных инициатив. Виды экспертиз законопроектов: правовая, лингвистическая, антикоррупционная и др.

Информационно-аналитическое обеспечение международной и внешнеполитической деятельности парламента.

Информационно-аналитическое обеспечение деятельности депутатов, депутатских фракций, комитетов и комиссий.

Информационно-аналитическое обеспечение работы депутатов и избирателями.

Парламентские информационные ресурсы. Парламентская библиотека.

Парламент и СМИ. Информационная политика парламента.

Современные методы и технологии парламентской аналитики.

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 12, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. По указанию преподавателя изучите законопроект из базы данных законопроектов (в справочных правовых системах «Гарант», «КонсультантПлюс»). Подготовьте заключение на данный законопроект и направьте его по Сети преподавателю — руководителю аналитической группы.

4. Комментарий

Информационно-аналитическое обеспечение Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации¹

Информационно-аналитическое обеспечение в Государственной Думе чрезвычайно разветвлено. В состав информационно-аналитического блока входят Аналитическое управление, Управление информационно-технологического и документационного обеспечения, Управление библиотечных фондов (парламентская библиотека). Определенные информационно-аналитические функции выполняют Правовое управление, Управление международного сотрудничества, Управление по связям с общественностью и взаимодействию со СМИ, Управление организационного обеспечения законодательного процесса, а также недавно созданное Экономическое управление. В информационно-аналитическом обеспечении деятельности палаты участвуют также аппараты фракций, комитетов и комиссий, экспертные советы и другие подразделения.

Ведущим подразделением в этой системе является *Аналитическое управление*. Свою историю в качестве самостоятельной структурной единицы оно ведет с 1994 г., когда был создан Аналитический центр при Председателе Государственной Думы. В 1995 г. на базе Центра и Информационного отдела было сформировано Управление научного анализа и прогноза, позднее преобразованное в Аналитическое управление.

Аналитическое управление осуществляет сопровождение деятельности Председателя Государственной Думы и его заместителей, Руководителя Аппарата, готовит по их поручениям документы и материалы.

¹ По материалам выступлений на семинаре-совещании руководителей информационно-аналитических служб аппаратов парламентов государств — участников Содружества Независимых Государств «Информационно-аналитическое обеспечение деятельности законодательных органов государственной власти»: Москва, Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации, 6–7 апреля 2004 года // Информационно-аналитическое обеспечение деятельности законодательных органов государственной власти. Аналитический вестник. Вып. 20. Ч. 1. М., 2004.

По обращениям депутатов, депутатских объединений, комитетов и комиссий Государственной Думы Управление оказывает помощь в законодательной деятельности, в работе с избирателями, в организации и проведении парламентских слушаний, круглых столов, научно-практических мероприятий.

Управлением проводится мониторинг состояния и тенденций развития правового поля России. На данной основе вырабатываются рекомендации по совершенствованию российского законодательства. Значительное внимание уделяется обобщению международного опыта законодательного регулирования и организации парламентской деятельности.

Совместно с Управлением организационного обеспечения законодательного процесса осуществляется анализ структуры и содержания примерных программ законопроектной работы, основных тенденций в их планировании, разрабатываются предложения по оптимизации законодательного процесса, повышению его эффективности.

Одна из сфер деятельности Аналитического управления — подготовка периодических и оперативных аналитических изданий, освещающих деятельность Государственной Думы. К числу периодических относятся регулярно выпускаемые информационно-аналитические бюллетени, к числу оперативных — аналитические вестники, обзоры, записки и т. д. Аналитическое управление курирует научно-исследовательские работы, выполняемые по заказу Государственной Думы ведущими научными и образовательными учреждениями страны. Все эти материалы можно найти на официальном сайте Государственной Думы, они открыты для бесплатного использования (разумеется, с соблюдением авторских прав).

Государственная Дума — один из лидеров среди федеральных государственных органов по компьютеризации своей деятельности. *Компьютерная информационная система Государственной Думы* начала создаваться с 1994 г. и находится в состоянии непрерывного обновления. В ее основу положена идеология «Интернет — Интранет», т. е. внешняя, открытая миру часть информационной системы представляет собой не какую-то специально созданную «витрину», а открытую часть рабочего информационного пространства Государственной Думы. В Интернете размещены те же данные, материалы, цифры, которыми депутаты и работники аппарата пользуются в своей работе.

Целью формирования информационной системы является создание эффективной информационной среды, обеспечивающей работу Совета Государственной Думы, комитетов и комиссий, фракций и де-

путатских групп, депутатов и подразделений аппарата. Кроме того, она обеспечивает информационно-коммуникационное взаимодействие с Администрацией Президента РФ, Правительством РФ, Советом Федерации, министерствами и ведомствами, субъектами РФ. Важнейшей задачей этой системы является реализация на практике принципа открытости и прозрачности российского парламента, максимально широкое информирование российской и зарубежной общественности о его деятельности.

Объемный и сложный информационно-программный комплекс представляет собой сформированный в Государственной Думе Фонд электронных информационных ресурсов, доступный для использования в оперативном режиме пользователям в Государственной Думе, Совете Федерации, Центризбирком, законодательных органах субъектов РФ.

Положительно зарекомендовала себя специализированная информационная система, установленная в холлах здания Государственной Думы и функционирующая на базе Фонда электронных информационных ресурсов. Расширен состав информации, представляемой с ее помощью для посетителей. Разработан ряд информационно-программных систем по работе с различными видами информации, входящими в Фонд, в частности комплекс по сбору и обработке статистики работы Государственной Думы. Всего в Государственной Думе функционируют более 30 прикладных информационных технологий, обеспечивающих сбор, хранение и формирование данных, используемых для информирования граждан, информационно-аналитического обеспечения депутатов Государственной Думы и работников аппарата.

В числе наиболее востребованных информационных систем — автоматизированная система обеспечения законодательной деятельности (АСОЗД), которая функционирует с апреля 1997 г. и содержит информацию о прохождении всех законопроектов, поступивших в Государственную Думу, начиная с января 1996 г. (законопроекты, рассмотренные Государственной Думой первого созыва в 1994—1995 гг., к сожалению, в силу «копеечной экономии» в эту систему не включены). К электронным досье по законопроектам, размещенным в системе, ежедневно обращаются сотни пользователей. Всем желающим доступны планы и отчеты о заседаниях Государственной Думы, а также оперативные стенограммы заседаний.

С целью интегрирования Государственной Думы и законодательных органов субъектов РФ выполнен комплекс мероприятий по подключению их к единым компьютерным сетям. Государственная

Дума идет к созданию электронного парламента — информационно-коммуникационной системы, в которой все основные процедуры процесса законотворчества будут реализовываться в электронной форме.

В информационно-аналитической работе Государственной Думы активно участвует *Правовое управление*. Так, по инициативе Правового управления начали выходить электронные энциклопедии на CD-rom, суммирующие итоги деятельности Государственной Думы за время работы ее созыва. В энциклопедиях на одном диске размещены стенограммы заседаний, законопроекты, рассмотренные парламентом, итоги голосований, избирательное законодательство, фотографии, видео, обращения и заявления, парламентская аналитика и литература — все, что помогает понять сложную и многогранную жизнь парламента. Удивительно, но за все годы выпуска электронных энциклопедий не случилось ни одной «рекламации» по размещенным в них информационным материалам.

Технология обработки больших массивов официальной информации, отработанная на электронных энциклопедиях, позволила подойти к более масштабному проекту — подготовить и выпустить к 100-летию Государственной Думы электронное издание на трех CD-rom, охватывающее столетнюю историю российского парламента. Электронное издание в подарочном оформлении было роздано депутатам, гостям, участникам праздничных мероприятий, разослано в некоторые организации и учреждения. Можно только сожалеть, что оно не получило массовым и не попало в руки тех, кому оно в первую очередь было адресовано — ученым, преподавателям, студентам, школьникам, всем, кто интересуется историей российского парламентаризма.

Важное место в системе информационно-аналитического обеспечения палат Федерального Собрания занимает *парламентская библиотека*, услугами которой пользуются депутаты, их помощники, работники аппарата Государственной Думы. Оперативность в обслуживании читателей обеспечивается благодаря автоматизированной библиотечно-информационной системе, главное предназначение которой — формирование и представление библиотечно-библиографических, справочных и информационных ресурсов в электронной форме. Фонд парламентской библиотеки включает около 250 тыс. книг, 300 тыс. официальных периодических изданий, коллекцию из более чем 600 тыс. CD-rom (материалы о деятельности зарубежных парламента и международных организаций, поступающие на электронных носителях). Электронный каталог Парламентской библиотеки

выставлен в Интернете для всех и пользуется заслуженной популярностью.

Значительный объем информационно-справочной и аналитической работы выполняет *Приемная Государственной Думы*, которая обобщает и анализирует информацию об обращениях граждан и организаций. Изучение этой информации позволяет депутатам «держать руку на пульсе» проблем, волнующих российское общество. Разрабатываемые здесь материалы выпускаются в виде периодических, тематических обзоров и статистических отчетов, которые передаются депутатам Государственной Думы, в депутатские объединения и профильные комитеты, а также представляются в Информационную систему Государственной Думы. С ними также можно ознакомиться в Интернете.

В рамках своего направления в информационно-аналитическом обеспечении деятельности Государственной Думы участвуют *аппараты профильных комитетов*. Это, прежде всего, подготовка справочных и экспертно-аналитических материалов по предметам внесенных законопроектов; анализ макроэкономической эффективности, финансово-экономических и социальных последствий принятия федеральных законов; экспертная оценка (в разрезе профиля комитета) бюджета и прогноза социально-экономического развития; ведение экспертно-аналитических, информационных и статистических баз данных в областях, соответствующих профилям комитетов; информационно-аналитическое сопровождение парламентских слушаний, научно-практических конференций, круглых столов, семинаров, рабочих групп, зарубежных визитов парламентских делегаций, а также иных мероприятий, проводимых комитетами.

В работе Государственной Думы отчетливо ощущается тенденция к повышению роли аналитической составляющей в законодательном процессе, поскольку в этом заинтересованы прежде всего сами депутаты. Представители всех направлений парламентской аналитики, со своей стороны, хорошо понимают, что депутатский корпус должен получать материал, аналитически переработанный, содержательно концентрированный, включающий независимые экспертные оценки и компетентные альтернативные предложения.

В условиях возрастающей потребности в экспертно-исследовательской и информационно-аналитической продукции предполагается провести перегруппировку сил для значительного усиления аналитического и информационного обеспечения деятельности парламента.

Государственная Дума будет все больше нуждаться в исследованиях правоприменительной практики. В связи с этим она нацеливает экспертов и специалистов на расширение сотрудничества с органами исполнительной и судебной власти, на взаимодействие с Правительством РФ в части информационного обмена по вопросам реализации законов.

В целях проведения мониторинга правоприменительной практики планируется разработать систему взаимодействия с научным экспертным сообществом. Важное место в этом взаимодействии займет подготовка ежегодных отчетов Государственной Думы о результатах законотворческой деятельности.

Акценты в законотворческой деятельности все больше будут смещаться от переработки вносимых в Государственную Думу законопроектов к стратегическому планированию законотворческой деятельности посредством выявления приоритетных проблем, требующих законодательного регулирования.

Требуют аналитического осмысления интеграционные процессы и межпарламентское сотрудничество в таких сферах, как экономика, оборона и безопасность, сближение и гармонизация национальных законодательств, борьба с международным терроризмом, а также противодействие необоснованному применению международных санкций, разрушающих взаимное доверие и ткань сотрудничества между государствами.

Основные задачи правовых аналитиков в парламенте

1. Информационное обеспечение депутатов, депутатских фракций, комитетов, комиссий, руководства парламента.
2. Ведение информационно-аналитических «досье» по законопроектам.
3. Подготовка информационно-аналитических справок по поручениям фракций, комитетов, комиссий, руководства парламента.
4. Информационно-аналитическое сопровождение законодательных инициатив.
5. Проведение правовой экспертизы законопроектов.
6. Организация проведения иных видов экспертиз (лингвистической, финансово-экономической, экологической, антикоррупционной и др.).
7. Подготовка информационно-аналитических обзоров к парламентским слушаниям и отчетов по их результатам.
8. Подготовка информационно-аналитических материалов к поездкам депутатов и руководителей парламента.
9. Подготовка выступлений (проектов, тезисов) руководителей парламента.
10. Выпуск информационно-аналитической продукции (бюллетеней, вестников, аналитических обзоров и т. д.), освещающей итоги деятельности парламента.

Между прочим

Представительное правление — инструмент, на котором могут играть лишь превосходные музыканты, настолько он труден и капризен.

Клеменс Меттерних

Если не можете убедить — сбейте с толку.

Гарри Трумэн

Если не можешь отличить пользу от ахинеи, лучше ничего не неси.

Михаил Михайлович Мамчич

Если ты споришь с идиотом, постарайся удостовериться, что он не делает того же самого.

Огден Нэш

5. Рекомендованная литература

Информационно-аналитическое обеспечение деятельности законодательных органов государственной власти // Аналитический вестник. Серия: «Государственное строительство и конституционные права граждан». Выпуск 20. М., 2004. Ч. 1 и 2.

Котелевская И. В. Парламентская информационно-аналитическая служба // Конституционный строй России. Выпуск второй: «Вопросы парламентского права». М., 1995. С. 108—118.

Проблемы совершенствования аналитического обеспечения законодательного процесса // Аналитический вестник. Сер.: Государственное строительство и конституционные права граждан. М., 2005. Вып. 3.

6. Практикум аналитика

Технология разработки законопроектов

Законотворчество, как видно даже из семантики этого слова, — творческий социальный процесс, находящийся под влиянием множества политических, идеологических, экономических, правовых, демографических и иных факторов. В этих условиях порой бывает трудно выявить и проследить первоначальные истоки идеи о необходимости разработки и принятия того или иного закона.

Рассмотрим *формирование идеи (концепции) законопроекта*. Эта идея может быть сформулирована в ранее принятых законах. Например, принятая в 1993 г. Конституция РФ содержит прямые ссылки на

более чем два десятка федеральных конституционных и федеральных законов. Значительное количество федеральных законов непосредственно вытекает из принятых и вступивших в силу частей Гражданского кодекса РФ.

Идея принятия нового закона или целого пакета законов может содержаться в программе политической партии, общественного движения, предвыборного блока. Так, практически все избирательные объединения, идущие на выборы в Государственную Думу в той или иной форме обозначают свои приоритеты в области законотворчества. Например, предвыборная программа блока «Отечество-Вся Россия» в 1999 г. первоначально так и называлась — «Сто законов для России».

Идея принятия нового закона, пакета законов или поправок к действующему законодательству может родиться в общественной дискуссии. Так, дискуссия о необходимости института депутатской неприкосновенности дала старт обширному пакету законодательных инициатив на эту тему.

Однако наиболее часто принятие законопроекта инициируется назревшей экономической или социальной потребностью, конкретной ситуацией в экономике. Например, обвальная инфляция в 1992—1993 гг., которая привела к уничтожению вкладов граждан в Сберегательном банке, породила пакет законодательных предложений о восстановлении сбережений; крах многочисленных финансовых «пирамид» в 1995—1997 гг. вызвал к жизни многочисленные законопроекты о защите и гарантировании прав вкладчиков; неурегулированность отношений «продавец — покупатель» в условиях формирующегося рынка повлекла принятие законопроектов о защите прав потребителей; недостаточная защищенность предприятий малого и среднего бизнеса привела к формированию пакета законодательных инициатив на эту тему.

В целом ряде случаев законопроекты инициируются, разрабатываются и поддерживаются экономически влиятельными группами — риелторами, нотариусами, страховщиками, участниками рынка ценных бумаг в целях защиты своих экономических интересов. На наш взгляд, подобная практика вполне соответствует нормам гражданского общества. Важно лишь, чтобы частные экономические интересы защищались открыто, публично, в рамках правил законодательного процесса и демократической парламентской дискуссии, а не путем психологического давления дачи взяток должностным лицам или покупки депутатских голосов.

Размышляя над идеей законопроекта, необходимо иметь в виду, что далеко не всякая правильная мысль может стать предметом закона.

В юридической теории и на практике сложились устоявшиеся представления о пределах и рамках законодательного регулирования, о том, что относится к ведению законов, а что — составляет предмет регулирования актов Правительства РФ, министерств и ведомств. Поэтому попытки внести и принять законопроекты «О пчеловодстве», «О северном оленеводстве», «Об электромагнитной совместимости», «Об использовании газа в качестве моторного топлива» порождают насмешки прессы, и в итоге пополняют парламентские казусы.

Естественно, есть существенная разница между идеей текущего законопроекта, поправки к действующему законодательству, и идеей крупного кодифицированного нормативного акта, систематизирующего большую область общественных отношений. В последнем случае можно вести речь о развернутой системе идей, другими словами, концепции, лежащей в основе нормативного правового акта. Если идею текущего нормативного акта можно изобрести в одиночку, то концепция крупного законопроекта, как правило, опирается на достижения юридической науки, учитывает результаты других общественных наук, уровень не только юридической, но и технической и производственной практики, требует для своей разработки достаточно больших коллективов ученых и аналитиков.

В разработке концепций нормативных правовых актов хорошо зарекомендовали себя методы мозгового штурма, концептуального проектирования, имитационные и организационно-деятельностные игры.

Однако появление на свет идеи законопроекта не обязательно означает, что это правильная идея. Жизнь современного общества складывается из взаимодействия множества слоев общественных отношений и найти внутри этой системы единственно правильное нормативно-правовое решение — далеко не простая задача. Автору законодательской идеи можно дать единственный совет: сомневайся! Многократно проверяй свою идею, какой бы простой и внешне убедительной она ни казалась (авторы всегда склонны обольщаться на этот счет). Вынеси идею на обсуждение аналитиков, специалистов различных отраслей знаний, отдай ее на растерзание противникам — они скорее обнаружат уязвимые стороны твоего замысла. Не огорчайся, если в ходе дискуссии обнаружится, что в законодательстве уже есть все необходимое для достижения поставленных целей. Важно разобраться, почему не работают уже созданные правовые механизмы, а не засорять законодательство все новыми и новыми правовыми инициативами на одну и ту же тему. Серьезная и объективная проверка законопроектов на стадии замысла способна избавить законодателей от тысяч часов бесполезной работы, а общество — от мно-

жества принятых, но реально не работающих нормативных правовых актов.

Пакет идей и предложений о необходимости разработки и принятия тех или иных законов в итоге оформляется в программу законопроектных работ, утверждаемую постановлением Государственной Думы.

Следует заметить, что в настоящее время планирование законопроектных работ в Российской Федерации организовано далеко не лучшим образом. Это связано, прежде всего, с традиционной для России недооценкой роли закона и законотворчества в государственной жизни, в результате чего правовая политика нередко оттесняется на задворки правительственной политики. К сожалению, отсутствует единый скоординированный план федерального законотворчества и законотворчества субъектов РФ, что ведет к ослаблению единства правовой системы России, возникновению в ней многочисленных нестыковок и противоречий. Не до конца отработана методологическая сторона подготовки программы законопроектных работ: зачастую она верстается путем технического объединения предложений депутатов, правительства, субъектов РФ. Особенно прискорбно, что принятая Думой программа законопроектных работ на практике исполняется менее чем наполовину, пополняясь множеством «незапланированных» инициатив по ходу своей реализации.

Как и во всей сегодняшней общественной жизни, в российском законотворчестве слабо выражены функции правовой аналитики: научное предвидение, культура постановки целей и объективная оценка достигнутых результатов. Недооценка идейной, концептуальной основы законотворчества приводит к тому, что законотворческая деятельность заполняется слабо подготовленными экспромтами, формирование правовой базы гражданского общества затягивается, люди не видят конкретных результатов законотворчества, на которые они вправе рассчитывать.

Следующий этап в разработке законопроекта — *создание рабочей группы* (группы разработчиков) для превращения идеи или концепции законопроекта в законодательный текст.

Кажущаяся внешняя простота написания законопроекта создает впечатление, что эту работу можно поручить просто грамотным людям, не обязательно специалистам в сфере законотворчества. На самом деле такое впечатление обманчиво.

Практика создания и деятельности множества рабочих групп свидетельствует, что наиболее продуктивных результатов добиваются те из них, в которых равноправно представлены два крыла: 1) специалисты-предметники, владеющие знаниями и опытом в той конкретной

сфере деятельности, которая является предметом правового регулирования (медики, производственники, транспортники, связисты и т. д.); 2) специалисты-юристы, профессиональные правовые аналитики, владеющие знаниями и опытом в сфере правового регулирования.

Когда в составе рабочей группы не удается достичь сбалансированности, в содержании законопроекта неизбежно появляется одностронность — превалирование организационно-технических схем при отсутствии четкой юридической формы их реализации (это верный признак, что в рабочей группе верх взяли предметники), либо, напротив, чрезмерно детальная разработанность юридических конструкций при слабости содержательной стороны законопроекта (в рабочей группе верховодили юристы).

Опыт законотворчества свидетельствует, что именно на пересечении предметного и юридического подходов обнаруживается решение, которое отвечает одновременно и потребностям социальной практики, и объективным закономерностям правового регулирования.

Чрезвычайно важно определиться и с методикой написания законопроекта. Целесообразно, когда в составе группы имеется идейный лидер — специалист, способный в одиночку разработать стартовый вариант законопроекта, основу для дальнейшей работы группы. Но такое случается не часто. В этом случае законопроект приходится делить на фрагменты (разделы, главы), писать его по частям, а затем стыковать эти части между собой. Трудная, утомительная, требующая значительного времени юридическая работа.

Разработка законопроекта — особый вид юридической деятельности. Она требует от специалистов, участвующих в рабочей группе, как минимум:

а) навыков владения общими принципами правового регулирования, понимания взаимосвязи материальных и процессуальных, регулятивных и охранительных правовых норм. Без понимания общего «контекста» правового регулирования проектируемый нормативный акт «не впишется» в схему законодательного регулирования, неизбежно нарушит системные связи юридических норм;

б) хорошего знания отраслевого законодательства, внутри которого формируется новый законодательный акт, взаимосвязи законов и подзаконных актов в данной области отношений, четкое видение «пустой ячейки», которую предстоит заполнить новым законодательным актом;

в) владения «законописью» — специфическим юридическим языком, позволяющим переводить общие социальные идеи, требования

и пожелания в четкие и строгие формулировки законодательного акта;

г) знания норм и правил юридической техники, которым должен отвечать юридический текст.

В качестве разработчиков в рабочую группу могут быть приглашены специалисты ведущих центров в области законотворчества: Института государства и права Российской академии наук, Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, Центра частного права при Администрации Президента РФ, профильных кафедр юридических вузов, правовых подразделений Правительства РФ, Государственной Думы и Совета Федерации Федерального Собрания РФ, Министерства юстиции РФ, других органов государственного управления.

Опыт разработки крупных кодифицированных нормативных актов (Гражданского кодекса, Уголовного кодекса, Транспортного устава железных дорог и др.) показывает, что успех работы в немалой степени зависит от группы энтузиастов, глубоко знающих свой предмет, имеющих четкую профессиональную позицию, воспринимающих подготовку законопроекта не только как служебную обязанность, но и как гражданский долг.

Примером такого коллектива может служить группа сотрудников Центра частного права под руководством члена-корреспондента РАН С. С. Алексеева, разработавшая части первую — четвертую Гражданского кодекса РФ. Законопроект рождался в горячих дискуссиях, где шлифовались общая концепция, структура акта, содержание его отдельных статей. Подготовленный законопроект был вынесен на обсуждение широкой юридической общественности, прошел независимую международную экспертизу. Подготовленный с учетом всех правил юридической техники проект был внесен в Государственную Думу первого созыва и принят. Этот юридический документ создал необходимую правовую основу для формирования рыночных отношений, открыл новую эпоху в развитии российского гражданского законодательства. Сегодня трудно представить себе, что этот законопроект мог в свое время не появиться, настолько своевременной и востребованной оказалась работа юристов.

Работа над текстом законопроекта — предельно неформализованный творческий участок законопроектной работы. Каких-либо общих правил и устоявшихся принципов в этой сфере не существует. Однако, исходя из существующей практики, можно высказать ряд рекомендаций и пожеланий.

Новый законопроект сравнительно редко пишется с чистого листа. Как правило, любой законотворческой идее предшествуют прото-

типы — ранее действовавшие акты по тому же вопросу, зарубежные аналоги, законотворческие разработки ученых, предложения *de lege ferenda* (с точки зрения желательного закона) и т. д.

Прототип, от которого стартуют все последующие законотворческие усилия, имеет принципиальное значение. Не стоит хвататься за первый попавшийся, случайно подвернувшийся под руку вариант. Напротив, имеет смысл потратить время и силы на изучение и сравнение различных вариантов, с тем чтобы выбрать правильный прототип, который не завел бы всю работу в тупик — зачастую это обнаруживается на заключительных стадиях, когда уже трудно что-либо исправить.

Неплохой стартовый прием, нередко используемый на практике, — пробная разработка двух или нескольких законопроектов независимыми рабочими группами. Сравнение полученных результатов позволяет увидеть сильные и слабые стороны различных подходов, определить то, что представляется бесспорным, выбрать для начала работы наиболее глубоко проработанный прототип.

Дальнейшая работа над текстом законопроекта обычно развивается по следующей схеме: шаг → обсуждение (оценка, критика) → внесение исправлений → следующий шаг. Единицей такого «шага» может быть текст законопроекта в целом, его часть, раздел, глава, статья, часть статьи, пункт либо (бывает и так) даже отдельная фраза законодательного текста.

В настоящее время в работе над текстом законопроекта широко используются возможности современной электронной техники, которая позволяет членам рабочей группы обмениваться промежуточными результатами по компьютерной сети либо по электронной почте, «сливать» тексты в единый документ и проводить обратную операцию, осуществлять редакционную правку и т. д. При этом применяемые компьютерные программы сохраняют все обсуждаемые варианты, что позволяет возвращаться к ним на любой стадии работы над текстом.

На завершающем этапе к работе над текстом законопроекта должны быть привлечены опытные редакторы-лингвисты, владеющие терминологией и понятийным аппаратом законодательства. Острый глаз редактора-лингвиста увидит «вибрацию» терминологии (использование одного и того же термина в различных смыслах или несовпадающих по объему значениях), удвоение понятий, логическую и стилистическую несочетаемость, противоречия, нарушения стиля законодательного языка, а также массу других недостатков и погрешностей текста, которые должны быть исправлены.

Необходимо со всей категоричностью подчеркнуть: тщательно отработанная система категорий и понятий — фундамент любого нормативного правового акта. Никогда не экономьте на фундаменте! Без ясной и четкой системы базовых категорий и понятий, без видения их места в более широкой системе категорий и понятий института, отрасли права, ваша работа неизбежно развалится.

Рассмотрим *апробацию и экспертизу подготовленного законопроекта*. Законотворчество — тяжелый интеллектуальный труд, в который его участники вкладывают немало сил. Неудивительно, что чем ближе к завершению работа, тем менее критичны ее участники к полученным результатам, тем более склонны обольщаться в отношении качества подготовленного законопроекта. Однако авторам и разработчикам законопроекта трудно рассчитывать на положительный результат, если подготовленный ими документ не прошел жесткой профессиональной экспертизы и апробации.

Экспертиза законопроекта предполагает его оценку с точки зрения соответствия Конституции РФ (с учетом толкования отдельных положений Конституции, данного Конституционным Судом РФ), международным договорам РФ, федеральным конституционным законам, актам законодательства, которым сам законодатель придал приоритетное значение по отношению к иным федеральным законам.

Законопроект должен пройти строгую и нелицеприятную проверку с точки зрения соблюдения системности законодательства (это особенно важно для актов, вносящих изменения и дополнения в уже действующие законы), совместимости и реализуемости предусмотренных в нем правовых процедур (отсутствия процедурных «кругов», «тупиков», практически неисполнимых предписаний), отсутствия формально-логических противоречий.

Например, в одном из законов о рынке ценных бумаг, принятом Государственной Думой, была заложена процедура, согласно которой участником рынка ценных бумаг мог быть только гражданин, являющийся членом соответствующей профессиональной ассоциации. А условием приема в ассоциацию являлась... работа на рынке ценных бумаг в течение нескольких лет. Это типичный «процедурный тупик», который необходимо было выявить и устранить еще на стадии подготовки проекта.

Наконец, в ходе экспертизы должна быть оценена правовая форма акта — правильность его членения на части, разделы, главы, статьи, части статей, точность взаимных ссылок, корректность используемой терминологии, соблюдение правил и иных принятых в российском

законодательстве технико-юридических требований к юридическому тексту.

В отличие от экспертизы апробация предполагает оценку законопроекта теми, кому его предстоит реализовать на практике. Апробация проекта нормативного правового акта в первичных подразделениях государственных органов — налоговых инспекциях, отделах социального обеспечения и т. д. — распространенная практика. Практический работник оценивает законопроект с точки зрения понятности, реализуемости заложенных в нем предписаний, возможных трудностей и побочных последствий, которые может породить на практике реализация данного правового акта.

При наличии такой возможности целесообразно провести испытание законопроекта в виде имитационной деловой игры, организационно-деятельностной игры, компьютерного моделирования, концептуально-логического анализа и других современных методов. Начиная с 1997 г. проводятся обсуждения законопроектов в сети Интернет. Так, по инициативе информационной правовой фирмы «Гарант-Сервис» в сети Интернет обсуждался проект части первой Налогового кодекса РФ. Полученные отклики и оценки (а среди них было немало интересных и высокопрофессиональных) были обобщены и переданы для использования в законодательном процессе.

