

РУССКАЯ АНАЛИТИЧЕСКАЯ ШКОЛА

Юрий Курносков

АЗБУКА АНАЛИТИКИ



ФАКТЫ
ЯВЛЕНИЯ
ПРОЦЕССЫ

Юрий Курносов
Азбука аналитики

«Автор»

2013

УДК 167.2+303.442.3
ББК 87.256.613.5

Курносов Ю. В.

Азбука аналитики / Ю. В. Курносов — «Автор», 2013

ISBN 978-5-93347-440-1

В издании рассматривается широкий спектр вопросов, связанных с методологией, организацией и технологиями современной аналитической работы. Показаны возможности использования аналитического инструментария для исследования социально-политических и экономических процессов, организации эффективного функционирования и развития систем управления предприятиями и учреждениями, совершенствования процессов принятия управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления. Раскрывается сущность системного анализа и решения проблем, приведены примеры успешной прикладной аналитической работы. Издание будет полезно как для профессиональных управленцев государственного и корпоративного сектора, так и для лиц, желающих освоить теоретические основы и практику аналитической работы.

УДК 167.2+303.442.3
ББК 87.256.613.5

ISBN 978-5-93347-440-1

© Курносов Ю. В., 2013
© Автор, 2013

Содержание

Введение	6
1. Ситуация с аналитикой в России: крик души!	13
2. Сущность и теоретико-методологические основы аналитической работы	19
2.1. Понятийный аппарат аналитики	32
Структура и задачи Аналитики	41
2.2. Методологическая культура аналитика	44
Конец ознакомительного фрагмента.	46

Юрий Васильевич Курносов

Азбука аналитики

© Курносов Ю. В., 2013

* * *

Введение

Мы живём в эпоху беспрецедентного **возрастания роли управления** в жизни общества, в решении ключевых проблем страны. Процессы трансформации государственности, которые переживает современная Россия вот уже около двух десятилетий, в огромной степени зависят от эффективных управленческих решений на всех уровнях государственной власти. Ведутся активные исследования и разработка инновационных проектов и программ в области повышения эффективности государственного, муниципального и корпоративного управления. За последнее десятилетие в стране накоплен как позитивный, так и негативный опыт аналитического обеспечения социально-экономического развития (СЭР), представляя огромное поле для Аналитики.

Для меня, как учёного, давно стало очевидно, что система государственного управления нуждается в обновлении, инновациях, оптимизации за счёт позитивных изменений именно на уровне её **аналитического обеспечения**. За последние годы в сферу управления пришли десятки тысяч молодых специалистов, малознакомых с понятиями Аналитика, методология, системный анализ. Их надо учить, а делать это в стране оказывается некому. Аналитика остаётся сферой приложения усилий инициативных одиночек. Этой книгой я хотел **сфокусировать внимание** как Важных Людей, так и обычных управленцев на **феномене Аналитики**. Было потрачено немало сил, чтобы в своих публикациях развернуть и теорию, и панорамное описание ситуации с государственной аналитикой, а также со стратегическим планированием в стране **ИМЕННО В ПОЛЬЗУ ПРИКЛАДНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ** разрабатываемой в рамках «Русской аналитической школы» теории.

Любой бизнесмен и практический аналитик при оперативной оценке проблемных ситуаций в первую очередь выясняет **«цену вопроса»**. Так вот, эта «цена вопроса» огромна! Из-за недооценки роли Аналитики в принятии решений на высших уровнях государственного управления, а фактически – **отсутствия серьёзной Аналитики в стране, мы теряем миллиарды рублей**. Будучи непосредственно причастным к анализу финансовых потоков в стране, заявляю об этом со всей ответственностью! Отсюда и такое вопиюще-ненаучное название первого раздела этой книги **«Ситуация с аналитикой в России: крик души!»**. Но этот крик не слышен, не доходит до лиц, принимающих решения.

Мы знаем, КАК СДЕЛАТЬ НЕ ХУЖЕ, ЧЕМ У НИХ! Важные Люди, ау!

Мы готовы представить внятное и исчерпывающее целеполагание для конкретных действий с их обоснованием. Точки приложения критики – федеральный бюджет как фабрика системного распила, имитационный характер значительной части государственных институтов: от парламента до отраслевых регуляторов. Одновременно – отсутствие целого класса необходимых даже для индустриального (не говоря уже о постиндустриальном) общества институтов государства.

Граждане, мыслящий класс России! Аналитики! Кажется, трудно говорить яснее! Вот те ПРОБЛЕМЫ, над решением которых мы должны все вместе думать днём и ночью:

- отсутствие правильного стратегического целеполагания практически во всех отраслях государственного управления;
- отсутствие собственно эффективных институтов стратегического планирования;
- потери бюджета из-за несогласованности госпрограмм, региональных и корпоративных стратегий;
- упущенная национальная прибыль, драгоценные пункты экономического роста.

Без развёртывания мощных аналитических центров, без использования в полную силу возможностей экспертно-аналитического сообщества эти проблемы не решить!

Реализация Федеральной адресной инвестиционной программы (ФАИП). Государственных программ и Федеральных целевых программ (ФЦП) на региональном уровне стала буквально «фабрикой недо строя», многие из них заведомо обречены на недофинансирование и завершаются мнимыми результатами. Отсутствие системного видения проблем, стратегического планирования (в стране более пяти лет не принимается федеральный закон «О государственном стратегическом планировании»), слабая увязка госпрограмм с государственными стратегиями приводят к колоссальным экономическим потерям. Или ещё один факт, который многое поясняет думающему человеку: более 90 % системообразующих российских компаний зарегистрировано в оффшорах (включая значительную часть государственных компаний и корпораций в лице их дочерних структур¹). **У нас в стране назревают огромные экономические и социальные проблемы.** Прогнозируется инфраструктурный коллапс, кредитный кризис ряда крупнейших государственных и частных компаний, обострение межнациональных отношений и другие проблемы системного характера, которые не решались годами. И в этих сложнейших условиях недопустимо, чтобы многие важнейшие государственные решения принимались впопыхах, кулуарно, без системного анализа, без привлечения интеллектуальных сил экспертно-аналитического сообщества.

Могу утверждать, что мы знаем, как научить государство и государственное управление **продуктивной саморефлексии**, как сделать управление страной более эффективным. Но эти знания остаются невостребованными, книги по фундаментальным теоретическим вопросам изданы за свой счёт мизерными тиражами, они не имеют необходимой административной, информационной и рекламной поддержки. Годами приходится пробивать эту бетонную стену недопонимания! Довести на «верх» новые идеи чрезвычайно трудно.

Многие проблемы Российской Федерации связаны с невысоким качеством аналитической составляющей управления государством и социумом. Наше государство обладает для защиты своих интересов и интересов общественных структур и граждан всеми необходимыми ресурсами: экономическими, военными, информационными, интеллектуальными и духовными. Однако, в настоящее время эти ресурсы во многих регионах России используются неэффективно из-за недооценки роли аналитической деятельности. Имеется огромный разрыв между значительными материально-техническими возможностями управления и крайне несовершенной методологией его организации, неэффективными управленческими решениями. Чрезвычайно негативные последствия имеют эти проявления на стратегических уровнях управления.

Следует отметить одну важную особенность современной Аналитики. В XXI веке обострились ключевые проблемы современности, начиная от постоянно увеличивающегося разрыва в финансово-материальном положении людей и кончая борьбой за все виды ресурсов. Исторический процесс раньше протекал более закономерно, все тенденции развития привычно вытекали из всего предыдущего. В современных условиях нарастающего мирового финансово-экономического кризиса появилась новая мировая **тенденция ускорения и скачкообразности большинства процессов**, быстро меняющиеся ситуации в различных сферах жизнедеятельности общества требуют **адекватных и быстрых управленческих решений**. Государственная же система управления во многих аспектах достаточно консервативна и неповоротлива и не поспевает за скоростью социально-экономических изменений. В этих условиях повышается роль Аналитики, которая позволяет увидеть точки запуска и развития позитивных процессов, стратегически осмыслить все аспекты деятельности управленческих структур в государственной сфере и бизнесе, своевременно блокировать неблагоприятные тенденции.

¹ При этом раздающиеся с 2011 года призывы власти к сворачиванию оффшорных структур никак не реализуются практически.

Современный мир стал **полем конкуренции** не только экономических, политических или социальных систем, но также идей, смыслов и концепций. Последние зачастую не имеют прямого отношения к науке в том виде, в каком мы привыкли иметь с ней дело: научное знание сейчас фрагментируется, а люди готовы скорее воспринимать обобщения и концепты², без размышления над причинно-следственными связями явлений (клиповое сознание). По мнению ряда аналитиков, в настоящее время можно говорить о *глобальном интеллектуальном переделе мира* с жёсткой конкурентной борьбой отдельных государств за преимущественное обладание интеллектуальными ресурсами, в первую очередь – высокоодарёнными людьми, потенциальными носителями *нового знания*. Ректор МГУ им. М. В. Ломоносова академик В. А. Садовничий отметил: «Уровень интеллекта нации – вот что определяет сегодня место того или иного государства в мировой таблице о рангах»³.

Пока элита России не осознает, что интеллектуальный ресурс в современном мире стал главным, мы обречены на отставание. Даже если все деньги мира закачать в Россию, здесь мало что, по сути, изменится к лучшему!

Прочитаем замечательную книгу В. А. Филиппова о роли аналитических центров за рубежом. Там показано, что **современный этап глобальной эволюции мировой цивилизации характеризуется** снижением роли материальных факторов производства и повышение значимости информации и знаний как основных производственных ресурсов. Научные знания и специализированные уникальные навыки их носителей становятся главным источником и ключевым фактором развития материального и нематериального производства, обеспечения устойчивого экономического развития⁴. Что у нас знают о «фабриках мысли» – о DARPA, о корпорации RAND, о частных аналитических организациях США⁵, как это работает, о том, как они взаимодействуют с государством?

Творческое наследие великих русских учёных обладает непреходящим научно-практическим значением, так как используемый ими метод «взгляд в будущее из прошлого» уже содержит описание нашего социального завтра. У нас в стране есть мировоззренческие примеры описания организации рационального государственного управления, научной и промышленной деятельности общества в интересах общего блага народа, а не кучки олигархов. Последователи нашего великого вологодского соотечественника Х. С. Леденцова⁶ развивали эти идеи как «принцип разумного содействия людей друг другу для улучшения их жизни, где главное – это развитие просвещения страны во имя заботы о благе народа». Парадоксальным является то, что эти и многие другие русские идеи стали достоянием многих стран мира, но только не самой России.

Наши нынешние теоретические наработки в сфере Аналитики мало соотнесены с современными аналитическими технологиями и практиками, используемыми в США, ЕС, Японии, даже в КНР. Существует много тем и проблем, о которых хотелось бы рассказать читателю, например, по теме форсайтных исследований, о теории техноукладов⁷ и пр. Однако меня опять могут упрекнуть, что это сложные вещи, «трудно воспринимается», что нужно давать материал попроще. Но аналитик, по определению, это же интеллектуал! Он

² См.: http://www.vedomosti.ru/opinion/news/8535231/vklyuchitsya_v_konkurenciyu_idej

³ Садовничий В. А. Университет и общество // Год планетный. Политика. Экономика. Бизнес. Банки. – М., 1999.

⁴ См.: Филиппов В. А. Аналитические центры – стратегический интеллектуальный ресурс. – М.: ЛЕНАНД, 2007. – 104 с.

⁵ См.: http://arhidoka.ru/materials/analit_center

⁶ Христофор Семёнович Леденцов (1842–1907), с 1883 по 1887 годы – городской голова Вологды. По духовному завещанию 1905 г. он свой личный капитал завещал на создание «Общества содействия успехам опытных наук и их практических применений». Общество было создано на совершенно других концептуальных принципах, чем Фонд А. Нобеля – изобретателя динамита и учредителя Нобелевской премии. Сумма, завещанная Леденцовым на создание общества, превышала размер, завещанный девятью годами до него Нобелем. Однако активы общества были конфискованы первыми декретами Советской власти. В 2002 году Леденцовское общество было возрождено.

⁷ См.: http://www.vedomosti.ru/opinion/news/8535231/vklyuchitsya_v_konkurenciyu_idej

должен не бояться, а радоваться возможности поучиться, интересоваться сложными текстами, где для него есть что-то непонятное, новое...

Исторический опыт показывает, что крайне важным для развития любой страны является финансирование и использование интеллектуальных ресурсов. Там, где были использованы идеи Х. С. Леденцова – там не было революций. В числе его последователей многие известные и богатые люди – Карнеги, Форд, Рокфеллер, Дюпон, Меллон, которые создавали внебюджетные фонды для финансирования науки, университетского образования и малого бизнеса. Фонды использовались также для развала мировой социалистической системы, для присвоения природных, культурных и интеллектуальных ресурсов других стран иностранными компаниями через спонсорство и гранты для учебно-образовательных и научно-исследовательских программ. Вся эта система известна сегодня как «глобальное сетевое управление», основными элементами которой являются «инновационные фонды», «мозговые центры» и «фабрики мысли», «целевой капитал», «третий сектор»⁸, «коучеры», «фракталы», «репутационный капитал».

Учёные, изобретатели, аналитики в США объединяются вокруг Университетов и Инновационных фондов, образуя творческое объединение сограждан, владеющих капиталом свыше 20 триллионов долларов. Здесь формируется рынок инновационных идей по разным направлениям. «Мозговые центры» создаются для выработки особых знаний, эффективно решающих текущие и перспективные проблемы. В этих структурах готовятся управленческие кадры, аналитики и эксперты, обеспечивающие персональное референтное окружение политиков и руководителей крупных компаний. Это позволяет им как экспертно-аналитической системе быстро реагировать на запросы «заказчика» в лице чиновников государственного и корпоративного сектора. Иерархия их востребованности складывается посредством «рейтинга по критерию доверия». Требования к их работе – профессионализм, своевременность, краткость и точность информации.

Аналитическая работа может выступать мощным интеллектуальным оружием в руках любого руководителя. Аналитика – это целостная совокупность принципов методологического, организационного и технологического обеспечения индивидуальной и коллективной мыслительной деятельности, позволяющая эффективно обрабатывать информацию с целью совершенствования качества имеющихся и приобретения новых знаний, а также принятия оптимальных управленческих решений⁹. Формировать аналитическое мышление и способности – важнейшая задача любого учебного заведения.

Понятия «Аналитика», «системный анализ проблем», давно завоевали популярность, современные политики, экономисты, менеджеры оперируют ими свободно и с видимым удовольствием. Помимо прочего, у них оно обозначает высшее проявление профессионализма и компетентности в управленческой деятельности. Термин «Аналитика» в последние годы весьма активно стал использоваться в политической и экономической литературе, однако подходы различных авторов к его дефиниции и содержательному наполнению существенным образом различаются. Большинство авторов понимает под данным термином сущностно-смысловую сторону в процессах *планирования, прогнозирования и управления*. Активно используется понятие Аналитики в интересах обобщённой оценки состояния и планов инновационного развития России¹⁰.

⁸ «Третий сектор» в экономике развитых стран начал складываться после Второй мировой войны как источник внешних ресурсов – новых знаний и высоких технологий. Сегодня в этом секторе экономики США занято более 50 % населения, которое даёт стране 80 % налогов. Стоимость внедряемых инноваций составляет свыше триллиона долларов в год.

⁹ Курносов Ю. В. Аналитика как интеллектуальное оружие. – М.: Русаки, 2012. – 618 с.

¹⁰ См.: Пискунов А. А. Стратегическая матрица России. Актуальные проблемы стратегирования социально-экономического развития России. – М.: Счётная палата РФ, 2011; Лепский В. Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития. – М.: Когито-Центр, 2010. – 255 с.; Хайдаров А. А. Управление развитием взаимосвязанных сфер жизнедеятельности

Для начинающих аналитиков очень важно понять одну **принципиально значимую особенность** аналитической работы. При всех её различиях, связанных с содержанием анализируемых объектов (в политике, экономике, сфере безопасности), **сущность аналитики неизменна и связана с выявлением неявных, а иногда и сознательно скрываемых элементов в содержании информации**. В этом моя авторская позиция расходится с другими авторами, которые считают её несущественной. Но именно понимание этого момента позволяет аналитику совершить качественный скачок в глубинном понимании сути Аналитики, что особенно важно для практики управления, аналитической обработки информации. Об этом свидетельствует мой личный опыт преподавания (более 20 лет педагогического стажа) и работы в аналитических структурах органов государственной власти.

Проводимые социологами в последние годы опросы о том, кем они хотят стать, показывают удручающую картину. Молодые люди ориентируются на жизненные ценности, востребованные обществом. Большая их часть мечтают стать государственными чиновниками. Почётное место занимают юристы и менеджеры. Вне конкуренции среди наук – гуманитарные (41 % предпочтений). Последняя мода – дизайнеры. А вот естественным наукам хотят посвятить себя 3 % школьников, стать инженерами и архитекторами – 4 % (вместе). Любому разумному человеку понятно, что государство, где будет такая профессиональная структура, исторически обречено и не будет суверенным. В условиях стратегической дезориентации, когда главной ценностью общества стало потребление, а созидание – занятие для неудачников, возник уникальный феномен, наше национальное «ноу-хау», ещё ждущее своих исследователей – искусное обращение с административным ресурсом¹¹.

Неутешительную статистику можно продолжить: треть российских студентов, приезжающих в Англию, не возвращаются на родину, а всеми силами стремятся остаться работать на западе. Известные цифры: лишь 0,3 % глобального рынка наукоёмкой продукции принадлежит России, хотя по числу учёных мы на третьем месте в мире. При этом новые идеи редко доходят до стадии коммерческого продукта, а увеличение финансирования науки у нас, в конечном счёте, никак не влияет на благосостояние общества. Между тем, в развитых странах рост ВВП на 80 % определяется инновациями и высокими технологиями.

Для России инновации очень нужны, модернизация нужна по всем направлениям. Иного пути, кроме построения инновационной, основанной на знаниях экономике, нет. Однако из-за громоздкого и неповоротливого чиновничьего корпуса, часто реализующего с помощью административного ресурса свои корыстные интересы, дискредитации в СМИ самой идеи инноваций и экономики знаний (один скандал со Сколково чего стоит!), в обществе наблюдается абсолютный скептицизм и неверие в отношении возможностей инновационного прорыва.

Эта книга – попытка восполнить пробел, доступно рассказать об Аналитике, которая предоставляет уникальные возможности для интеллектуальных прорывов мирового уровня. Ведь понятно, что по многим позициям глобальной конкуренции мы проигрываем, потому что в стране резко ослаблена именно интеллектуально-аналитическая составляющая. Идея усиления Аналитики, которой я посвятил свою жизнь, на первый взгляд, кажется простой и понятной идеей, но обоснование и реализация её сталкивается с огромными трудностями, потому что затрагивает самые основы человеческого бытия – культуру мышления, эффективность жизнедеятельности, управление социумом.

Цель настоящей книги – на понятном, доступном каждому образованному человеку языке кратко рассказать о крайне важной и интересной сфере человеческой деятельности – **Аналитике**. Я пишу это слово с большой буквы, чтобы показать своё личное уважение к

в системе регионального стратегирования: диссерт... кандидата экономических наук: 08.00.05. – Пермь, 2007.

¹¹ См.: Лесков С. Л. Мозговой штурм. – М.: МГУ, 2012.

понятию, в котором сконцентрировано очень многое. Аналитика – это очень серьёзная и глубокая вещь (что мы попытались представить и самой обложкой книги, где прожектор вертолёта глубоко освещает предметную область). В это ёмкое понятие, характеризующее важнейшую часть интеллекта человека и жизни общества, входят принципы и приёмы количественной и качественной обработки информации для того чтобы получать новые знания и принимать эффективные управленческие решения.

В предыдущей моей книге «Аналитика как интеллектуальное оружие», которая хотя не имеет широкой рекламной и информационной поддержки, однако достаточно быстро расходуется и становится известной, было изложено развёрнутое представление об аналитике с позиций теоретического знания. В ходе моих контактов и выступлений в Общественной палате России в декабре 2012 и марте 2013 года от ряда коллег поступило предложение написать более доступную книгу для управленцев об азах Аналитики. Был образован неформальный авторский коллектив, в который вошло более десяти человек из различных аналитических структур, проведено несколько коллективных обсуждений замысла «Букваря Аналитики». В ходе работы возникли определённые противоречия, связанные с организационными моментами и различиями в концептуальных представлениях об аналитике как сфере деятельности и научной дисциплине, которые напоминали известную басню Ивана Крылова про лебедя, рака и щуку. Понимая, что согласовывать теоретические позиции и приводить их к общему знаменателю становится всё труднее, мною было принято решение о самостоятельном издании книги, в которой изложено авторское представление об азах Аналитики.

По совету моего старшего товарища известно российского методолога О. С. Анисимова, который подсказал, что с более высоких теоретических позиций всегда можно изложить концептуальное видение тех или иных вопросов в более доступном виде, я попытался решить эту задачу. Используя принцип конструктивного упрощения, многие теоретические положения излагались в сжатом конспективном виде, что естественно предполагает дальнейшую самостоятельную работу будущих аналитиков по их углублённому изучению¹². При этом использовался принцип наглядности, для чего в книгу вошёл ряд структурно-логических схем (рисунков), по аналогу известных шаталовских¹³ «опорных конспектов», позволяющих образно представить важнейшие положения из сферы Аналитики.

Одновременно следует оговориться, что усвоение новых знаний практически одинаково зависит от усилий как учителя, так и самого ученика. Стремление изложить многие сложные вещи упрощённо ещё не означает, что Аналитика проста и доступна для каждого. Аналитика, как и любая интеллектуальная сфера, требует умственных усилий, настойчивости и усидчивости. Аналитика – вещь серьёзная и требует к себе соответствующего отношения. Практика убедительно показывает, что те управленцы, кто нашёл в себе силы освоить новые знания из области аналитики, добиваются высоких результатов в работе на любом участке.

Поскольку Аналитика лишь набирает силу, впитывая всё лучшее из науки и практики, на этапе её роста неизбежно появление различных школ, концептуальных подходов и направлений, в зависимости от мировоззренческих установок, жизненного опыта и материальной зависимости конкретных людей – носителей аналитического знания. Как будет показано далее, Аналитика может быть политической, экономической, финансовой, инфор-

¹² Вообще-то я считаю, что никого ничему научить нельзя, каждый должен учиться сам, всю жизнь заниматься самообразованием, прежде всего, сознательно искать и читать умные книги. А вот помогать тому, кто ищет истину, нацелен на познание – обязательно нужно.

¹³ Шаталов В. Ф. – известный педагог-новатор из Донецка, автор новых эффективных методик преподавания различных предметов в средней школе.

мационной. Но важнейшей её особенностью является междисциплинарный, синтетический, компаративный¹⁴ характер.

В книге рассматриваются концептуальные основы системного анализа, как важнейшего элемента современной аналитики и управления. Раскрываются сущность и задачи системного анализа проблем в различных сферах жизнедеятельности общества и государства, подчёркивается ключевая роль аналитики в управленческих процессах, связь с процессами долгосрочного целеполагания. Именно хорошо поставленная аналитическая работа позволяет осуществить **оптимальный выбор приоритетов развития** государства и социума, на её основе осуществляется стратегическое планирование и государственное регулирование, ведётся разработка долговременных проектов и программ социально-экономического развития, создаются механизмы мобилизации ресурсов для реализации поставленных целей.

Следует отметить, что в последние годы в России усилились попытки ослабить зависимость от навязываемых западными школами менеджмента подходов, матриц и моделей в области аналитики, которые зачастую не работают в российских условиях, и создания собственных теоретических и практических наработок. Моя авторская позиция предполагает более объёмное видение содержательной стороны системного анализа как ядра аналитики, *а также процессов прогнозирования, целеполагания, программирования, аналитического обеспечения, включая выявление ключевых дисбалансов развития страны и конкретных субъектов управленческой деятельности – организаций.*

В структурном отношении учебник состоит из трёх разделов, посвящённым важнейшим аспектам аналитической деятельности. В первом разделе рассматривается общая ситуация с Аналитикой в России, актуальность проблемы усиления аналитической деятельности и основные концептуальные подходы по её решению. Во втором разделе изложены некоторые теоретико-методологические основания и ориентиры аналитики – подходы, принципы, методики, категориальный аппарат. Показаны возможные направления использования аналитики для **выявления и разрешения узких мест и дисбалансов** с целью обеспечения безопасного и устойчивого развития российского государства и общества. Обучение теоретическим основам аналитической работы необходимо для многих управленцев. Третий раздел посвящён практике аналитической работы. Систематическое использование методик её применения в практической сфере позволяет достичь серьёзных конкурентных преимуществ, задействовать те факторы и механизмы, которые позволяют достичь успеха.

Искренне хотел бы, чтобы число единомышленников и соратников в деле укрепления аналитики в России увеличивалось, а данная публикация по мере возможностей способствовала бы этому. «Русская аналитическая школа» – это проект с большим будущим, призываю всех патриотически настроенных, честных и здравомыслящих людей всемерно поддержать его.

Автор

¹⁴ Происходит от лат. *comparativus* – сравнительный.

1. Ситуация с аналитикой в России: крик души!

В любой стране ведущую роль в государственном строительстве, укреплении её политической и социально-экономической системы играет *интеллектуальная элита*. Она неоднородна по составу и включает учёных, хозяйственников, представителей политических партий и общественных движений и многих других групп и слоёв общества, но всегда в её состав входит и специфическая группа разноплановых специалистов, чьё поле деятельности мы определяем словом «Аналитика». Как бы ни разнились их профессии, как бы номинально не назывались их должности, – всюду этих людей именуют *аналитиками*. Это своеобразные аристократы в области интеллекта, «генераторы» новых идей и смыслов.

Аналитик – это понятие более широкое, нежели просто эксперт в некоторой отрасли знаний; интеллектуальный инструментарий и опыт практической деятельности аналитика намного шире и не замыкается в рамках одной предметной области. Аналитик владеет совокупностью интеллектуальных технологий, позволяющей адекватно отражать суть явлений и процессов, выявлять скрытые в потоках текущей информации ключевые элементы развития обстановки, прогнозировать и создавать научную основу для управленческих решений. Как правило, это интеллектуально смелый человек, несущий новое, его отличает отсутствие *синдрома стадного мышления*. Наряду с сугубо прикладной стороной, которой сегодня занято большинство аналитиков в государственных и коммерческих структурах, в аналитической деятельности крайне важна и теоретико-методологическая сторона дела. Жизнь требует основательного исследования многих вопросов жизнедеятельности государства и общества. Это роднит аналитику с «чистой наукой», так как тесно связано с теоретическим моделированием базовых социально-экономических и политических процессов, поисковым характером мышления, сознания и культуры человека. Вместе с тем Аналитика, по сравнению с наукой, носит более оперативный и прикладной характер, она функционально встроена в процессы государственного управления, бизнеса, обеспечения безопасности. Эта её особенность требует быстрой оценки обстановки, безотлагательного принятия управленческих решений. Учёный может месяцами и годами биться над решением научной задачи, аналитик же часто попадает в ситуацию, когда аналитический документ должен быть готов «к утру».

Общество в высокой степени инерционно – не только и не столько в экономике, но и, как это ни странно, интеллектуально. В истории не раз общество отвергало новые идеи, даже не удосуживаясь критически их осмыслить. Оказывается, что людей, способных выявлять и формулировать то, что скрыто в информационных потоках – смыслы, идеи, тенденции, закономерности, факторы, проблемы, риски, угрозы – явно недостаточно для принятия эффективных управленческих решений. Особенно печальная ситуация сложилась в России – вот уже несколько десятилетий наша страна последовательно теряет ценнейшие кадры аналитиков, и они находят применение где угодно, но только не у нас. А ведь чем ниже интеллектуальный потенциал общества, тем сильнее в нём деструктивные тенденции. Истощение интеллектуальных ресурсов и сокращение числа их носителей чревато драматическими последствиями.

Сегодня социально-экономическая аналитика России в критической ситуации: неразвитость аналитических способностей политической элиты начинает тормозить развитие общества, государства, науки и технологий. Большие проблемы существуют с профессиональной подготовкой кадров для аналитической работы. Конечно, в России есть прекрасные многочисленные вузы, где программы обучения предусматривают развитие системного мышления студентов, есть ряд специальностей, близко примыкающих к аналитической работе, однако реально в России на сегодняшний день (*ноябрь 2013 года*) ни один вуз целенаправленную подготовку аналитиков не осуществляет. Отсутствуют кафедры, соответствующие

ющие специализации, методики и учебники. Я лично об этом (а также о необходимости проведения всероссийских и региональных научно-практических конференций, методологических семинаров, конкурсов молодых аналитиков) не устаю говорить с 1995 года! Но ситуация очень медленно поворачивается к лучшему.