Полученная в результате экспертизы и апробации информация дает представление о качестве подготовленного текста, позволяет сделать прогноз относительно перспектив прохождения законопроекта в законодательном (представительном) органе государственной власти и возможных последствий его практической реализации. Все недостатки технико-юридического характера, выявившиеся на этапе экспертизы и апробации, должны быть исправлены до внесения законопроекта на рассмотрение законодательного органа.

Виды экспертиз законопроектов¹

Регламентами палат Федерального Собрания в настоящее время установлено обязательное проведение правовой и лингвистической экспертизы проектов федеральных конституционных и федеральных законов.

Правовая экспертиза проводится по всем без исключения законопроектам вне зависимости от того, каких сфер общественной или государственной жизни касается законопроект.

¹ См.: Экспертное сопровождение проектов федеральных законов: состояние, проблемы и возможные пути решения // Аналитический вестник. Вып. 21. Сер. Экономическая политика. М., 2004. С. 2—3.

Проведение правовой экспертизы проектов федеральных конституционных законов, федеральных законов и постановлений Государственной Думы — одна из основных функций Правового управления Аппарата Государственной Думы. Заключение Правового управления по законопроектам, вносимым на рассмотрение Государственной Думы, в обязательном порядке включаются в пакет документов, сопровождающих законопроект.

При осуществлении экспертизы проектов федеральных законов в Государственной Думе в заключении Правового управления Аппарата Государственной Думы оцениваются:

соответствие норм предлагаемого законопроекта Конституции РФ, федеральным конституционным законам, федеральным законам и основным отраслевым законодательным актам;

определяется не нарушена ли внутренняя логика законопроекта, нет ли противоречий между разделами, главами, статьями, частями и пунктами законопроекта;

определяется полностью ли приведен в законопроекте перечень актов федерального законодательства, подлежащих признанию утратившими силу, приостановлению, изменению, дополнению или принятию в связи с принятием данного законопроекта;

даются рекомендации по устранению отмеченных противоречий.

Введение института правовой экспертизы, как показали результаты деятельности Государственной Думы, стало важным инструментом совершенствования законодательной деятельности парламента, повышения качества принимаемых законов¹.

Однако, отмечая значимость правовой экспертизы, следует отметить, что она является важнейшим, но не единственным видом экспертиз, которые могут использоваться в процессе осуществления законодательной деятельности.

В соответствии со ст. 121 Регламента Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации *лингвистическая экспертиза* законопроекта заключается в оценке соответствия представленного текста нормам современного русского литературного языка с учетом особенностей языка нормативных правовых актов и в даче рекомендаций по устранению грамматических, синтаксических, стилистических, логических, редакционно-технических ошибок и ошибок в использовании терминов.

Лингвистическая экспертиза законопроекта осуществляется по поручению ответственного комитета Государственной Думы. Основ-

¹ См.: *Надеев Р. К.* Правовая экспертиза законопроектов в Государственной Думе. М., 2005.

ная работа над законопроектом проводится перед вторым чтением. На этой стадии отдел лингвистической экспертизы Правового управления осуществляет постатейную комплексную правовую и лингвистическую экспертизы законопроекта и подготавливает соответствующее заключение. Лингвистическая экспертиза законопроекта заключается в приведении языка и стиля законопроекта в соответствие с нормами современного русского литературного языка; выявлении разнобоя в терминологии; соотнесении терминов законопроекта с терминами, применяемыми в законодательстве, устранении логических, технических ошибок; уточнении формулировок и т. п.¹

Перед третьим чтением может быть предложена только редакционная правка, необходимая для устранения внутренних противоречий, которые могли возникнуть после внесения в текст законопроекта поправок в ходе второго чтения, и для установления правильной взаимосвязи статей.

В случае если есть вероятность принятия законопроекта сразу в трех чтениях, лингвистическая экспертиза осуществляется и перед рассмотрением законопроекта в первом чтении.

В соответствии с положениями Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации» *финансовая экспертиза* законопроектов проводится Счетной палатой РФ в отношении проектов федерального бюджета, законов и иных нормативных правовых актов, международных договоров РФ, федеральных программ и других документов, затрагивающих вопросы федерального бюджета и финансов Российской Федерации, в том числе предусматривающих расходы, покрываемые за счет средств федерального бюджета, или влияющих на формирование и исполнение федерального бюджета и бюджетов федеральных внебюджетных фондов (ст. 13). В ст. 14 этого Закона определен конкретный перечень вопросов, по которым Счетная палата РФ проводит экспертизу и дает заключения.

Целью финансовой экспертизы является оценка влияния законопроекта:

- на состояние бюджетов разных уровней;
- изменение экономических условий деятельности хозяйствующих субъектов;
- условия жизни населения.

В соответствии со степенью влияния на перечисленные системы все законопроекты могут быть объединены в четыре группы:

¹ См.: *Калинина Н. А.* Лингвистическая экспертиза законопроектов: опыт, проблемы и перспективы. М., 1997.

1) принципиально изменяющие финансовые потоки или экономические условия хозяйствования во всех или в большинстве финансовых систем либо масштабы последних;

2) значительно изменяющие финансовые потоки или экономические условия хозяйствования в одной-трех финансовых системах;

3) уточняющие порядок формирования и расходования средств либо условия хозяйствования во всех или части систем;

4) не имеющие финансово-экономических последствий.

При оценке влияния норм законопроекта определяется как их влияние на поступления в соответствующие финансовые системы, так и на расходы перечисленных финансовых систем.

Экологическая экспертиза введена Федеральным законом от 23 ноября 1995 г. № 174-ФЗ «Об экологической экспертизе». Подразделяется на два вида — государственную экологическую и общественную экологическую экспертизы.

Однако из указанного Закона не следует, что проекты федеральных законов по тем или иным вопросам подлежат обязательной государственной экологической экспертизе. В перечне объектов, подлежащих обязательной государственной экологической экспертизе, указаны «проекты правовых актов Российской Федерации нормативного и ненормативного характера, реализация которых может привести к негативным воздействиям на окружающую природную среду» (абз. 1 и 2 ст. 11 названного Закона). Проекты федеральных законов особо в этой статье не выделены, хотя к проектам правовых актов Российской Федерации нормативного характера они безусловно относятся и не должны исключаться из объектов экологической экспертизы.

Социально-психологическая экспертиза могла бы проводиться по законопроектам, непосредственно касающимся граждан и особенно — порядка осуществления ими их прав и свобод, их обязанностей, взаимоотношений с государственными органами, с учреждениями и организациями, другими участниками правоотношений. Социально-психологическую экспертизу целесообразно проводить, наряду с правовой и исторической, скажем, по проектам федеральных конституционных законов о государственных символах Российской Федерации. Потребность в такой экспертизе есть. Этот вид экспертизы законопроектов не получил еще своего нормативно-правового закрепления.

Криминологическая экспертиза законопроектов, предложения о проведении которой высказывались на заседаниях Государственной Думы, до настоящего времени законом не предусмотрена, хотя объективная потребность в ней существует давно. Она могла бы проводить-

ся по проектам новых уголовных законов и законов, касающихся предупреждения преступлений, их профилактики, исполнения уголовно-наказания, проектов постановлений Государственной Думы об амнистии.

Экономическая экспертиза предполагает оценку эффективности решения проблемы, содержащейся в законопроекте, касающейся всех или отдельных сторон социально-экономической жизни общества, оптимальности соотношения расходов государства на различные потребности со сроками, их окупаемости.

В настоящее время проведение такой экспертизы никак не регламентировано. В то же время внедрение экономической экспертизы проектов законов в условиях реформирования экономики, выбора путей преодоления экономического кризиса является особенно актуальным.

Опыт ряда развитых зарубежных государств, где такая экспертиза введена законодательными актами, подтверждает значение именно этого вида экспертизы для обеспечения благоприятного развития экономики и социальной сферы этих стран.

Так, в США законопроекты подвергаются тщательным исследованиям с участием разветвленной системы информационно-аналитических органов, привлекающих при необходимости определенных экспертов.

Во Франции ни один закон не может быть принят без заключения Экономического и социального совета, который действует на основании гл. 10 Конституции и Органического закона об Экономическом и социальном совете и в состав которого входят более 300 видных экспертов.

В Италии экспертизу законопроектов экономического и социального назначения проводит Национальный совет экономики и труда, действующий на основании ст. 99 Конституции Итальянской Республики и Закона о Национальном совете экономики и труда.

Введение обязательной экономической экспертизы в законодательный процесс в Российской Федерации позволило бы обеспечить получение научно обоснованной информации о качестве законопроектов, связанных с задачами развития экономики страны.

В настоящее время значительный объем экспертизы законопроектов, подготавливаемых для внесения и рассмотрения в законодательных органах, проводится в рамках процедур и технологий оценки регулирующего воздействия (ОРВ)¹.

¹ См.: Цыганков Д. Б. Внедрение оценки регулирующего воздействия в Российской Федерации — на пути к «умному» регулированию? // Коллоквиум «Оценивание программ и политик: методология и применение»: сб. матер. Вып. V. М., 2010.

7. Задача

Депутатами Государственной Думы И. М. Братищевым, Г. В. Костиним, В. С. Романовым, П. В. Романовым, Ю. К. Севенардом, В. И. Шандыбиным, В. С. Шевелухой (фракция КПРФ) был внесен в 1998 г. в порядке законодательной инициативы проект федерального закона «Об экстренных мерах по выводу России из кризиса, обеспечению социально-экономического развития страны», который содержал, в частности, следующую норму (ст. 25 законопроекта):

«Запрещается издание в печати и воспроизведение по радио и телевидению, в кино произведений, прививающих безнравственность, насилие, нарушающих требования морали, воспитывающих национальную рознь и антипатриотизм. Создаются открытые общественные комиссии деятелей культуры и представительных органов власти по оценке соответствия печатной кино- радио- и телепродукции этическим требованиям...»

Проанализируйте данную законодательную инициативу.

Глава 13. Аналитическая деятельность в сфере государственного управления

1. Базовые определения

МЕТОД ДЕЛЬФИ — метод быстрого поиска решений, основанный на их генерации в процессе мозговой атаки, проводимой группой специалистов, и отбора лучшего решения исходя из экспертных оценок.

ФОРСАЙТ — (от англ. Foresight— взгляд в будущее) инструмент формирования приоритетов и мобилизации большого количества участников для достижения качественно новых результатов в сфере науки и технологий, экономики, государства и общества. Современные форсайтные разработки тесно связаны с техникой сценарирования.

2. Содержание темы

Задачи правового информационно-аналитического обеспечения в сфере государственного управления. Структура и функции правовых информационно-аналитических служб государственных органов.

Информационно-аналитическое обеспечение стратегического управления и формирования правовой политики государственного органа.

Мониторинг правовой ситуации в сфере ответственности государственного органа. Формы и методы правового мониторинга.

Информационно-аналитическая поддержка разработки и реализации управленческих решений.

Система информирования граждан о деятельности государственных органов.

Современные методы и технологии правовой аналитики в деятельности органов государственного управления.

Практика аналитической деятельности за рубежом. Аналитические центры, их влияние на формирование внутренней и внешней политики государства.

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 13, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. По указанию преподавателя подготовьте тезисы выступления руководителя государственного органа по правовой теме. Тезисы направьте по Сети преподавателю — руководителю аналитической группы.

4. Комментарий

Генеральный штаб правовой политики

Главным интеллектуальным центром, в котором формируется правовая политика Российского государства, считается Главное государственно-правовое управление Президента РФ. Это достаточно большая (более 200 юристов разных специальностей), закрытая от общественности аналитическая структура. Системные обзоры о деятельности Управления в открытой печати не публиковались. Некоторое представление о задачах и технологиях аналитической деятельности этой структуры дают приводимые ниже материалы.

Выступление Ларисы Брычевой в Государственной Думе¹

В Госдуме продолжили встречи с известными юристами. Перед аудиторией, в которой традиционно преобладали студенты и сотрудники аппарата Госдумы, выступила Л. И. Брычева, помощник В. В. Путина и начальник Государственно-правового управления Президента РФ.

¹ См.: URL: <http://pravo.ru/story/view/102215>.

Основную часть лекции Л. И. Брычева посвятила критике законодательного процесса. В последнее время, отметила Л. И. Брычева, парламент работает неритмично, разогреваясь к концу сессии. За месяц до окончания сессии «начинается ускоренное законотворчество», тогда и принимается основная часть законов: «Это приводит к тому, что законы должным образом не отрабатываются ни аппаратом Госдумы, ни нами, — мы не имеем возможности отрабатывать их в надлежащем режиме и давать по ним соответствующие заключения в сроки, которые ставятся Госдумой».

«Законодатель тороплив и неритмичен, в результате законы получаются сырые, с многочисленными ошибками» — таким образом Л. Брычева охарактеризовала современный законодательный процесс. Это порождает новую лавину законотворчества — исправление ошибок. Страдает, по ее мнению, и правоприменитель, который не успевает ни освоить, ни начать применять новые нормы. Ситуацию с регулярным переписыванием законов она назвала «близкой к катастрофе» и призвала депутатов перед изменением кодифицированных актов проводить общественные обсуждения.

«Особенно у нас страдает КоАП РФ», — заметила Л. И. Брычева и привела следующую статистику. Госдума четвертого созыва, по ее данным, изменяла КоАП РФ 65 раз, пятого — 107, а в текущем созыве депутаты корректировали кодекс уже 164 раза. В результате такой деятельности в законах появляются многочисленные ошибки — языковые, текстовые, а также юридические и смысловые.

Не лучше обстоят дела с Уголовным кодексом РФ — его тоже регулярно пытаются обновить, но системности в этом не хватает: «Особенностью кодифицированного текста всегда считалась его стабильность. Мы же делаем все легко — меняем туда-сюда, без понимания, что это все кодифицированно». К Уголовному кодексу РФ, убеждала Л. Брычева, нужно относиться с большим пиететом, «поскольку последствия его применения весьма существенны». Следом она раскритиковала авторов «революционного» проекта закона о поиске объективной истины в уголовном процессе (судей заставят искать объективную истину по уголовным делам — законопроект) за то, что документ вносится «без широкого общественного обсуждения, без обсуждения в профессиональных сообществах, без Верховного Суда и иных судов, которым это все применять».

Л. И. Брычева высказала пожелание депутатам, чтобы подобные законы перед принятием широко обсуждались с гражданами, судьями, юристами, следователями — «со всеми теми, кому с этим работать». «Хотелось бы, чтобы скорость изменений законодательства была по возможности приторможена, тогда можно было бы более

обоснованно, сбалансированно находить решения», — попросила она, отметив, что сейчас законопроекты — это «сиюминутные реакции на некие ситуации, которые возникают в жизни».

Самым крупным недостатком в российском законодательстве, по оценке Брычевой, является «отсутствие системности и большое количество противоречий», которые есть даже в актах одного уровня. Это приводит к большим затруднениям в правоприменении. По словам Брычевой, ее бесит, когда представители ведомств ссылаются на «свой» закон и игнорируют нормы других законов. «Законодательство должно восприниматься и применяться исключительно в системе», — напомнила она и поставила перед депутатами задачу: «[Нужно] провести работу над ошибками и попытаться хотя бы в крупных сферах общественных отношений выявить в законодательстве пробелы, противоречия, и их по возможности исправить».

Л. И. Брычева признала, что «в последнее время на нашу правовую систему все большее воздействие оказывают международные нормы, правила, а также рекомендации различных организаций». «С точки зрения организации судебной системы мы также пытаемся — не всегда удачно — прислушиваться к западным стандартам, европейским в первую очередь». По ее словам, международные рекомендации в основном сводятся к устройству «трех-четырёхзвенной судебной системы»: суд первой инстанции, апелляция и кассация. «В настоящий момент путем очень больших организационных усилий нам удалось создать апелляционную инстанцию в судах общей юрисдикции», — заметила Брычева и назвала это большим успехом.

Теперь основная задача в судебной сфере — «реальное завершение формирования нового Верховного Суда РФ». А дальше возникает очень сложная задача в сфере процессуального законодательства: вводить ли единый процессуальный кодекс, по которому будут рассматриваться дела как в судах общей юрисдикции (без уголовного процесса), так и в арбитражных, или оставить Арбитражный процессуальный и Гражданский процессуальный кодексы РФ и дополнительно принять Кодекс об административном судопроизводстве. «Хотелось бы получить и научные рекомендации, и рекомендации судейских, и вообще это обсудить это широко».

Непосредственно о законопроектах, предусматривающих создание «единого» Верховного Суда, и их широком общественном обсуждении Л. Брычева не говорила. Уклончиво она ответила и на вопрос, кто писал проекты — «авторский коллектив». При этом признала, что сама возглавляла эту работу, «поскольку лично отвечала за внесение этого вопроса Президенту». Зато несколько раз повторила, что Высший Арбитражный Суд РФ, несмотря на «многочисленные при-

глашения, самоустранился от участия в этой работе»: «К большому сожалению, работали фактически мы с Верховным Судом РФ. Принимали участие практически все заместители председателя Верховного Суда».

Из ее ответов следовало, что знакомы с проектами законов были и судьи Конституционного Суда РФ, которым запрещено высказывать свое мнение относительно проектов и законов, поскольку они могут стать предметом рассмотрения в Конституционном Суде РФ (ст. 11 Федерального конституционного закона «О Конституционном Суде Российской Федерации»). «Его показывали — с точки зрения исключительно профессиональной — судьям Конституционного Суда РФ и просили у них консультации. В этом нет ничего необычного — все крупные инициативы разрабатываются всегда с привлечением, в нашем понимании, того круга людей, которых мы можем привлечь с учетом разных сторон деятельности».

Положение о Государственно-правовом управлении Президента Российской Федерации

(утв. Указом Президента РФ от 28 мая 2004 г. № 699)

⟨...⟩ 3. Основными задачами Управления являются:

обеспечение деятельности Президента Российской Федерации по правовым вопросам;

правовое обеспечение деятельности Администрации Президента Российской Федерации;

информационно-справочное обеспечение деятельности подразделений Администрации Президента Российской Федерации, а также оказание консультативной помощи Аппарату Правительства Российской Федерации, федеральным органам исполнительной власти и органам государственной власти субъектов Российской Федерации по правовым вопросам;

обеспечение деятельности Совета при Президенте Российской Федерации по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства.

4. Основными функциями Управления являются:

подготовка законопроектов для внесения их Президентом Российской Федерации в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации в порядке законодательной инициативы;

подготовка проектов заключений Президента Российской Федерации на законопроекты, принятые Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации в первом чтении;

подготовка предложений о подписании (отклонении) Президентом Российской Федерации федеральных законов в случае их соответствия (несоответствия) Конституции Российской Федерации и федеральным законам;

подготовка проектов указов, распоряжений и поручений Президента Российской Федерации, а также проектов распоряжений Администрации Президента Российской Федерации;

согласование в установленном порядке проектов указов, распоряжений и поручений Президента Российской Федерации, а также проектов распоряжений Администрации Президента Российской Федерации;

подготовка заключений на представленные Президенту Российской Федерации проекты указов и распоряжений Президента Российской Федерации об их соответствии Конституции Российской Федерации и федеральным законам;

подготовка заключений на проекты межгосударственных и межправительственных договоров Российской Федерации об их соответствии Конституции Российской Федерации и федеральным законам;

подготовка предложений о приостановлении действия актов органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в соответствии со статьей 85 Конституции Российской Федерации;

подготовка предложений об отмене постановлений и распоряжений Правительства Российской Федерации в соответствии со статьей 115 Конституции Российской Федерации;

подготовка проектов обращений Президента Российской Федерации в Конституционный Суд Российской Федерации;

правовое обеспечение по поручению Президента Российской Федерации или Руководителя Администрации Президента Российской Федерации деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации;

взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти и другими государственными органами при подготовке проектов нормативных правовых актов;

контроль за правильностью и своевременностью опубликования федеральных законов, указов и распоряжений Президента Российской Федерации;

официальное разъяснение отдельных положений указов и распоряжений Президента Российской Федерации, осуществляемое по его поручению;

участие в обеспечении взаимодействия Президента Российской Федерации с Советом Федерации Федерального Собрания Россий-

ской Федерации и Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации;

редактирование законопроектов, подготавливаемых для внесения Президентом Российской Федерации в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации в порядке законодательной инициативы, проектов заключений на законопроекты, принятые Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации, проектов указов, распоряжений и поручений Президента Российской Федерации, распоряжений Администрации Президента Российской Федерации;

участие в правовом обеспечении международных отношений Российской Федерации;

подготовка аналитических материалов по вопросам, касающимся правоприменительной практики и состояния федерального законодательства, а также предложений по совершенствованию федерального законодательства на основе изучения зарубежной и международной правовой практики;

систематизация и ведение контрольных экземпляров федеральных законов, указов и распоряжений Президента Российской Федерации, постановлений и распоряжений Правительства Российской Федерации; подготовка по запросам федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления официальных справок о признании утратившими силу указанных актов либо их отдельных положений;

информационно-справочное обслуживание подразделений Администрации Президента Российской Федерации, а также консультирование подразделений Аппарата Правительства Российской Федерации по вопросам федерального законодательства и осуществления законопроектных работ;

организация и ведение банков правовых актов;

ведение и развитие классификатора правовых актов.

5. Управление для осуществления своих задач и функций *имеет право*:

запрашивать и получать в установленном порядке необходимые материалы от самостоятельных подразделений Администрации Президента Российской Федерации, от Аппарата Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, Аппарата Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, Аппарата Правительства Российской Федерации, аппаратов Конституционного Суда Российской Федерации, Верховного Суда Российской Федерации, от Генеральной прокуратуры Российской Федера-

ции, Следственного комитета Российской Федерации, а также от федеральных органов исполнительной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, организаций и должностных лиц;

пользоваться базами данных Администрации Президента Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти;

привлекать для подготовки законопроектов, проектов указов и распоряжений Президента Российской Федерации специалистов федеральных органов исполнительной власти;

привлекать для осуществления отдельных работ ученых и специалистов, в том числе на договорной основе (...)

Основные задачи правовых аналитиков в сфере государственного управления

1. Мониторинг правовой ситуации в сфере ответственности государственного органа управления.
2. Разработка концепции (прогноза) развития законодательства в ведомственной сфере.
3. Анализ изменений и дополнений в законодательство, ведомственные и местные нормативные правовые акты, информирование о них руководства. Инициирование необходимых мер, связанных с подготовкой ко вступлению указанных нормативных правовых актов в силу.
4. Экспертиза проектов законов и других нормативных правовых актов, поступивших на рассмотрение. Подготовка изменений, дополнений, поправок.
5. Инициирование необходимых изменений и дополнений в действующее законодательство. Разработка законопроектов и проектов других нормативных правовых актов. Участие в рабочих группах по разработке законопроектов.
6. Разработка правового механизма реализации принятых решений (приказов, инструкций, положений, разъяснений и др.). Осуществление мониторинга за их исполнением.
7. Участие в разработке правовой политики организации.
8. Подготовка докладов и выступлений руководства организации по правовым вопросам.
9. Подготовка, анализов, обзоров, справок по правовым вопросам.
10. Подготовка публикаций по вопросам правовой политики и деятельности организации.
11. Ведение правовых баз данных, управление системой правового информирования в организации.
12. Организация правового обучения и повышения правовой квалификации работников организации, в том числе руководящего состава.
13. Координация деятельности правовых аналитических служб в организации.
14. Изучение и распространение отечественного и зарубежного передового опыта в сфере правовой аналитики и в смежных сферах.

Между прочим

В стране, где есть порядок, будь смел и в действиях, и в речах. В стране, где нет порядка, будь смел в действиях, но осмотрителен в речах.

Конфуций

Чем сильнее падение государства, тем больше у него законов.

Публий Корнелий Тацит

Все прожекты зело исправны быть должны, дабы казну зрячно не засорять и Отечеству ущерба не чинить. Кто прожекты станет абы как лапать, того чина лишу и кнутом драть велю.

Петр I

Бывают роковые моменты в жизни государства, когда государственная необходимость стоит выше права и когда надлежит выбирать между целостью теорий и целостью Отечества.

Петр Аркадьевич Столыпин

5. Рекомендуемая литература

Курносов Ю. В., Конотопов П. Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М., 2004. Приложение 1.

Леонов Н. С. Информационно-аналитическая работа в заграничных учреждениях. М., 1996.

Ракитов А. И., Бондяев Д. А., Романов И. Б. и др. Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков / отв. ред. А. И. Ракитов. М., 2009.

Яковец Е. Н. Проблемы аналитической работы в оперативно-розыскной деятельности органов внутренних дел. М., 2005.

6. Практикум аналитика

Организация мониторинга состояния объекта¹

Процесс разработки и реализации управленческих решений, государственной политики, целевых программ развития социального объекта требует соответствующей информационной поддержки подготовки решений. Реализации этих целей служат в первую очередь средства мониторинга, обеспечивающие процедуры подготовки решений

¹ См.: Аналитическое обеспечение принятия управленческого решения: учеб. пособие / под ред. А. И. Селиванова. М., 2005. С. 15–20.

разнообразных по сложности, функциям и форме представления материалов (статистических, справочных, расчетных, аналитических, прогнозных), по стратегии развития социальных объектов. Они позволяют формировать прогнозные оценки затрат, экономическую эффективность решений, проектов и программ, объемов их государственного финансирования.

Мониторинг есть постоянно действующий информационно-аналитический процесс, осуществляемый специализированным подразделением (организацией), представляющий собой человеко-машинный комплекс и предполагающий целостный набор исследовательских процедур и регламента их применения для научно-информационного обеспечения подготовки, принятия, проведения и контроля управленческих решений.

Цель системы мониторинга заключается в постоянной оценке состояния и динамики объекта управления, выработке главных направлений развития, обосновании основных направлений и объемов инвестиций.

Задачи мониторинга:

выделение набора параметров анализа состояния и динамики объекта управления, подлежащих мониторингу;

постоянный анализ состояния и динамики объекта управления;

систематический анализ и оценка перспективных и инновационных образцов компонентов социальной системы, моделей управления, основных тенденций развития отрасли в стране и за рубежом;

формирование и поддержание в актуальном состоянии информационных баз данных;

подготовка аналитических материалов при принятии конкретных управленческих решений, в том числе путем организации различных экспертных процедур;

разработка вероятных сценариев развития и прогнозов;

организация деятельности и подготовка специалистов для осуществления мониторинга, включая экспертов.

Мониторинг предполагает необходимость сочетания компонентов формализации и алгоритмизации в работе с информацией с неформализуемыми процедурами и методами как на стадии сбора и хранения информации, так и в особенности на стадии экспертно-аналитической обработки информации.

Организация системы мониторинга включает следующие аспекты:

поиск, отбор, обобщение, накопление, хранение информации;

рациональные способы обработки и обновления баз данных;

организация путей поступления информации, в том числе автоматизированных на основе информационно-поисковой системы;

процедуры предварительной оценки информации и заполнение баз данных;

организация системы информационного доступа;

процедуры анализ данных, формирование шаблонов автоматизированной обработки информации по конкретному кругу задач;

подготовка информационных продуктов внутреннего пользования различного жанра (информационные и аналитические записки, информационные материалы для проведения специальных мероприятий, аналитические отчеты и т. д.) и для разных потребителей внутри ведомства (для руководителей, экспертов, руководителей подведомственных предприятий и учреждений и т. п.);

представление информации и организованные способы доведения информации до внутренних потребителей;

фиксация комбинаций структур введенных данных и процедур их обработки, позволяющих осуществлять быстрый поиск данных, манипулирование объектами для обеспечения процесса принятия решений, разработка регламентов и методик работы с информацией;

обучение персонала работе с базами данных;

подготовка и размещение информационных продуктов для внешнего использования (рынки, СМИ и проч.).

Структура системы мониторинга включает следующие основные элементы:

1) комплекс баз данных, имеющих различные задачи и выполняющих разные функции (особо выделим базы данных инновационных продуктов);

2) набор программных средств (по их функциональным возможностям) для обеспечения сбора, систематизации и классификации, предварительного отбора и обработки, хранения информации;

3) группа методов анализа данных (экспертные, экстраполяционные, графические, модельные и др.).

Информационная база данных должна быть инструментальной, т. е. отвечать главному требованию — обращаясь к ней с запросом человек должен получить: 1) информацию по тому или иному текущему параметру состояния социального объекта; 2) возможность сравнения различных подобных социальных объектов по одному или группе параметров; 3) возможность сравнения по группе параметров с существующими современными и идеальными моделями; 4) возможность использовать данные для расчета различных альтернативных вариантов развития и поведения в случае принятия тех или иных управленческих решений; 5) возможность сочетания баз данных внутри ведомства, между ведомствами; 6) достаточную простоту обра-

щения к информационной базе и устойчивость ее работы, сервисное обслуживание и обучение пользованию.

«На входе» информационной базы должны быть задействованы различные источники информации (директивные документы; источники фактической информации — поступающей из подведомственных учреждений, СМИ, Интернет; научные — академические, отраслевые, специализированные; экспертные и т. д.), которые могут быть представлены в различных видах и предполагают разную степень автоматизации ввода информации. «На выходе» должны предполагаться текстовые, цифровые, табличные, графические представления и, возможно, образные компьютерные модели.

Для повышения эффективности мониторинга необходима *корректировка мониторинга*, постоянная оценка качества информационной продукции, получаемой на его выходе, соответствия запросам управляющих подразделений, и при необходимости корректировка исследовательских процедур. Осуществляется на основе периодической (раз в полгода-год) экспертной оценки результатов работы.