Государство остро нуждается в людях, реально способных комплексно анализировать социально-экономические, политические и культурные процессы и управлять ими. В то же время многие, кто обладают реальной властью в государстве и корпорациях, зачастую просто не понимают сути многих происходящих явлений и процессов. А почему? Они видят искажённую картину мира, их никто не готовит к восприятию реалий современного мира на основе системного аналитического мышления. Эти субъекты смотрят на вещи *со своей колокольни*. Чем дальше явление от привычных схем восприятия индивида, тем больше искажение восприятия. То, что дальше, представляется маленьким и незначительным, а то, что ближе – большим и важным. Этот своеобразный *оптический обман* государству и народу обходится очень дорого. Страна живёт какими-то странными калейдоскопически меняющимися концепциями, национальными проектами, вроде бы и ориентированными на позитивные для общества цели, однако вследствие непродуманности и их финансового обеспечения по остаточному принципу, становящихся малоприспособленными для улучшения жизни народа. Монополизм отдельных научных и аналитических структур либерального толка превысил все мыслимые пределы. Одновременно с этим экспертно-аналитическое сообщество в целом буквально вытеснено на обочину.

Исправить подобную ситуацию можно было бы при наличии *социальных лифтов* для кадров, способных выполнить аналитическую работу. Однако в стране отсутствуют механизмы связи государства с инициативными аналитиками. Российское общество также реально лишено возможности вести поиск аналитиков (координаторов такого рода деятельности) в регионах, предоставлять им условия и ресурсы для работы на общее благо, использовать полученные ими результаты.

Фактически инициативные аналитики децентрализованы по всем общественным сегментам, и привести их к единому знаменателю, полагаю, очень сложно и, скорее всего, организационно и технически невозможно. У каждого сильного аналитика свои стартовые условия, свои наработки, источники институционализации и заработка (возможности капитализации информации и знаний). Такое же положение сложилось не только в аналитике, но также в науке, технике, политике и т. п. Поэтому, *сегодня самая главная задача – это массовое обучение людей новым правилам и образам жизни, новым правилам игры*. Но в России пока не видно ни людей, способных эти самые правила придумать, сформулировать, описать порядок их применения, ни инфраструктур (институтов) ознакомления людей с этими правилами.

Главный продукт власти – это перспектива, создание таких условий жизнедеятельности для каждого человека, чтобы он мог расти, развиваться и совершенствоваться, чтобы постоянно улучшалось его благосостояние.

Многолетняя работа в органах безопасности и Счётной палате Российской Федерации помогла мне прийти к важным умозаключениям по поводу не только роли и места Аналитики в обработке информации финансово-экономического характера, но и её значении в принятии управленческих решений. Занимаясь вопросами стратегического контроля ресурсного обеспечения социально-экономического развития страны, мне пришлось участвовать в ряде контрольных и экспертно-аналитических мероприятий, касающихся стратегических вопросов распределения и использования бюджетных средств. Среди них, такие, например, как «Комплексный анализ эффективности функционирования межведомственной унифицированной системы тылового обеспечения Вооружённых Сил Российской Федерации» (2008 г.); «Анализ эффективности использования государственных средств террито-

риальными структурами федеральных органов исполнительной власти и региональными органами исполнительной власти, выделяемых на реализацию функций управления» (2009); «Стратегический аудит использования потенциалов социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона в соответствии с положениями Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (2009 г.); «Комплексный анализ докладов высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ за отчётный год и их планируемых значениях на трёх-летний период» (2009 г.); «Комплексная проверка эффективности использования государственных ресурсов в целях подготовки к XXII Олимпийским зимним играм и XI Паралимпийским зимним играм 2014 г. и развития г. Сочи как горноклиматического курорта» (2009–2012 гг.) и др.

В ходе этих мероприятий отработывалась технология применения «аналитической карты проблемного поля» (о которой ещё пойдёт речь ниже), функциональная структура (архитектура) системы мониторинга крупномасштабных проектов, рассматривались вопросы экономической эффективности, в том числе ресурсоёмкости, ресурсообеспеченности, прямых и косвенных затрат, доходов и капитализации. В ходе контроля за реализацией Олимпийского проекта нас интересовали вопросы сроков, стоимости и качества работ и услуг, выполняемых заказчиками, подрядными и субподрядными организациями, качество управления портфелями проектов, изменениями, ресурсами и рисками по сферам готовности. Большое внимание уделялось проектному подходу к организации управления и контроля, выявлению имеющихся дисбалансов, согласованности планов, координации и взаимодействия различных органов управления, инвесторов и ответственных исполнителей проекта, проверке наличия взаимосвязанных сетевых графиков с отражением путей разрешения возникающих проблем, базовых бюджетов и планов, регламентов предоставления отчётности, реестров целевых показателей и индикаторов, согласованных объёмов и периодичности мониторинга и контроля и т. д.

Прикладная аналитическая работа в важной государственной сфере позволила сделать вывод о том, что распределение и использование финансовых и материальных ресурсов у нас в стране осуществляется порой далеко не лучшим образом. Многие руководители федерального и регионального уровня, в том числе в силовых структурах, принимают управленческие решения по решению проблем спонтанно и субъективно, основываясь лишь на своём личном опыте и не используя более эффективные аналитические технологии.

Крайне важным в этом смысле является понимание руководителем **важности выделения, формулирования и структурирования проблемы в виде управленческой задачи, определения «веса» факторов и ключевых противоречий, составляющих её содержание, что позволяет впоследствии оптимально распределять ресурсы**. Представленное на рис. 3 «проблемное дерево» позволяет увидеть проблему целиком со всеми её кризисными точками, причинами и возможными последствиями.

Выступая как теоретическая модель проблемы, это «дерево» служит основой для **коллективной аналитической работы** по обсуждению и оцениванию роли и весового коэффициента каждого фактора. Не так важно, в какой форме будет проходить эта работа – в форме «мозгового штурма», рабочего совещания или заседания коллегии. Важен результат – выявление и фиксация всех значимых моментов, создающих проблему, определение их приоритетной значимости и их относительного **«веса» в общей проблеме в процентном отношении**. В современных условиях ни один руководитель, будь он даже семи пядей во лбу, не может в одиночку оценить всю проблему целиком. Нужны только «коллективные мозги», привлечение к экспертно-аналитической работе разноплановых специалистов, потому что

большинство проблем являются настолько динамичными и гиперкомплексными, с огромным числом связей, сфер влияния, факторов, рисков, угроз и т. д., что одному человеку крайне трудно, а порой и невозможно оценить полностью всю проблемную ситуацию и принять оптимальное решение.

Хочу обратить особое внимание читателей на данную часть Аналитики, так как она напрямую связана с принятием управленческих решений, а значит с распределением финансовых, материальных, информационных и кадровых ресурсов.

Результаты того, что в нашем государстве фактически отсутствует подготовка аналитиков, и никто не учит руководителей хотя бы основам системного анализа проблемных ситуаций в различных сферах жизнедеятельности, как говорится, налицо. Именно «плоское», однобокое, искажённое, а говоря научным языком, *аутистическое* восприятие реальности – один из главных источников управленческих ошибок и причина того, что руководители не воспринимают адекватно происходящие в стране процессы, подчас критические, опасные. Слаборазвитая культура мышления, слабая теоретическая подготовка, *некомпетентность и односторонняя информированность элиты – это огромная угроза в современную эпоху*. А преодолеть её возможно, лишь признав аналитику неотъемлемым компонентом интеллектуальной жизни личности современного руководителя.

Отсюда вывод: всем нам надо учиться! И это не зазорно в любом возрасте.

Аналитика всегда нацелена в будущее, прогностика – её важнейшая функция. При этом Аналитика всегда опирается на анализ того, что было и что есть в настоящее время. Эти три составные части важны для любого полноценного аналитического исследования.

Нынешний этап развития аналитики в России характеризуется следующим. Неясность, неопределённость основных идеологических ориентиров российского государства в условиях, когда большинство народа отторгает идеи капитализма (хотя вынуждены жить по его законам), создают такую мировоззренческую путаницу, в которой разобраться очень нелегко. Очевидно, что ведущие операторы (публичные политики, партийные активисты, высокопоставленные государственные чиновники) и Администрация Президента Российской Федерации, и бизнес, и общество в целом – те, кто рационально относится к своим возможностям, потребностям, обязательствам, – заинтересованы во внятной информационной структуре общества, её концептуально-идеологических основах, адекватной коммуникации и недвусмысленном толковании основных идей, на которых должно развиваться государство. Это нужно для того, чтобы даже при диаметрально-противоположных мировоззренческих подходах – правые-левые, сторонники-противники, христиане-язычники, производители-потребители, – *элита общества адекватно, в единых терминах понимала многообразную реальность и была нацелена на реализацию интересов большинства*. Роль Аналитики при этом незаменима.

Позволю себе сделать очень краткий экскурс в то, что было, охарактеризовать то, что есть и предположить то, что будет на «ниве» Аналитики в ближайшем будущем.

Что было. Аналитиков как людей с нестандартным мышлением всегда было немного, фактически единицы (по экспертным оценкам, это около 4 % мыслящего класса). Понимая всю важность аналитической работы как составной части управления и вообще познания, эти пассионарии годами пробивали стену непонимания и недооценки феномена аналитики. Кое-кому из них удалось прорваться на руководящие посты в государственных и бизнес-структурах, но многие остались социальными аутсайдерами, так как не смогли в силу разных причин соответствовать правилам, ограничивавшим их интеллектуальную свободу.

Что есть. Явно пробуждается интерес к аналитике на разных уровнях управления. Усилиями энтузиастов-одиночек этот ручеёк интереса набирает силу, всё больше людей

начинают понимать, что аналитика – это действительно интеллектуальное оружие¹⁵. Благодаря интернету в последние годы резко усилился обмен качественной информацией, адекватно отражающей различные аспекты жизнедеятельности общества и государства, возникла потребность в аналитической продукции.

Следует сказать (исходя из своего личного опыта и опыта других коллег), что серьёзные аналитические структуры в России по инициативе снизу не возникнут, разве что при направляющем партнёрстве западных корпораций. **А государство по-прежнему не понимает необходимость мощной организационной и финансовой поддержки в вопросе создания аналитических центров** («фабрик мысли»), давным-давно доказавших свою эффективность на Западе, ставших настоящими локомотивами его интеллектуального развития. Заторможенность с принятием административных решений по этому вопросу наносит колоссальный вред, страна несёт огромные потери на непродуманных управленческих «решений-скороспелок». Однако усиливающаяся конкуренция на международном уровне, нарастающий вал кризисных явлений в самом российском обществе объективно способствуют поиску таких идей и их носителей, которые дают возможность стратегического и тактического выигрыша. Как говорится – «жизнь заставит». Сама жизнь, нарастающие противоречия заставляют Аналитику перемещаться в центральную сферу общественного внимания.

Сегодня мы живём в открытом научно-аналитическом пространстве, когда многие достигнутые научно-исследовательские результаты не востребованы, их важность не очевидна ни для кого, кроме немногих специалистов в узких областях, а также аналитиков-концептуалистов. Большинство важных системно-аналитических исследований издаются мизерными тиражами (да ещё, как правило, и за счёт самих инициаторов), создаваемые мыслительные модели малодоступны для научного сообщества, не актуализированы, размыты по десяткам изданий. Представляется, что в ближайшем будущем исследования в этой сфере (систематизация, актуализация, личные контакты между исследователями) могли бы быть весьма полезны и продуктивны для консолидации экспертно-аналитического сообщества. Это является и одним из приоритетов проекта *Русской аналитической школы* (РАШ).

Есть и другие научные, прикладные, управленческие и концептуальные направления, весьма востребованные временем. Если удастся органически и профессионально соединить интеллектуальный потенциал аналитиков, в стране будут созданы новые творческие коллективы: работающие команды, проектно-аналитические институты, и при правильной постановке дела они смогут работать в условиях самокупаемости. В принципе, **Россия сейчас нуждается в десятках таких фабрик мысли**. Я не сомневаюсь, что усиливающаяся борьба за ресурсы, которых на планете становится всё меньше, а также нарастание вала сложнейших социально-экономических проблем заставят российских руководителей обратить внимание на этот серьёзнейший вопрос.

В своей предыдущей книге «Аналитика как интеллектуальное оружие» мною дано панорамное описание и сравнение ситуации с государственной аналитикой и стратегическим целеполаганием и планированием (своеобразным «стратегическим стимулированием») «у нас» и «у них». Сейчас всё ярче проявляются характерные черты постиндустриальной экономики, прежде всего – это **интеллектуализация используемых технологий**, обеспечивающих повышение производительности труда, рост наукоёмкости товаров, повышение значения деятельности, связанной с производством, хранением, передачей и производством знаний.

Набирающие силу процессы глобализации мировой экономики и жёсткой конкуренции приводят к сокращению жизненного цикла продукции и к необходимости постоянного

¹⁵ См.: Курносов Ю. В. Аналитика как интеллектуальное оружие. – М.: Русаки, 2012. – 613 с.

внедрения инноваций. Поэтому именно интеллектуальные ресурсы общества – качественная информация, научные знания, профессиональный, научный и культурный потенциал общества определяют структуру национальной экономики, качество производимых продукции и услуг, эффективность функционирования экономики. Даже краткое описание основных институтов анализа, стратегического целеполагания, «стратегического стимулирования» в США, ЕС и сравнение их с Россией показывает, что у нас в этом плане наличествует просто интеллектуальная пустыня Калахари. Это суровая и горькая как хрен правда. Если соотнести всё это с экономической ситуацией, то корни многих наших неудач становятся явными. Российская экономика сейчас стагнирует, и, конечно, нужно искать выход, потому что в течение двух-трёх лет мы ощутим совершенно иную ситуацию в стране.

Что будет. В ближайшем будущем на Аналитику обратят внимание в России на государственном уровне. Не в последнюю очередь – и благодаря нашим усилиям, обсуждению этих вопросов в Общественной палате Российской Федерации, а также в рамках первой Всероссийской научно-практической конференции **«Аналитика развития и безопасности страны: реалии и перспективы»**. Кстати, о необходимости такой конференции я говорил ещё 10 лет назад в своих публикациях¹⁶, обращался со служебными записками к ректору РАГС при Президенте РФ. Однако, тогда, видимо, идея ещё не созрела и не получила поддержки. А теперь, по устоявшейся российской практике, люди, которые раньше тормозили развитие Аналитики, постараются возглавить движение.

Роль аналитической составляющей в обработке информации будет неуклонно возрастать. Стране нужны новые поколения квалифицированных аналитиков. Успешное решение стоящих перед органами государственной власти и управления задач невозможно без адекватного кадрового ресурса.

А ещё будет мода, по мере распространения и усиления которой количество аналитиков увеличится, так же как и число аналитических подразделений. Аналитику станут преподавать в вузах, элитных колледжах, появятся учебные пособия, много новых книг и публикаций. Однако количественное увеличение отнюдь не означает автоматически качественное приращение. Точно так же, как с увеличением издательских и рекламных возможностей в годы перестройки количество всякой околολитературной и псевдонаучной «лабуды» возросло неимоверно, мощность книжной индустрии стала исчисляться миллионными тиражами, однако доступ к настоящему знанию по-прежнему остаётся закрытым, эзотерическим, по-прежнему трудно найти серьёзные книги, несущие с собой Знание.

Таковы ближайшие прогнозы, на которые следует смотреть совершенно трезво, прежде всего, учёным и аналитикам, а не перемещаться по рынку ради собственного выживания, что часто наблюдается сегодня в России.

¹⁶ А также о необходимости создания кафедры аналитики, введении специализации «Информационно-аналитическая работа в сфере государственного и муниципального управления», наполнении Ситуационного центра РАГС интеллектуальным содержанием и т. д.

2. Сущность и теоретико-методологические основы аналитической работы

Теоретическое осмысление феномена Аналитики предполагает рассмотрение сущности, структуры Аналитики как научной дисциплины, выделение её основных функциональных направлений в обработке информации, универсальные принципы работы с информационным материалом. Также необходимо представить предметное поле Аналитики, её методологию, технологию и организационную сторону. Содержательная сторона аналитики связана с сущностным, системно-динамическим и ресурсным анализом информации, отражающей реальную жизнь. Ядром Аналитики является системный анализ информации о предметах, явлениях и процессах при сохранении значительной доли её неопределённости. Нельзя говорить об аналитике, когда нет объекта и предмета исследования, когда вообще нет информации (информационный вакуум). Анализ может реализовать себя лишь в достаточно развитом информационном поле. Одним из обязательных условий осуществления аналитической деятельности является состояние повышенной информационной неопределённости относительно объекта исследования¹⁷.

Большинство практиков не задумываются о разнице, которая существует между информационной и аналитической работой. Поскольку грань между этими понятиями размыта, информационно-аналитическая деятельность воспринимается как единое целое, необходимо привести некоторые пояснения.

Говоря высоким стилем – умение работать с информацией на сегодняшний день – это залог профессионализма в любой сфере. Работа практического аналитика должна заключаться в извлечении и использовании информации в соответствии с заданными целями, опираясь преимущественно на умение работать со смыслами. На этом пути много препятствий – как интеллектуального, так и психологического плана.

На практике соотношение этих сторон единой информационно-аналитической деятельности смещено в сторону информационной работы, которая обычно занимает до 90–95 % от общего объёма работы. Как правило, затруднений в этом плане значительно меньше, чем на этапе собственно аналитической обработки информации. Каждый сотрудник аналитического подразделения умеет собирать (добывать) информацию, вести её первичную обработку – систематизацию, классификацию, организовать хранение.

Сложности начинаются тогда, когда нужно из этой информации «вырастить новое качество», т. е. получить новые знания, принять эффективное управленческое решение, написать аналитический документ. Для этого нужны навыки аналитической обработки информации. Здесь начинается Аналитика. Простейший пример по этому поводу.

Для того, чтобы произвести первичный отбор лиц, способных к аналитической работе, достаточно предоставить всем одну и ту же информационную базу и поставить задачу на её обработку в ограниченное время. Мой личный опыт проведения таких мероприятий показывает, что существует огромная разница в качестве предоставленных результатов этой работы. Как правило, только незначительная часть испытуемых способна подготовить аналитический документ, в котором будет отражена суть проблемы, её краткая характеристика с выяснением причин и условий, породивших проблему, а также предложены пути её решения.

¹⁷ См.: Лобанов С. Г. Некоторые аспекты многоуровневой технологии информационно-аналитической работы // Информационно-аналитическая деятельность в России: состояние и перспективы. Материалы Всероссийской научно-практической конференции аналитических работников. Ч. 1 / под ред. А. И. Селиванова, Н. А. Слядневой. – М.: ИПК госслужбы, 2004.

Точно так же складывается ситуация в классе при написании школьного сочинения по литературе. Ученики изучают одно и то же произведение, только сочинения у всех разные.

На *рис. 1* (с. 30) показана сущностная разница между информационной и аналитической работой.

В многочисленных теоретических концепциях, имеющих отношение к Аналитике, имеется *сущностное ядро* и некоторая универсальная технология работы с информационным материалом.



Рис. 1. Сущностная разница между информационной и аналитической работой

За различными внешними оболочками формализации, систематизации, моделирования и иных способов обработки информации стоят *универсальные фундаментальные принципы*, которые должен знать каждый, занятый обработкой информации.

Многие прикладные работы аналитического характера поднимают проблемы, требующие фундаментальных исследований. Это даёт возможность проверить теоретические выводы на практике. Никакая другая проверка не является столь убедительной, как успешное применение теоретических положений на деле.

В настоящее время использование Аналитики как самостоятельной научной дисциплины ограничено, что объясняется неким промежуточным состоянием в развитии этого феномена. Причина в том, что из-за отсутствия фундаментальных исследований в данной сфере, из-за того, что у нас нет аналитиков как специально обученных профессионалов, аналитика пока не обладает полноценной методологией для целостного изучения объектов и поэтому возможна лишь частичная интеграция наук и только по частным поводам. Можно предположить, что дальнейшее развитие аналитики уже в ближайшее время приведёт к интеграции ряда специальных дисциплин и, соответственно, к формированию аналитики как отдельной научной дисциплины.

Аналитика предназначена для изучения углублённого содержания и смысла фактов, явлений и процессов, для представления их в виде теоретической модели как целостности (комплексно, «стереофонически»), для использования в интересах коллективной выработки адекватных оценок обстановки (ситуации), прогнозирования, подготовки управленческих решений.

Суть аналитики до конца не понимают очень многие, даже те, кто должен был по своему служебному статусу давно это понимать и использовать на практике. Попробую описать это достаточно доступно и представить наглядно.

Итак, представим следующую картину.

За столом сидит руководитель.

Стол завален кипами бумаг с различными данными и информацией по профилю деятельности организации. Тут информационные сводки, докладные и служебные записки, бухгалтерские документы, квартальные, полугодовые и годовые отчёты о деятельности структурных подразделений, планы работы и результаты проверок, материалы СМИ...

Совершенно естественно, что в этом массиве данных попадает информация различного плана – от крайне важной до малозначительной, «пустой», попавшей случайно. Чем выше по рангу руководитель (лицо, принимающее решение – ЛПР), тем строже «сито» (фильтр), пропускающий нужную информацию к нему на рассмотрение¹⁸.

ЛПР из всего этого информационного богатства, всесторонне характеризующего различные аспекты деятельности организации, преимущественно нуждается в *выводном сущностном знании*, которое *до того, как будет изложено на бумаге и реализовано в управленческом решении, является условно «скрытым», непроявленным, латентным!* **Выявление этого «скрытого» – смыслов, идей, факторов, тенденций, закономерностей, «центров сил», угроз, рисков, противоречий, проблем – в разноплановой информационной «каше» и есть главная задача аналитика.**

Вся предварительная работа по отбору, систематизации, классификации поступающих данных переходит, наконец, из информационной, собственно, в аналитическую стадию.

Именно искусство выявления этих латентных элементов, нуждающиеся для своего извлечения в специальных аналитических процедурах, составляют глубинную суть аналитической работы. На их основе принимаются управленческие решения, распределяются силы и средства, запускаются новые позитивные процессы в управляемых системах и останавливаются тормозящие развитие, ставшие ненужными. Вся эта работа осуществляется в исключительно креативном ключе и мало поддаётся формализации.

Шутливо говоря – именно «здесь зарыта собака».

Скрытыми, непроявленными, «закопанными» в толще информации могут быть:

- идеи;
- смыслы;
- сущность;
- внешние и внутренние факторы, воздействующие на ситуацию;
- тенденции её развития;
- закономерности;
- причинно-следственные зависимости;
- цели действий субъектов;
- риски;
- признаки угроз;
- проблемы;
- связи (прямые и обратные), взаимозависимости;
- паттерны;
- «точки роста», «запуска» новых процессов;

– «центры сил», сферы их интересов и целеполагание; и т. д. Аналитик, владеющий навыками системного подхода, всегда будет стремиться на основе полученной информации понять общий контекст ситуации (её сегмента), внутреннюю структуру системы и соотношения этих скрытых моментов внутри неё. Особенно внимательно нужно относиться к ситу-

¹⁸ Роль этого «сита» выполняет референтное окружение руководителя. От их профессиональной компетентности и ответственности зависит очень много. Крайне важная для принятия оптимальных управленческих решений информация может просто не дойти до начальника, потому что в его секретариате решили, что она малозначима.

ациям, когда наблюдается *повторяемость характера событий*. Именно этот воспроизводящийся рисунок, ключевой образ в синергетике называют *паттерном событий*. Понятно, что всегда будут особенности, особые обстоятельства для каждого случая, однако главным будет именно **паттерн как ключ к пониманию** скрытой от нас смысловой конструкции и структуры системы. Системное мышление аналитика нацелено на вскрытие сущности явления, его закономерностей, глубинных факторов, определяющих тенденции, последовательность и характер проявления событий и развития их во времени и пространстве. Всё это в совокупности как раз и создаёт паттерн.

Общий вид этой сущностной аналитической работы может быть представлен в виде следующей структурно-логической модели (рис. 2).

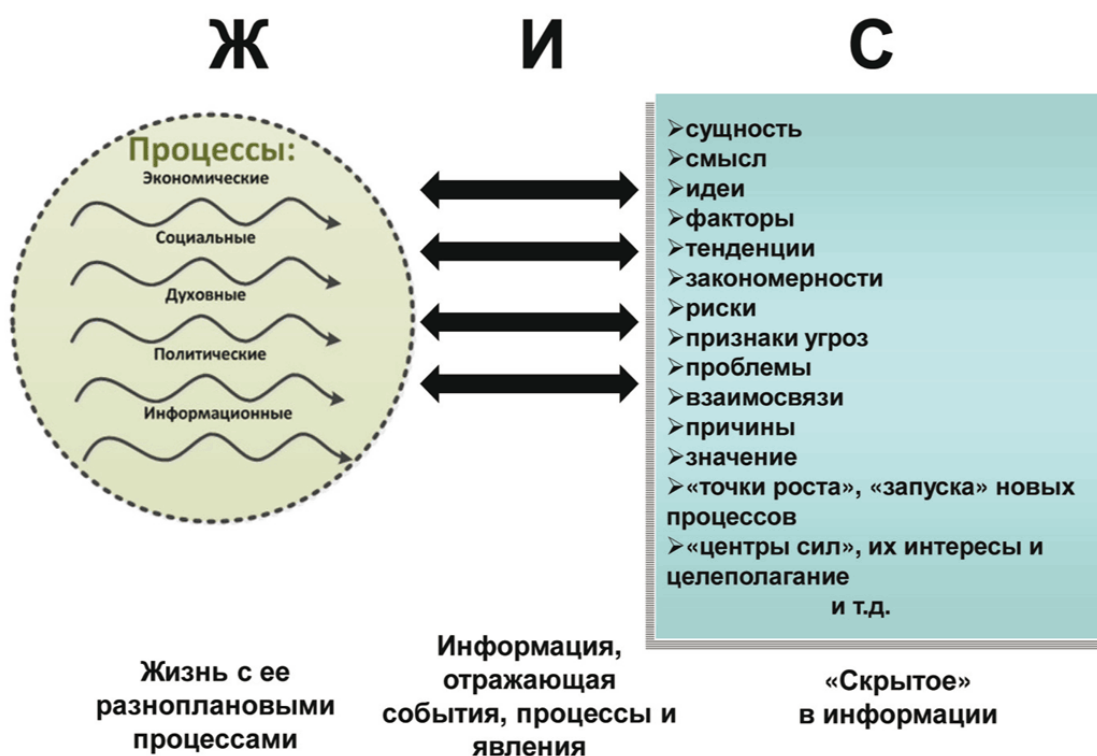


Рис. 2. Базовая модель сущности аналитической работы

Первый блок в этой модели обозначает саму **жизнь** (Ж) во всём многообразии протекающих процессов — социальных, экономических, политических, информационных, духовных, религиозных и т. д., со всеми их переплетениями и взаимозависимостями, полную живых проблемных ситуаций.

Второй блок — это **информация** (И), которая отражает с помощью различных инструментальных средств и в различных формах представления различные аспекты этой жизни. Это информационно-виртуальный слепок ситуации или объекта, отражение в котором не всегда бывает адекватным, так как носит оттенок субъективности, часть информации может передаваться в чувственно-образном виде. Информация может быть представлена в различных формах:

- докладные, служебные, аналитические записки;
- сводки;
- таблицы;
- графики;
- письменные и устные доклады;

- конспекты;
 - проекты решений;
 - приказы;
 - бухгалтерские отчёты, материалы финансового контроля
 - передачи и публикации СМИ;
 - факты и их вербальные, визуально-графические интерпретации;
 - рассказы очевидцев;
 - базы данных;
 - фотографии и видеоматериалы;
 - карты местности;
 - литературные произведения;
- и т. д.

Иначе говоря, все эти формы выступают как информационная интерпретация, теоретическая или предметно-практическая рефлексия реальных жизненных процессов, протекающих в объекте анализа. На этом этапе также происходит систематизация и классификация информации.

Третий блок – это латентная часть информации, выделяемая с помощью аналитических процедур и мыслительных технологий. Поясню феномен «скрытости» на примере выявления, формулирования, структурирования и разрешения проблем. При теоретическом осмыслении процесса обработки информации становится понятно, что любая **проблема** не лежит на поверхности, а нуждается в специальных аналитических мыслительных процедурах для своего **выявления, фиксации и разрешения**. В аналитике много таких **секретов мастерства**, вроде бы небольших «изюминок», крупиц опыта, теоретически описать которые сложно, но которые с успехом используются практиками.

Таким образом, **проблема** – это выявленная с помощью специальных процедур, сформулированная совокупность тех противоречий, которые **принципиально могут быть решены** с помощью соответствующих управленческих решений в рамках имеющихся в распоряжении ресурсов. То есть, это как бы сформулированное условие задачи (*сколько будет дважды два?*), ждущее своего решения. Каждая проблема имеет свою структуру, в которую входят иерархически расположенные кризисные точки (ключевые противоречия) с разными весовыми коэффициентами приоритетности и значимости. При этом важно понимать, что проблема и проблемная ситуация – это не одно и то же.

Проблемная ситуация – это более широкое понятие, которое обозначает совокупность огромного количества объективно существующих в реальности, но латентных, непроявленных, не структурированных и не готовящихся к решению проблем.