Рассмотрим *комплекс методов ведения мониторинга*. Набор параметров формируется посредством экспертных оценок. Он может быть различным — от малого до всеобъемлющего, однако главный критерий — оптимальность и достаточность набора параметров, поскольку избыточная информация часто мешает работе.

Инструментарий мониторинга включает следующие основные элементы:

формализованная система критериев и оценок строгой отчетности, дополнительный неформализованный перечень направлений (сегментов) поиска;

анкеты, опросные листы, бланки форм статистической отчетности;

программы обработки данных;

алгоритм и методики анализа, комплекс иных аналитических методик;

электронные базы данных;

алгоритмы работы с внешними информационными ресурсами;

методики экспертных процедур;

методики сочетания исследовательских процедур и оптимизации набора методов для решения конкретных задач;

инструкции и регламенты по эксплуатации системы мониторинга;

набор учебно-методических документов по эксплуатации различных подсистем мониторинга.

Организация и технология осуществления мониторинга содержит: уровни (отрасль, подотрасли, предприятия, регионы и т. д.);

технологии мониторинга;
 организацию и эксплуатацию;
 календарные планы и алгоритмы выполнения;
 использование результатов (регламент).

Первым шагом *осуществления мониторинга* являются выделение и описание анализируемого объекта. Далее следует определение характера его процессуальности (развивающийся или функционирующий) в пределах интересующей нас задачи. Затем происходят изучение его истории (может быть по выделенному признаку), определение степени импульсивности. Следующий шаг — выделение группы ключевых параметров, воздействующих на процесс, проведение их ранжирования, определение жизненно важных и жизненно опасных. На основе этого начинается отслеживание параметров состояния, формируется алгоритм контроля состояния и процесса, определяются периодичность контроля, мероприятия контроля, возможность формализации контроля (с учетом истории конкретного объекта и контроля типовых параметров). Организуется система (структура) управления и контроля. Проводятся профилактика, предупреждение, устранение чрезвычайных ситуаций.

Общие положения о работе с информацией:

оптимальная организация информационных потоков (извне, внутри, вовне);

рациональная организации баз данных, поисковых систем, систем доступа;

разработка регламента (правил) работы с информацией (порядок заполнения баз данных, пользования ими, упорядочения и периодического очищения, защиты информации, периодического тестирования и обновления технического парка и программного обеспечения, периодичность и формы подачи информации различным руководителям и персоналу предприятия);

разработка должностных инструкций для информационных работников, обеспечивающих выполнение правил работ с информацией и преемственность информационных баз и технологий в случае смены персонала информационных подразделений.

Процедурные правила работы с информацией:

постоянное пополнение баз данных, поступающих из различных источников;

организация защиты информационных потоков и баз данных;

установление графиков предоставления информации по типам информации и уровням управления;

ежемесячное упорядочение информационных массивов (чистка и оптимизация).

Обычно вновь организуемые информационно-аналитические подразделения сталкиваются с некоторыми *проблемами*:

слабая осведомленность о существующих информационных системах и об имеющихся в них информационных ресурсах;

отсутствие централизованной отраслевой (региональной) системы информационного обеспечения;

недостаточное развитие горизонтальной информационной коммуникации между предприятиями, кроме того, сопровождающееся конкурентными отношениями;

отсутствие достаточного количества квалифицированных работников и экспертов.

Поэтому необходимы четко планируемые действия по развитию мониторинговой активности информационно-аналитических подразделений. Как показывает практика, основные потребители информации часто даже не имеют четкого представления, какие существуют информационные ресурсы (их классификация), где отражаются сведения о них, куда обращаться за ними, если возникнет в них потребность.

Формирование и оценка альтернативных решений¹

Одним из наиболее ответственных этапов информационно-аналитической деятельности в органах государственного и муниципального управления Российской Федерации является формирование альтернативных решений (альтернатив). Это тот этап, на котором аналитическая работа может преодолеть рамки вспомогательной деятельности и интегрироваться в реальный политико-управленческий процесс принятия политических решений.

Под альтернативным управленческим решением (управленческой альтернативой) мы понимаем комплексное представление о разрешении проблемной ситуации, содержащее общие целевые установки к действию и прогноз результата выполнения этого действия.

Прежде чем приступить к изучению алгоритма формирования альтернативных решений, необходимо обратить внимание на следующие элементы этой аналитической процедуры: 1) факторы, влияющие на выдвижение альтернатив, 2) источники альтернатив, 3) этапы формирования альтернатив, 4) методы формирования альтернатив, 5) значение альтернатив в политико-управленческом процессе.

¹ См.: Зобнин А. В. Формирование и оценка альтернативных решений как ключевой этап информационно-аналитической работы в органах государственной власти РФ: от теории к практике // ARS ADMINISTRANDI. 2011. № 3. С. 35—41.

На успешную разработку и продвижение альтернативного решения влияет множество прогнозируемых и непрогнозируемых *факторов*. Так, альтернатива должна быть:

технологически обоснована — содержать меры по устранению причин, приведших к появлению проблемной ситуации;

финансово-экономически обоснована — стоимость принятия и реализации решения должна быть сопоставима с уровнем поставленных управленческих задач;

политически приемлема — иметь публичную поддержку не только руководящего звена органа государственной власти, но и одобрение большей части населения.

Таким образом, возникает комплекс технологических и экономических условий, существенно ограничивающих сферу аналитической мысли в направлении поиска альтернативных решений.

Сама управленческая альтернатива не обязательно должна быть привязана только к проблемной ситуации, ее источниками могут быть: авторитетное мнение (мнение руководителя органа государственной власти); процедурные особенности деятельности органа власти; научная теория или иное теоретическое знание; интуиция, опыт и логика аналитика; прецедент или проблемная ситуация; морально-этические, религиозные или идеологические представления и т. п.

Большинство специалистов, в том числе американские политологи Д. Уэймер и А. Вайнинг, разбивают фазу подготовки проектов решения на ряд субфаз: от выбора оценочных критериев до написания рекомендаций по реализации альтернатив в политической практике¹. Комплексный многоступенчатый алгоритм работы с альтернативами предложил российский ученый Л. Г. Евланов. По его мнению, формирование решения — это «творческий процесс, требующий анализа и синтеза всех предшествующих элементов задачи принятия решений»². Он отмечает, что для правильного производства и селекции (отбора) альтернатив необходимо:

определить границы области принимаемого решения;

выяснить тип решения;

сформулировать цели и приоритеты решений;

определить ограничения решения;

сформулировать крайние альтернативы (наилучшую и наихудшую);

генерировать общее множество альтернатив;

¹ См.: Weimer D., Vining A. Policy Analysis: Concepts and Practice. Englewood Cliffs, 1992.

² Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений. М., 1984. С. 85—86.

оценить преимущества и недостатки каждой из альтернатив;
оценить вероятность и эффективность реализации вариантов;
провести анализ предпочтений решений по достижению целей;
свести множество альтернатив к допустимым вариантам;
редуцировать допустимые альтернативы к эффективным вариантам;

выбрать оптимальный вариант.

Первые шесть фаз «алгоритма Л. Г. Евланова» имеют непосредственное отношение к этапу формирования альтернативных решений информационно-аналитической работы. Модернизировав предложенный алгоритм к политико-управленческой практике, предлагаем следующую схему изучаемого процесса (табл. 13.1).

Таблица 13.1

Этапы формирования альтернативных решений

Наименование этапа	Характер и последовательность действий аналитика	Результат действий аналитика
Определение целей решения проблемной ситуации	Включенные в аналитический процесс цели решения отражают ценности и интересы лица, принимающего решение (группы лиц). Процедура определения целей включает построение дерева целей, в котором идет группировка целей по кластерам (социальным, политическим, экономическим, информационным и т. п.) или по вертикали — от субстанциональных (базовых) к инструментальным (обеспечивающим)	Дерево целей
Определение критериев оценки приоритетов решения	Определяются критерии оценки целей. Наиболее применимым в аналитике считается таксономический ряд «эффективность — результативность — справедливость» (англ. Efficiency — Effectiveness — Equity)	Совокупность критериев оценки
Оценка приоритетов решения	Имеющееся множество целей ранжируется по принципу значимости или предпочтительности с использованием отобранных на предыдущем этапе критериев оценки, при этом вычлняются приоритетные (главные) цели	Дерево приоритетов

Окончание табл. 13.1

Наименование этапа	Характер и последовательность действий аналитика	Результат действий аналитика
Определение ограничений, границ допустимых решений	Ограничениями для отбора альтернатив могут быть организационные процедуры, правила принятия решений, нормативные правовые акты, финансово-экономические или информационные ресурсы и т. п.	Совокупность
ограничений	Определение крайних версий решения	Определяются две крайние версии решения (оптимистичная и пессимистичная) для последующего формирования промежуточных вариантов. Как правило, крайние варианты не включаются в последующий анализ, поскольку являются заведомо неприемлемыми
Наилучшая и наихудшая альтернатива, перечень промежуточных альтернатив	Генерация множества альтернатив	Формулируется максимально возможное количество альтернатив

Генерация множества альтернатив возможна при системном использовании методов генерации альтернатив, последние разделяются на групповые и индивидуальные.

Групповыми методами генерации альтернатив являются: мозговой штурм, метод идеального решения, метод единственного вопроса, метод номинальной группы, синектика, ситуационный анализ, метод имитационного моделирования, метод Дельфи, паттерн-метод.

К индивидуальным мерам генерации альтернатив будут отнесены: логико-интуитивный метод; метод аналогий; метод анализа вероят-

ностей; метод декомпозиции; метод индивидуальной диагностики; линейное программирование; матричный метод; регрессивный анализ; корреляционный анализ.

Как показывает практика, наиболее продуктивными являются групповые методы генерации альтернатив, однако они требуют временных затрат на организацию самого процесса. В итоге большинство альтернатив формируется исходя из интуитивно-логических представлений и опыта аналитика. Управленческий опыт бывает полезен там, где речь идет о большом количестве типовых и даже рутинных управленческих задач, где решение зачастую принимается по стандартным, отработанным годами схемам. Как только аналитик сталкивается с оригинальной проблемной ситуацией, требуется включение всех интеллектуальных способностей.

Сформировав множество альтернативных решений, аналитик должен перейти к *процедуре их оценки*, т. е. к выявлению сильных и слабых сторон вариантов проектируемого управленческого решения. Ключевой целью аналитика на этом этапе должно стать уменьшение совокупности предложенных альтернатив (за счет исключения неоптимальных решений) до удобного для принятия итогового управленческого решения множества, состоящего из двух-трех приемлемых вариантов.

Политологи Д. Уэймер и А. Вайнинг разбивают процесс оценивания альтернативных вариантов на три ступени или логические задачи:

прогнозирование ожидаемых результатов реализации каждой альтернативы;

оценка этих результатов с помощью критериев, определенных на этапе выдвижения альтернатив;

сравнение альтернатив на основе множественных критериев в специальной матрице¹.

Опираясь на исследования американских ученых С. Нагеля и М. Миллса о так называемом супероптимальном решении («решение, которое одновременно лучшим образом обеспечивает достижение двух отдельных групп целей»²), мы сформулировали содержание агрегированного управленческого решения.

Агрегированное управленческое решение — решение, удовлетворяющее интересам агентов политико-управленческого процесса, участвующих в разрешении сложившейся политической ситуации, и мак-

¹ См.: Weimer D., Vining A. Op. cit. P. 228.

² Нагель С., Миллс М. Методы поиска супероптимальных решений // Эффективность государственного управления / под ред. С. А. Батчикова, С. Ю. Глазьева. М., 1998. С. 373.

симально совместимое с процедурой принятия и реализации управленческих решений.

Следует иметь в виду, что при разработке и принятии управленческого решения руководителю органа государственной власти приходится не столько преследовать собственные интересы, сколько учитывать осознанные потребности других агентов в интересах государства и общества. Структуру интересов можно представить следующим образом:

государственные интересы, зафиксированные в национальных стратегиях и концепциях;

интересы граждан (населения страны в целом, жителей соответствующего субъекта РФ, муниципального образования и др.);

интересы собственной организации (органа государственной власти) и ее сотрудников;

интересы групп давления (групп интересов), если таковые присутствуют;

интересы вышестоящего руководства.

Таким образом, разработанное решение должно отвечать потребностям многих агентов. Если в бизнес-сообществе при принятии решения возможно наличие конфликта интересов, то в органе власти конфликт неприемлем, а если он возникает, то разрешается на основе многочисленных согласовательных процедур (листы согласования, согласительные комиссии, межведомственные советы и т. п.).

Возвращаясь к алгоритму получения агрегированного управленческого решения, необходимо как можно детальнее охарактеризовать порядок действий аналитика на каждой фазе оценки альтернативных решений.

Фаза 1. Уменьшение множества альтернативных решений с помощью определенных на стадии формирования альтернатив ограничений.

Подобными ограничителями, как правило, выступают ограничения по времени, ресурсам, нормам и процедурам. Опыт показывает, что ограниченность во времени и ресурсах порой вводит аналитика или лицо, принимающее решение, в состояние неопределенности и психологической напряженности. Аналогичные ситуации в мировой политике были изучены известным ученым-международником О. Р. Холсти¹.

Для органов государственной власти одним из основных ограничителей является лимит финансовых средств, определяемый разме-

¹ См.: *Holsti O. R. Crisis, Escalation, War. Montreal, 1972.*

Таблица 13.2

Оценочная матрица «критерии — альтернативы»

Альтернатива	Критерий					Итоговая оценка альтернатив
	К-1	К-2	К-3	К-N	коэффициент приоритетности	
A-1						
A-2						
A-3						
A-N						

ром бюджетных ассигнований на тот или иной вид деятельности. Именно поэтому аналитику приходится в первую очередь сопоставлять имеющиеся альтернативы и отбирать те, которые не потребуют для их реализации излишних финансово-экономических затрат. В результате фазы 1 аналитик получает множество допустимых альтернативных решений.

Фаза 2. Уменьшение множества допустимых альтернативных решений с помощью оценочных критериев.

В указанной фазе традиционно используется матричный метод, а точнее, оценочная матрица «критерии — альтернативы», в соответствии с которой каждая допустимая альтернатива оценивается в табличной форме сквозь призму отобранных критериев и приоритетности. Затем аналитик подводит суммарный подсчет баллов (табл. 13.2).

Аналитик вправе выбирать собственные критерии оценки допустимых альтернативных решений исходя из общей управленческой целесообразности или использовать таксономический ряд «эффективность — результативность — справедливость». При этом каждый критерий получает количественное исчисление (индикатор) и ранжируется на основе специального коэффициента, который в теории принятия решений получил обозначение коэффициента приоритетности, или веса критерия.

В итоге простых подсчетов аналитик выбирает из совокупности допустимых альтернатив до трех-четырёх вариантов, получивших наибольшее количество баллов, которые считаются оптимальными.

Фаза 3. Прогнозное моделирование исходов оптимальных альтернативных решений.

В данном случае прогноз выступает как одно из средств моделирования, просчета возможных результатов реализации оптимальных решений. Прогнозирование исходов возможно с помощью матричного метода, ряда статистических методов (корреляционного и регрессивного анализа), теории вероятности и теории игр.

Применение теории вероятности в оценке оптимальных альтернативных решений вызывает у аналитиков ряд трудностей, связанных с подсчетом вероятности выпадения какого-либо исхода, тем более что в условиях неопределенности не всегда удается смоделировать исходы собственных действий. Именно поэтому в последнее время в теории принятия политических решений наметилась тенденция интегрированного использования матричного метода и теории игр¹.

Управленческая практика показывает, что для достижения агрегированного управленческого решения необходимы прохождение некоторого количества согласовательных процедур и стабильные каналы для свободного обмена информацией между агентами. Итогом фазы прогнозного моделирования должна стать совокупность исходов (результатов) оптимальных альтернативных решений, которая будет подвергнута оценке аналитиком на следующей фазе.

Фаза 4. Оценка и сравнение исходов оптимальных решений через соотнесение их с целями решений.

На этой фазе аналитик вновь возвращается к целям принятия решения, а также к интересам агентов политико-управленческого процесса. При этом, происходят, с одной стороны, сопоставление отобранных оптимальных альтернативных решений с целями решения, с другой — их оценка с помощью качественных экспертных методик, методики анализа «издержек и выгод»², методики анализа «издержек и эффективности»³. В результате аналитик получает детализированное описание последствий реализации двух-трех агрегированных управленческих решений (это описание необходимо лицу, принимающему решение).

Таким образом, основным результатом процедуры формирования альтернативных решений является множество альтернатив, которое требует анализа и оценки аналитика. На данном этапе он должен стремиться к генерации максимально большого количества альтернативных решений проблемной ситуации. В свою очередь, процедура оценки альтернативных решений направлена на создание качественного аналитического продукта — агрегированного управленческого решения.

¹ См.: *Акимов В. П.* Основы теории игр: учеб. пособие. М., 2008.

² См.: *Mishau E. J.* Cost-Benefit Analysis. N. Y., 1976.

³ *Dunn W. N.* Public Policy Analysis: an Introduction. Englewood Cliffs, 1981.

Глава 14. Правовая аналитика в бизнесе

1. Базовые определения

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ — система управления организацией (предприятием), основанная на идентификации, анализе и оценке рисков, реализации программ предупреждения неоправданных рисков.

КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ — техника и практика управления организацией (предприятием) в условиях кризиса.

2. Содержание темы

Задачи правового информационно-аналитического обеспечения в бизнесе. Структура и функции правовых информационно-аналитических служб.

Правовая культура бизнеса. Участие правовых аналитиков в разработке стратегии и правовой политики организации (фирмы).

Мониторинг правового пространства в сфере деятельности организации (фирмы).

Разработка управленческих решений и правового механизма их реализации. Последствия юридически непроработанных решений.

Инициация улучшения правовой среды бизнеса. Разработка изменений и дополнений в действующее законодательство.

Лоббирование интересов организации, фирмы в органах государственной власти. Лоббирование «белое», «серое» и «черное».

Правовой консалтинг как разновидность правовой аналитики.

Современные методы и технологии правовой аналитики в сфере бизнеса.

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 14, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. По указанию преподавателя выполните одно из следующих заданий.

Вариант 1. Разработайте макет бизнес-плана. Направьте по Сети преподавателю — руководителю аналитической группы.

Вариант 2. Проведите SWOT-анализ организации. Результат SWOT-анализа направьте по Сети преподавателю — руководителю аналитической группы.

4. Комментарий

Развитие юридических подразделений¹

Как показывает практика, большинство юридических подразделений проходит через определенные последовательные этапы развития, для каждого из которых характерны свои типичные признаки и особенности. Условно их можно разделить на ранний этап, переходный период и этап зрелости.

На **раннем этапе** развития юридическое подразделение представляет собой нерегламентированный back-office, осуществляющий в основном текущее правовое сопровождение операционной деятельности компании.

Для данной стадии развития юридического подразделения, как правило, характерны следующие типичные недостатки:

отсутствует единый центр координации деятельности юридических подразделений; правовые функции «распылены» по различным «неправовым» подразделениям;

в юридических подразделениях отсутствует или сведен к минимуму опыт проектной, антикризисной, аналитической деятельности; юристы сосредоточены в основном на текущей операционной работе, в аналитической работе нет системности и упорядоченности;

решения по ключевым проектам и сделкам, влекущим наибольшие в масштабах компании правовые риски, зачастую принимаются без согласования с юристами; юристы привлекаются к разрешению конфликтов, как правило, после наступления неблагоприятных последствий (принцип «пожарной команды»);

отсутствует механизм вовлеченности представителей юридических подразделений в процессы принятия стратегических решений в компании;

отсутствует подразделение, занимающееся анализом законодательства, которое могло бы участвовать в законопроектной и нормотворческой деятельности, а также в сложных проектах;

значительная часть рабочих процессов не формализована, отсутствуют необходимые регламенты, стандарты и инструкции;

руководитель юридического подразделения не подчинен напрямую руководителю компании, юридическое подразделение может находиться в составе непрофильного блока;

¹ См.: *Ибрагимова Р. С.* Развитие юридических подразделений: от back-office к стратегическому управлению компанией // Юридический бизнес. 2009. № 12. URL: <http://www.legal-business.ru/archive/548>.

как правило, не налажено должное функциональное взаимодействие с юридическими подразделениями различных уровней управления, а также дочерних компаний;

не ведется работа по управлению регуляторными рисками;

отсутствуют так называемая карта рисков и системный превентивный контроль за правовыми рисками;

не налажена координация работы внешних консультантов;

правовые заключения юристов сводятся к констатации законодательных запретов, при этом не предлагаются варианты решения проблемы;

отсутствует функция антикоррупционного compliance для публичных компаний (в целях соответствия требованиям Foreign Corrupt Practices Act).

При наличии большинства из указанных выше признаков можно с достаточной степенью уверенности утверждать, что юридическое подразделение находится на раннем этапе своего развития и требуется предпринять целый комплекс мер, который бы позволил бы ему продвинуться дальше.

После проведения первичной инвентаризации правовых функций наиболее логичным и последовательным шагом является разработка определенного плана действий, направленного на устранение выявленных недостатков и способствующего постепенному переходу юридических подразделений на качественно новый уровень развития (так называемый **переходный период**).

Основной целью переходного периода является создание единого структурного подразделения (блока), осуществляющего деятельность на основе стратегического, функционального и бюджетного планирования, с регламентацией основных функциональных направлений деятельности (формализация процессов).

Прежде всего необходимо определить основные стратегические направления развития правовой функции, ее цели и ключевые задачи. Рекомендуется разработать и утвердить стратегию правовой безопасности компании, которая должна включать комплекс мер долгосрочного характера, направленных на создание системы предупреждения, минимизации и нейтрализации правовых рисков в финансово-хозяйственной деятельности компании. Правовая безопасность должна обеспечивать минимальный уровень правовых рисков, а также содержать механизмы:

предотвращающие существенные правовые ошибки в принятии бизнес-решений;

снижающие внешние угрозы как со стороны надзорных органов, так и со стороны конкурентной среды;

обеспечивающие правовую защиту интересов компании в конфликтных ситуациях.

Основой для успешного построения системы правовой безопасности является реализация комплексного подхода, состоящего из трех ключевых направлений: управление рисками, создание возможностей, внутреннее развитие юридических подразделений.

Управление рисками заключается в реализации принципа, согласно которому не риски управляют компанией, а компания влияет на внешние риски на ранней стадии их возникновения.

Стратегия правовой безопасности должна включать в себя комплекс первоочередных мер, направленных на устранение недостатков, выявленных в ходе первичной инвентаризации правовой функции.

Одной из таких первоочередных мер является создание единого правового блока, в который необходимо включить все юридические подразделения, при этом передав ему все правовые функции, которые ранее выполнялись неправовыми подразделениями. Руководитель правового блока должен напрямую подчиняться руководителю организации, что позволяет обеспечить как независимость юристов от интересов бизнес-подразделений, так и возможность оперативного принятия решений по наиболее сложным вопросам.

Помимо традиционных юридических функций (договорная и судебная работа, консультационная и методическая поддержка, общие правовые функции), в правовой блок рекомендуется передать функции, связанные с корпоративным управлением, правовым сопровождением сделок по слияниям и поглощениям, защитой инвестиций.

В случае если компания является публичным эмитентом иностранных ценных бумаг, размещаемых на международных торговых площадках, функция, связанная с контролем за соблюдением такими компаниями требований иностранного законодательства (compliance), также должна быть передана в правовой блок. Кроме того, необходимо учитывать, что в настоящее время создается общегосударственная система по борьбе с коррупцией, в связи с чем внедрение в компании функции антикоррупционного compliance представляется крайне актуальным. Для ряда публичных компаний наличие функции антикоррупционного compliance является обязательным (в целях соответствия требованиям Foreign Corrupt Practices Act).

В последнее время компании осознают, что взаимодействие с государственными органами является в большей степени юридической задачей. Применяемые ранее «серые» методы воздействия на госаппарат постепенно уходят в прошлое, сменяясь диалогом на уровне качественно проработанных и обоснованных юридических документов. В связи с этим весьма актуальным представляется создание в правовом блоке подразделения, осуществляющего функции управления регуляторными рисками. Более того, желательна разработка отдельной стратегии по управлению регуляторными рисками, которая бы являлась составной частью стратегии правовой безопасности. Несомненным подспорьем в управлении регуляторными рисками и в повышении качества правовой функции в целом является также создание в правовом блоке подразделения, сосредоточенного на аналитической работе, мониторинге законопроектной деятельности и действующего законодательства, подготовке заключений по вопросам, требующим наибольших интеллектуальных затрат.

Одна из важнейших задач переходного периода — создание внутренней инфраструктуры, позволяющей юристам принимать самое непосредственное участие в стратегическом управлении компанией и в решениях по ключевым вопросам и проектам. Практика показывает, что создание межфункционального комитета по правовым вопросам, возглавляемого руководителем правового блока и состоящего из руководителей различных функциональных направлений (бизнес, техника, финансы и т. д.) позволяет весьма эффективно и оперативно решать самый широкий круг вопросов, так или иначе связанных с юридической функцией. Также необходимо введение представителей юридических подразделений в состав аналогичных комитетов других функциональных блоков, руководителя правового блока в состав коллегиальных исполнительных (правление) и совещательных органов компании (различные управляющие комитеты и т. п.).

Не менее важной задачей, направленной на обеспечение правовой безопасности, является создание внешней инфраструктуры. Под внешней инфраструктурой понимаются налаживание механизмов взаимодействия и вхождение в состав различных общественных организаций, содействующих развитию экономики и предпринимательства, отраслевых и юридических общественных организаций, участие в составе экспертных советов органов исполнительной и законодательной власти и т. д.

Создание внутренней и внешней инфраструктуры является тем рабочим инструментом, который позволяет осуществить постепенный качественный переход к тому, чтобы не риски «управляли» компани-

ей, а компания имела возможность влиять на внешние риски на самой ранней стадии их возникновения.

Возможно *создание дополнительных возможностей*. Образование единого правового блока, использование внутренней и внешней инфраструктуры и прочие меры, рассмотренные выше, позволяют юристам, помимо управления рисками, создавать правовые условия для реализации бизнес-подразделениями различных проектов.

Наиболее эффективным инструментом является активное использование внешней инфраструктуры. Системная нормотворческая активность позволяет участвовать в законопроектной деятельности, доносить интересы и позицию компании до государственных органов и в наибольшей степени способствует как управлению регуляторными рисками, так и созданию новых возможностей.

Не менее важным элементом правовой безопасности, позволяющим создавать дополнительные возможности для развития бизнеса, является организация так называемых проектных офисов. Проектные офисы представляют собой кросс-функциональные рабочие группы под руководством и (или) при определяющем участии юристов самой высокой квалификации. Участники проектных офисов разрабатывают принципиально новые решения и формы организации деятельности компании на стыках «право — финансы», «право — коммерция», «право — техническое развитие» и т. п., учитывая различные синергетические эффекты, возможности новых рынков, международный опыт и прочие факторы.

Рассмотрим *внутреннее развитие юридических подразделений* (регламентация, планирование, бюджетирование, контроль). Системная упорядоченная работа юридических подразделений невозможна без формализации основных рабочих процессов. Отсутствие формализованных процессов приводит к дезорганизации работы, бессистемности, дублированию или, наоборот, оставлению без правовой поддержки отдельных участков работы, принятию противоположных решений по типовым ситуациям, необоснованным задержкам в оказании правовой помощи и, как следствие, к претензиям со стороны внутренних заказчиков.

Для минимизации указанных негативных факторов рекомендуется разработать и утвердить в компании необходимые стандарты, регламенты и рабочие инструкции. Их количество должно быть разумным, но при этом охватывать все ключевые направления работы. Обязательно следует формализовать процессы, связанные с договорной работой, претензионной и судебной работой, мониторингом нормотворческой деятельности и законодательства, управлением регуля-

торными рисками, корпоративным управлением, организацией и проведением сделок М & А (слияние и поглощение). Целесообразность формализации иных процессов определяется внутренней потребностью и характером возложенных на юридические подразделения функций.

Особое значение регламентация процессов приобретает в холдинговых компаниях с разветвленной филиальной сетью и многоуровневой системой управления, состоящей из головного офиса, укрупненных макрорегиональных структурных подразделений, филиалов в субъектах РФ, российских и зарубежных дочерних компаний и т. д. Это позволяет стандартизировать и унифицировать работу юридических подразделений по всей вертикали управления (принцип единой команды).

Важным фактором в построении системной работы является годовое функциональное планирование. Целесообразно, чтобы практически все мероприятия функционального плана правового блока были так или иначе направлены на реализацию целей и задач, предусмотренных стратегией правовой безопасности. Годовой функциональный план должен охватывать все функциональные направления работы, по каждому мероприятию должны быть установлены свои показатели эффективности, сроки исполнения и ответственные сотрудники. При этом весьма важно иметь представление о стоимости запланированных мероприятий, если они предполагают определенные расходы.

В последнее время во многих крупных компаниях юридические подразделения функционируют в рамках отдельных выделенных бюджетов, являющихся стоимостным выражением совокупности мероприятий, предусмотренных функциональными планами. Таким образом, грамотное бюджетное планирование становится одной из важнейших составляющих успешного функционирования юридического подразделения.

Также упорядочению работы в значительной мере способствуют представление регулярных отчетов и своевременное информирование вышестоящих юридических подразделений о событиях и фактах, которые могут повлечь наступление неблагоприятных последствий для компании. Своевременное информирование позволяет минимизировать риски на ранней стадии их возникновения и дает аналитический материал для выявления различных негативных тенденций на рынке, в действиях регуляторов, конкурентов и т. д.