Выявление сущности проблем требует знания функциональной и агрегатной структуры и значений параметров объекта управления при нормальном его функционировании. «Когда мы формулируем проблемы или обсуждаем их, то мы всегда тем самым формируем определённую программу и план наших действий»¹⁹.

Соотношение проблемной ситуации и проблемы по объёму содержания соответствует объекту и предмету исследования при решении научных задач.

Пояснить данную разницу между проблемной ситуацией и проблемой также можно на примере животрепещущей темы **автомобильных пробок**. То, что мы наблюдаем на дорогах Москвы и других крупных городов в часы пик – это проблемная ситуация, состоящая из десятков, а то и сотен противоречий, кризисных точек, латентно существующих трудностей и проблем. Пока мы смотрим по телевизору репортажи или читаем сообщения в прессе об очередном «дне икс», когда вся Москва (или иной крупный российский город) парализуется

¹⁹ Щедровицкий Г. П. Философия. Наука. Методология. – М.: Школа культ. политики., 1997. – С. 305.

из-за автомобильных пробок – это *уровень общей проблемной ситуации*, которая существует объективно и лишь может предполагать какое-либо решение. Это просто уровень фиксации негативного положения дел в сфере автодорожного движения.

Переход же на *уровень проблемы* предполагает её сознательное *вычленение* из общего контекста (проблемного поля, проблемной ситуации, процессов) для конструктивного решения на практике. Для этого проблема нуждается в *выявлении, формулировании, структурировании*, детализации на ряд конкретных, грубо говоря, «решаемых» задач. Следовательно, в структуре проблемы необходимо вычленить её составные части – «кризисные точки», подпроблемы, которые нуждаются в отдельном решении. Их совокупное решение и будет решением проблемы в целом. Так, например, «проблема пробок» распадается на следующие кризисные точки:

- протяжённость (общая площадь) дорог в городах; не соответствует растущему количеству автомашин;
- низкое качество автомобильных дорог;
- недостаточное количество и плохое качество развязок на пересечениях дорог;
- отсутствие боковых съездов на перекрёстках²⁰;
- плохая работа ГАИ (ГИБДД);
- низкая поведенческая культура водителей и пешеходов, особенности национального менталитета;
- не налаженная система работы светофоров;
- неготовность дорожных служб к резкому изменению погодных условий (снег, как известно, в России всегда выпадает неожиданно, это особенно хорошо знают автомобилисты);

и т. д.

Поэтому, чтобы **«решить проблему пробок»**, сначала надо в общем информационном поле её УВИДЕТЬ, ПОНЯТЬ, СФОРМУЛИРОВАТЬ, СОСТРУКТУРИРОВАТЬ, представить в теоретическом виде именно как проблему, которая впоследствии может быть переведена на язык решаемых управленцами конкретных задач! Для того, чтобы выполнить эту **первую задачу**, надо создать теоретическую модель проблемы, желательно в наглядном виде, чтобы видны были её составные части, вся структура в виде **«проблемного дерева»**. Структуру проблемы в самом общем виде можно представить с помощью следующей модели (рис. 3).

²⁰ В России боковые съезды на перекрёстках дорог широко начали строить примерно с 2000 года. Для сравнения – когда в фашистской Германии в 30-х годах начала реализовываться программа строительства автобанов, везде на пересечениях с иными дорогами делались боковые съезды.

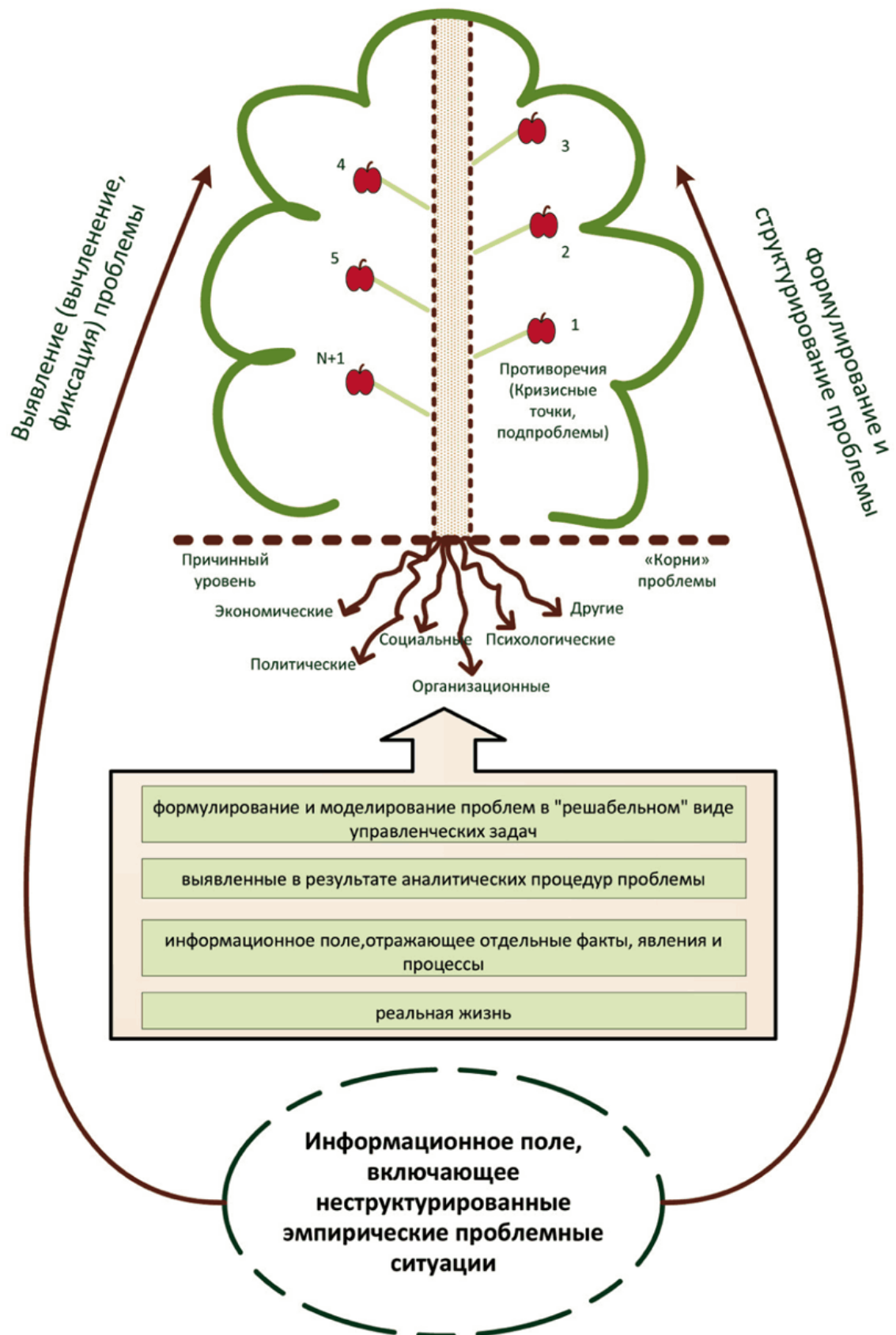


Рис. 3. Модель результатов системного анализа проблемы («проблемное дерево»)

В этой модели обязательным является причинный уровень рассмотрения фактов, процессов и явлений – корни проблемы. Они могут быть экономическими, политическими,

социальными, духовными, организационными, юридическими, информационными, психологическими и иными.

Вторая задача – это **системный анализ проблемы**, выяснение её сущности, основных и неосновных противоречий, ключевых характеристик всех основных аспектов проблемы²¹. Эти противоречия формулируются в виде подпроблем (кризисных точек – 1, 2, 3, 4, 5, n +1), которые имеют различную приоритетность, значимость, грубо говоря «вес» в общей структуре проблемы. В нашем примере с автомобильными пробками очевидно, что протяжённость и качество дорог фактор более значимый, чем плохая работа ГИБДД или низкая культура водителей. Потому что если не будет дорог, то и ездить будет негде.

Третья задача – определение путей решения проблемы, то есть путей разрешения вскрытых и зафиксированных в процессе аналитических действий противоречий. При решении этой задачи нужно чётко определить – кто, что, когда (в какие сроки), за счёт каких ресурсов и каким способом должен делать.

Эта, казалось бы, достаточно простая мысль – о необходимости обучения навыкам проблематизации управленцев – очень медленно внедряется в практику. В России 1,5 миллиона специалистов работает в сфере государственного и муниципального управления, многие из которых заняли свои должности недавно. Мой личный опыт свидетельствует, что более трети из них вообще незнакомы с вышеуказанным подходом, совершенно не умеют теоретически моделировать процессы, происходящие в объектах управления, принимают управленческие решения эмпирически, на основе лишь собственного опыта проб и ошибок.

Пути решения проблем в самом общем виде представлены на *рис. 4*.

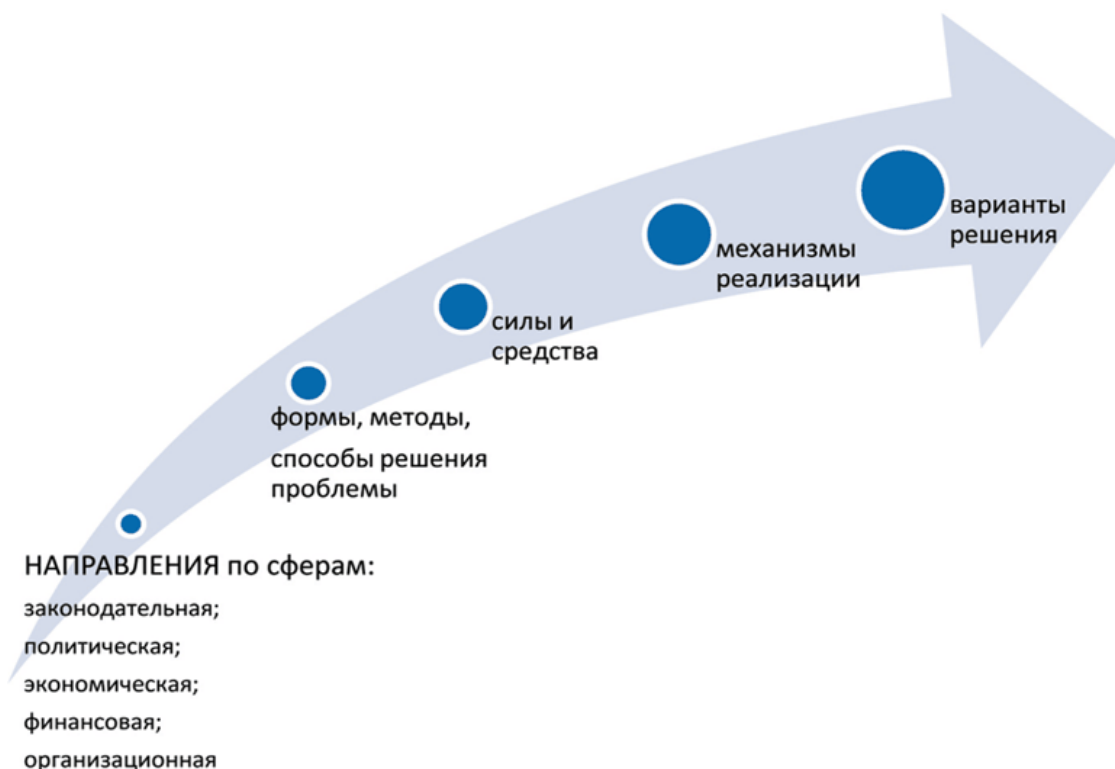


Рис. 4. Пути решения проблемы

²¹ Методические рекомендации по системному анализу проблемных ситуаций излагались мною ранее в ряде публикаций; см. напр.: Аналитическое обеспечение принятия управленческого решения. М.: ИПК госслужбы, 2005.

После того, как проблема будет изучена и всестороннее проанализирована, определяются **направления** решения проблем с выделением конкретных сфер: законодательной, политической, экономической, финансовой, организационной. Затем определяются **формы, методы, способы решения**, проблем, привлекаемые **силы и средства**, разрабатываются **возможные варианты** действий, формируется **механизм реализации** решения.

В процессе декомпозиции, детализации, углубления в понимании сущности проблемы, происходит выделение содержательных сторон проблемы, разрабатывается технико-экономическое обоснование необходимых управленческих решений с конкретизацией исполнителей, сроков, соответствующего финансирования. Иначе – всё превращается в пустопорожнюю болтовню и действительно существующие в нашей жизни актуальные проблемы не решаются годами. Пример с автомобильными пробками настолько ярок и очевиден, что в нём, как в фокусе, сразу видны недостатки в деятельности огромного числа ведомств, каждое из которых внесло свою лепту в создание общей неразберихи на дорогах. Развязка в виде всеобщего транспортного коллапса не за горами. Уже сейчас, например, в Москве, даже если половина машин выедет из дворов, город полностью парализован, 10-балльные пробки образуются на всех основных магистралях города.

В первую очередь, Аналитика нацелена на эффективное принятие управленческих решений, а, следовательно, – на постоянное решение возникающих перед управленцем *задач, проблем, достижение целей*. **Решение задач** – это достижение требуемых изменений существующих систем и процессов или создание новых систем и процессов с заданными свойствами. Соответственно этому, **достижение цели** – это достижения ожидаемого состояния систем и процессов.

Аналитика требует **интегративной методологии**, которая основывается на объективном единстве всех проявлений реального объекта. Междисциплинарный подход позволяет определить разные свойства одного и того же явления, рассматриваемого под различными углами зрения. «Интеграция знания требует взаимной и совместной интерпретации объекта. Это значит, что каждый угол зрения на организацию также нуждается в своём самостоятельном развитии, но в рамках целостной науки. Выход исследований на постдисциплинарный уровень задаёт им новую меру комплексности подхода за пределами специализации...»²².

Предметное поле Аналитики имеет чрезвычайно широкий характер (рис. 5).

Аналитика нацелена на **изучение фактов, событий, явлений и процессов в их динамике, представление в системном виде для эффективного управления государством и обществом**. При этом аналитика предполагает, что любое явление обладает **информационным, энергетическим и вещественным ресурсами**. Системы и процессы, находящиеся на разных уровнях, прежде всего, различаются между собой по содержательным, пространственным и временным характеристикам. Содержательные характеристики систем концентрированно выражаются в **смыслах**, латентно заключённых в информации, отражающей факты, явления и процессы реальной жизни.

²² См.: Пригожин А. И. Методы развития организаций – М.: МЦФЭР, 2003.



Рис. 5. Предметное поле Аналитики

Природа аналитической деятельности имеет целостный характер, включающий в себя весь спектр гуманитарных и социальных исследований, в особенности культурологический, социологический, психологический, политологический, экономический, правовой, демографический аспекты. **Методологические основания** аналитической деятельности обусловлены целостностью природы этого интеллектуального феномена. Поэтому изучение теоретико-методологических основ аналитической деятельности предполагает серьезную и основательную самостоятельную работу каждого человека, который занимается аналитикой. Принципиально важным является выделение группы важнейших **оснований аналитической мышледеятельности**. К ним следует относить *подходы, принципы, методики, работу с категорийным аппаратом, мыслетехнологии*. Такое понимание естественным образом вытекает из понимания философии как общей методологии конкретных наук и различных видов интеллектуальной деятельности.

Таким образом, **сущность Аналитики состоит в выявлении латентной сущностно-смысловой составляющей в информации – факторов, связей, тенденций, закономерностей, рисков, причин, признаков угроз, связей, а самое главное – проблем – в «решаемом» виде управленческих задач.**

Ядром аналитики является **системный анализ** фактов, явлений и процессов с целью выявления и решения существующих в различных сферах жизнедеятельности общества и государства проблем.

Аналитика – одна из общих функций управления экономическими и политическими системами, значимость которой не подвержена влиянию времени и вряд ли может быть переоценена. В той или иной степени аналитикой занимаются все, кто имеет отношение к управлению. Естественно, любой высокопоставленный управленец считает себя сильным аналитиком, хотя это может быть далеко не так. Субъекты аналитической работы могут существенно различаться по видам деятельности, её масштабам, организационно-правовым формам, целевым установкам; это накладывает определённый отпечаток и на содержание аналитических процедур и функций, выполняемых лицами, принимающими решения.

Ниже на рисунке представлены основные **стратегемы аналитики** (рис. 6). Слово «стратегемы» (стратагемы) широко используется в восточной культуре. Знаменитые китайские стратегемы, задающие определённые идеи и алгоритмы сознания, а затем поведения военачальника, политика, дипломата, формирующие типовые образы проблемных ситуаций и путей их решения, своеобразные их идеально-теоретические модели²³ – фактически очень сильно влияют на структуру менталитета, мировоззрение личности.

²³ См.: Харро Зенгер. Стратагемы. О Китайском искусстве жить и выживать. – М.: ЭКСМО, 2004.



Рис. 6. Основные стратегемы аналитики

***Справочно:** Необходимыми условиями для составления и успешной реализации стратагем относятся: умение рассчитывать ходы и предвидеть их последствия; знание психологических особенностей тех, против кого нацелен план; упорство в реализации стратагемы. Стратагемность была серьёзным оружием китайских политиков, военных, дипломатов. Стратагема подобна алгоритму, она организует*

последовательность действий. Благодаря устной традиции, историческим хроникам и художественным произведениям эффективность применения стратагем была очевидной и для широкой публики. Естественно, стратагемы стали секретным национальным достоянием. Прагматичный китайский ум классифицировал стратагемы по видам, разработал методiku применения той или иной стратагемы в зависимости от конкретной ситуации, создал своеобразный банк данных – «Трактат о 36 стратагемах». Всё это тщательно скрывалось от иностранцев. Стратагемность стала важной национальной чертой китайцев. В этих 36 кратких формулировках китайцы собрали немалую часть своих тысячелетних наблюдений за способами выхода из всех мыслимых ситуаций и способами поведения с противником²⁴.

Представленные на рисунке стратегемы охватывают как теорию, так и практику Аналитики. Именно по этим базовым конструктам развёртывается мыслительная деятельность, выстраивается методология, технология, моделирование объектов анализа. Естественно, данный подход нуждается в дальнейшем развитии и нужно привлечение к этому многих креативных людей. Началом сотрудничества может быть усвоение молодыми аналитиками азов диалектической логики – умения строить сориты, кладограммы понятий.

Представленная теоретическая модель помогает решать самую сложную по И. Канту проблему – понять **сущность Аналитики и разработать её теорию**. Это не означает, что все практикующие аналитики, управленческий корпус должны заниматься академическим теоретизированием. Но без общего представления о сути, особенностях Аналитики как особого вида интеллектуальной деятельности не обойтись. Это касается не только практиков, но и теоретиков, которые потянулись в последнее время на притяжение Аналитики²⁵. Вне философии – всё это пустышки, вокруг нас полно персон с их «фабриками мысли», которые фактически убили системный подход, не поняв его, и повели в тупик. Вместе с разрушением философии советского периода из неё были выброшены и наиболее ценные, так сказать надвременные достижения, в том числе диалектическая логика, которая крайне необходима для Аналитики. В процессе разработки теоретических вопросов для меня главное – технология аналитического мышления, т. е. как сделать логику практичной, плодотворной, доступной и т. п.

²⁴ Подробнее о стратегемах см.: Курносов Ю. В. Аналитика как интеллектуальное оружие. – М.: Русаки, 2012.

²⁵ Я уже говорил выше, что это вскоре может стать модой.

2.1. Понятийный аппарат аналитики

Понятийный аппарат аналитики представлен в тезаурусе, где приведено толкование некоторых наиболее важных для сферы Аналитики терминов. Здесь же мы рассмотрим лишь несколько основных понятий, имеющих принципиальное значение для аналитической работы.

Ключевыми понятиями аналитической работы являются:

- **информация**
- **системный анализ**
- **методологический инструментарий**
- **аналитические технологии**
- **моделирование**
- **прогнозирование**
- **сценарий**
- **управленческие решения и лицо, принимающее решения (ЛПР)**

Информация – 1) снятая неопределённость, связанная со случайными процессами, а также с превращением возможности в действительность; 2) свойство объекта уменьшать неопределённость процесса изменения его состояния во времени; 3) степень модификации структуры входными данными; 4) сведения о лицах, предметах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления, используемые в целях получения знаний, принятия решений; 5) степень изменения знания об объекте.

На уровне обыденного сознания большинство людей представляет информацию как сообщения, сведения, имеющие определённое содержание. Толковые словари особо выделяли понимание информации как данных, новостей, сведений и знаний, полученных путём исследования и наблюдения, а также как фактов, приготовленных для сообщения.

В прагматических и «общефилософских» концепциях информации неизбежно присутствует нечёткость, обусловленная характером «человеческих» контекстов и специфической ролью философских категорий в осмыслении опыта.

Если с гносеологической точки зрения закрепление тех или иных результатов познавательной деятельности человека в системах знаков рассматривается как «отражение», то в рамках социальной философии (и социологической теории) этот процесс характеризуется как *производство информации*.

Различаются следующие виды информационной деятельности:

- перенесение смыслового содержания из одной семиотической системы в другую (перевод информации);
- воспроизведение одного и того же информационного продукта в большем или меньшем количестве экземпляров (тиражирование информации);
- передача (трансляция или ретрансляция) информации с помощью или без помощи технических средств;
- использование информации для создания новой информации или для достижения иных эффектов;
- хранение информации, понимаемое как обеспечение возможности её актуализации во времени, включающей передачу и потребление;
- разрушение информации путём физического разрушения материальной основы знаков или морального уничтожения (дезавуирования) текста, а также внесение изменений в

контент, исключающих компенсацию искажений имеющимися средствами, создание технических или семиотических препятствий передаче информации.

Перечисленные виды информационной деятельности социальных субъектов являются базовыми, а другие её виды понимаются как их сочетания. Например, распространение информации предполагает её передачу и тиражирование, которые могут осуществляться практически одновременно.

Аналитика занимается анализом информации как основой социальной коммуникативности с учётом специфики деятельности различных социальных субъектов, учитывает особенности информации, по-разному проявляющихся в том или ином виде деятельности. Информация вездесуща – как феномен она естественным образом «вписывается» в деятельность инженера, управляющего системами жизнеобеспечения города, работника навигационной службы, учёного (естественника или гуманитария), журналиста, политика и обывателя, разработчика и пользователя компьютерных технологий. Очень актуальными являются темы достоверности, надёжности и эффективности информации.

Раскроем содержание **системного анализа** как ядра Аналитики.

Основная идея системного анализа состоит в сочетании в моделях и методиках формальных и неформальных представлений, что помогает постепенно формализовать отображение и анализ проблемной ситуации. Методы моделирования систем можно разделить на два больших класса: методы формализованного представления систем и методы, направленные на активизацию использования интуиции и опыта специалистов. Строгого разделения на формальные и неформальные методы не существует. Можно говорить только о большей или меньшей степени формализованности или, напротив, большей или меньшей опоре на интуицию и здравый смысл.

При проведении системного анализа нужно, прежде всего, отобразить ситуацию с помощью как можно более полного определения системы, а затем, выделив наиболее существенные компоненты, влияющие на принятие решения, сформулировать рабочее определение системы, которое может уточняться, расширяться или сужаться в зависимости от хода анализа²⁶.

В мире существует огромное количество определений систем. Не вдаваясь в глубокий анализ сущности понятия системы, хочу лишь отметить, что определение системы прошло большую эволюцию, уточняясь по мере развития общей теории систем, теории познания и теории отражения. Вначале, помимо элементов и связей между ними, в него входили признаки структурности и функциональности, затем – цель, затем наблюдатель. В термин система на разных стадиях её рассмотрения можно вкладывать разные понятия, говорить как бы о существовании системы в разных формах.

Модель системного анализа изучаемого объекта представлена на *рис. 7*.

²⁶ См.: Волкова В.Н, Денисов А. А. Основы теории систем и системного анализа: Учебник для вузов. СПб.: Издательство СПбГТУ, 1997; Систематизация – см. <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

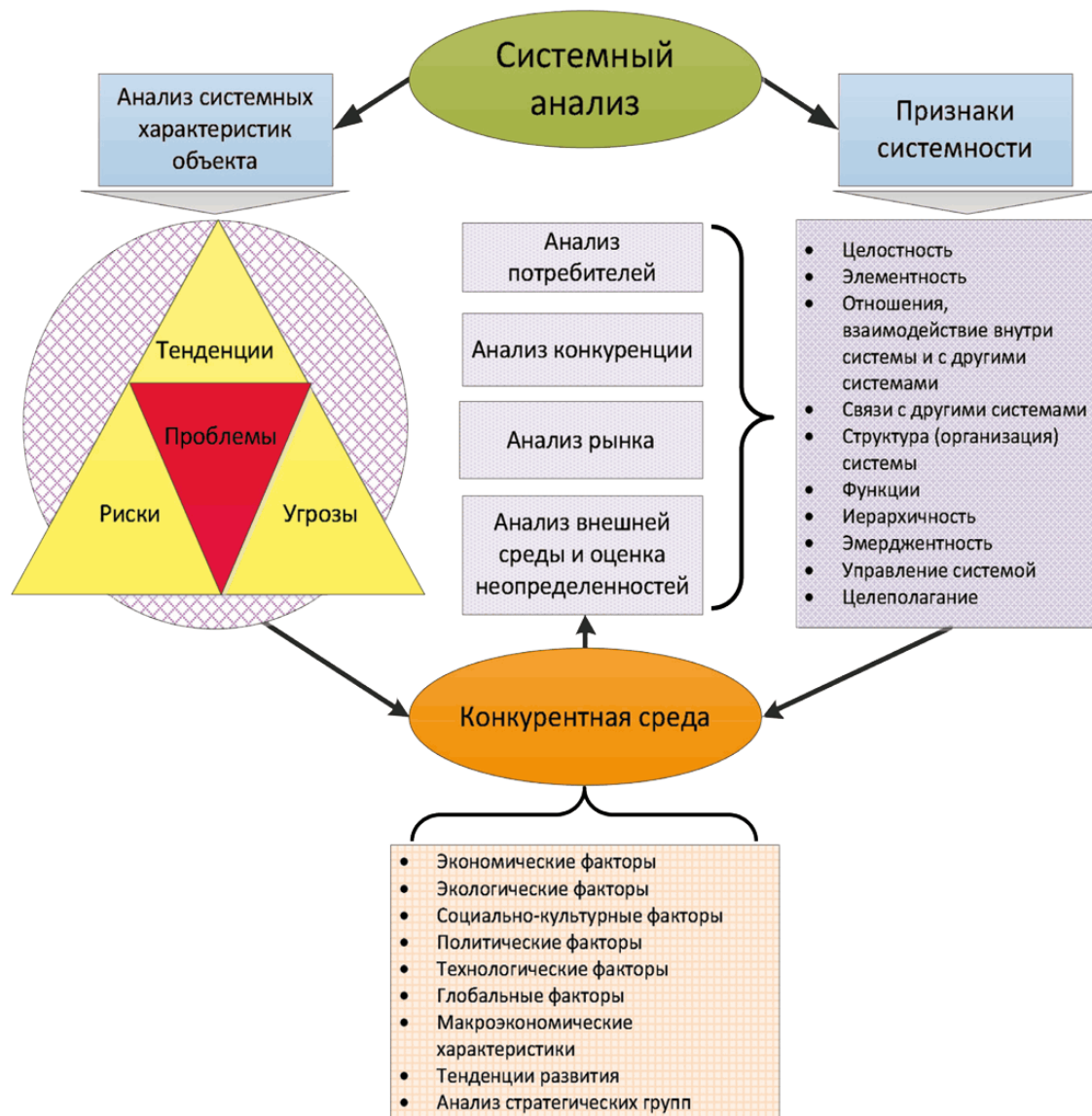


Рис. 7. Модель системного анализа объекта

Аналитик должен хорошо знать **признаки системности объектов**. В их числе:

- отграничение системы от среды, с которой взаимодействует система;
- элементы (компоненты, подсистемы), множественность членения которых раскрывает аспекты системы;
- свойства элементов, подсистем;
- отношения, взаимодействие внутри системы и с другими системами;
- связи с другими системами;
- структура (организация) системы;
- функции;
- автономность как способность к самоорганизации;
- иерархичность построения системы;
- эмерджентность (возникновение в системе новых интегративных качеств, несвойственных её компонентам);
- управление системой;
- целеполагание: цели системы и её элементов;
- стадии существования системы: функционирование, рост, развитие и т. д.

Также может учитываться информационный, поведенческий аспект и многие другие.

Следует учитывать, что есть системы, для которых наблюдатель очевиден. Иногда может отсутствовать понятие цели, управленческого звена.

Несмотря на то, что классификации систем всегда относительны, системы принято разделять на классы по различным признакам. По *виду отображаемого объекта*: (технические, биологические, экономические и т. д.); по *виду научного направления*, используемого для их моделирования (математические, физические, химические и др.). Системы делят также на *открытые и закрытые, материальные и нематериальные, детерминированные и стохастические; живые и неживые и т. д.*

Существуют многие закономерности **функционирования, роста и развития систем**. Среди них – закономерности самоорганизации, иерархической упорядоченности, целеобразования, закономерность потенциальной эффективности и др. Для управленцев особый интерес представляет закон «*необходимого разнообразия*». На необходимость учитывать предельную осуществимость системы при её создании впервые обратил внимание У. Р. Эшби, который сформулировал этот закон. Для задач принятия решений наиболее важным является одно из следствий этой закономерности.