Формализация процессов не может считаться полной без установления систематических контрольных процедур, позволяющих отсле-

живать исполнение требований регламентов и инструкций. Очень важно проводить регулярные контрольные проверки деятельности юридических подразделений всех уровней управления и по всем функциональным направлениям, четко отслеживать устранение выявленных недостатков и нарушений, при необходимости корректировать сами регламенты и процедуры.

Процессы формализации должны быть достаточно гибкими и адаптивными, чтобы иметь возможность своевременно реагировать на изменения бизнес-процессов и внутренних потребностей компании. В противном случае критическая масса устаревших регламентов и инструкций начинает тормозить дальнейшее поступательное развитие юридических подразделений.

Помимо стратегического планирования и формализации процессов важное значение имеют вопросы определения ключевых показателей эффективности работы юридических подразделений.

Установление для юристов количественных и качественных показателей зависит от профиля деятельности компании и особенностей возложенных на сотрудников обязанностей. В качестве примера универсального показателя можно привести функциональный показатель, определяемый как отсутствие существенных экономических потерь в результате правовых ошибок, допущенных при экспертизе нормативно-распорядительных документов, локальных нормативных актов, договоров, составленных правовых заключений, защите интересов компании в судах и (или) вызванных бездействием или несвоевременным реагированием на возникающие правовые риски. Критерии существенности устанавливаются для каждой компании индивидуально.

Одним из примеров качественного ключевого показателя эффективности служит оценка юридического подразделения внутренними заказчиками. Такая оценка определяется на основании регулярно проводимых в компании опросов, определяющих удовлетворенность внутренних заказчиков качеством и своевременностью предоставляемых юридических услуг. Данный показатель способствует развитию в юристах внутренней клиентоориентированности, содействует оказанию действительно реальной правовой помощи с предложением вариантов решения проблем и в целом повышает качество оказываемых услуг.

В целях определения профессиональной пригодности во многих компаниях проводятся ежегодные аттестации, в которых участвуют также специалисты юридических подразделений. Аттестация позволяет определить общий уровень теоретической подготовки и знание

специфических отраслевых норм, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

Последовательная реализация мероприятий переходного периода выступает основой для постепенного преобразования юридического подразделения из нерегламентированного back-office в одно из ключевых подразделений компании, принимающих непосредственное участие в стратегическом управлении.

Основными признаками, дающими основание утверждать, что юридическое подразделение достигло **этапа зрелости**, являются следующие фактические обстоятельства:

создан единый правовой блок, включающий все возможные юридические функции, в том числе управление регуляторными рисками, сопровождение сделок M & A, защиту инвестиций, корпоративное управление, антикоррупционный compliance и т. д.;

руководители юридических подразделений введены в ключевые комитеты и совещательные органы, участвуют в стратегических сессиях и непосредственным образом принимают участие в стратегическом управлении компанией (использование внутренней инфраструктуры);

возможность развития тех или иных стратегических направлений развития компании обусловлена в значительной мере способностью юристов обеспечить правовую поддержку на регуляторном уровне (использование внешней инфраструктуры), без предварительной экспертизы юристов в компании не принимается ни одно стратегически важное решение;

реализация мероприятий по управлению рисками и созданию возможностей с использованием выстроенной внутренней и внешней инфраструктуры, активная работа проектных офисов оказывают непосредственное положительное влияние на операционные показатели компании.

Безусловно, динамика достижения юридическим подразделением этапа зрелости зависит также и от ряда субъективных факторов, таких как желание руководства компании привлекать юристов к стратегическому управлению, индивидуальные способности руководителя юридического подразделения и т. д. Тем не менее основным ключом к успеху является постоянное стремление каждого юриста к самосовершенствованию, поиску новых способов повышения эффективности, взаимной поддержке. И тогда можно быть уверенным, что компания находится под надежной правовой защитой профессионалов.

Основные задачи правовых аналитиков в сфере бизнеса

1. Мониторинг правового пространства по направлениям деятельности организации, фирмы.
2. Разработка концепции развития законодательства в соответствующей сфере бизнеса. Формирование на ее основе прогноза развития законодательства.
3. Анализ вновь принимаемых законов и подзаконных правовых актов, а также судебных прецедентов. Оценка их значения для бизнеса. Информирование руководства. Разработка планов мероприятий по адаптации бизнеса к текущим изменениям правовой среды.
4. Инициация изменений в действующее законодательство в целях улучшения правовой среды бизнеса. Разработка законопроектов. Участие в рабочих группах по обсуждению и разработке законопроектов.
5. Экспертиза законопроектов, поступающих на рассмотрение. Подготовка изменений, дополнений, поправок.
6. Участие в разработке правовой политики своей бизнес-организации.
7. Многосторонняя экспертиза проектов решений руководства.
8. Разработка правового механизма реализации принимаемых решений (приказов, инструкций, положений, разъяснений и т. п.). Организация мониторинга за их исполнением. Оценка последствий реализации и инициация необходимых изменений.
9. Подготовка справок, аналитических записок, аналитических докладов и т. д. по правовым вопросам.
10. Подготовка тезисов и текстов выступлений руководителей фирмы по правовым вопросам.
11. Подготовка выступлений в СМИ по правовым вопросам деятельности фирмы.
12. Ведение правовых баз данных, поддержание их в актуальном состоянии.
13. Организация системы оперативного и стратегического правового информирования в организации.
14. Организация системы правового обучения и повышения правовой квалификации, в том числе среди руководящего состава.
15. Координация деятельности других подразделений в своем аспекте. Взаимодействие со службой безопасности в решении общих задач.
16. Изучение и распространение передового опыта в сфере правовой аналитики и в смежных сферах деятельности.

Между прочим

Увидеть шанс еще не является искусством. Искусство — это увидеть шанс первым.

Бенджамин Франклин

Первое правило бизнеса — поступай с другим так, как он хотел бы поступить с тобой.

Чарлз Диккенс

Всякая коммерция — это попытка предвидеть будущее.

Сэмюэль Батлер

Дело подобно автомобилю: само по себе оно будет двигаться только под гору.

Автор неизвестен

5. Рекомендуемая литература

Абдикеев Н. М. и др. Когнитивная бизнес-аналитика: учеб. пособие. М., 2011.

Кривобокова А. Интернет-бизнес-аналитика — информационная технология нового века // URL: <http://www.fact.ru/>; <http://bre.ru/risk/11785.html>.

Паклин Н. Б., Орешков В. И. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям: учеб. пособие. СПб., 2013.

Практическая аналитика в службах безопасности: хрестоматия / под общ. ред. *И. Б. Линдера*. М., 2006.

6. Практикум аналитика

Бизнес-план: советы по составлению, примеры, рекомендации¹

Планирование в современном мире экономики занимает значительное место. Процесс планирования имеет свои инструменты, основной из которых — бизнес-план. Бизнес-план компании используют для производственного, экономического и технического обоснования реализации проектов.

Как разрабатывать бизнес-план?

Самое главное — четко определить цели и задачи, которые необходимо решить с помощью бизнес-плана. Можно выделить два основных типа: бизнес-план проекта (например, строительство завода или делового центра) и бизнес-план развития компании.

Различия между ними — как в структуре, так и в содержании. Например, бизнес-план компании должен акцентировать внимание на организационной структуре, внутренних процессах и потенциале, за счет которых планируется развитие компании. Классификацию бизнес-планов можно проводить также по следующим параметрам: цель подготовки, конечный потребитель (получатель) документа.

¹ См.: URL: http://www.gorislavtsev.ru/press_center/publications/00003.

Бизнес-планы могут формироваться для собственного управления компанией (или проектом), для предоставления потенциальным инвесторам, для оценки бизнеса, для обоснования затрат, для утверждения дивидендной политики и др.

Единой универсальной структуры бизнес-плана на все случаи жизни не существует. Часто консультанты опираются на стандарты методики UNIDO (ООН по промышленному развитию). Но в любом случае, это лишь ориентир. На практике встречаются примеры, когда для реализации проекта требуется создать два совершенно разных по форме и по содержанию плана.

Один — для потенциального инвестора (в нем более подробно раскрывается суть самого проекта, риски и экономический результат), другой — для собственного использования в процессе реализации данного проекта (в развернутом виде организационная сторона управления проектом).

Электронная модель проекта

Следующий важный этап создания бизнес-плана — это построение электронной модели проекта. Именно на ее основе создается, корректируется и в дальнейшем, актуализируется бизнес-план. Для создания модели необходимо наличие следующих исходных данных:

- 1) основные параметры проекта (срок реализации проекта, период планирования, ставка дисконтирования, темп инфляции, налоговая схема проекта и др.);
- 2) прогноз всех доходов по проекту;
- 3) прогноз всех расходов по проекту (основные средства, сырье и материалы, кадры, услуги сторонних организаций и проч.);
- 4) параметры и привлечение источников финансирования проекта.

На основе введенных исходных данных электронная модель рассчитывает все главные финансовые показатели проекта, сроки и порядок погашения кредитов, возврат собственных вложений, прогнозные показатели бухгалтерских форм отчетности.

Существует два похода к созданию электронной модели: с использованием готового специализированного программного обеспечения, либо же созданного собственными силами.

На российском рынке представлено несколько программных продуктов для создания и оценки инвестиционных планов (Project Expert, Альт-Инвест и т. п.). Это универсальные продукты для расчета проектов любого направления.

Универсальность подобных систем является одновременно плюсом и минусом, ведь учесть все особенности сложных проектов они не в состоянии. Другой способ — разработать электронную модель самостоятельно. Это самый верный, но и самый трудоемкий способ. Он подходит для людей, которые являются профессионалами в финансовом моделировании и неоднократно разрабатывали бизнес-планы. Наиболее часто для разработки подобных моделей используется MS Excel. Можно назвать следующие плюсы данного способа. Это полная привязка к конкретному проекту, учет всех его тонкостей, возможность легко отследить и проверить все расчетные формулы и связи данных, легкость корректировки на любом этапе работы. Среди минусов, прежде всего, колоссальная трудоемкость.

Выбор между способами создания электронной модели проекта остается за разработчиком бизнес-плана, который решает этот вопрос с учетом особенностей и сложности проекта. После составления электронной модели, проект переходит в стадию оформления бизнес-плана, в котором отражаются как исходные данные, так и результаты расчетов.

Основные разделы бизнес-плана

Состав разделов бизнес-плана может варьироваться в зависимости от целей и задач проекта. Общие рекомендации по составу разделов можно легко найти в специализированной литературе. Мы же расскажем о наиболее важных моментах составления отдельных разделов.

Резюме проекта. Данный раздел содержит краткую информацию о самом проекте, его преимуществах, сведения об организаторе проекта, финансовые показатели, параметры кредита, чувствительность проекта и предназначен в первую очередь инвесторам, руководству компании, акционерам, т. е. лицам, для которых составляется бизнес-план. В резюме есть. Существует мнение, что данный раздел не должен превышать двух-трех страниц. Но это верно лишь отчасти. Довольно часто возникает необходимость более подробного раскрытия информации уже в разделе резюме. Например, если компания выводит на рынок какой-либо новый продукт (услугу), то кратким маркетинговым выкладкам следует выделить больше места. В случае составления бизнес-плана развития компании руководству необходимо уже в резюме показать, за счет чего компания планирует достичь заявленных показателей (организационная схема, бизнес-процессы, диверсификация производства и проч.).

Маркетинговый блок. Основная часть этого блока бизнес-плана может начинаться такими разделами: концепция создаваемого бизнеса, стратегия развития компании, описание продвигаемой продукции (услуги). Приведенные варианты могут входить в состав бизнес-плана не только поодиночке, но и последовательно, дополняя друг друга. При составлении раздела, посвященному непосредственно описанию продукции (услуги, объекта) компании можно смело использовать стандартными подходами, которые описаны в любом открытом источнике. Однако важно помнить: не обязательно представлять свой объект бизнес-плана, как нечто уникальное и заслуживающее внимание. Зачастую, потенциальным инвесторам гораздо понятнее иметь дело уже с чем-то знакомым, что уже хорошо себя зарекомендовало на практике.

Также в условный маркетинговый блок необходимо включить сведения об анализе рынка. В частности, нужно рассмотреть тот сегмент, в котором планирует оперировать организатор проекта. Обычно компании обращаются в маркетинговые агентства, если рынок не до конца понятен или в случае, когда инвестору необходима виза агентства для принятия решения о вхождении в проект. В процессе проведения анализа рынка необходимо особое внимание уделить конкурентной среде. Чем четче будет позиционирование объекта бизнес-плана, тем обоснованней будет выглядеть план по доходам проекта.

План по сбыту. Эти сведения могут быть выделены в отдельный раздел или находится в общем составе маркетингового блока. Здесь необходимо раскрыть вопросы каналов сбыта, организационной схемы сбыта, ценообразование и непосредственно маркетинговые мероприятия, планируемые к осуществлению.

Организационный план. Здесь необходимо представить подробную информацию об организаторе проекта: сведения об управляющем составе, акционерах, историю компании, основные финансовые показатели деятельности, сведения о ранее выполненных проектах. Потенциальных инвесторов будет интересовать также, какими активами располагает организатор проекта, и каким образом активы можно использовать в качестве залога. Существенным плюсом для инвестора будет опыт реализации подобных проектов или богатый успешный опыт в представляемой сфере.

После анализа данного раздела инвестору должно быть понятно, с кем он имеет дело, ведь инвестор в действительности собирается вкладывать ресурсы не только в сам проект, но и в команду. Очень важно убедить его в квалификации организатора и его команды. Во второй части данного раздела следует отразить непосредственно организационную схему реализации проекта. Здесь, помимо простого

описания всего механизма реализации, распределения вкладов и результатов проекта, необходимо использовать наглядные графические формы.

Инвестиционный план. В этом разделе нужно рассказать о ранее осуществленных капитальных вложениях на развитие бизнеса/продукта/услуги объекта. Отдельно выделить планируемые к приобретению основные средства. Показать комплекс мероприятий и затрат по нематериальным активам (бренду, разрешениям, согласованиям и др.), стоимости проводимых работ и услуг по дальнейшему развитию бизнеса/продукта/услуги/объекта. В разделе могут быть представлены как собственные данные организатора проекта, полученные на основании опыта хозяйственной деятельности, так и конкретные предложения поставщиков и контрагентов, которых планируется привлечь к реализации проекта.

Календарный график реализации проекта. Здесь должны быть наглядно представлены все стадии инвестиционного цикла, их сроки и стоимость, ответственные лица. Подобные графики удобно, к примеру, составлять в таких программных продуктах, как MS Project, Project Expert.

Операционный план. Как правило, в этом разделе представлены планы по текущим доходам и расходам проекта. В первой его части необходимо представить план продаж, который тесно связан с блоком маркетинга по вопросам ценообразования. Представлять план продаж рекомендуется очень наглядно, с использованием графиков и схем. Большинство проектов очень чувствительно к объемам выручки, поэтому вопросы определения цены и объемов реализации необходимо прорабатывать самым тщательным образом. Общий план по текущим доходам и расходам обычно отображается в конце раздела в сводной таблице, с разбивкой по интервалам планирования. Операционный блок интересен в первую очередь лицам, которые будут ответственными за реализацию проекта.

Финансовый план. В этом разделе инвестора больше всего будет интересовать порядок финансирования проекта и график погашения, выплаты процентов (возврата инвестиций). В финансовый план, помимо графиков внесения и возврата собственных и заемных средств, принято включать показатели макроэкономического окружения проекта, налоговую схему проекта, а также основные отчетные бухгалтерские формы проекта на весь срок планирования.

Данный блок должен полностью содержать результаты расчетов электронно-математической модели проекта:

- финансовые результаты;
- взаимоотношения с кредиторами;

потребности в финансировании;
 прогнозные бухгалтерские и управленческие отчеты;
 показатели финансовой состоятельности проекта.

Эффективность проекта и устойчивость к рискам. Заключительный блок бизнес-плана представлен на основании финансового плана. Оценка коммерческой эффективности проекта, как правило, проводят как для полных инвестиционных затрат, так и только для собственных средств, вложенных в проект. Перечень представляемых показателей эффективности зависит от цели подготовки бизнес-плана. Рекомендуемое количество ключевых показателей — не более шести. Все показатели желательно рассчитывать автоматически, для того чтобы, варьируя исходные данные по проекту, можно было определить оптимальную схему реализации проекта. Точно также, искусственно меняя исходные показатели, определяется, к каким факторам и рискам проект устойчив, а к каким — нет. Отметим также, что анализ рисков необходимо проводить не только количественно, но и качественно: с описанием исходных положений, возможных сценариев развития ситуаций, методов минимизации наиболее опасных рисков.

Глава 15. Правовая аналитика в сфере гражданского общества

1. Базовое определение

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ — способ аналитического обобщения и представления информации о личности.

2. Содержание темы

Задачи правового информационно-аналитического обеспечения в сфере гражданского общества. Формы участия юристов-аналитиков в деятельности организаций гражданского общества.

Правовая информационно-аналитическая поддержка деятельности Общественной палаты РФ, региональных общественных палат; политических партий; профсоюзов; правозащитных организаций.

Роль правовых аналитиков в избирательных процедурах Правовая аналитика в деятельности СМИ. Публичная правовая аналитика. Технология аналитического портрета.

Современные методы и технологии правовой аналитики в деятельности организаций гражданского общества.

3. Задания к теме

1. Ознакомьтесь с материалами гл. 15, прочитайте рекомендованную литературу, подготовьте вопросы преподавателю.

2. Составьте аналитический автопортрет, отразив в нем свои особенности, достоинства и недостатки как аналитика. Проанализируйте изменения, которые появились в результате изучения курса «Правовая аналитика». Направьте выполненное задание по Сети преподавателю — руководителю аналитической группы и принесите аналитический автопортрет с собой на экзамен (зачет).

4. Комментарий

Гражданское общество — чрезвычайно разнообразная сфера деятельности. В рядах гражданского общества — политические партии и общественные движения (молодежные, женские, ветеранские и др.), профсоюзы, общественные организации, общества по интересам и др. У каждой из них — свои уставные задачи и методы деятельности. В качестве иллюстрации работы юриста-аналитика в недрах гражданского общества ниже приведены два фрагмента: один — о правовой поддержке правозащитной деятельности, другой — об участии юристов в избирательных кампаниях.

Юристы, решающие общественные проблемы¹

Любые общественные действия должны начинаться с формулировки проблемы. Что же такое общественная проблема? На этот вопрос можно дать только частичный ответ. Общественной проблемой является любая проблема, которая связана с прямыми нарушениями прав человека. Иногда, общественная проблема не связана с прямым нарушением прав человека. Поэтому и нет универсального ответа на вопрос, что же такое общественная проблема.

Почему любое прямое нарушение прав человека является общественной проблемой? Например, независимо от того, существует организация инвалидов-колясочников или нет, наличие и качество безбарьерной среды являются общественной проблемой. Низкое качество безбарьерной среды дискриминирует и ограничивает доступ определенной группы лиц к правосудию, к реализации других своих прав и т. д. Дискриминация этой группы является нарушением прав

¹ См.: Козлова А. Социальные права человека и базовые права человека — связь и взаимопроникновение // Технологии работы правозащитных организаций: прак. пособие / под ред. А. Буркова и др. 2012. С. 151—166.

человека, которое утверждает саму практику нарушений и дискриминации.

Представляется возможным сформулировать несколько критериев общественной проблемы.

1. Есть ли пострадавшие (в широком смысле этого термина)? Есть ли тенденция к увеличению количества пострадавших?
2. Затронуты ли (прямо или косвенно) базовые права человека?
3. Виноваты ли (прямо или косвенно) в проблеме власти любого уровня?
4. Есть ли сочувствие к данной проблеме или понимание ее среди населения?
5. Есть ли группа или организации, готовые действовать для решения данной проблемы?

Практические шаги по защите гражданских прав

Предположим, что мы выявили общественную проблему, она важна, и у нас есть поддержка — люди или организации, которые согласны с тем, что проблема важна и надо что-то предпринимать. Для решения проблемы существует определенный комплекс действий в защиту общественных интересов.

Нам необходимо определить, *кто виноват*. Нас не должен устраивать ответ «виновато государство». Государство почти всегда виновато, но нам нужно определить, кто именно виноват, какой конкретный чиновник, какой департамент какого министерства и т. д. Определение виновных является ключевым для общественных действий, поскольку, если мы не знаем, кто виноват, то мы можем просто говорить: «Ох, как плохо», — но не сможем сформулировать свои требования.

С одной стороны, это является ключевой проблемой, а с другой — типичной ошибкой. Иногда общественные действия направляются на ненадлежащего субъекта. Например, очень часто полагают, что виноват во всем президент, и мы знаем о сотнях обращений и требований к президенту. Решает ли это общественные проблемы? Совсем нет, иногда даже наоборот.

После того как мы выясним, кто виноват, нужно определить, *кто может принять решение* по нашей проблеме, к кому мы должны обратиться. Этот персонаж обычно называется лицом, принимающим решение. Очень важно не начинать кампанию, не выяснив, кто именно является таким лицом. Необходимо помнить, что общественная кампания должна быть направлена не против вообще лица, принимающего решение, а против ответственного за ситуацию, создавшую об-

щественную проблему. Если мы будем действовать против лица, принимающего решение, исходя только из предположения, что он плохой, то решение общественной проблемы неизбежно загоним в тупик.

Необходимо *обращаться к начальству* того, кто виноват в общественной проблеме. Если вы считаете, что это лицо действует не так, то необходимо искать работника уровнем выше. Но вы никогда не должны вести кампанию против виновного в общественной проблеме, если он одновременно является лицом, принимающим решение. В таком случае вы просто создадите конфликт интересов, где одна сторона говорит «мы хотим то и то», а другая сторона — «нет, мы вам не позволим». Вы будете выдвигать новые требования, а ваши оппоненты будут вам отказывать — получится замкнутый круг.

Следует помнить, что большая часть общественных проблем решается *путем переговоров*. Даже несмотря на применение радикальных действий, вам нужно получить результат. Существуют некоторые исключения, но это уже специфика той или иной общественной проблемы.

Виды действий в защиту общественных интересов

Правовые действия связаны с реализацией прав человека, главным образом через судебные решения. Если вы видите общественную проблему, уже выяснили, кто виноват и кто принимает или не принимает решения, то формулируете проблему в виде искового заявления и обращаетесь в суд. И тут, мы попадаем в известный многим правозащитникам цикл — первая инстанция, вторая инстанция, надзорная инстанция, Верховный Суд РФ, Европейский Суд по правам человека. Правовые действия эффективны для решения отнюдь не всех общественных проблем. Но следует отметить, что как ни странно, даже в России во многих случаях само начало правовых действий может очень сильно поменять конфигурацию кампании, потому что показывает серьезность намерений людей, проводящих подобные действия для решения общественной проблемы. Существуют примеры, когда сам факт подачи иска в суд приводил к переговорам, поскольку власти начинают понимать, что общественники не просто там что-то хотят и что-то требуют, а серьезно подготовились и действуют правовыми методами.

Гражданско-политические действия — это действия в политической сфере. Под политическими действиями мы не имеем в виду борьбу за власть, участие в выборах, партийную активность. Прежде

всего, подразумевается воздействие на лиц, принимающих решения через политические институты разного уровня.

Следует учесть, что гражданско-политические действия базируются на влиянии на публичные политические структуры, такие как законодательные собрания, муниципальные советы, а также на авторитете определенных людей, которыми являются политиками. Имеются в виду действующие депутаты, губернаторы и т. д. Помимо этого, есть возможность определенного международного влияния через международные политические институты, такие как Европейский парламент, Совет Европы и т. д.

Общественные действия связаны с привлечением граждан к участию в различных формах общественных действий. Общественных действий великое множество — от классических (петиционные кампании, манифестации, марши и т. д.) до специфических, связанных с конкретной общественной проблемой. Общественные действия должны быть ненасильственными и в них должно принимать участие значительное количество людей.

Просветительские действия — связаны с образованием и просвещением. Иногда проблема может быть решена просто путем разъяснения гражданам механизма реализации своих прав. Иногда люди просто не знают, как можно решить свою проблему. Они так и будут жить, не зная этого, если им не подсказать пути решения их проблемы. В качестве примера можно привести ситуацию с выплатой детских пособий в Воронежской области, что, безусловно, было общественной проблемой. Наши юристы начали писать иски в Европейский Суд по правам человека, и тот, в свою очередь, подтвердил правильность их действий. В результате на данный момент Воронежская область является второй во всей России по числу принятых положительных решений по подобным искам. И это были не только правовые действия: для начала была проведена просветительская деятельность (людям объяснили как написать иск и куда его подать).

В *экспертные и информационные действия* включается мониторинг ситуации. Иными словами, мы должны знать о проблеме намного больше, чем наши оппоненты. Иначе мы находимся заведомо в проигрышной ситуации. Мониторинг ситуации является очень важной составляющей, потому что он позволяет отслеживать проблему в динамике. Необходимо отслеживать ситуацию лучше наших оппонентов, причем лучше с точки зрения общественной проблематики.

Так, например, регулярно участвуя в дискуссиях по поводу ядерной энергетики, мы неоднократно встречали такой аргумент со стороны сторонников ее расширения: «Мы ученые и мы все знаем». Лю-

бимый вопрос у них к нам: «Какое у вас образование?», подразумеваящий «как вы можете говорить о проблемах ядерной энергетики, если у вас нет специального образования?» Наш ответ был таков: «Мы не говорим о перспективах развития ядерной энергетики (о холодном синтезе, об использовании плутония и т. д. и т. п.), мы говорим об общественной составляющей этой проблемы». Имеется в виду право граждан на доступ к информации по экологически значимым вопросам, возможность влияния на принятие решений.

Планирование кампании в защиту общественных интересов

При планировании и проведении кампании необходимо сделать несколько важных шагов, без которых ваша кампания обречена на провал.

Первый шаг: выбор цели.

Это самый важный шаг в процессе любой общественной кампании. Правильная формулировка цели определяет все последующие шаги по ее достижению. Иными словами, если цель неправильно сформулирована, то дальше вам не помогут никакие правильные и эффективные действия, кампания обречена на провал. Важным моментом является реалистичность цели. Естественно, это не должны быть «мир во всем мире» или «полная смена власти в России». Нужно исходить из того, что у вас есть набор ресурсов: человеческих, временных, финансовых и прочих, и именно основываясь на нем, вы должны определять свои цели. А не так: сформулировать цель и после этого искать поддержку у Европейского парламента, Конгресса США и др.

Если ваша цель не укладывается в такие рамки, попробуйте разбить ее на части. Цель при этом должна быть выполнимой. Если цель кажется неподъемной, то интерес и энтузиазм погаснут уже на начальной стадии. А они — некое «топливо» общественной кампании. Исчерпав данное «топливо», вы и цели не достигнете, и каких-то промежуточных проблем не решите. Это не означает, что необходимо заниматься только мелкими проблемами, которые можно решить без особых трудностей. Должен существовать некий баланс: цель должна быть выполнимой, но в то же время заметной, масштабной, общественной по значению.

Второй шаг: исследование.

Вы формулируете цель и исследуете проблему в контексте поставленной цели. Иными словами, все должно соотноситься с той целью, которую вы наметили. Соответственно, изучается законодательное поле, социальное поле. Чтобы не получилась так называемая ситуа-

ция «неожиданного открытия» — когда решение проблемы изначально существует, просто вы о нем не знали. В процессе исследования вы можете найти пути решения своей проблемы, не создавая общественные кампании.

Все это вам необходимо, потому что обычно вы не знаете всей полноты картины, и как общественник и исследователь в одном лице должны помнить: сомнение — это ваша профессия. Всегда очень жаль людей, которые полагают, что они все знают.

В процессе исследования необходимо определить, кто является вашими союзниками в решении общественной проблемы, кто является противниками и кто находится на нейтральных позициях.

Третий шаг: план.

После определения цели фактически очень важен план. Он всегда должен быть связан с временными рамками. Вы должны знать, на какой промежуток времени вы можете рассчитывать, учитывая свои ресурсы и ресурсы ваших союзников, последовательность действий (что делать сначала, а что — потом), возможные «развилки» (т. е. альтернативы в решении проблемы). Помимо этого у вас должен быть в запасе, как говорят американцы, «план Б», т. е. в случае, когда основной план не сработал, вы должны иметь возможность перестроиться на основе запасного плана и вести кампанию дальше.

Четвертый шаг: контакт.

После определения цели, исследования и планирования вам необходимо встретиться с представителями власти, лицами, принимающими решения. Вы должны до начала активных действий изложить им суть проблемы. Это своеобразное предупреждение. Поскольку если этого не сделать и вывести народ сразу на площадь перед администрацией, власти могут сказать: «Все могло быть решено и без митингов, если бы вы пришли к нам на переговоры». Следует помнить, что прозрачность и честность — очень важное наше преимущество перед властями. Иногда случается, что простого аргументированного обсуждения проблемы с властью достаточно для ее решения.

Пятый шаг: информационная кампания.

Как только произошел контакт с властями, и отсутствует, с вашей точки зрения, положительный ответ, к проблеме необходимо привлечь внимание. Если до этого вы искали союзников, то сейчас пришло время заявить о проблеме во всеуслышание. Делать это нужно с акцентом на информирование.

Это тот самый момент, когда можно привлекать экспертов. Вдобавок такая информационная кампания выполняет мобилизационную функцию. Она позволяет привлечь как можно больше сторонников

вашей идеи, и сделать так, чтобы нейтралы (общественность) относились к вам либо с поддержкой, либо с сочувствием.

Но как бы вы ни агитировали за вашу проблему, граждане все равно в основном получают информацию через СМИ. Вы не можете сказать обо всем напрямую или напечатать столько листовок, чтобы их прочли все, особенно учитывая, что наши граждане не слишком любят читать. Таким образом, мнение о вас и вашей кампании будет преломлено через СМИ. Поэтому следует обратить внимание на четкость и ясность лозунгов и работу со СМИ.

Шестой шаг: ультиматум.

Ультиматум всегда включает формулу: «Если вы не сделаете то и это, то мы...» Это самый важный момент. Потому что когда вы ограничиваетесь формулировкой: «Мы требуем...» — вам и отвечают: «Ну, и что? Требуйте дальше». Ультиматум — это жесткое требование. Как говорят в подобных случаях американские профсоюзы: «Если вы не прислушаетесь к нашим требованиям, тогда вы узнаете, что такое национальная забастовка!». То есть в этой ситуации вы второй раз предупреждаете, но уже демонстрируя, что вы не такие хорошие.

После информационной кампании вы нашли своих союзников, в процессе выяснилось, что эта общественная проблема — важна, население вас поддерживает, а противники — слабы и разобщены. Должна чувствоваться ваша уверенность, потому что уже на этом этапе она может обеспечить некое отступление противника.

Седьмой шаг: кампания прямого давления.

Если власти отвергают или игнорируют ваш ультиматум, вам необходимо продемонстрировать, что это было их фундаментальной ошибкой. Ради такого момента многие встают в ряды защитников общественных интересов. Это время прямых общественных действий. Список подобных действий очень велик. Опытные и знающие люди пишут как минимум о «198 методах ненасильственных действий»¹, среди которых — петиции, марши, забастовки, потребительские бойкоты, голодовки и т. д. Очень важным моментом является сообразность масштаба ваших действий масштабу проблемы, которую вы решаете. Радикальность методов должна быть соизмерима с важностью и срочностью решаемой проблемы.

Восьмой шаг: переговоры.

Сложный пункт, потому что является практически завершающим в вашей кампании. Мы говорим о результативных переговорах. Очень важно, чтобы результаты ваших переговоров были зафиксированы соответствующими документами, которые должны стать доступными

¹ См.: URL: <http://www.peacemagazine.org/198.htm>.

для всех участников кампании. Это подтверждает вашу прозрачность (гарантирует вашу защиту: обещания, зафиксированные документально, всегда сложнее игнорировать в будущем).

Девятый шаг: контроль.

Это самый сложный пункт, так как обычно весь энтузиазм заканчивается на этапе переговоров, но вам как-то нужно убедить своих коллег и союзников, что это еще не конец. Необходимо проследить, чтобы власти выполнили свои обещания полностью и в нужный срок. В случае невыполнения надо быть готовыми возобновить кампанию.

Конец и вновь начало: вы провели успешную кампанию в защиту общественных интересов и начинаете новую. В итоге вы заложили еще один кирпичик в будущее здание социальной справедливости. Но следует сознавать, что это всего лишь один кирпичик, и вам нужно вернуться к первому шагу и вновь начинать свою борьбу.

Юристы в избирательной кампании¹

Когда-то, в начале 1990-х гг. начинающие консультанты читали дефицитные тогда учебники и пособия по проведению избирательных кампаний, являвшиеся калькой с западных брошюр и методичек. Ведь все должно быть по науке! Мы слепо копировали не только любимые на Западе методы агитации («встречи с избирателями», «от двери к двери» и «теледебаты»), но и так называемую структуру штаба. А там, в частности, в качестве обязательной и важнейшей фигурировала «юридическая служба». Мы создавали такую службу из первых попавшихся под руку юристов, платили деньги, а потом всю кампанию думали, какой работой занять этих бездельников. Наконец, мы просто перестали их нанимать и на все западные брошюры поглядывали с усмешкой.

В самом деле, в нашей стране в тот период юристы были пятым колесом в телеге. Это было время правового (да и любого другого) беспредела. Законы либо отсутствовали, либо были дырявыми как решето, либо настолько не соответствовали реалиям, что их невозможно было не нарушать. Вспомните, каковы раньше были объемы избирательных фондов. На эти деньги не то что кампанию сделать, а порой и подписи собрать было невозможно. Но на траты помимо фонда особого внимания никто не обращал, была масса возможностей по

¹ См.: Матвейчев О., Новиков В. Предвыборная кампания: практика против теории. Екатеринбург, 2003. Глава «Юристы в избирательной кампании». Приводя данный материал в качестве иллюстрации деятельности юристов в сфере гражданского общества, мы не разделяем ряд рекомендаций его авторов.

занижению тиражей и другого использования «черного нала». Короче, как говорится, глупость закона компенсировалась необязательностью его исполнения.

Комиссии имели мало власти, суды, милиция и прокуратура особо в выборы не совались. Нарушали закон абсолютно все кандидаты, и это как бы порождало круговую поруку среди конкурентов. Как подать в суд на соперника, если сам занимаешься тем же? Тому, кто живет в стеклянном доме, не следует бросаться камнями!

Дошло до того, что сама подача в суд во время выборов стала рассматриваться как своего рода беспредел, т. е. игра не по правилам, неджентльменское поведение, попытка воспользоваться тем ресурсом, на использование которого во время выборов наложено табу. Если это делала власть, то в демократические времена это интерпретировалось как «старая власть, понимая, что не может выиграть честно, пытается снять народного любимца с выборов», если это была середина 1990-х гг., когда народ мучился от невыплат заработной платы и проч., то «наворовавшиеся хапуги боятся, что после поражения их призовут к ответу».

Короче, снимать кого-то было себе дороже. Если кто-то из претендентов на власть все же пытался это сделать, то, чаще всего, у него в суде ничего не получалось. Суды занимали стороннюю позицию: дескать, вы деретесь за кормушку и деретесь себе на здоровье, а к нам не лезьте, у нас других дел по горло.

Однако, с середины 1990-х гг. и, чем дальше, тем больше, по мере того, как заканчивался передел наследия СССР, и по мере того, как складывались олигархические кланы, заинтересованные в стабильности, начался процесс укрепления вертикали власти, занявший при Путине роль стержня его политики. Власть любого уровня начала стремиться к преемственности и предсказуемости на выборах, стала все активнее использовать такой инструмент как предвыборное законодательство.

Впрочем, этот ресурс стал активнее использоваться не только властью, но и другими субъектами избирательного процесса, в том числе независимыми и оппозиционными кандидатами. Появилась потребность в юристах, умеющих работать в судах (адвокаты, защитники). Сначала их привлекали к разбору по судебным тяжбам, которые возникали почти в каждой кампании, потом стали включать в штабы на постоянной основе — для того чтобы обеспечивать юридическую чистоту собственных агитационных материалов и действий кандидата, грамотно строить линию поведения с избирателями и судами.

Поначалу эти функции выполняли первые попавшиеся юристы или корпоративные юристы из бизнеса кандидата, или штатные юристы администрации — короче, люди для которых избирательное законодательство было делом второстепенным. Практика показала неэффективность этих юристов, и не только потому, что они часто весьма посредственно знали тонкости избирательного законодательства. Эти юристы, перестраховываясь, рубили на корню все изыски своих технологов, которые были на грани фола в плане соответствия закону.

Рубить инициативы легче. Придумать, как осуществить задуманное мероприятие, да так, чтобы с точки зрения закона все было чисто, — труднее. И юристы-перестраховщики всякий технологический риск объявляли вне закона. Чем свирепее становились законодательные нормы, тем свирепее работали эти юристы.

В конце 1990-х гг. с укреплением позиций административного ресурса на выборах влияние так называемых юридических технологий на ход кампании (а практически — снятие кандидатов по суду) стало чуть ли не определяющим. Практике известна масса случаев, когда кандидаты, имевшие неплохие шансы на победу и потратившие на свои кампании громадные деньги, снимались в последний день выборов. Подобная практика привела к дискредитации власти, пошатнула доверие к институту выборов и самой демократии, что отразилось на снижении явки избирателей.

За 10 лет мы прошли путь от ситуации, когда «можно все», до ситуации, когда «нельзя ничего». Но сведение избирательных кампаний к войне в зале суда или на заседании избиркома все же не произошло — полагаем, что во многом благодаря тому, что в дело вступила новая генерация юристов — специалистов в области избирательного права, которые стали эффективно использовать невиданные досель тактические приемы. От защиты они перешли к нападению. Они заставили захлебываться в жалобах и разборках по ним всех — избиркомы, суды, штабы конкурентов. Как в свое время тактика компромата на выборах была обесценена не юридическими санкциями, а «превышением спроса над предложением», так и ценность «законодательных рогаток» уменьшилась благодаря тому, что они были повернуты против тех, кто их сочинял. Законодательные источники стали выглядеть настолько мутными, что общественное мнение затребовало их упрощения и прозрачности. Соответствующая законодательная работа началась, и этот процесс продолжается. Видимо, в ближайшее время все придет к разумному балансу.

Итогом описываемого явления все же стал тот бесспорный факт, что юристы заняли подобающее место в избирательном процессе.

«Горячая десятка юристов»

За описанное выше время выкристаллизовались несколько видов и подвидов юристов, которые заняты в избирательном процессе. Опишем их не с точки зрения профессиональных и личных качеств, а разведем по функционалу, по роли в предвыборной кампании. Сразу оговоримся, что некоторые категории юристов, описанные ниже, могут совмещаться в одном человеке. То есть он может работать в разных ампулах. Но лучше этого не делать в одной и той же кампании. Что касается юридических фирм (специализирующихся на выборах), то они предоставляют весь комплекс услуг и у них есть все виды юристов.

1. Технические юристы. В функции технического юриста входят: правильное оформление и проверка подписных листов; работа со счетом кандидата, в том числе «чистота» поступающих на него средств; оформление отчета перед избиркомами; заключение и оформление договоров со СМИ и с другими субъектами выборного процесса; проверка правильности выходных данных на агитационной продукции, контроль за ее содержанием (недопущение клеветы и проч.); отслеживание процессуальных сроков кампании.

Достоинство такого юриста — точность, аккуратность, скрупулезность. Его рекомендации очень важны, и профильные сотрудники штаба должны их выполнять. Но ни в коем случае нельзя давать такому юристу слишком много власти. По сути, его функции не творческие, и в силу этого он по определению способен зарубить здравые идеи и акции. В его интересах, если доводить дело до абсурда, действовать так, чтобы кампания вообще не шла. Ведь, чем меньше кандидат делает, тем меньше ему работы.

Грубая ошибка, которую многие кандидаты из экономии допускают, состоит в том, что технический юрист используется одновременно и для выступлений в суде и для атак на оппонентов. Да ведь это же против его интересов! Ну, кому охота лишний раз работать? Конечно, лучше не заметить незначительный огрех соперника, тем более что хорошему юристу понятно, что соперник отобьется. Так зачем проигрывать процесс? Зачем визировать спорную листовку, если на тебя потом напишут кляузу, и тебе придется выступать адвокатом? Не проще ли зарубить ее на корню?

Поэтому ни в коем случае не надо обременять этих юристов участием в судебных процессах и другим творческим функцио-

налом, все это забота совершенно других категорий юристов, специально заточенных под эти дела.

2. Юристы-лоббисты. Этот вид — не специфика выборов, он присущ также гражданской и уголовной практике. Как шутят сами юристы, одни из них обеспечивают все, что можно в суде, а другие все, что «помимо суда». У старых маститых влиятельных юристов огромные связи. Они ведут переговоры с прокурорами, судьями, членами избиркомов, силовиками, они добиваются нужных решений через взятки или бартерный обмен услугами. Впрочем, молодые юристы тоже за последние годы наработали большое количество связей.

Опасность работы с этой категорией, — это постоянное вымогательство, шантаж и неподконтрольный расход средств. Простой пример. На вас подали в суд. Появляется лоббист и говорит, что «попробует» решить вашу проблему, за очень большую сумму денег. Вы боитесь, что если откажете, то тогда точно проиграете и даете требуемую сумму. Потом процесс выигрывается. Откуда вы знаете, что это произошло благодаря его возможностям? Если процесс будет вами проигран, он (в лучшем случае) вернет деньги и скажет, что «не получилось, было сильное давление с другой стороны». Так что тут, конечно, прежде чем давать деньги, надо требовать гарантий, а прибегать к их помощи стоит только в очень серьезных случаях, когда речь идет о судьбе кампании и такой юрист оказывается последней соломинкой.

3. Кляузники-скандалисты. Несмотря на неблагозвучное название, это очень необходимая категория юристов. Это «атакующие» юристы, их дело — находить темы для жалоб, обнаруживать всевозможные нарушения законодательства у соперников. Цели понятны. Первая — заставить соперника обороняться, т. е. оправдываться в ответ на наши жалобы, вместо того, чтобы писать жалобы на нас, ведь лучшая защита — это нападение. Вторая — вселить в соперника неуверенность в собственных действиях, заставить его бояться, перестраховываться (какой бы крепкий не был соперник, возможный негативный исход суда или заседания избиркома нервировать всякого). Третья — создать неблагоприятное общественное мнение о вашем сопернике — неумелый, нечестный, постоянно нарушает закон и т. п.

Юристы-кляузники должны работать оперативно, постоянно мониторинга действия соперника. Они должны назубок знать законы и материалы судебной практики, чтобы в судах и избиркомах эффективно ссылаться на прецеденты. Лучше всего, когда такие специалисты работают не в вашем штабе, а как бы автономно, в свободном режиме. Например, от имени подставного технического кандидата или специально зарегистрированного фонда «За чистые выборы», от общест-

венной организации, партии и проч. Очень хорошо такие юристы работают в качестве членов комиссии с правом совещательного голоса, введенные от имени подставного кандидата. У них возникает доступ к материалам комиссии, к финансовой отчетности соперников и проч., у них всегда есть трибуна для выступлений перед СМИ.

В их функции также входит оспаривание результатов выборов, если их исход не удовлетворил кандидата. Надо иметь в виду, что порой отмена результатов на нескольких участках может изменить общий расклад.

Именно этот вид юристов получил распространение в последнее время и их вклад в победу многих кампаний не оценим. Про атакующих юристов есть забавный анекдот. «В юридическую контору устраивается молодой юрист. На собеседовании ему предлагают следующий тест: «Потерпел крушение корабль и люди попали на необитаемый остров, от большой земли остров отделяет узкий пролив, кишасший акулами. На острове нет еды и тени, в которой можно укрыться от палящего солнца, так что люди умрут через несколько дней. Один из несчастных предлагает сколотить надежную лодку, чтобы не попасть при переправе в пасть акулам. При этом он рискует умереть от голода, жажды и солнца, потому что на изготовление лодки уйдет много времени. Второй предлагает на наспех сколоченном плоту рискнуть переплыть пролив, отбиваясь от акул палкой. Опасность гибели в пасти акулы чрезвычайно велика. С кем вы себя ассоциируете?» Юноша, зная, что в фирме ценятся амбиции, гордо отвечает: «Я рискну поплыть на плоту и буду отбиваться, насколько хватит сил! Я ассоциирую себя со вторым человеком!» Ему отвечают: «Вы нам не подходите, нам нужны люди, которые ассоциируют себя с акулами».

4. «Черные» юристы. Этот вид можно отнести к теневикум избирательного процесса. В задачу «черных» юристов входит деятельность, связанная с нарушением или обходом законодательства. Это поиск, выдвижение и сопровождение «кандидатов-двойников» или подставных кандидатов, регистрация подставных фондов, СМИ, общественных организаций и проч. Но это самое безобидное. Тут же — всевозможные шантажи, коррупция, тайные переговоры, акции связанные с поиском и обнародованием компромата, сопровождение и организация специальных акций, связанных с большим общественным резонансом, организация провокаций и проч. Такие специалисты должны быть очень квалифицированы и, конечно же, они работают не в штабе, а на дистанции.

5. Ораторы-представители. Это юристы, заточенные под красивые выступления перед публикой, в СМИ и судах. Они, элегантно, обла-

дают импозантной внешностью, даром красноречия, своего рода юридической харизмой. Они блестяще знают законы; находчивы в трудной ситуации; способны обаять аудиторию, членов суда, избиркома, журналистов; умеют доходчиво и эффективно выкладывать факты и излагать аргументы — так, что это может оказать решающее воздействие на принятие решения, которого до этого никто не ожидал.

Таких юристов надо делать своими представителями в суде и (или) избиркоме, это прибавляет положительные штрихи к имиджу кандидата. И, конечно же, их надо освобождать от разного рода технической работы, так как к творческим выступлениям и остроумным экспромтам надо готовиться.

На эту звезду работает целая команда, но она стоит того. Важно только не перегнуть палку, ведь можно увлечься самолюбованием и своей иронией вызвать у членов суда или комиссии комплекс неполноценности, а тогда результат может быть обратный. Издеваться надо над оппонентом, а к суду относиться уважительно и дружелюбно. Дескать, видите, какой перед вами урод, он даже не может дать вам козырей для того, чтобы принять решение в его пользу, и даже если и было такое желание, то его нельзя исполнить, не подставившись.

6. Юристы-пиарщики. Так условно можно назвать тех, кто в отличие от юристов-защитников занимается не блокированием и саботажем того, что предлагают пиарщики, а вместе с пиарщиками, а иногда и вместо них придумывают информационные поводы на юридической почве. Легче всего юристу сказать, что нечто делать нельзя, так как возникнут проблемы с законом, но если ты классный юрист, придумай, как, не нарушая закон, можно сделать так, чтобы было можно, или предложи даже лучший ход. Закон надо читать творчески и обращать внимание не только на то, что он запрещает, но и на то, какие возможности он открывает. Это могут быть новые виды агитации, референдумы, сборы подписей, собрания, акции, деятельность общественных организаций и проч.

7. Защитники-процессуальщики. Названы так потому, что являются специалистами в уголовного и гражданского и административного процесса, незаменимы в кризисных ситуациях, которые к сожалению, все чаще возникают в кампаниях. Это административное и уголовное задержание или нападение, аресты, выемки документов, обыски, допросы и тому подобные неприятные вещи, связанные с использованием административного ресурса или криминального воздействия.

Эти юристы должны быть всегда на связи и мгновенно оценивать кризисную ситуацию, давать консультации сотрудникам штаба, попавшим в неприятное положение. Целесообразно, если они состоят в коллегии адвокатов и имеют связи в силовых структурах. Зачастую очень многое зависит от их оперативности, так как безграмотного в правовом положении человека могут запутать, обмануть, заставить действовать и говорить против себя, штаба и кандидата.

8. Юрисконсульты. Это специалисты по работе с населением. Они сидят в общественных приемных, на горячих линиях, готовят материалы для соответствующих рубрик в газету, отвечают на письма, обращения и жалобы избирателей, готовят справки кандидату перед встречами с людьми, теледебатами и проч. Это специалисты по гражданскому праву, пенсионному, трудовому, жилищному и семейному законодательству. Они должны быть чутки, душевны, обладать развитыми коммуникативными качествами, и конечно, быть компетентны. На них падает огромный объем работы и ни в коем случае их не стоит загружать их работой по профилю других юристов.

Хорошо раскрученный кандидат, а тем более действующий политик, всегда имеет дело с большим количеством ходяков, которых нельзя отталкивать и которых лучше превратить в своих союзников, обеспечив им внимание. Кому-то разъяснить права, кому-то помочь написать иск, кого-то просто выслушать.

9. Законотворцы. Казалось бы, те, кто пишет и принимает законы, по которым идут выборы, сами в выборах не участвуют. Но это смотря что понимать под выборами. Ведь зачастую предвыборная кампания начинается уже на следующий день после выборов. Надо учесть все ошибки, огрехи, неприятные моменты, связанные с законодательными лазейками. И исключить их в следующий раз. А изменение и принятие закона — процесс долгий. Тут подключаются разные лоббистские группы, которые хотят, чтобы были учтены и их интересы. Известно, что выигрывает чаще не тот, кто хорошо играет, а тот, кто диктует правила игры. И вот тут-то, в борьбе за правила, разворачиваются самые жесткие битвы. Одни изобретают свои юридические формулировки и придумывают нужные вставки в закон, другим эти поправки не выгодны, и они препятствуют прохождению поправок. Конфликты зачастую происходят и не на почве только что пережитого опыта. Бывает, что заказчик изменений закона исходит из проекта будущей кампании, из того рисунка выборов, который ему видится через несколько лет, из проекта изменения всей политической системы. Хороший законотворец умеет сделать так, что никто и не обратит внимание на серьезные изменения. В то же время

он нарочно закладывает в проект закона спорные отвлекающие положения, вокруг которых ломают копыя политики и, которые, по сути, менее важны, как бы не решилось дело. Такого рода люди нужны и действующей власти и депутатам в качестве помощников. Во время выборов они могут оказать хорошую услугу, разъяснив цели некоторых положений закона.

Часто законы пишут маститые юристы, и они могут выступать в кампаниях в качестве экспертов, давать свои заключения в суды и избиркомы. Несмотря на свою матерость, эти корифеи-правоведы люди подчас весьма наивные, они верят в то, что могут дать исчерпывающие разъяснения, точно определять правовые понятия, примирять противоречия, действовать в соответствии с «духом» или «буквой»... На самом деле, конечно, все эти определения и буквы запутаннее и двусмысленнее тем больше, чем они кажутся яснее.

Основа основ нынешнего избирательного законодательства — агитация. Это, оказывается, нечто такое, что способно пробудить человека голосовать за или против чего-то. Да мало ли что способно? Просто звезды не так встали. Это тоже агитация? А просто фамилия, без упоминания? А фотография в паспорте кандидата? А разные события в мире, которые меняют расклад так, что некие темы становятся более важными и, значит, важным становится тот или иной кандидат, хотя он не имеет отношения к этим событиям...

Что, это тоже агитация? Короче, на самом деле, нет (и если честно, не может быть) четкого критерия того, что считать агитацией. Такой критерий может быть только искусственным и легко обходимым (так, например, критерий, отделяющий порно от эротики, это наличие в кадре фаллоса, но всем понятно, что, не показывая фаллоса, можно снять супержесткое порно, аналогично можно считать агитацией только то, что содержит призыв голосовать, но тогда люди будут обходиться без прямых призывов и ничто не будет агитацией в отличие от сегодняшней ситуации, когда под определение агитации можно подвести все на свете).

Другое смешное понятие — это срок агитации. Кампания якобы ведется перед днем выборов, а до этого ее как бы вести нельзя. Но, к примеру, любую деятельность политика можно трактовать как нарушение этого положения. В то же время оказывается, что именно за преждевременную-то агитацию наказать невозможно, так как к человеку, не имеющего статуса кандидата, нельзя применить какие-либо санкции по этому основанию.

Сроки кампании — совершенно бестолковое и искусственное понятие, а ведь на нем основано ползакон. Неясность рождает неяс-

ность понятия «агитация». Отсюда же — масса других неясностей и двусмыслиц закона. Если ясности нет в фундаменте, то ее нет и во всем законе, а значит, он «что дышло, куда повернешь, туда и вышло», т. е. замаскированный произвол.

То, что право — есть воля сильного, создающая видимость справедливости — мнение не новое. И на самом деле весьма абстрактное. Слово «видимость» не унижает право, а скорее возвышает его. Приведем аналогию. С точки зрения физиологии и изнасилование, и соитие влюбленных — один и тот же процесс. Их различие — лишь видимость! Но это «лишь» отделяет одно от другого на космическое расстояние. Да, «физиология» права такова, что всегда кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает и, как правило, выигрывает сильный. Но если сильный и так может взять свое, зачем ему еще право и всякая видимость? Грубое изнасилование, неприкрытая ничем демонстрация воли хоть со стороны власти, хоть со стороны просто отдельного судьи считается не соответствующей сущности права. Право, таким образом, имеет закон внутри себя, и юристы ему стараются следовать. Они благоволят тому, кто умеет красиво работать, красиво ткать паутину определений, тезисов и доказательств. Они порой идут нарочно против силы только потому, что та не постаралась и не отдала праву должное. И тут мы плавно переходим к последней категории юристов, задействованных в избирательном процессе.

10. Члены избиркомов и судьи. Это как бы они должны следить за сущностью права и хранить его от «грубых изнасилований». Но если к законотворцам, преподавателям, профессорам права и отдельным хорошим судьям эта миссия применима, то в лице членов избиркомов мы имеем дело с «подонками» правовой системы. Они не придерживаются эстетической точки зрения на право и не видят в нем орудия справедливости, они не понимают красоты юридической схоластики, их взгляд на право сугубо «физиологичен», поэтому они «проституируют» право.

С советских времен повелось, что избиркомы были скорее общественной структурой. Их функция была сугубо техническая, ни о каких властных полномочиях и речи быть не могло. Многие члены избиркомов забыли, что когда-то были просто профсоюзными активистами, учителями-пенсионерами или выскочками, занимающимися на производстве чем угодно, только не своими прямыми обязанностями (вот таких-то и отряжали в избиркомы!). Большая часть из них не имела и не имеет юридического образования.

Но внезапно оказалось, что их услуги нужны власти, кого-то ведь надо снять, кого-то протолкнуть, где-то подтасовать результаты.

И услуги эти оплачивались. Работа стала престижной, а работники загордились. У них сразу случилась и звездная болезнь, и комплекс вахтера («если власть имею, то будь ты хоть министр, я над тобой покуражусь!»). На всяких штабных юристов эта публика смотрит с нескрываемой ненавистью («дескать, выискались тут шибко умные, учить нас вздумали, вот мы вас мордой об стол-то повозим!»). Понимая, что квалификации они не имеют, а такое теплое место, как в избиркоме, им вряд ли когда еще светит, они отчаянно прислуживают власти (или, реже, тому, в ком видят абсолютно реального претендента). Впрочем, и тут есть лазейка — можно предлагать суммы, обеспечивающие их на всю оставшуюся жизнь.

Судьи более независимы от власти, более развиты в культурном, психологическом и юридическом планах и поэтому с ними можно работать в схоластической парадигме. Неграмотных же членов избиркомов любой юридизм раздражает. Если член комиссии с совещательным голосом введен в комиссию для того, чтобы защищать кандидата, на которого работает и комиссия, то они его еще слушают и тихонечко повышают квалификацию (он, по сути, делает их работу), если же это вражеский юрист, то любая попытка продемонстрировать перед ними искусство казуистики кончится плачевно.

Лучший путь тут — подкупать, приносить дары, лебезить, признавать все свои ошибки, выказывать почтение, поменьше раздражать и проч., короче, вести себя как белый человек, попавший в плен к диким туземным вождям.

Пока это так. Когда это измениться — неизвестно. Может случиться, что к тому времени некие силы, уставшие от юридического беспредела, отменят всякие выборы и лишат беспредельщиков работы. Впрочем, такая далекая перспектива их не пугает. Они живут одним днем и боятся непосредственной власти. Но, как и всякие люди, они поддаются манипуляции и всевозможному непрямому воздействию. Для них как для специальной целевой группы надо организовывать информационные потоки и запускать специфическую, рассчитанную на них информацию.

Подводя итоги, можно сказать, что юридический пласт в избирательной кампании сегодня огромен и вряд ли он сильно уменьшится со временем, так как юристы без боя завоеванных позиций не отдадут. Да, собственно, не надо и воевать. Юристы гораздо более устойчивый и эффективный симбиоз с пиарщиками, чем те же психологи-имиджмейкеры, которые еще лет семь назад в кампании господствовали, а сегодня их роль сходит на нет.

Основные задачи юристов-аналитиков в сфере гражданского общества

1. Мониторинг правового пространства в сфере своей компетенции.
2. Анализ текущего законодательства и законопроектов, затрагивающих интересы гражданского общества, формирование по ним правовой позиции, мобилизация общественного мнения.
3. Разработка предложений, дополнений и поправок в действующее законодательство, а также к законопроектам по вопросам демократии, законности, прав человека, правового статуса институтов гражданского общества.
4. Анализ практики законодательных, исполнительных, судебных, правоохранительных органов по вопросам гражданского общества.
5. Мониторинг нарушений прав человека, формирования правовой позиции и мобилизация общественного мнения по выявленным нарушениям.
6. Сбор и обобщение информации, ведение досье и баз данных по вопросам нарушений прав человека.
7. Правовая помощь гражданам, обратившимся за защитой своих прав.
8. Участие в резонансных судебных процессах, борьба за освобождение политзаключенных.
9. Правовое сопровождение демократических и правозащитных процедур (выборов, референдумов и др.).
10. Разработка правовых документов для политических и правозащитных кампаний (программ, платформ и т. д.).
11. Правовая экспертиза документов, рождающихся в недрах гражданского общества.
12. Подготовка публикаций в СМИ по вопросам демократии, законности, гражданского общества, защиты прав человека.
13. Анализ правового состояния самого гражданского общества, его проблем и тенденций развития.
14. Осуществление международного правового сотрудничества в области защиты прав человека.

Между прочим

Правители нуждаются в мудрецах значительно больше, чем мудрецы в правителях.

Фома Аквинский

Опасно быть правым, когда правительство ошибается.

Вольтер

Любуясь, как реформа преображала русскую старину, не доглядели, как русская старина преображала реформу.

Василий Осипович Ключевский

Революции никогда еще не облегчали бремя тирании, а лишь перекладывали его на другие плечи.

Джордж Бернард Шоу

5. Рекомендованная литература

Иванов Д. Ю. Формирование политической аналитики негосударственных аналитических центров в современной России: дис. ... канд. полит. наук. СПб., 2013.

Сляднева Н. А. Современный человек в виртуальном мире: проблема информационно-аналитической культуры личности // URL: <http://www.fact.ru/www/arhiv9s12.htm>.