Эшби доказал теорему, на основе которой формулируется следующий вывод. **Создавая систему, способную справиться с решением проблемы, обладающей определённым, известным разнообразием (сложностью), нужно обеспечить, чтобы эта система имела ещё большее разнообразие (знания методов решения), чем разнообразие решаемой проблемы**, или была способна создать в себе это разнообразие (владела бы методологией, могла предложить новые методы решения проблемы). Использование этого закона при разработке и совершенствовании систем управления предприятиями и организациями помогает увидеть причины проявляющихся в них недостатков и найти пути повышения эффективности управления.

Важнейшими недостатками подобных централизованных систем являются:

а) их слабая приспособленность к снижению качества управления – системы не способны к самостоятельной генерации задач, самоизменению при существенных изменениях внешней среды;

б) лёгкость перевода из состояния роста и развития в режим простого функционирования системы, что впоследствии ведёт к её разрушению²⁷.

Поясню второй момент более детально. Принципиально любая система, помимо стадий зарождения-формирования и гибели, которые я сознательно не затрагиваю при данном рассмотрении, может существовать в трёх базовых стадиях: функционирования, роста и развития (*рис. 8*). Рост и развитие многие понимают как синонимы. Действительно, трудно уловить разницу – любой человек растёт и развивается одновременно. Но разница между этими понятиями всё же есть и существенная, причём имеющая самое прямое отношение к управленческой и аналитической работе. Обратите внимание на такой простой пример: куча мусора растёт, но не развивается! Развиваться могут лишь те системы, в которых имеется элемент, специально отвечающий за это. Кстати, и управлять можно только развитием! По аналогии: нельзя управлять стоящим автомобилем...

²⁷ Этим приёмом часто пользуются в конкурентной борьбе. Нет смысла тратить силы и средства на тотальное подавление (захват) всех сфер жизнедеятельности, достаточно ключевых точек, отвечающих за развитие системы и её инфраструктуру.

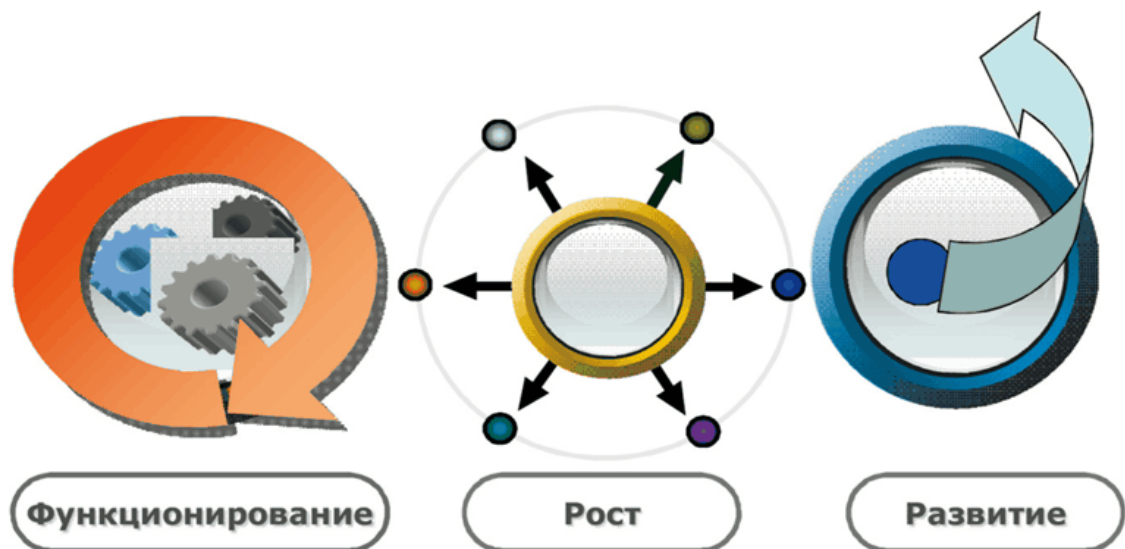


Рис. 8. Основные стадии жизни системы: функционирование, рост, развитие

Очень интересны подходы к стадиям развития организации, представленные в главе III книги А. И. Пригожина²⁸. Он описывает жизненный цикл организации, состоящий из трёх фаз.

- I. Рост
- II. Зрелость
- III. Старение

Фаза **роста** включает в себя стадии зарождения, юности, расцвета. Очень важен момент, когда организация набирает инертность и теряет тонус, когда начинается процесс **бюрократизации**. В этой стадии для организации главными ценностями являются безопасность, неизменность. «Рассогласованность целей и действий между подразделениями по горизонтали, по диагонали, а также между целями фирмы и целями сотрудников становится угрожающей. Нововведения как-то нехотя объявляются, но все знают, что ничто меняться не будет, и ждут конца очередной кампании. Борьба за влияние, за ресурсы, посты переходит в конфликтность и взаимную отчуждённость»²⁹. По роду служебной деятельности мне пришлось трудиться во многих государственных структурах, учебных заведениях и я видел этот процесс бюрократизации, заболачивания системы воочию. Особенно интересен в этом смысле феномен разрастания «обслуги» по отношению к сотрудникам, осуществляющим базовую деятельность. В первые годы существования системы число специалистов, реализующих основные функции системы, превышает персонал, обеспечивающий деятельность. Проходят годы и «медленно, но верно» число вторых увеличивается до такой степени, что система начинает работать лишь на саму себя, базовые функции ослабевают. Имеется много людей, которые знают или интуитивно чувствуют эту закономерность и успевают вовремя перебежать с тонущего корабля, сменив место работы³⁰.

Рост – количественное и качественное изменение системы, совершенствование выполнения ею своих функций.

²⁸ Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – С. 85–91.

²⁹ Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – С. 87.

³⁰ В некоторых странах, понимая, что реформировать такую заболоченную систему (или бороться с ней) бесполезно, придумали оригинальный выход – создают новую структуру, выполняющую аналогичные функции, туда набирают лучших сотрудников, а старую не трогают, лишь постепенно уменьшают финансирование, до тех пор, пока она сама не развалится.

Однако в своей замечательной книге, которую я считаю одной из лучших книг по менеджменту в нашей стране, А. И. Пригожин недостаточно уделил внимания такой стадии жизни системы и её важнейшей характеристики как **развитие**. Он лишь указал, что вершиной развития является стабилизация.

Стадия развития в жизни любой динамической системы предполагает её адекватное реагирование на изменения в окружающей среде. В структуре системы должны быть элементы, которые специально отвечают за это реагирование, причём максимально быстрое. Мы ещё скажем о *скорости принятия управленческих решений*, которая в данном случае имеет решающее значение. В случае нарушения каналов управления или ухудшения селективных свойств элементов управления это приводит к потере устойчивости по отношению к внешним воздействиям. Устойчивость системы при деградации управления обеспечивается исключительно за счёт селективных свойств элементов, быстро приспосабливающихся к новым условиям. Подобные феномены детально рассматриваются в кибернетике.

Развитие для технических систем наглядно можно представить на примере эволюции автомобилей (рис. 9).

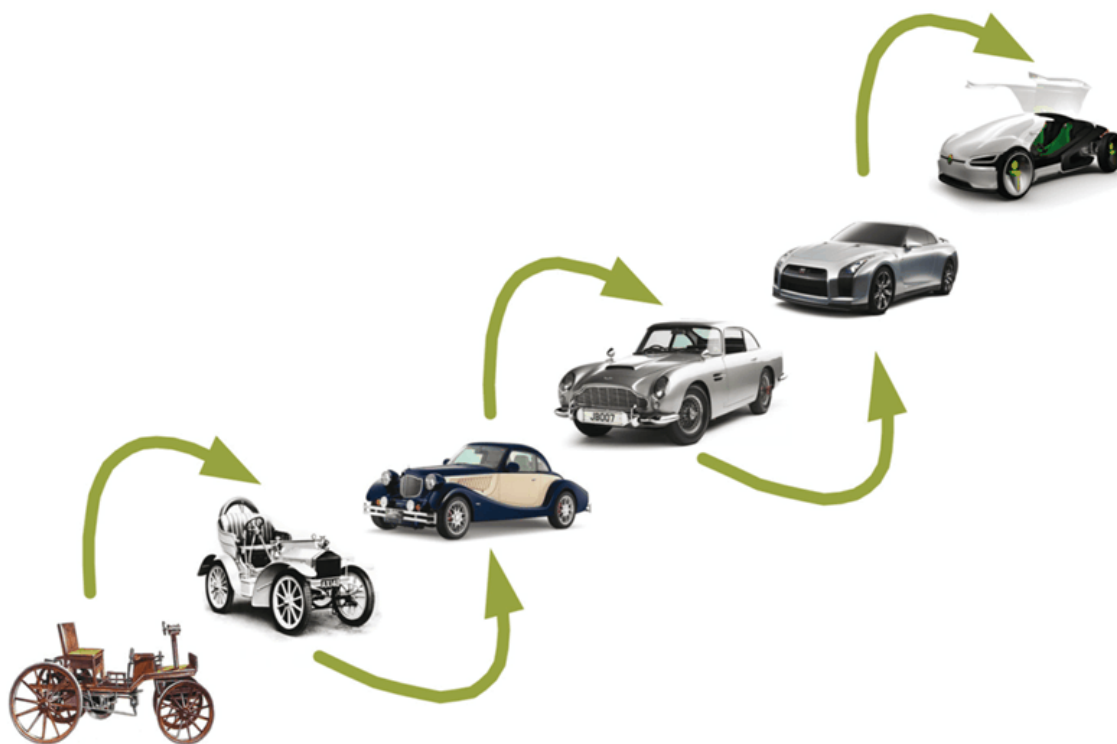


Рис. 9. Историческое развитие форм легкового автомобиля

Именно динамическая развивающаяся система наиболее устойчива в любых кризисных ситуациях. Простое функционирование (по типу белки в колесе, когда всё механически крутится без соответствующего целеполагания и своевременных изменений) – *всегда ведёт к развалу системы*. Наглядный пример можно было увидеть с развалом КГБ СССР в период перестройки – достаточно было перевести, казалось бы, мощную систему государственной безопасности в режим простого функционирования – и скоро всё рухнуло. Система КГБ не смогла защитить ни государственный строй, ни самую себя. Её руководство и аналитические структуры работали формально, все выводы были конъюнктурными. Стремление угодить верхушке КПСС закончилось плачевно.

«Фактически без объявления и широкой огласки была организована нового типа мировая война, в которой применялись средства создания в национальных экономиках и соци-

альной сфере управляемого хаоса. Это парадоксальное понятие предполагает, что в хаос превращались экономическая и социальная жизнь стран, которые становились жертвой этой войны. Сами агрессоры, которые сидели у пульта управления этим оружием, держали хаос в стране противника под контролем, для них он был целенаправленно созданным особым порядком»³¹.

Разработкой этого нового вида боевых действий занимались лучшие умы западного мира. Среди них – видный аналитик Стивен Манн, который лично участвовал в создании структур, организовывавших хаос на территории СССР. После развала Советского Союза С. Манн поделился секретами этих боевых управляющих воздействий. Чтобы создать хаос у противника, нужно использовать «содействие демократии и рыночным реформам», «повышение экономических стандартов и ресурсных потребностей, вытесняющих идеологию».

Согласно С. Манну, для создания хаоса на территории «вражеских наций и государств» необходимо:

- содействие либеральной демократии;
- поддержка рыночных реформ;
- повышение жизненных стандартов у населения, прежде всего в элите;
- вытеснение моральных ценностей и идеологии³².

Любой объективный исследователь заметит, что именно эти положения реализуются в России и на всём постсоветском пространстве со времён перестройки по сегодняшний день. Специально создаются условия для разложения национального духа, ослабления государства, всех устойчивых культурно-национальных традиций и ценностей. В этом разрушительном процессе, которых длится более двух десятилетий, участвует огромное число людей, большую часть которых глобалисты используют «втемную»³³ через вовлечение в финансовую наживу. При этом активно используются специально разработанные технологии, активно влияющие на духовную сферу и общественное сознание, прежде всего через СМИ, сферу образования, социальные сети. Сейчас термин «пятая колонна» считается устаревшим, но в действиях такого рода задействована именно она. Задача ставится совершенно конкретная – демонтаж существующих национальных государств, традиционных культур и цивилизаций, стирание исторической памяти.

Развитие – способность системы адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде, самоизменяться, реорганизовываться «на ходу», своевременно решать на основе системного анализа возникающие проблемы. Развитие предполагает постоянное изменение формы, содержания, сущности, качества любого явления.

Многие практики не видят разницу между ростом и развитием, говорят, что на деле это одно и то же, исходя из житейских примеров, потому что трудно уловить разницу в понятиях, например, многие системы внешне и растут и развиваются одновременно. Если взять, например, фирму – она тоже и растёт, и развивается, для большинства людей эти слова являются синонимами. Но из-за непонимания этой «разницы» порой совершаются стратегические ошибки. *В условиях кризиса, дефолта и т. д.* – в первую очередь гибнут те структуры, системы, которые не смогли быстро перестроиться, среагировать на внешние изменения, в которых отсутствовали механизмы развития. Отсюда массовые банкротства фирм, банков и т. д., которые оказались неготовыми к неожиданным изменениям внешней макроэкономической среды.

³¹ Лепский В. Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития. – М.: Когито-Центр, 2010. – С. 61–62.

³² Steven R. Mann. Chaos Theory and Strategic Thought //Parameters (US Army War College Quarterly), V.XXII, Autumn 1992, p. 54–68.

³³ Этим термином в спецслужбах обозначают косвенное использование человека в каких-либо целях, о которых тот не знает.

Развитие – всегда движение вперёд, запуск новых позитивных процессов, устранение устаревшего. Для этого существуют технологии создания «точек роста» и перевода функционирующей системы в систему развивающуюся. В самой системе при этом должен обязательно присутствовать элемент, специально отвечающий за эту работу. Название его принципиального значения не имеет – информационно-аналитический отдел, управление или департамент, или, например, подразделение стратегического инновационного менеджмента. Главные функции этой структуры состоят в **стратегировании развития** во всех его аспектах. Она должна видеть стратегическую перспективу (включая конкурентную среду), **быстро и адекватно реагировать на любые изменения во внешней среде**, обеспечивая полноту видения проблемного поля, своевременную постановку **переориентацию на новые актуальные цели и задачи**, запуск механизмов их достижения. Если при этом также будет обеспечиваться работа на опережение, то система будет устойчивой и будет действительно развиваться.