Технологии работы правозащитных организаций: практ. пособие / под ред. *А. Буркова*. [Б.м.], 2012.

6. Практикум аналитика

Составление аналитического портрета¹

События, исследуемые аналитиками, практически всегда имеют ярко выраженный личностный подтекст. Личность, субъект — непременный участник социальных, политических, правовых процессов и ситуаций. Знание личностных качеств лидеров, возглавляющих государственные и общественные структуры, политический партии и движения, организации и учреждения позволяет прогнозировать политику этих организаций, их ответные действия, предсказывать линию поведения в различных, прежде всего конфликтных, ситуациях. Поэтому культура работы с персональной информацией, составление **аналитического портрета** — необходимая часть подготовки правового аналитика.

Политический портрет

Политический портрет — это аналитический документ, подготовленный по заданию руководства фирмы, банка и т. д. Документ составляется для руководителя, который встречается с крупным политическим (член президентской команды, правительства) или общественным (руководители профсоюзов, политических партий, общественных или религиозных организаций) деятелем. Он необходим для предварительного изучения партнера по встрече и принятия решений по ее итогам. Как правило, в нем отражаются:

- автобиографические сведения;
- материальное и семейное положение;
- карьерное продвижение;

¹ См.: Практическая аналитика в службах безопасности. Хрестоматия / под общ. ред. *И. Б. Линдера*. М., 2006. С. 74—84.

- интеллектуальный уровень;
- политические взгляды;
- научные интересы;
- отношение к религии;
- психология личности;
- сильные и слабые черты характера;
- вкусы, хобби, манера одеваться и т. д.

Политический портрет помогает подготовиться к встрече, заранее представить сильные и слабые стороны партнера по беседе. Однако он может быть и одним из результатов встречи (например, при принятии решения об открытой или анонимной публикации данного документа, подготовке на его основе расширенного персонального досье).

Пример политического портрета

Г-н Н. — председатель партии «Народное действие», родился в 1960 г. в г. Москве. Отец ... — преподаватель вуза, мать ... — учительница музыки. Женат. Жена не работает. Имеет сына студента. Образование высшее — в 1987 г. окончил Московский машиностроительный институт по специальности «Дорожное строительство».

Работал на одном из автомобилестроительных заводов начальником технологического отдела. В 1991 г. был избран сначала председателем заводского профсоюза, а затем возглавил отраслевой профсоюз автомобилестроителей. Член городской Думы второго созыва.

В 1997 г. организовал и возглавил политическую партию «Народное действие», которая лоббирует интересы машиностроителей, поддерживается и финансируется представителями машиностроительного бизнеса. За короткий срок партия приобрела большое количество сторонников, что позволило г-ну Н. баллотироваться в Государственную Думу и выиграть выборы. Последнее обстоятельство резко подняло его политический рейтинг. С ним стали считаться и его стали побаиваться.

Руководство партии полностью поддерживает президентскую линию практически по всем политическим вопросам и солидаризируется в этом с другими президентскими силами в Госдуме. На дух не переносит противников президента. По темпераменту — сангвиник. Характер твердый: сказал — сделает. Решительный, напористый.

Литературные вкусы ярко не выражены: предпочитает детективы. В еде и питье — умерен. Следит за модой. Одежда от российских модельеров. Свободным временем почти не располагает.

Совершает регулярные поездки по разным регионам страны, где ведет пропаганду в пользу своей партии и вербует сторонников. По причине занятости предпочитает подготовленные короткие и деловые встречи. Ведет беседу и решает вопросы сам, помощникам не доверяет.

Слабостью г-на Н. является его фанатическая приверженность к коллекционированию монет. Известны случаи, когда за подаренную ему редкую книгу по нумизматике или древнюю монету он буквально за считанные часы решал в пользу просителя серьезные предпринимательские проблемы.

В данном случае слабость г-на Н. выражена довольно выпукло. Если же человек не имеет таких выразительных моментов в своей характеристике, то в конце документа аналитик должен предложить свое видение подходов к партнеру по встрече.

Деловой портрет

Отдельного рассмотрения заслуживает аналитическая работа по составлению делового портрета партнера-иностранца. В его основе лежит та же схема, что и у политического портрета, но большее внимание уделяется анализу таких вопросов, как:

- честность изучаемого человека в ведении бизнеса;
- истинность представленных им сведений о своем бизнесе;
- возможные связи со спецслужбами, криминалом, терроризмом;
- случаи мошенничества с его стороны;
- участие в сомнительных сделках и т. д.

Руководство крупной фирмы, работающей с иностранными партнерами, решило проверить деловую репутацию американского бизнесмена Полтера. У некоторых руководителей фирмы сложилось впечатление, что сотрудничество с ним в будущем может принести большие доходы. Аналитику фирмы было поручено в течение суток подготовить деловой портрет этого человека.

Действия аналитика:

- просмотр банка данных службы безопасности (нет);
- сбор сведений по российской печати (нет);
- сбор сведений по имеющимся подшивкам иностранной прессы (нет);

- обращение к материалам Интернета;
- российские поисковые системы (нет);
- иностраные поисковые системы (сведения нашлись в поисковой системе Yahoo!);
- перекачка сведений в банк данных;
- перевод информации с английского языка;
- чистка перевода;
- классификация информации по датам и важности фактов;
- читка исходного материала;
- анализ информации (выброс информации, не имеющей значения, сортировка информации по адресным данным лица и фирмы, общим сведениям о его деятельности, по его высказываниям и высказываниям о нем, по политическим взглядам, по профессиональным и человеческим качествам, его планам по укреплению позиций фирмы в стране и мире, результатам деятельности фирмы) и т. д.

Пример делового портрета

Полтер (Polter).

Гражданин США, проживает во Флориде, местечко Лаудер.

Адрес офиса: 119, Commercial.

Крупный бизнесмен. Владелец самой большой частной провайдерской компании в мире — Companies, созданной в 1995 г. Ожидается, что в недалеком будущем станет крупнейшим провайдером в США. Одновременно является собственником крупного видеоархива. Под его контролем находятся множество веб-страниц в Интернете, контролирует спортивный Интернет-тотализатор, владеет рядом Интернет-казино (The Gan Hole, Casino Pirata, Peal Casino, Super 6 Lotto, Casino Kingdom), владелец компаний Global Internet, Ace In The Hole.

Полтеру принадлежит выпуск кредитных карточек для оплаты выигрышей, которые принимают во многих крупных магазинах, банках, ресторанах и отелях. Выигрыши его игроков выдаются по кредиткам VISA и Master card. Он собственник офшорных операторов, прибыль от которых составляет более миллиона долларов, включая Sport Market, World Express, ABC Island.

Имя Полтера связано с рядом громких скандалов, когда были обмануты тысячи играющих на Интернет-тотализаторах людей. Неоднократно «разгневанные американские граждане» требовали возврата своих денег, исчислявшихся сотнями тысяч долларов. Как заявил один осведомленный анонимный источник, «мы имели с ним боль-

шие проблемы, мошенник Полтер пытается вновь надуть нас». Но американские аналитики считают, что это только вершина огромного айсберга, которым является Полтер.

Преуспевающий бизнесмен раскинул свои щупальца на всю Центральную и Южную Америку. После государственных расследований финансовой деятельности спортивных тотализаторов американское правительство направило ряду руководителей этих стран (Антигуа, Доминиканская Республика, Коста-Рика, Венесуэла, Багамские острова) ноты с предложениями разобраться с деятельностью спортивных тотализаторов в этих странах. В свою очередь оно стало разбираться с американскими банками, связанными с игорным бизнесом. В эту историю попал и Bank of New York по причине деятельности своего филиала Bank of News, который работал с кредитными карточками тотализаторов.

Несмотря на огромные барыши, «худощавый Полтер любит поиграть небольшим пистолетом в своем офисе в Fort Lauderdale, когда видит по Интернету, что некоторые онлайн-компании уводят его игроков с несколькими выигранными долларами».

Источники указывают на факты, когда Полтер, будучи в Коста-Рике, приказал своим головорезам зверски избить собственных пожилых коллег по бизнесу, которые представляли его в этой стране. Он стал первым американцем, официально высланным из Коста-Рики с нежелательностью пребывания в этой стране и в будущем.

Для усиления своего реноме он пускается в серьезные авантюры, как это случилось при похищении с территории Кубы, по их просьбе, четырех спортсменов-бейсболистов, намеревавшихся бежать от режима Кастро. Промежуточный маршрут проходил через Никарагуа, Коста-Рику в США. Расписывая перед журналистами свой подвиг, Полтер тем не менее признал, что в конце концов это была глупость.

Вместе с тем Полтер остается, прежде всего, бизнесменом. Он не останавливается ни перед чем, если хочет убрать конкурентов, даже своих друзей. Радея о своей прибыли, владелец интернет-империи борется за каждого клиента. Так, недавно стало известно: его компания Gumbler приостановила оплату счетов, решив, что это будет сделано только для тех клиентов, которые останутся играть на ее тотализаторах.

Его сотоварищ Дж. Галлиган, знакомый с ним около трех лет, считает, что Полтер «состриг» только с американских игроков в спортивный тотализатор более 20 млн долл. По его словам, Полтер делает

бизнес «с издевкой и злобой». И ему отвечают той же монетой. Американский журналист Стинг рассказывает, как один бизнесмен в разговоре с ним заявил, что Полтер не пользуется доброй славой, многие относятся к нему с ненавистью. По его мнению, «можно подозревать целый стадион, если с Полтером что-то произойдет».

Из анализа, ограниченного временным фактором и документальной базой, можно сделать следующие выводы:

Полтер — крупный делец, современный технологически обеспеченный бизнесмен, хорошо видит коммерческую перспективу. Ищет и будет искать новые рынки в США и за рубежом. При большой вероятности прибыли, обманет, не моргнув глазом, даже вчерашнего удачливого партнера по совместному бизнесу. Будет драться за свою прибыль до конца, практически не выбирая методов.

Решительный, хитрый, изворотливый, не брезгует любыми методами и средствами во имя своего дела. Интуитивно-прагматичный авантюрист. Предпринятую авантюру в большинстве случаев анализирует уже после ее реализации.

В разное время отмечены его связи с представителями латиноамериканских и ряда международных организованных преступных групп. Отношения строятся в большинстве случаев на взаимном интересе и системе взаимопомощи при проведении крупных финансовых махинаций. По имеющимся данным, быстро создает внутри партнерской организованной преступной группы свою маленькую агентурную сеть. С серьезными силовыми партнерами практически всегда умеет договориться, не доводя проблему до крупных скандалов. Имел и продолжает формировать сеть коррумпированных чиновников, помогающих в осуществлении бизнеса на основных этапах становления каждой операции. Не заботится о судьбе своих госпартнеров, но многие из них остаются довольными вынужденным разводом. Некоторые источники считают Полтера организатором ряда организованных преступных групп с включением представителей различных этнических групп и с подключением их к одному из своих доверенных представителей.

По характеру поведения, характеру ведения дел представляется маловероятным, что он работает по заданию спецслужб США или другой страны. Прямые данные, кроме указанных криминальных шагов Полтера в соответствующих базах данных, отсутствуют. Одновременно с этим есть ряд признаков, свидетельствующих об имевшихся контактах с представителями этих служб. Некоторые источники склонны считать, что в ряде афер Полтер «опирался на благосклон-

ность некоторых представителей соответствующих отделов Госдепа — иначе бы он не выкрутился». Однако ни один источник не может представить однозначно трактуемых данных о таковых связях.

Психологический портрет

Психологический портрет — это еще одна разновидность аналитического портрета. Психологический портрет составляется в целях изучения будущего партнера, например перед решением вопроса о подписании важного контракта. При этом обычно выясняются следующие моменты:

- моральная и деловая честность;
- финансовое благополучие;
- связи с криминальными структурами;
- твердость в выполнении подписанного контракта;
- возможность мошенничества и т. д.

Как правило, психологический портрет пишется психологом и аналитиком совместно. Он может быть дополнением к деловому портрету. Например, совместное предприятие «Атлант» рассматривало вопрос о сотрудничестве с иностранной фирмой «Фокс». Сотрудничество предполагало в перспективе предоставление «Атлантом» товарных кредитов иностранной компании.

Психолог, сотрудник «Атланта», несколько раз посещал с деловыми визитами компанию «Фокс» и сообщил, что это небольшое предприятие (около 20 человек), занимающееся торговлей. Между сотрудниками и его руководителем г-ном Пирсом существуют хорошие деловые отношения. Он осуществляет главным образом поиск клиентов и работу с ними, является «генератором идей» и пользуется авторитетом за свои высокие профессиональные качества.

Во время визитов психолог подметил, что его визави постоянно держит на видном месте коллекцию русских монет, охотно рассказывает о ней, но «плавает», когда речь заходит о конкретных монетах. В то же время иностранец с гордостью рассказывал о ее большой денежной стоимости.

Для дальнейшей проверки г-на Пирса было решено пригласить его на одну семейную вечеринку в дом руководителя фирмы «Атлант». Тот приехал на «Мерседесе». Был модно одет. Особо выделялся его перстень с большим дорогим камнем. Весь вечер он держался свободно, ухаживал за женщинами, старался быть в центре внимания и т. д. Рассказывал о том, что его родители владеют большой фирмой,

но его не привлекает работа на ней. Хвалился тем, что посетил практически все мировые достопримечательности. Музицировал.

В итоге руководству «Атланта» был представлен следующий психологический портрет предпринимателя-иностранца.

Пример психологического портрета

Мотивы поведения и конкретных поступков г-на Пирса определяются тщеславием, стремлением привлечь к себе внимание других людей, достичь более высокого общественного и материального положения, а также потребностью постоянно заниматься каким-либо делом, преимущественно связанным с общением и физической активностью.

Ему свойственны высокая самооценка и уровень притязаний, оптимистичность, повышенная активность, легкость установления контактов, легкомыслие. Лица подобного психологического склада ума редко задумываются о последствиях своих действий, способны на авантюрные поступки, обладают невысоким самоконтролем, необязательны.

Иностранец имеет склонность к болтливости, преувеличению своих заслуг и достижений. Для него характерна легкая «переключаемость» с одной деятельности на другую, а также недостаточная последовательность действий и поступков. Основные личностные особенности г-на Пирса дают основания для предположения о наличии у него финансовых трудностей и, возможно, долгов. Такие люди из-за присущего им легкомыслия, высокой активности, постоянного стремления к развлечениям и компаниям сравнительно легко тратят деньги, потакая своим желаниям и мало задумываясь о будущем.

Основываясь на своих выводах, психолог убедил руководство не устанавливать с фирмой «Фокс» деловых отношений.

Несколько месяцев спустя иностранец спешно покинул Россию, не расплатившись с сотрудниками фирмы и оставив крупные долги.

6. Задача

Морально-правовая задача от Ю. Ю. Болдырева¹

Зимой — весной 1995 г. вопрос Г. А. Явлинским был поставлен: имеет ли он право, ведя конфиденциальные переговоры о финансировании, соглашаться на какие-то условия, не вынося их на обсужде-

¹ См.: URL: <http://zinoviev.info/wps/archives/320>.

ние руководящих органов партии и даже не ставя партию в известность об этих условиях? И главное: обязаны ли члены партии — депутаты фракции выполнять обязательства, принятые таким образом? Обращаем внимание: здесь всех можно понять. И без денег избирательную кампанию не провести, и денег просто так, ради «отапливания Вселенной», никто не даст, во всяком случае, денег больших. И условия в ряде случаев выдвигаются такие, что публично заявить о них не очень прилично.

Сформулируйте проблему, поставленную Ю. Ю. Болдыревым, и предложите варианты ее решения.

Раздел IV. Прототипы и образцы

Аналитические схемы

Пакет предложений

Особенность пакета предложений как жанра 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.

Примерная структура пакета предложений.

1. Титульный лист.
2. Ситуация получения задания (кем, когда, в связи с чем было дано задание и как формулировались поставленные вопросы).
3. Исполнитель (исполнители).
4. Проблемная ситуация (краткая характеристика проблемы, подлежащей решению).
5. Предложения по разрешению ситуации.

Каждое предложение может обосновываться отдельно по следующей схеме:

- Его содержание;
- условия реализации и рамки применимости предложения;
- 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.).

Аналитическая записка

Аналитическая записка — один из наиболее популярных жанров аналитического творчества. Ее отличительная особенность — относительно небольшой объем (один-два печатных листа). Как правило, она посвящена одному вопросу или теме; по содержанию может включать как подробный анализ проблемной ситуации, так и обоснование предложений по решению проблемы.

Примерная структура аналитической записки.

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 (соисполнители).
4. Проблемная ситуация (характеристика проблемы, подлежащей решению). Может излагаться по следующей схеме:
история вопроса (ситуация возникновения проблемы);
предпринятые меры и оценка результатов;
ситуация на текущий момент (с акцентом на открытые и нерешенные вопросы).
5. Предложения по воздействию на проблемную ситуацию.
6. Заключение (общие выводы и предложения).
7. Приложения (источники, литература, официальные документы, статистические и социологические материалы и т. д.).

Аналитический доклад

Аналитический доклад — жанр фундаментальной аналитической работы. Его написание предполагает обзор проблемной области или глубокое, всестороннее рассмотрение поставленных вопросов. Как правило, аналитический доклад готовится коллективом специалистов.

Примерная структура аналитического доклада.

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 (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 выше планом.
7. Выводы и предложения (могут быть даны в конце каждого раздела).
8. Заключение (выводы и предложения по проблеме в целом).
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).

Анализ 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.

Примерная схема анализа нормы права.

1. Предмет правового регулирования (проблема, круг ситуаций) данной нормы права, его отграничение от сходных и смежных предметов (например, отграничение неосторожного причинения вреда от несчастного случая).
2. Исторические условия и причины возникновения данной нормы права.
3. Историческое развитие данной нормы права в российском 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 в международном праве.
6. Оценка данной нормы права на доктринальном уровне (позиции в отечественной и зарубежной науке).
7. Исторические условия принятия актуальной (действующей) редакции нормы права:
социальный «заказчик» нормы права;
официальный субъект права законодательной инициативы;
парламентская дискуссия вокруг нормы права; позиции парламентских фракций; позиции субъектов РФ; официальные акты и заявления;
общественная дискуссия вокруг нормы права; позиции политических партий и объединений; публикации в СМИ;
позиции научного и экспертного сообщества; акты экспертизы; внесенные поправки, их судьба;
парламентские и общественные слушания, их результаты;
лоббистская борьба вокруг нормы права и поправок к ней (кто, что именно лоббировал и с каким результатом);
итоговая редакция, принятая парламентом; дискуссия при голосовании; позиции при голосовании; результаты голосования;
изменения, внесенные в ходе согласительных процедур (если они были).

8. Содержание принятой нормы права:

гипотеза юридической нормы — особенности гипотезы как юридической модели (абстрактная, казуальная, смешанная; прямое,сылочное, бланкетное изложение и т. д.); особенности гипотезы как лексической модели (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 дефектности юридических фактов.;

диспозиция нормы; особенности диспозиции как юридической и лексической моделей; процедуры реализации нормы права;

санкция нормы права — особенности санкции как юридической и лексической модели; место санкций нормы в системе позитивных и негативных санкций российского законодательства.

9. Механизм реализации нормы права.

информационный механизм (опубликование нормы права, подготовка разъяснений и комментариев, информационно-пропагандистская поддержка);

юридический механизм (издание подзаконных, в том числе ведомственных нормативно-правовых актов);

административный механизм (приведение в готовность административной системы);

кадровый механизм (подготовка и переподготовка кадров);

финансовый механизм (выделение финансовых ресурсов, потребных для реализации нормы права);

материально-технический механизм (компьютерные программы, средства считывания и передачи данных, бланки, печати и т. д.);

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

10. Практика реализации и социально-правовая эффективность нормы права:

научная оценка, исследования и экспертизы;

судебная практика;

административная практика;

отклики общественности (журналисты, СМИ).

11. Предложения по изменению нормы права, их анализ:

предложения и поправки субъектов права законодательной инициативы, внесенные в установленном порядке;

предложения от юридической науки и экспертного сообщества;

предложения от юридической практики;

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 предложения).

Предлагаемая схема анализа нормы права является развернутой и охватывает максимум возможных аспектов. Разумеется, в большинстве случаев анализ нормы права носит целевой характер и не требует рассмотрения всех без исключения обозначенных аспектов. Одни аспекты анализа могут быть свернуты или вовсе исключены из рассмотрения, другие — даны еще более детализировано.

Анализ 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 конкретных норм.

Примерная схема анализа нормативного правового акта.

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: отраслевая принадлежность нормативного правового акта;

место в классификаторе отраслей российского законодательства;

место в иерархии нормативных правовых актов;

место в федеративной структуре российского законодательства.

2. Исторические условия и поводы возникновения данной нормы права.

3. Прецеденты и прототипы. Историческое развитие данного нормативного правового акта в российском законодательстве.

4. Сравнительно-правовой анализ: регулирование аналогичной проблемы в зарубежном законодательстве. «Плюсы» и «минусы» российских и зарубежных вариантов нормативных правовых актов в сравнении.

5. Аналоги и прототипы в международном праве.
6. Оценка данной нормы права на доктринальном уровне (позиции в отечественной и зарубежной науке).
7. Исторические условия принятия актуальной (действующей) редакции нормативного правового акта:
 - социальный заказчик нормативного правового акта;
 - официальный субъект права законодательной инициативы;
 - парламентская дискуссия вокруг проекта нормативного правового акта; позиции парламентских фракций; позиции субъектов РФ; официальные документы и заявления;
 - общественная дискуссия вокруг нормативного правового акта; позиции политических партий и объединений; публикации в СМИ;
 - позиции научного и экспертного сообщества; акты экспертизы; внесенные поправки, их судьба;
 - парламентские и общественные слушания, их результаты;
 - лоббистская борьба вокруг нормативного правового акта и поправок к нему (кто именно и что именно лоббировал и с каким результатом);
 - итоговая редакция нормативного правового акта, принятая парламентом. дискуссия при голосовании; позиции при голосовании; результаты голосования;
 - изменения, внесенные в ходе согласительных процедур (если они были).
8. Содержание принятого нормативного правового акта:
 - вводная часть (терминология, разграничение предметов правового регулирования, компетенционные нормы);
 - регулятивные нормы (правила поведения, их взаимосвязь);
 - правовые процедуры;
 - ответственность и санкции.
9. Механизм реализации нормативного правового акта.
 - информационный механизм (опубликование нормативного правового акта, подготовка разъяснений и комментариев, информационно-пропагандистская поддержка);
 - юридический механизм (издание подзаконных, в том числе ведомственных нормативно-правовых актов);
 - административный механизм (подготовка административной системы к реализации данного нормативного правового акта);
 - кадровый механизм (подготовка и переподготовка кадров);
 - финансовый механизм (выделение финансовых ресурсов, потребных для реализации нормативного правового акта);
 - материально-технический механизм (компьютерные программы, средства считывания и передачи данных, бланки, печати и т. д.);

- статистическое, научное и информационно-аналитическое сопровождение (сбор статистики, научное наблюдение, анализ практики реализации).
 - 10. Практика реализации и социально-правовая эффективность нормативного правового акта;
 - научная оценка, исследования и экспертизы;
 - судебная практика;
 - административная практика;
 - отклики общественности (журналисты, СМИ).
 - 11. Предложения по изменению нормативного правового акта, их анализ;
 - предложения и поправки субъектов права законодательной инициативы, внесенные в установленном порядке;
 - предложения от юридической науки и экспертного сообщества;
 - предложения от юридической практики;
 - предложения и инициативы общественности, политических партий и объединений.
 - 12. Лоббистская борьба вокруг изменения и дополнения данного нормативного правового акта.
 - 13. Прогноз изменения и дополнения (или отмены) данного нормативного правового акта с учетом ведущих социальных, экономических, политических факторов, включая состояние общественного мнения, а также развитие отечественного и зарубежного законодательства.
 - 14. Заключение (выводы и предложения).
- Предлагаемая выше схема анализа нормативного правового акта составлена с определенным «запасом», охватывает множество возможных аспектов. Для конкретных практических целей могут потребоваться лишь некоторые из них. В этих случаях одни аспекты анализа могут быть исключены из рассмотрения, другие напротив, даны еще более развернуто и детализированно.

Классификатор локальных правовых актов организации¹

1. Учредительные документы.
2. Правовой статус органов управления организацией.
3. Трудовые отношения.
- 3.1. Система подбора и найма персонала.

¹ См.: Кривченко А. С. Систематизация локальных правовых норм организаций: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2010. С. 178—182.

- 3.2. Регулирование внутреннего распорядка в организации.
- 3.3. Регулирование оплаты труда и премирования (стимулирования) работников.
 - 3.3.1. Материальные формы стимулирования.
 - 3.3.2. Нематериальные формы стимулирования.
- 3.4. Оценка и аттестация работников.
- 3.5. Защита персональных данных работников.
- 3.6. Порядок наложения дисциплинарных взысканий.
- 3.7. Работа с профсоюзами.
- 4. Социальная защита работников.
- 5. Правовой статус подразделений.
 - 5.1. Правовой статус структурных подразделений.
 - 5.2. Правовой статус филиалов и представительств.
 - 5.3. Правовой статус консультативных органов.
- 6. Обеспечение финансовой дисциплины.
 - 6.1. Бюджетирование.
 - 6.2. Бухгалтерский учет.
 - 6.2.1. Общие положения.
 - 6.2.2. Бухгалтерский учет массовых операций.
 - 6.2.3. Бухгалтерский учет операций, требующих сложного взаимодействия между подразделениями.
 - 6.2.4. Отчетность.
 - 6.3. Налоговая отчетность.
- 6.4. Обеспечение проведения расчетов с контрагентами.
- 6.5. Аудит.
 - 6.5.1. Внутренний аудит.
 - 6.5.2. Взаимодействие с внешними аудиторами.
- 7. Составление бизнес-планов и отчетность об их исполнении.
- 8. Правовое обеспечение деятельности организации.
 - 8.1. Договорная работа.
 - 8.1.1. Согласование договоров.
 - 8.1.2. Регистрация и хранение договоров.
 - 8.2. Судебная и претензионная работа.
 - 8.3. Корпоративные процедуры.
 - 8.4. Выдача доверенностей.
 - 8.5. Взаимодействие с государственными органами.
 - 8.6. Составление и согласование локальных актов.
 - 8.7. Систематизация локальных правовых норм.
 - 8.8. Лицензирование деятельности организации.
- 9. Обеспечение безопасности.
 - 9.1. Информационная безопасность.
 - 9.2. Экономическая безопасность.

- 9.3. Охрана.
- 10. Закупка оборудования, сырья, материалов.
- 11. Производственная деятельность.
 - 11.1. Взаимодействие подразделений при обеспечении производственной деятельности.
 - 11.2. Обеспечение безопасности рабочих мест.
 - 12. Продажа результатов производственной деятельности.
 - 13. Маркетинг.
 - 14. Реклама.
 - 15. Связи с общественностью (работа со СМИ).
- 16. Управление обособленными подразделениями.
 - 16.1. Иностранские филиалы и представительства.
 - 16.2. Региональное развитие.
 - 16.3. Финансовое обеспечение обособленных подразделений.
 - 16.4. Контроль за деятельностью обособленных подразделений.
- 17. Обеспечение делопроизводства и документооборота.
- 18. Управление имуществом организации (как правило, недвижимое имущество).
- 19. Иная обеспечивающая деятельность.

Раздел V. Полезные и вредные советы аналитику

В целях уменьшения объема и стоимости печатного издания материалы настоящего раздела опубликованы в электронной версии книги, с которой можно ознакомиться в электронной по адресу: URL: <http://znanium.com>.

Электронную версию книги «Правовая аналитика» также можно приобрести в магазинах электронной книги.

Раздел VI. Словарь аналитической графики



Если не понимаешь, как подойти к проблеме, нарисуй ее!

Принцип современной аналитики

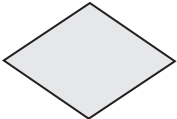
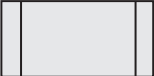
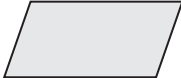
Схема — это одно из главных средств в работе аналитика. Ее разработка позволяет представить проблему во всей полноте, восстановить пропущенные или забытые элементы, понять их взаимосвязи, дает толчок к выявлению разнообразных концептуальных подходов к теме.



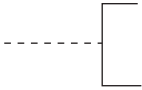
В настоящем разделе даются рекомендации по использованию графического языка таких аналитических инструментов, как блок-схемы, методологические схемы, схемы причинности и мер воздействия и др.

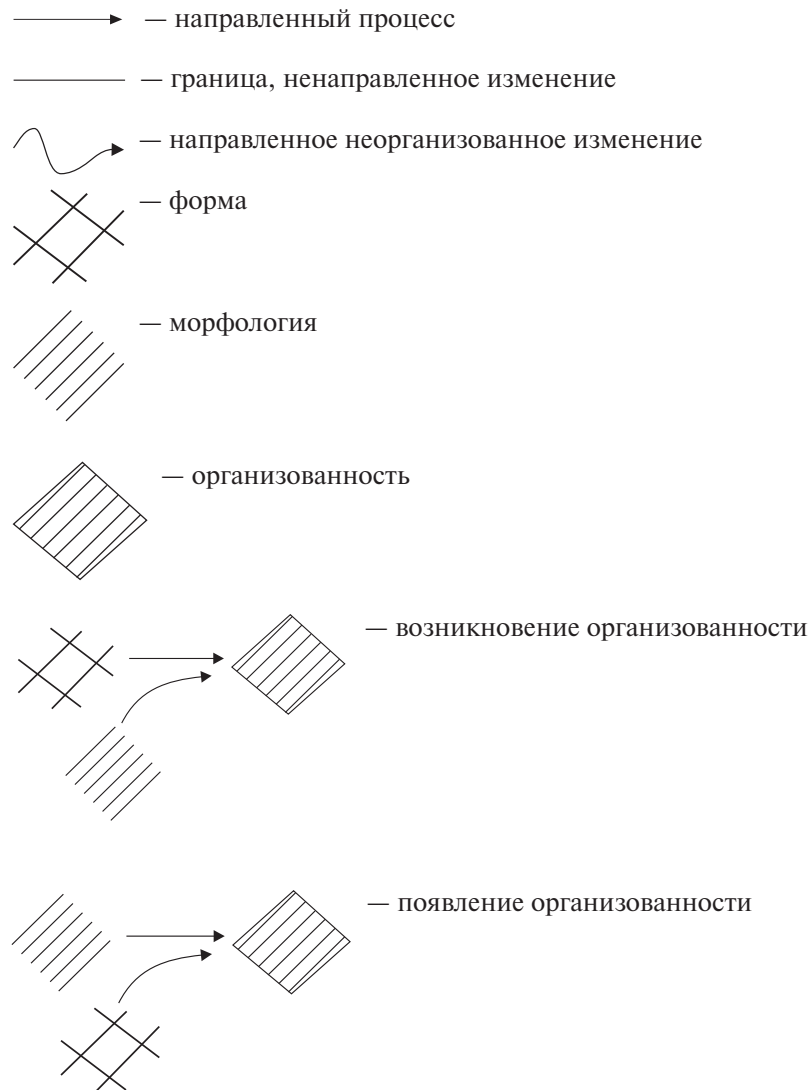
Язык блок-схем (алгоритмов)¹

Наименование	Обозначение	Функция
Блок начало-конец (пуск-остановка)		Отображение входа из внешней среды или выхода из нее (наиболее частое применение — начало и конец программы). Внутри фигуры записывается соответствующее действие
Блок действия		Выполнение одной или нескольких операций, обработка данных любого вида (изменение значения данных, формы представления, расположения). Внутри фигуры записывают непосредственно сами операции, например, операцию присваивания: $a = 10 * b + c$
Логический блок (блок условия)		Отображение решения или функции переключательного типа с одним входом и двумя или более альтернативными выходами, из кото-

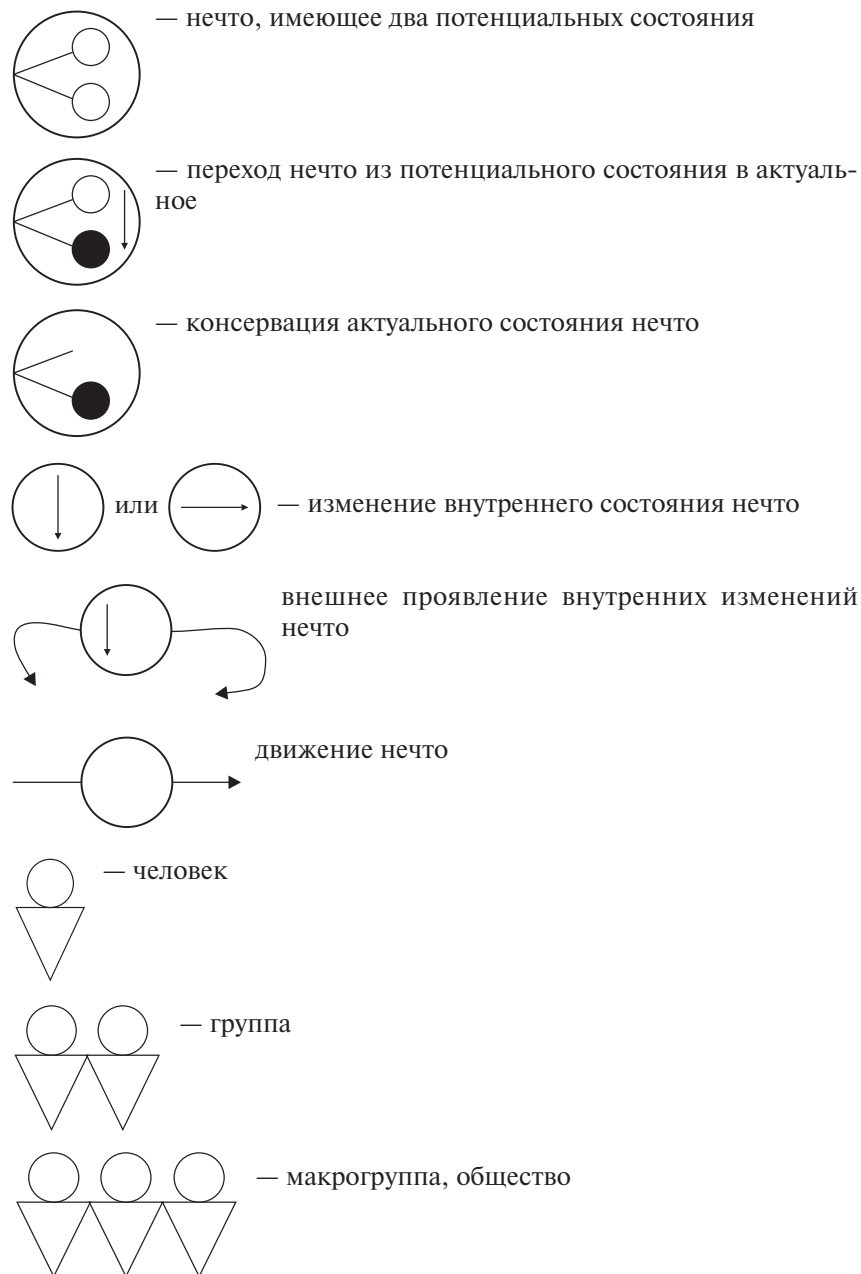
¹ По материалам сайта: URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%C1%EB%EE%EA-%F1%F5%E5%EC%E0>.

Наименование	Обозначение	Функция
		рых только один может быть выбран после вычисления условий, определенных внутри этого элемента. Вход в элемент обозначается линией, входящей обычно в верхнюю вершину элемента. Если выходов два или три, то каждый выход обозначается линией, выходящей из оставшихся вершин (боковых и нижней). Если выходов больше трех, то их следует показывать одной линией, выходящей из вершины (чаще нижней) элемента, которая затем разветвляется. Соответствующие результаты вычислений могут записываться рядом с линиями, отображающими эти пути. Примеры решения: в общем случае — сравнение (три выхода: >, <, =); в программировании — условные операторы if (два выхода: true, false) и case (множество выходов)
Предопределенный процесс		Отображение выполнения процесса, состоящего из одной или нескольких операций, который определен в другом месте программы (в подпрограмме, модуле). Внутри символа записывается название процесса и передаваемые в него данные. Например, в программировании — вызов процедуры или функции
Данные (ввод-вывод)		Преобразование данных в форму, пригодную для обработки (ввод) или отображения результатов обработки (вывод). Данный символ не определяет носителя данных (для указания типа носителя данных используются специфические символы)
Граница цикла		Символ из двух частей (соответственно, начало и конец цикла), операции, выполняемые внутри цик-

Наименование	Обозначение	Функция
		ла, размещаются между ними. Условия цикла и приращения записываются внутри символа начала или конца цикла — в зависимости от типа организации цикла. Часто для изображения цикла вместо данного символа используют символ условия, указывая в нем решение, а одну из линий выхода замыкают выше в блок-схеме (перед операциями цикла)
Соединитель		Отображение входа в часть схемы и выхода из другой части этой схемы. Используется для обрыва линии и продолжения ее в другом месте (цель — убрать излишние пересечения или слишком длинные линии, в том числе, если схема состоит из нескольких страниц). Соответствующие соединительные символы должны иметь одинаковое (но при том уникальное) обозначение
Комментарий		Элемент для более подробного описания шага, процесса или группы процессов. Описание помещается со стороны квадратной скобки и охватывается ей по всей высоте. Пунктирная линия идет к описываемому элементу, либо группе элементов (при этом группа выделяется замкнутой пунктирной линией). Символ комментария следует использовать и в тех случаях, когда объем текста, помещаемого внутри некоего символа (например, символ процесса, символ данных и др.), превышает размер самого этого символа

Язык методологических схем¹**Общеонтологические характеристики**

¹ См.: Емельянов А. Л. Язык схематизированных изображений // Анисимов О. С. Язык теории деятельности: становление. М., 2001. С. 414—459.



— подпространство

— два подпространства

— появление нескольких вариантов протекания события и актуализация одного из них

Деятельность. Динамика

— простой процесс

— составной процесс

— сложный процесс

— параллельное течение процессов

— разнонаправленное течение процессов

— взаимодействие

— процесс, имеющий выраженное начало

— энергетически насыщенный процесс

— отклонение процесса (смена направленности)

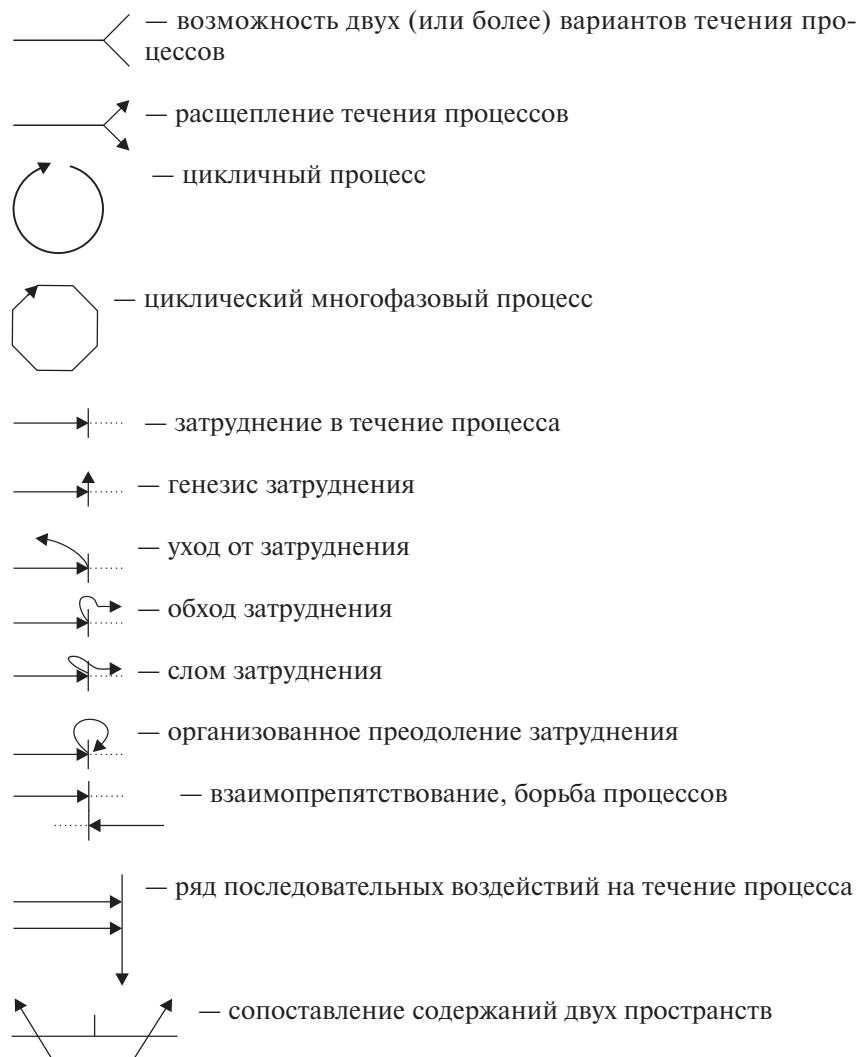
— отклонение процесса (смена направленности)

— или (знак развилки)

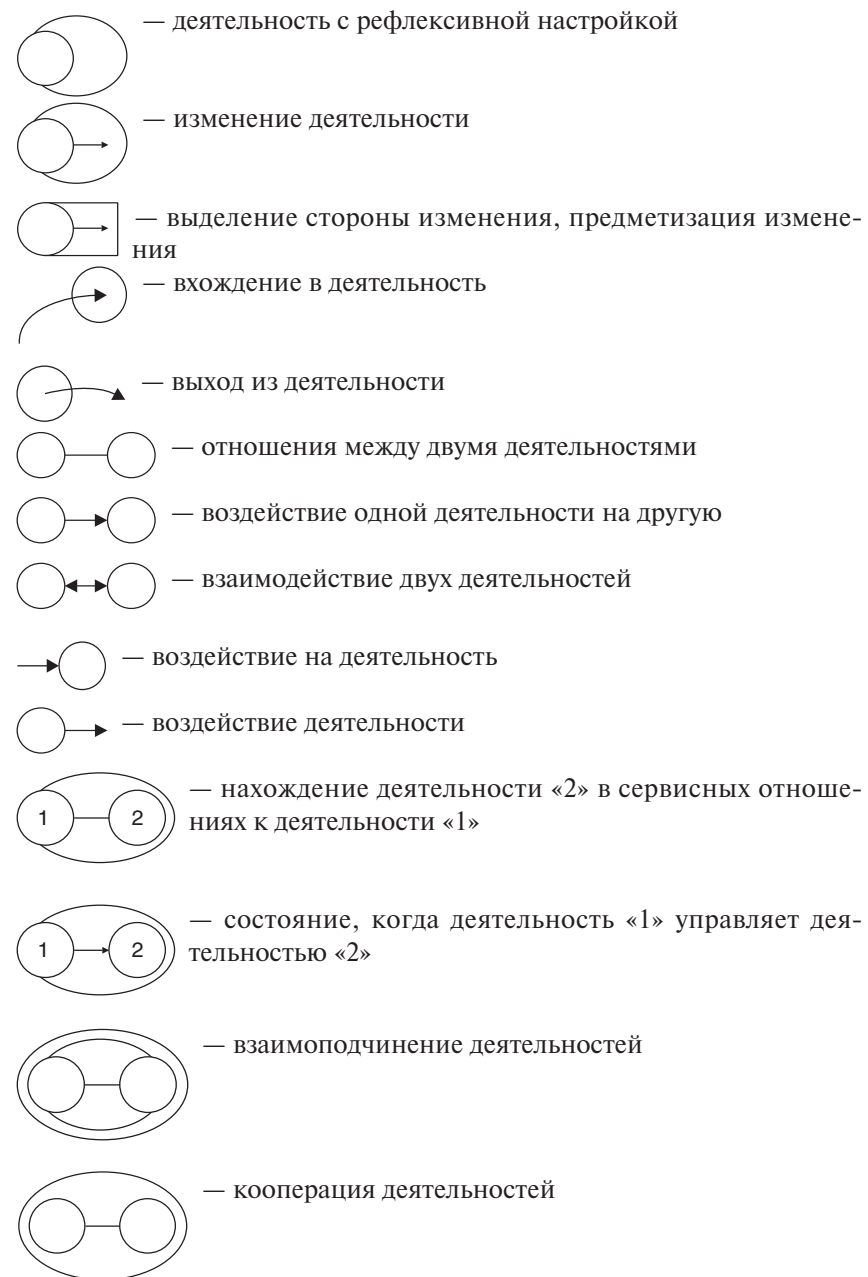
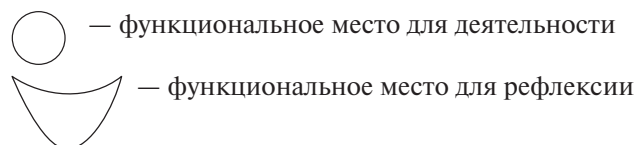
— формно организованные процессы

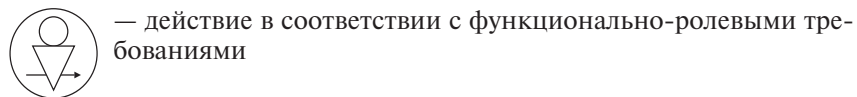
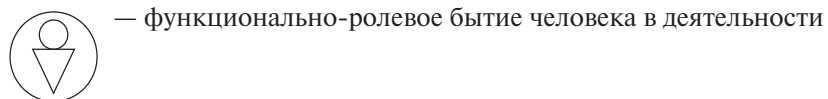
— способ действия, операция

— процесс, направленный на захват, присвоение

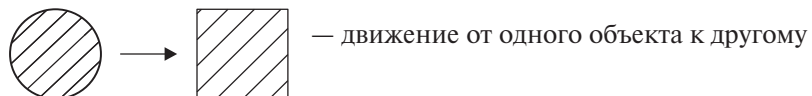
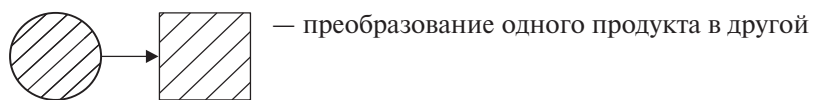
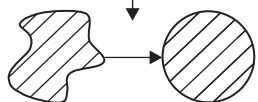
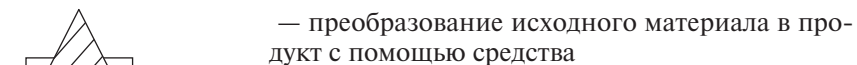
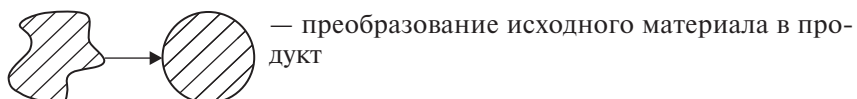
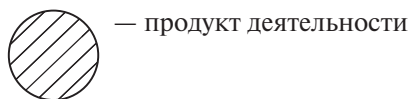
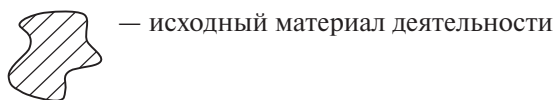


Статика. Структурно-функциональный аспект

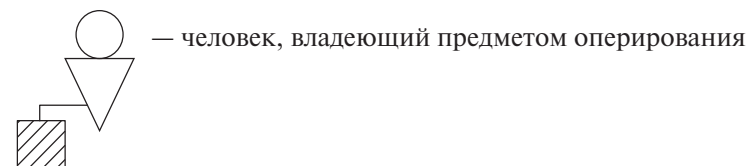
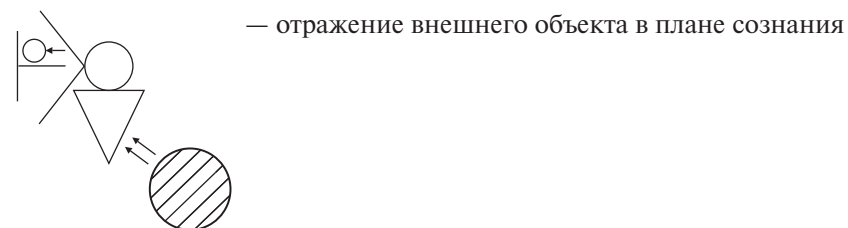
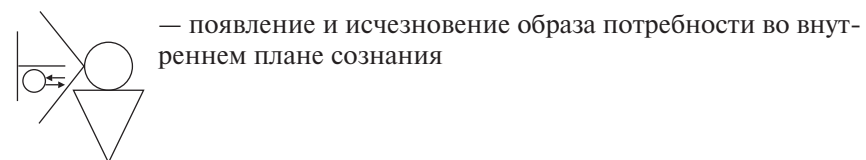
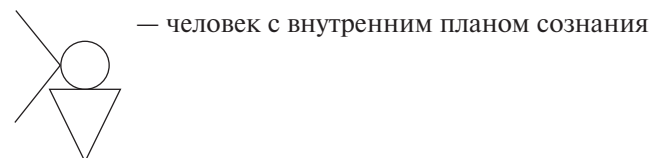
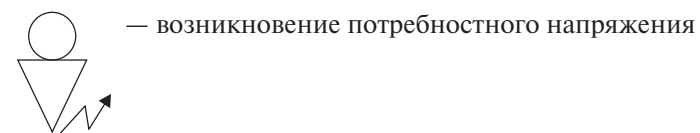
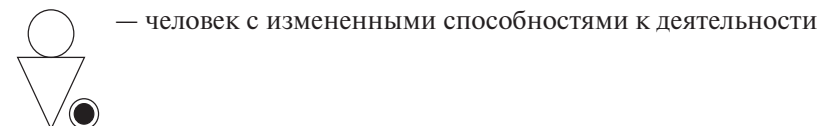
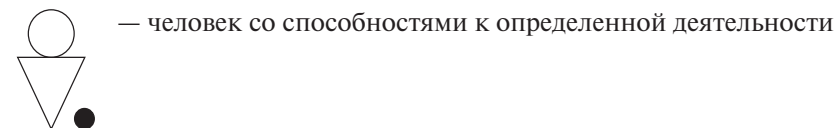




Статика. Морфологический аспект

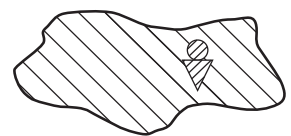


Человек



 — человек, использующий предмет оперирования


 — конкретный человек

 — территория проживания

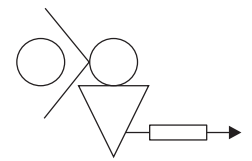
Общение и коммуникация

 — знак и значение

 — знак и смысл

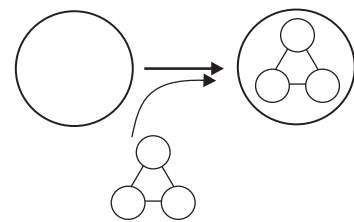
 — высказывание текста

 — структура текста

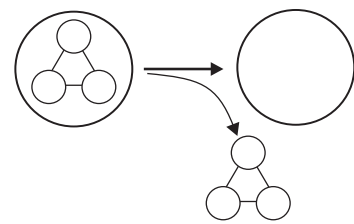
 — человек, передающий в тексте содержание образа

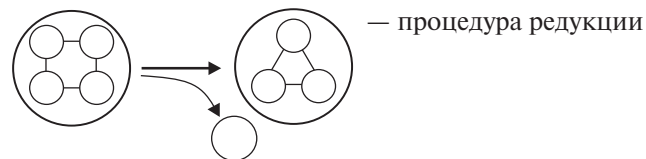
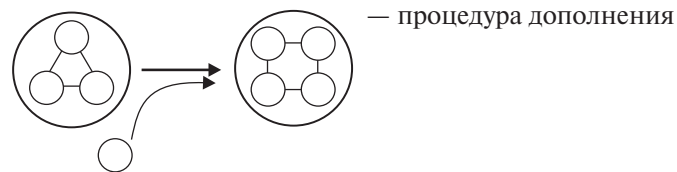
Мышление и логика

 — процедура уточнения (логический аспект)

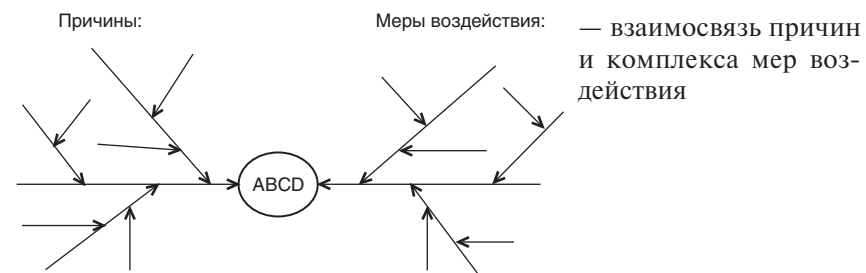
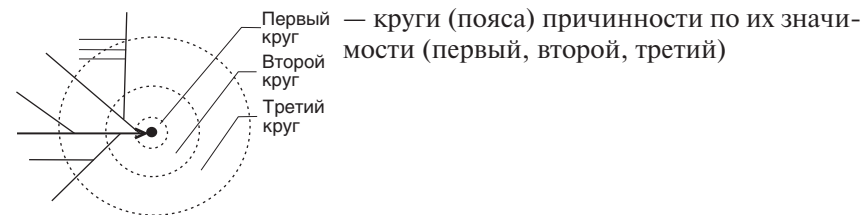
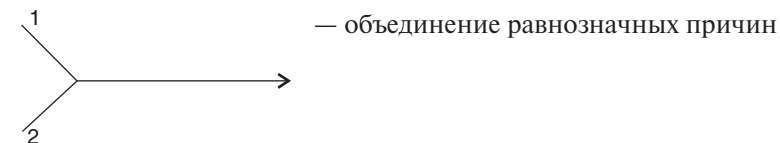
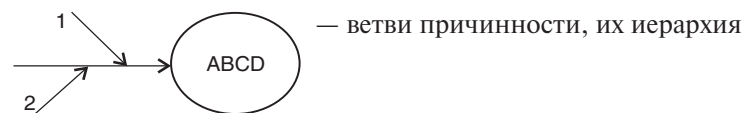
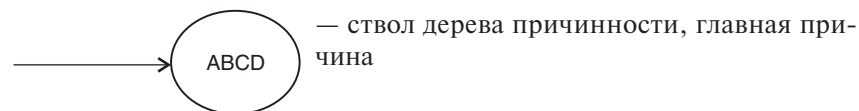
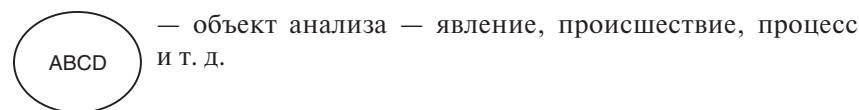
 — процедура уточнения, конкретизации (структурный аспект)

 — уточненный предикат

 — процедура упрощения, абстрагирования

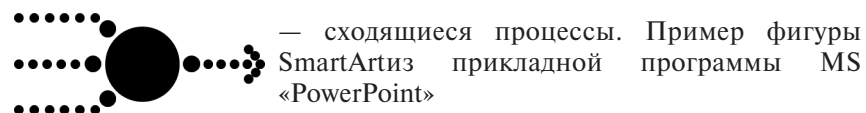
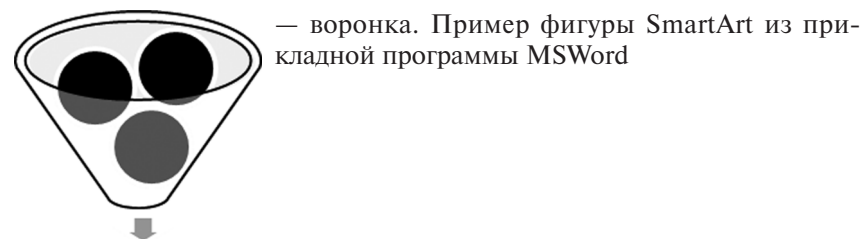


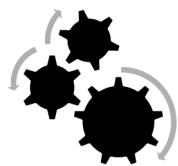
Язык анализа причины следствий



Компьютерная графика в Microsoft Office

Студентам полезно знать, что наборы фигур аналитической графики содержатся в прикладных программах Microsoft Office «Word», «PowerPoint» и др. При этом они стандартизированы, что облегчает их использование при переходе из программы в программу. Приведем в качестве иллюстрации несколько примеров.





— взаимодействующие факторы. Пример фигуры SmartArt из прикладной программы «MS Excel»



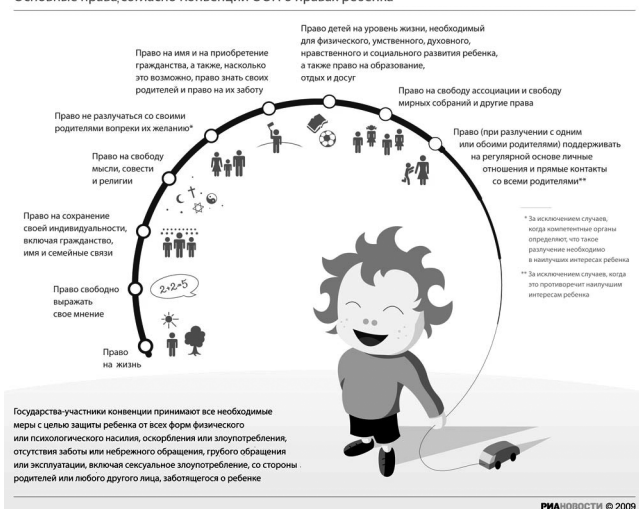
— коллективное обсуждение, комиссия. Пример фигуры из прикладной программы «MS Visio»

Аналитическая инфографика

Полезным средством визуализации наряду со схемами и с графиками является инфографика. Это не просто раскрашенная и дополненная картинками аналитическая схема. Она использует специфи-

На что имеет право ребенок

Основные права согласно Конвенции ООН о правах ребенка



ческий язык, в котором лаконичность и структурированность схемы сочетаются с выразительными художественными образами, что обеспечивает яркую, запоминающуюся подачу материала. Применение инфографики особенно эффективно в сфере публичной правовой аналитики, например, в области борьбы за права человека¹.

¹ См.: URL: <http://24sos.ru/images>.

Раздел VII. Методическое сопровождение

Литература к курсу «Правовая аналитика»

Базовые учебные пособия

- Курносов Ю. В.* Аналитика как интеллектуальное оружие. М., 2012.
- Курносов Ю. В., Конотопов П. Ю.* Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М., 2004.
- Ракитов А. И., Бондяев Д. А., Романов И. Б.* и др. Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков / отв. ред. *А. И. Ракитов*. М., 2009.