Содержательная сторона Аналитики является очень ёмкой и основывается на научном знании. Появление Аналитики симптоматично совпадает с «мощным ростом научного знания, всё увеличивающейся интенсивностью и расширяющимся охватом на-уки»³⁴ и включает в себя большое количество концептуальных подходов, идей, частных аналитических систем, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Прежде всего, **содержательная сторона аналитики связана с сущностным, системно-динамическим и ресурсным анализом**, которые применяются для адекватного отражения всего многообразия проявлений объектов и процессов, с которыми приходится сталкиваться аналитику. Обоснованность принимаемых различными субъектами управленческих решений в значительной степени определяется качеством аналитического обеспечения, методик анализа.

Только одно простое перечисление *видов анализа*, которые входят в сферу аналитики и активно используются сотрудниками аналитических подразделений, показывает, что арсенал приёмов, способов, методик, подходов к обработке информации поистине огромен:

- системный анализ;
- концептуальный анализ;
- графический анализ;
- факторный анализ;
- статистический анализ;
- анализ временных рядов;
- анализ показателей эффективности;
- контент-анализ;
- ресурсный анализ;
- ситуационный анализ;
- экономический анализ
- финансовый анализ;
- сравнительный анализ;
- корреляционный анализ;
- анализ вариаций;
- дискриминантный анализ;
- причинно-следственный анализ;
- теоретико-игровое моделирование;
- технический анализ;
- фундаментальный анализ;
- структурный анализ;

³⁴ Вернадский В. И. Биосфера и ноосфера. – М., 2004. – С. 330.

- экспертный анализ;
- семантический анализ;
- прогнозный анализ;
- дисперсионный анализ;
- кластерный анализ;
- ретроспективный анализ;
- логико-лингвистический анализ;
- многокритериальный анализ;
- факторный анализ и др.

Такое обилие аналитического инструментария отнюдь не случайно. Интеллектуальный арсенал любой аналитической школы или системы, претендующей на целостное отображение реальной действительности, не может ограничиваться некоторым изолированным набором методов. Большинство аналитических школ обладают сходным методологическим аппаратом и сильно перекликаются в части используемых методов и приёмов проведения анализа. Однако имеются и более фундаментальные различия в их содержательной части. Не углубляясь в нюансы, связанные с разным уровнем фундаментальности типов анализа, обращаю внимание на одно принципиальное различие.

Технология анализа принципиально отличается у двух больших групп субъектов аналитической деятельности:

– первая группа – «*практики*» – это люди с эмпирической основой мышления, которая всегда носит несколько стихийный характер, как правило, очень прагматичные и целеустремлённые;

– вторая группа – «*теоретики*» – это люди с логической основой мышления, которые знают силу теории³⁵.

На мой взгляд, первая группа преимущественно использует такие типы анализа как факторный, статистический, причинно-следственный, ситуационный и др.

Вторая группа чаще использует системный, концептуальный, логико-лингвистический и др. формы мышления, которые хотя и более сложны, но имеют значительно более высокий потенциал по результатам.

В различных видах финансово-хозяйственной и политической деятельности используются различные виды анализа. Например, *экономический анализ и финансовый анализ* используется для анализа экономики и банковской сферы по всей совокупности протекающих в них процессов. Они осуществляются с целью выявления основных тенденций и закономерностей развития экономики, их взаимосвязи и взаимовлияния; факторов, определивших те или иные результаты; основных пропорций и соотношений; эффективности экономической деятельности.

³⁵ Чтобы доказать силу теоретических знаний, мне иногда приходится приводить следующий пример. Представьте, что вы командир воинского подразделения, например, взвода или роты. Ваше подразделение попало под миномётный обстрел противника. Какую команду вы дадите своим подчинённым? Люди, которые никогда не служили в армии, чаще всего говорят: «Лечь, окопаться!». Правильное решение – броском выйти из зоны обстрела, так как миномёты бьют по квадратам, а значит, оставаясь на месте, подразделение полностью погибнет. Выбегая из зоны обстрела, люди тоже погибнут, но их число будет значительно меньше, чем во втором случае. Конечно, впечатление, что из-за неправильного решения командира может погибнуть большое количество солдат и вы лично несёте за это ответственность, остаётся надолго. Поэтому-то любой человек в погонах знает, что воинские и боевые уставы «написаны кровью». Отсюда чёткие правила, например, что часовому нельзя сидеть, прислоняться, отвлекаться от службы на посту.

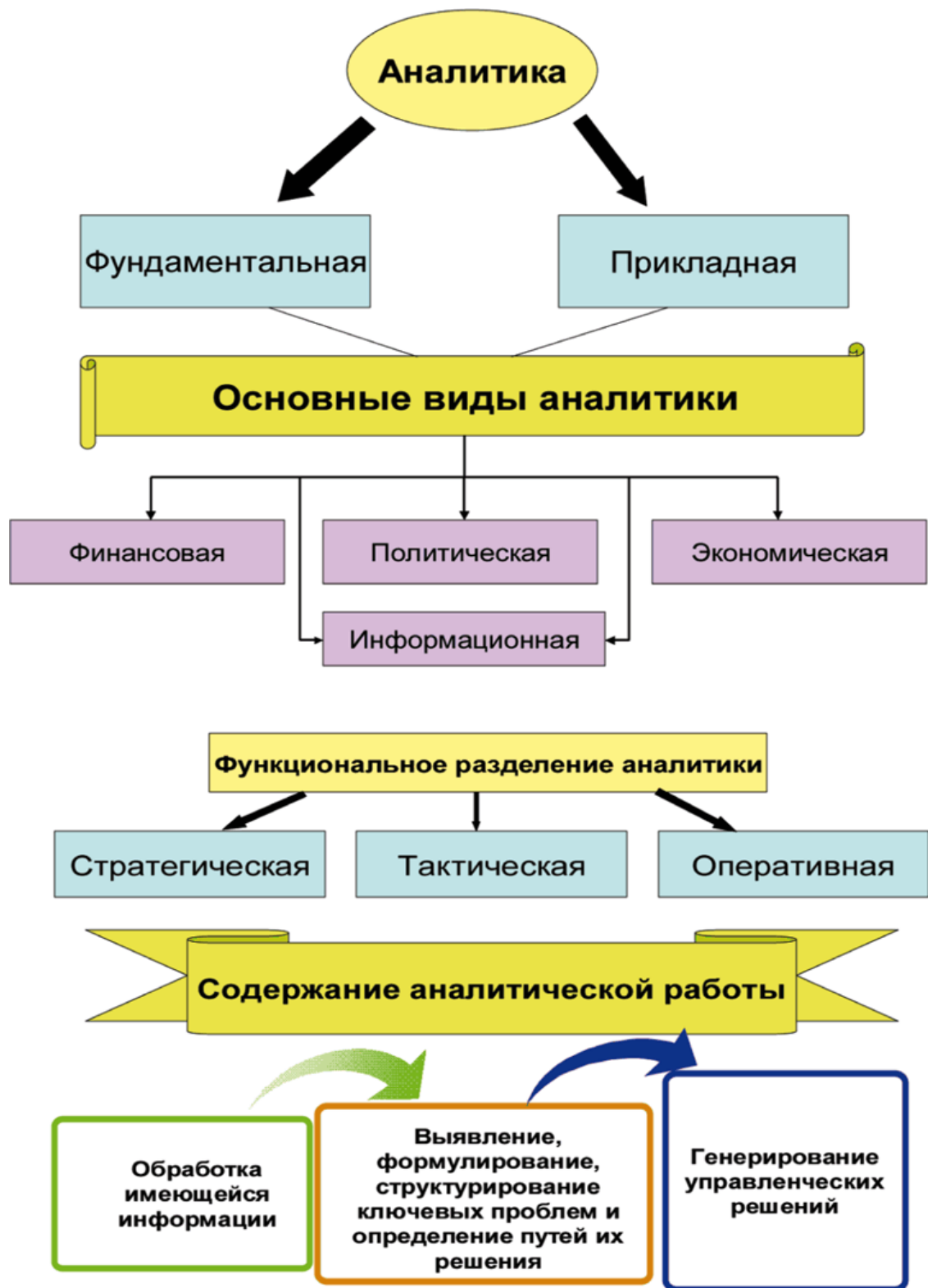
Структура и задачи Аналитики

Общая структура Аналитики представлена на *рис. 10*. Данная схема помогает увидеть смысловую взаимосвязь основных составных частей, структуру и функциональные сферы Аналитики. Такое целостное представление показывает, насколько сложен и объёмен этот феномен.

Как любую научную дисциплину, её можно разделить на фундаментальную и прикладную.

Основные виды Аналитики – финансовая, политическая, экономическая, информационная.

Функциональное разделение Аналитики – стратегическая, тактическая и оперативная.



Аналитические технологии

- 1 Структурирование
- 2 Классификация
- 3 Формализация
- 4 Систематизация
- 5 Моделирование
- 6 Системный анализ
- 7 Выявление «скрытого»

Рис. 10. Структура Аналитики

2.2. Методологическая культура аналитика

Российское научное и экспертно-аналитическое сообщество нуждается в повышении методологической культуры. Каждый человек, стремящийся стать аналитиком, должен достаточно чётко представлять себе место и роль методологии в научно-исследовательской и информационно-аналитической деятельности.

Автор в течение многих лет научно-исследовательской и преподавательской деятельности многократно сталкивался с обстоятельствами, когда слушатели вузов, молодые исследователи не знают, не понимают, а, следовательно, и не используют в своей практической деятельности всего богатства методологического инструментария. Нередко бытует даже предубеждение против методологии, понимаемой весьма упрощённо – как некоторой абстрактной области философии, не имеющей прямых отношений ни к конкретным научным исследованиям, ни к потребностям практики. Что касается преподавательского корпуса – то и здесь наблюдается очень интересная картина – многие преподаватели методологически вооружены недостаточно, существует слишком большой разброс в подходах, трактовках, оценках методологии как таковой, её сущности и содержательной стороны.

Под методологией многие авторы понимают самые различные стороны теории:

- набор принципов по организации знаний и представлений об изучаемых объектах;
- совокупность подходов (системных, деятельностных, познавательных) для организации знаний, операций, моделей и онтологических картин;
- форма организации средств нашего мышления и мыследеятельности;
- система гносеологических принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе;

и т. д.

В советский период методологии научных исследований уделялось значительно больше внимания, чем в настоящее время. В многочисленной литературе того времени большинство исследователей считали методологию:

- учением о структуре, логической организации, методах и средствах теоретической деятельности;
- принципами и процедурами формирования и применения методов познания и преобразования действительности;
- совокупностью наиболее общих принципов решения сложных практических задач и методов исследования;
- исходными (ключевыми) положениями о структуре, функциях и методах научных исследований³⁶.

Следовательно, методологическое знание той или иной науки является результатом разрешения противоречия между процессами познания и преобразования соответствующей практики. Это является существенным признаком методологического знания. Теоретическое знание является результатом разрешения иного противоречия – между предметом познания и методом, с помощью которого возможно познание этого предмета (при этом не является обязательным требование единства и взаимосвязи познания и преобразования, теоретической и практической деятельности). Теоретико-методологическое знание выводится из разрешения проблемы, содержащей в себе оба противоречия: между предметом и методом, между познанием и преобразованием. Очень важно положение о том, что, наряду с теорией научно-исследовательской (познавательной) деятельностью методология должна

³⁶ Загвязинский В. И. Методология и методика дидактического исследования. – М., 1984. – С. 10.

иметь и собственную теорию преобразовательной (практической) деятельности. В отсутствии внимания к данному признаку (*единство познания и преобразования*) заключается серьёзная ошибка многих исследователей, которые под методологией понимают только процессы познания. Появились даже термины – «методология познания», «методология научного исследования», что далеко не всегда соответствует второму признаку методологического знания – единству познания и преобразования. Именно этот аспект реализуется в практической аналитической деятельности.

В ходе рецензирования и научного руководства соискателями постоянно приходится сталкиваться с удивительной бедностью представлений о методологии науки, в большинстве кандидатских и даже докторских диссертаций теоретико-методологический блок представлен очень узко, однобоко и недостаточно. Этот же недостаток отмечает и Высшая аттестационная комиссия (ВАК) Министерства образования и науки Российской Федерации³⁷.

Для практических работников сферы производства, (если рассматривать его в самом широком смысле – как материальное, так и духовное производство), для работников искусства и т. д. – то есть для всех специалистов, не занимающихся профессионально научной деятельностью методология тем более является туманной, неясной областью.

В таком положении дел есть свои причины. Роль вопросов логики и методологии познания вообще и научного познания в частности, структурно-функциональной организации научного исследования, субъектно-объектных взаимосвязей, мыслетехнологий, объективности и адекватности теоретического отражения практической деятельности в современной науке поистине огромна. Однако в этой сложной и многомерной проблеме – **разработке научно-методологического инструментария** – очень много путаницы и неясностей.

В принципе **методология** как важнейшая часть любой науки, требует с одной стороны, холодного чистого разума, бесстрастно проникающего в суть вещей, логической последовательности, оперирования тончайшими категориальными и понятийными различиями, с другой же – игры со всеми смыслами, творческого самовыражения, поиска новых идей, то есть всегда носит субъективный отпечаток.

В связи с этим возникает потребность чётко выразить свою позицию по данному важнейшему для развития современной науки вопросу, потому что противоречия в данной сфере продолжают нарастать и уже сказываются на качестве научно-исследовательских и аналитических разработок. В среде современных российских учёных не так много представителей, которые глубоко и неформально понимают, в чём суть и сила «методологической грамотности», методологической культуры личности Аналитика. Анализируя и обобщая опыт их научно-исследовательской и информационно-аналитической деятельности, а также опыт собственной работы на этой ниве, сделаю попытку целостно представить те положительные моменты, которые могут быть использованы практически каждым, кто занят аналитическим трудом, берётся за проведение исследований в рамках кандидатской или докторской диссертации, осуществление НИР или НИОКР, специализируется в области управленческого консультирования и экспертизы.

Каждая научная теория, включая философию, соединяясь с практической деятельностью людей, превращается в научную методологию. Убеждён, что для **эффективной работы в интересах аналитической практики методология должна быть ясной и понятной**. Тогда процедура выбора методологических средств для решения конкретной задачи познания не будет вызывать таких затруднений как сейчас.

³⁷ См. официальный сайт ВАК: vak.ed.gov.ru/ru/list

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.