Учебные пособия, монографии и статьи

- Акофф Р.* Искусство решения проблем. М., 1982.
- Алтишуллер Г. С.* Алгоритм изобретения. М., 1971.
- Алтишуллер Г. С.* Творчество как точная наука. М., 1976.
- Аналитическая деятельность в госучреждениях // Открытая политика. 1997. № 11.
- Анисимов О. С.* Стратегическое управление и государственное мышление. М., 2006.
- Банковский аналитик: учеб.-метод. пособие. Ставрополь, 2008.
- Белов В. С.* Информационно-аналитические системы. Основы проектирования и применения. М., 2004.
- Бейли К.* Социология и новые системные теории: к теоретическому синтезу. М., 1994.
- Бенерджи Р.* Теория решения задач. Подход к созданию искусственного интеллекта. Пер. с англ. М., 1972.
- Безовский В. Н.* Механизмы власти. 10 лет политической аналитики. М., 2002.
- Берталанфи Л. фон* // Системные исследования: ежегодник. М., 1969.
- Блауберг И. Б., Юдин Э. Г.* Системный подход в социальном познании. Исторический материализм как теория социального познания и деятельности. М., 1972.

- Богданов А. А.* Тектология (всеобщая организационная наука): в 2 кн. М., 1989.
- Борисов А. Н., Алексеев А. В., Меркурьева Г. В.* и др. Обработка нечеткой информации в системах принятия решений. М., 1989.
- Боттом Н. Г., Галатти Р. Р.* Коммерческая разведка и контрразведка: Практическое пособие. Новосибирск, 1994.
- Бурьяк А.* Аналитическая разведка. М.: Мир. 2000.
- Венда В. Ф.* Системы гибридного интеллекта: эволюция, психология, информатика. М., 1990.
- Верной К.* Три кита успеха. СПб., 1997.
- Вертгеймер М.* Продуктивное мышление. М., 1987.
- Вилисов М. В., Журавлев Д. А.* Российская фабрика мысли. М., 2013.
- Винер Н.* Кибернетика. М., 1968.
- Войтов А. Г.* Философское основание теоретической науки. М., 1999.
- Волкова В. Н., Денисов А. А.* Основы теории систем и системного анализа. СПб., 1997.
- Волькенштейн М. В.* Энтропия и информация. М., 1986.
- Гвишиани Д. М., Лисичкин В. А.* Прогностика. М., 1968.
- Герасимов И. Г.* Структура научного исследования. М., 1985.
- Гордукалова Г. Ф.* Анализ информации. Методы, технологии, организация. М., 2009.
- Гроза П. И.* Организация и методика проведения научно-исследовательских работ. М., 1988.
- Даллес А.* ЦРУ против КГБ. Искусство шпионажа. Пер. с нем. М., 2000.
- Дейк Т. А. Ван.* Язык. Познание. Коммуникация. Благовещенск, 2000.
- Дорожкин А. М.* Научный поиск как постановка и решение проблем. Н. Новгород, 1995.
- Доронин А. И.* Бизнес-разведка. М., 2003.
- Дэвенпорт Т., Харрис Д.* Аналитика как конкурентное преимущество. Новая наука побеждает. Пер. сангл. СПб., 2010.
- Жариков Е. С.* Научный поиск. Киев, 1967.
- Иванов Д. Ю.* Формирование политической аналитики негосударственных аналитических центров в современной России: дис. ... канд. полит. наук. СПб., 2013.
- Информатика: учебник / под ред. *Н. В. Макаровой*. М., 1997.

Искусственный интеллект: в 3 кн.: Справочник / под ред. *Д. А. Поспелова*: Кн. 1: Системы общения и экспертные системы; Кн. 2. Модели и методы. М., 1990.

Искусственный интеллект. Применение в интегрированных производственных системах / под ред. *Э. Кьюсиака*. М., 1991.

Кара-Мурза С. Г. Проблемы организации научных исследований. М., 1981.

Карпович В. Н. Проблема. Гипотеза. Закон. Новосибирск, 1980.

Квэйд Э. Анализ сложных систем. Пер. с англ. М., 1969.

Когнитивная бизнес-аналитика: учебник / под науч. ред. *Н. М. Абдикеева*. М., 2011.

Компьютеры и познание: очерки по когнитологии. М.: Наука, 1990.

Кондаков Н. И. Логический словарь-справочник. М., 1987.

Кузнецов И. Н. Информация: сбор, защита, анализ: учебник по информационно-аналитической работе. М., 2001.

Курриян А. П. Методологические проблемы социального эксперимента. М., 1971.

Курдюмов С. П., Малинецкий Г. Г. Синергетика — теория самоорганизации, идеи, методы, перспективы // Математика, кибернетика. 1983. № 2.

Кутепов В. Г. Проблема и задачи в системе познания. Фрунзе, 1988.

Ланин В. А., Харитонов А. С. К поиску технологий управления устойчивым развитием России // Городское управление. 2000. № 3.

Лефевр В. А. Конфликтующие структуры. М.: Высшая школа. 1967.

Лефевр В. А. Космический субъект. М., 1996.

Лефевр В. А. Формула человека. М., 1991.

Логика научного исследования. М., 1975.

Максимов В. И., Корноушенко Е. К. Знания — основа анализа // Банковские технологии. 1997. № 4.

Матюшкин А. М. Проблемные ситуации в мышлении и обучении. М., 1972.

Махлун Ф. Производство и распространение знаний в США / под ред. *Е. И. Розенталь*. М., 1966.

Меерзон Л. С. Проблемы научного факта. Л., 1972.

Методология оценки и выбора проектов исследований и разработок [Научно-аналитический обзор]. М., 1981.

Моисеев Н. Н. Вернадский и современность // *Вернадский В. И.* Живое вещество и биосфера. М., 1994.

Моисеев Н. Н. Математические задачи системного анализа. М., 1981.

На пути к теории научного знания. М., 1984.

Налимов В. В., Дрогалина Ж. А. Реальность нереального. М., 1995.

Нежданов И. Ю. Аналитическая разведка для бизнеса. М., 2008.

Никифоров В. Е. Проблемная ситуация и проблема: генезис, структура, функции. Рига, 1988.

Николис П., Пригожин И. Познание сложного. М., 1990.

Ниренберг Д. И. Искусство творческого мышления. Минск, 1996.

Новое в зарубежной лингвистике. Вып. 23. Когнитивные аспекты языка. Пер. с англ. М., 1988.

Нойштадт Р., Мэй Э. Современные размышления (О пользе истории для тех, кто принимает решения). М., 1999.

Паляк Н. Б., Орешков В. И. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям: учеб. пособие. СПб., 2013.

Петров Ю. А., Никифоров А. Л. Логика и методология научного познания. М., 1982.

Плэтт В. Стратегическая разведка. Основные принципы. М., 1997.

Пойа Д. Как решать задачу. М., 1959.

Поппер К. Логика и рост научного знания. М., 1983.

Построение экспертных систем / под ред. *Ф. Хейса-Рота, Л. Уотермана, Д. Лената*. Пер. с англ. М., 1987.

Прангишвили И. В. Системный подход и общесистемные закономерности. М., 2000.

Прангишвили И. В., Абрамова Н. А., Спиридонов В. Ф. и др. Поиск подходов к решению проблем. М., 1999.

Пригожин И. Переоткрытие времен // Вопросы философии. 1989. № 8.

Пригожин И., Николис Ж. Биологический порядок, структура и неустойчивость // Успехи физических наук. Т. 109. 1973. Вып. 3.

Пригожин И. Р. От существующего к возникающему. М., 1985.

Пригожин И. Р., Стенгерс И. Время, хаос, квант. М., 1994.

Пригожин И. Р., Стенгерс И. Порядок из хаоса. М., 1986.

Приобретение знаний / Под ред. *С. Осуги, Ю. Сэки*. Пер с англ. М., 1990.

Ребане К. К. Энергия, энтропия, среда обитания. Таллин, 1984.

Режабек Е. Я. Научный поиск и его этапы. Ростов н/Д, 1972.

Резников Б. А. Системный анализ и методы системотехники. Ч. 1: Методология системных исследований. Моделирование сложных систем. М., 1990.

Ронин Р. Своя разведка: способы вербовки агентуры, методы проникновения в психику, форсированное воздействие на личность, тех-

нические средства скрытого наблюдения и съема информации. Практическое пособие. Минск, 1998.

Рузавин Г. И. Логика и методология научного поиска. Обзор англо-американской литературы. М., 1986.

Рузавин Г. И. Методология научного исследования. М., 1999.

Саати Т. Принятие решений, методы анализа иерархии. Пер. с англ. М., 1993.

Саати Т., Керне К. Аналитическое планирование. Организация систем. Пер. с англ. М., 1991.

Саврасов Ю. С. Оптимальные решения. М., 2000.

Садовский В. И. Основания общей теории систем. М., 1974.

Светлов В. А., Пфаненштиль И. А. Аналитика конфликта. Красноярск, 2009.

Соколов А. В., Гендина Н. И. и др. Аналитико-синтетическая переработка информации: учебник / науч. ред. *А. В. Соколов.* СПб., 2013.

Семиотика: сб. тр.: в 2 т / под ред. *Ю. С. Степанова.* Благовещенск, 1998.

Степин В. С. Идеалы и нормы в динамике научного исследования. Идеалы и нормы научного исследования. Минск, 1981.

Сухотин А. К. Парадоксы науки. М., 1978.

Тейз А., Грибомон П., Юлен Г. и др. Логический подход к искусственному интеллекту: От модальной логики к логике баз данных. Пер. с франц. М., 1998.

Тейяр де Шарден П. Феномен человека. М., 1987.

Томпсон Дж. М. Т. Неустойчивость и катастрофы в науке и технике. М., 1985.

Турчин В. Ф. Феномен науки: кибернетический подход к эволюции. 2-е изд. М., 2000.

Тьюринг А. Может ли машина мыслить. М., 1960.

Уемов А. И. Общая теория систем. Аналогический и параметрический варианты // *Природа.* 1975. № 11.

Уотерман Д. Руководство по экспертным системам: Пер. с англ. М., 1989.

Фейерабенд П. Избранные труды по методологии науки. М., 1986.

Философия науки: в 2 т / под ред. *В. И. Купцова.* М., 1995.

Флешман Б. С. Основы системологии. М., 1982.

Флоренский П. А. Философия, наука, техника. Л., 1989.

Хакен Г. Синергетика. М., 1994.

Хакен Г. Синергетика. Иерархия неустойчивости в самоорганизующихся системах и устройствах. М., 1985.

Харитонов А. С. Об одном из основных противоречий фундаментальной науки // *Полигнозис.* 2000. № 1.

Харитонов А. С. Феномен статистической симметрии // *Экономика природопользования.* 1999. № 6.

Хейес-Рот Ф., Уотерман Д., Ленат Д. Построение экспертных систем. М., 1987.

Чернавский Д. С. Синергетика и информация // *Математика, кибернетика.* 1990. № 5.

Шелепин Л. А. Вдали от равновесия // *Физика.* 1987. № 8.

Шеннон К. Математическая теория связи // *Работы по теории информации и кибернетике.* Пер. с англ. М., 1963.

Шеннон К. Предсказание и энтропия печатного текста // *Работы по теории информации и кибернетике.* Пер. с англ. М., 1963.

Штеренберг М. И. Синергетика и биология // *Вопросы философии.* 1999. № 2.

Шедровицкий Г. П. Схемы мысле деятельности — системно-структурное строение, смысл и содержание // *Системные исследования. Методологические проблемы: ежегодник.* М., 1987.

Эбелинг В. Образование структур при необратимых процессах. М., 1979.

Эйген М., Винклер Р. Игра жизни. М., 1979.

Эшби У. Р. Введение в кибернетику. М., 1959.

Эшби У. Р. Конструкция мозга. М., 1962.

Яковлев А., Довжиков А. Веб-аналитика: основы, секреты, трюки. СПб., 2010.

Яковлев И. Г. Информационно-аналитические технологии и политическое консультирование // *Полис.* 1998. № 3.

Bertalanffy L. von. General System Theory — Critical Review // *Systems Behavior / ed. by J. Beishon and G. Peters.* L.; N. Y.; Hagerstown; San-Francisco, 1972.

Betts R. K. Intelligence Warning: Old Problems, New Agendas // *Parameters.* 1998. Spring.

Brown R. F. Compartmental System Analysis: State of the Art // *IEEE Trans, on Biomedical Engine.* 1980. V. BME—27. No. 1.

Brzezinski Z. Between Two Ages. America's Role in the Technotronic Era. N. Y., 1970.

Brzezinski Z. The Grand Chessboard (1997); Out of Control (1993); The Grand Failure (1989).

Brzezinski Z. Game Plan (1986).

Brzezinski Z. Power and Principle (1983).

Friedman R. S. Open Source Intelligence (Review Essay) // Parameters. Summer 1998. URL: <http://carlisle-www.army.mil/usawc/paraerte/98summer/sum-essa.htm>, 1998.

Hancock A. Communicational Planning for Development. Toronto, 1989.

Henry R. Military Theory and Information Warfare // Parameters. 1998. Autumn.

Hunter RE. NATO in the 21st Century: a Strategic Vision // Parameters. Summer 1998. P. 15—29.

Jenkins G. M. The System Approach // System Behavior (Second Edition) / eds. by Beison J., Peters G. L.; N. Y.; Hagerstown; San Francisco, 1972.

Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton, 1962.

McFarland G., Rudmik A. Object-Oriented Database Management Systems: a Critical Review. N. Y., 1994.

Zipf G. K. Human Behavior and the Principle of Least Effort. N. Y., 1949.

Темы докладов и эссе

Эссе (фр. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание) — творческая работа небольшого объема и свободной композиции, выражающая индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующая на исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое, свежее, субъективно окрашенное мнение о чем-либо и может иметь научный, философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический или чисто беллетристический характер. Эссеистический стиль отличает образность, афористичность и установка на разговорную интонацию и лексику. Широкое использование эссе в учебном процессе — элемент стиля Государственного университета — Высшей школы экономики.

Жанр эссе допускает не только написание текста, но и устное выступление с ним на семинарском занятии. В этом случае эссе становится докладом. Естественно, что при произнесении эссе в устной форме оценивается как содержание эссе, так и стиль его преподнесения.

Темы эссе привязаны к содержанию темы занятия и должны работать на углубление изучаемого материала. В случае если по каким-то

причинам выступить на семинаре не удалось, эссе должно быть сдано в письменном виде преподавателю, ведущему занятия. В этом случае рекомендуемый объем эссе — пять-шесть страниц текста.

Рекомендуемые темы эссе

Тема 1. Понятие и виды аналитики. Русская аналитическая школа, ее отличительные черты и традиции.

Тема 2. Понятие и функции методологии в аналитической деятельности. Социология и статистика в аналитической деятельности.

Тема 3. Целеполагание в аналитической деятельности. Самоопределение в аналитической деятельности.

Тема 4. Понятие и виды деловых игр. Игровое моделирование в аналитической деятельности.

Тема 5. Понятие и основные стадии (элементы) аналитического цикла. Особенности аналитического цикла в разных видах аналитических работ.

Тема 6. Интернет и электронные базы данных как источники аналитической информации. Способы хранения аналитической информации; архив аналитика.

Тема 7. Методы активизации мышления в процессе анализа полученных данных. Проблематизация аналитической задачи.

Тема 8. Стадии процесса концептуализации в аналитике. Схемы и схематизация в аналитической деятельности.

Тема 9. Формы представления аналитических данных. Средства визуализации аналитической информации.

Тема 10. Теория принятия решений. Концепции и подходы. Аналитическое сопровождение в системе принятия решений.

Тема 11. Понятие, виды и функции ситуационных центров. Аналитическая группа; образование и организация работы.

Тема 12. Правовая аналитика в законотворческой деятельности. Информационно-правовое обеспечение деятельности депутата.

Тема 13. Правовое информационно-аналитическое обеспечение органа государственного управления. Аналитические центры и практика их деятельности за рубежом

Тема 14. Роль правовой аналитики в бизнесе. Коммерческий правовой консалтинг.

Тема 15. Правовой аналитик в избирательном процессе. Информационно-правовая поддержка деятельности правозащитной организации.

Темы курсовых, дипломных работ и магистерских диссертаций

В данной рубрике предлагается список тем курсовых, дипломных работ и магистерских диссертаций, нацеленный на дальнейшее развитие и углубление проблематики правовой аналитики, применение идей и методов правовой аналитики в различных сферах практической деятельности.

1. Развитие правовой аналитики

Правовая аналитика как междисциплинарная область знания: понятие и содержание.

Правовая аналитика как учебная дисциплина: понятие, содержание и место в системе юридического образования.

Русская аналитическая школа: понятие, отличительные особенности и развитие.

Научные основы правовой аналитики (философии, истории, гуманитарных наук, естественных науках и т. д.).

Методы правовой аналитики.

Методология правовой аналитики.

Методы социологии и статистики в правовой аналитике.

Прогнозирование в правовой аналитике.

Системный анализ как методологическое ядро правовой аналитики.

Идеи и подходы синергетики в правовой аналитике.

Применение подходов и идей Г. П. Щедровицкого в правовой аналитике.

Схемы и схематизация в правовой аналитике.

Проблемы и проблематизация в правовой аналитике.

Цели и целеполагание в правовой аналитике.

Визуализация в правовой аналитике.

Самоопределение правового аналитика.

Концепции и концепты в правовой аналитике.

Компьютерные технологии в правовой аналитике.

Искусственный интеллект в правовой аналитике.

Экспертные системы в правовой аналитике.

Использование коммерческих (открытых) баз данных в правовой аналитике.

Использование служебных (закрытых) баз данных в правовой аналитике.

Интернет как источник информации в правовой аналитике.

Реестры и кадастры как источники информации в правовой аналитике.

Теория и методология правового реестра (кадастра).

Система и организация архива правовой аналитики.

Правовой мониторинг как источник данных в правовой аналитике.

Отбор, подготовка и повышение квалификации экспертов-юристов в информационно-аналитических структурах.

2. Применение правовой аналитики

Правовая аналитика в законотворческой деятельности (в деятельности исполнительных органов государственной власти, министерств и ведомств, прокуратуры, судов, органов внутренних дел, органов исполнения наказаний, политических партий, общественных организаций, адвокатуры, органов муниципального управления и т. д.).

Аналитическое сопровождение разработки нормативных правовых актов (разработки и принятия правовых решений, административных решений, судебных решений, приоритетных национальных проектов, научно-технических и инновационных проектов и т. п.).

Аналитические подходы к оценке эффективности нормативных правовых актов (административных решений, судебных решений, правоприменительных актов и др.).

Деятельность правового аналитика в законодательном органе государственной власти (федеральном Правительстве, исполнительном органе государственной власти, правительстве субъекта РФ, органе местного самоуправления, министерстве или ведомстве, общественной организации, политической партии, СМИ, на предприятии, в организации, фирме и проч.).

Организация правового информационно-аналитического обеспечения на предприятии (в органе государственного управления, органе местного самоуправления, организации, фирме, общественной организации и т. д.).

Аналитические надстройки над правовыми проектами.

Организация информационно-аналитической службы парламента (Правительства, Администрации Президента, министерства или ведомства, правительства субъекта РФ, общественной организации, политической партии, СМИ и т. д.).

Правовые аналитические подходы в борьбе с коррупцией (с бюрократизмом, преступностью, наркоманией, преступностью несовершеннолетних, пьянством, табакокурением и т. д.).

Аналитические центры, их влияние на формирование правовой политики в России (за рубежом, в конкретной сфере деятельности, например экономической, энергетической, экологической, оборонной).

Роль правового аналитика в организации и функционировании ситуационного центра.

Современные формы правового информационно-аналитического обеспечения.

Правовая аналитика в системе электронного правительства: российский и зарубежный опыт.

Метод ситуационной комнаты в мониторинге развивающихся правовых ситуаций и принятии оперативных управленческих решений.

Аналитическое обеспечение управления рисками, конфликтными и кризисными ситуациями.

Мониторинг российского законодательства как направление научного и экспертно-аналитического обеспечения государственного управления.

Информационная безопасность, конкурентная разведка и другие специальные виды информационного обеспечения стратегического управления и проектирования.

Развитие информационно-технического обеспечения в управлении государством, регионами, отраслями и хозяйствующими субъектами.

Техника, средства и практика ситуационного анализа.

Экспертно-аналитические аспекты информационного противоборства: идеология и технологии.

Организация взаимодействия научно-экспертного сообщества и лиц, принимающих стратегические решения;

Государственные и отраслевые информационные ресурсы единой инфраструктуры научной и экспертно-аналитической деятельности.

Вопросы для подготовки к экзамену (зачету)

1. Понятие аналитики. Аналитика как социальный институт, профессия, деятельность, функция мышления.
2. Виды аналитики. Отличительные черты и особенности правовой аналитики.
3. Общие черты и различия аналитики и науки.

4. Русская аналитическая школа, ее отличительные черты и традиции.
5. Цели и задачи курса «Правовая аналитика».
6. Понятие и функции методологии в аналитической деятельности.
7. Философия, логика, семиотика как основа аналитической деятельности.
8. Аналитика и естественнонаучное знание.
9. Теоретические основы системного анализа как методологическое ядро современной аналитики. Использование в аналитике идей синергетики.
10. Аналитика и гуманитарные науки. Социология и статистика в аналитической деятельности.
11. Использование данных теории государства и права, отраслевых и прикладных юридических наук в аналитических исследованиях.
12. Понятие и виды целей. Средства анализа целей.
13. Понятие и способы целеполагания. Целеполагание в организационных системах.
14. Понятие самоопределения. Пространство (рамка) самоопределения. Самоопределение в аналитической деятельности.
15. Понятие и виды игр. Использование игр в аналитической деятельности.
16. Понятие аналитической надстройки. Адекватная, избыточная, недостаточная, аналитическая надстройка.
17. Аналитический цикл как общая абстрактная модель аналитического исследования. Особенности аналитических циклов в конкретных видах юридической деятельности.
18. Диагностика в сфере правовой аналитики.
19. Понятие источника информации, виды (классификации) источников информации.
20. Методы и способы получения информации. Социологические методы получения правовой информации.
21. Интернет и базы данных как источники информации. Приемы и технологии эффективного поиска информации в интернете.
22. Правовой мониторинг. Понятие, методика и техника правового мониторинга.
23. Правовые и этические ограничения в деятельности по сбору правовой информации.
24. Первичная обработка и хранение полученных данных. Современные методы и технологии накопления и организации данных.

25. Личный архив юриста-аналитика, его система и порядок ведения.
26. Цели и принципы анализа собранной информации.
27. Методы анализа информации, их система.
28. Методы формального анализа информации (анализ, синтез, сравнение, обобщение, логический анализ и др.).
29. Историко-генетический метод анализа информации.
30. Анализ причинно-следственных и иных связей как метод анализа информации.
31. Моделирование как метод анализа информации.
32. Сценирование как метод анализа информации.
33. Качественные и количественные методы анализа документов.
34. Методы анализа нормативных правовых и правоприменительных документов.
35. Возможности и ограничения компьютерного анализа информации.
36. Этапы аналитического процесса.
37. Понятие и содержание проблематизации как одного из этапов аналитического процесса.
38. Содержание аналитического документа, его необходимые элементы. Подходы к формированию содержания аналитических документов.
39. Понятия концепта, концептуальной схемы, концепции и концептуализации.
40. Стадии процесса концептуализации: идентификация, категоризация, теоретизация, праксеоризация.
41. Схемы и схематизация в аналитической деятельности. Словари аналитической графики.
42. Многообразии форм и средств представления результатов аналитической деятельности.
43. Аналитическая записка, ее структура. Аналитический доклад, принципы его построения.
44. Документальные средства как «транспорт» аналитической информации. Аналитический сайт как одно из современных средств доведения аналитической информации до пользователей.
45. Стили аналитических документов. Разнообразие стилей правовой аналитики.
46. Понятие и значение визуализации результатов аналитической деятельности. Средства визуализации аналитической информации.
47. Значение правовой аналитической информации для принятия решений. Формы участия правовых аналитиков в принятии решений.

48. Причины и последствия недостаточного использования правовой аналитической информации при принятии решений.
49. Понятие проекта и проектного мышления. Участие правовых аналитиков в разработке и реализации проектов.
50. Цели и задачи информационно-аналитического обеспечения. Уровни организации информационно-аналитической деятельности.
51. Организация работы правового аналитика (самоорганизация). Рабочее место аналитика.
52. Организация работы правовой аналитической группы.
53. Организация работы правового аналитического подразделения (отдела, департамента).
54. Особенности организации коммерческого правового консалтинга.
55. Организация правовой аналитической работы на уровне предприятия, организации, фирмы.
56. Организация правовой аналитической деятельности на уровне ведомства, министерства, отрасли, региона.
57. Понятие и виды ситуационных центров (ситуационных комнат). Работа правовых аналитиков в ситуационном центре.
58. Задачи информационно-аналитического обеспечения парламентской деятельности. Структура и функции информационно-аналитических служб парламента.
59. Экспертно-аналитическое сопровождение законодательных инициатив.
60. Правовая экспертиза в законодательном процессе. Виды экспертиз законопроектов.
61. Лингвистическая экспертиза в законодательном процессе.
62. Антикоррупционная экспертиза в законодательном процессе.
63. Информационно-аналитическое обеспечение международной и внешнеполитической деятельности парламента.
64. Информационно-аналитическое обеспечение деятельности депутатов, депутатских фракций, комитетов и комиссий.
65. Информационно-аналитическое обеспечение работы депутатов с избирателями.
66. Парламентские информационные ресурсы. Парламентская библиотека.
67. Парламент и СМИ. Информационная политика парламента.
68. Современные методы и технологии парламентской аналитики.
69. Задачи правового информационно-аналитического обеспечения в сфере государственного управления. Структура и функции пра-

вовых информационно-аналитических служб государственных органов.

70. Информационно-аналитическое обеспечение стратегического управления и формирования правовой политики государственного органа.

71. Мониторинг правовой ситуации в сфере ответственности государственного органа. Формы и методы правового мониторинга.

72. Информационно-аналитическая поддержка разработки и реализации управленческих решений.

73. Система информирования граждан о деятельности государственных органов.

74. Современные методы и технологии правовой аналитики в деятельности органов государственного управления.

75. Практика аналитической деятельности за рубежом. Аналитические центры, их влияние на формирование внутренней и внешней политики государства.

76. Задачи правового информационно-аналитического обеспечения в бизнесе. Структура и функции правовых информационно-аналитических служб.

77. Правовая культура бизнеса. Участие правовых аналитиков в разработке стратегии и правовой политики организации, фирмы.

78. Мониторинг правового пространства в сфере деятельности организации, фирмы.

79. Разработка управленческих решений в сфере бизнеса и правового механизма их реализации. Последствия принятия юридически непроработанных решений.

80. Содействие аналитиков улучшению правовой среды бизнеса. Разработка изменений и дополнений в действующее законодательство.

81. Лоббирование интересов организации, фирмы в органах государственной власти. «Белое», «серое» и «черное» лоббирование.

82. Коммерческий правовой консалтинг как разновидность правовой аналитики.

83. Современные методы и технологии правовой аналитики в сфере бизнеса.

84. Задачи правового информационно-аналитического обеспечения в сфере гражданского общества. Формы участия юристов-аналитиков в деятельности организаций гражданского общества.

85. Правовая информационно-аналитическая поддержка деятельности Общественной палаты РФ, региональных общественных палат.

86. Правовая информационно-аналитическая поддержка деятельности политических партий. Роль правовых аналитиков в избирательных процедурах.

87. Правовая информационно-аналитическая поддержка деятельности профсоюзов.

88. Правовая информационно-аналитическая поддержка деятельности правозащитных организаций.

89. Правовая аналитика в деятельности СМИ. Публичная правовая аналитика. Технология аналитического портрета.

90. Современные методы и технологии правовой аналитики в деятельности организаций гражданского общества.

Несколько слов в конце книги

1. Эта книга насыщена (пожалуй, даже перенасыщена) разнообразными советами. Не пытайтесь все их запомнить и реализовать: это невозможно. Лучше прислушайтесь к себе. Сосредоточьте внимание на своих проблемах и тогда книга, может быть, поможет вам найти правильное решение.

2. Не откладывайте эту книгу далеко из-за ее практической части — шаблонов, прототипов и образцов. Они помогут оперативно подготовить аналитический документ на основе классических схем. Но будет значительно эффективнее, если вы со временем разработаете собственный альбом аналитических шаблонов, образцов и прототипов.

3. В трудную минуту, когда в голове нет никаких идей, просто пролистайте эту книгу. Возможно, вы найдете в ней мысли, которые дадут импульс игре вашего воображения.

Исаков Владимир Борисович

Правовая аналитика

Учебное пособие

Издание не подлежит маркировке
в соответствии с п. 1 ч. 2 ст. 1 ФЗ № 436-ФЗ

ООО «Юридическое издательство Норма»

101990, Москва, Колпачный пер., 9а

Тел./факс: (495) 621-62-95. E-mail: norma@norma-verlag.com

Internet: www.norma-verlag.com

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»

127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, стр. 1

Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29

E-mail: books@infra-m.ru. Internet: www.infra-m.ru

Редактор
Корректор
Разработка серии: *А. Л. Бондаренко*
Верстка: *А. Ю. Виноградов*
Подписано в печать 00.00.15
Формат 60×90/16. Бумага офсетная
Гарнитура «Ньютон». Печать офсетная
Усл. печ. л. 00,00. Уч.-изд. л. 00,00
Тираж 0000 экз. Заказ №

По вопросам приобретения книг обращайтесь:

Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа)
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, стр. 1
Тел.: (495) 280-15-96. Факс: (495) 280-36-29
E-mail: books@infra-m.ru

Отдел «Книга — почтой»
Тел.: (495) 280-15-96 (доб. 246)
