

РУССКАЯ АНАЛИТИЧЕСКАЯ ШКОЛА

Юрий Курносков

# АЗБУКА АНАЛИТИКИ



ФАКТЫ  
ЯВЛЕНИЯ  
ПРОЦЕССЫ

# Юрий Васильевич Курносков

## Азбука аналитики

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=24148620](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24148620)*  
*Азбука аналитики: РУСАКИ; Москва; 2013*  
*ISBN 978-5-93347-440-1*

### Аннотация

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.

# Содержание

Введение	5
1. Ситуация с аналитикой в России: крик души!	24
Конец ознакомительного фрагмента.	37

**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 Лю-

дей, 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 недостроя», 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 стра-

тегическом планировании»), слабая увязка госпрограмм с государственными стратегиями приводят к колоссальными 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 структур<sup>1</sup>). **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.

---

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



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 *тен-*

**денция 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.

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 концепты<sup>2</sup>, 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 – вы-

сокоодарёнными 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 табели о рангах*»<sup>3</sup>.

**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 развития<sup>4</sup>. Что у нас знают о «фабриках мысли» – о DARPA, о корпорации RAND, о частных аналитических организаци-

---

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

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

ях США<sup>5</sup>, 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. Леденцова<sup>6</sup> 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 Ана-

---

<sup>5</sup> См.: [http://arhidoka.ru/materials/analit\\_center](http://arhidoka.ru/materials/analit_center)

<sup>6</sup> **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.

литики 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 техноукладов<sup>7</sup> и пр. Однако меня опять могут упрекнуть, что это сложные вещи, «трудно воспринимается», что нужно давать материал попроще. Но аналитик, по определению, это же интеллеktуал! Он 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 систе-

ма известна сегодня как «глобальное сетевое управление», основными элементами которой являются «инновационные фонды», «мозговые центры» и «фабрики мысли», «целевой капитал», «третий сектор»<sup>8</sup>, «коучеры», «фракталы», «репутационный капитал».

Учёные, изобретатели, аналитики в США объединятся 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.

---

<sup>8</sup> «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.

**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 решений<sup>9</sup>. 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

---

<sup>9</sup> Курносоев Ю. В. Аналитика как интеллектуальное оружие. – М.: Русаки, 2012. – 618 с.

интересах обобщённой оценки состояния и планов инновационного развития России<sup>10</sup>.

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, вос-

---

<sup>10</sup> 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 в системе регионального стратегирования: диссерт... кандидата экономических наук: 08.00.05. – Пермь, 2007.



требуемые 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 ресурсом<sup>11</sup>.

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.

---

<sup>11</sup> См.: Лесков С. Л. Мозговой штурм. – М.: МГУ, 2012.

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 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 изучению<sup>12</sup>. При этом использовался принцип наглядности, для чего в книгу вошёл ряд структурно-логических схем (рисунков), по аналогу известных шаталовских<sup>13</sup> «опорных конспектов», позволяющих образно представить важнейшие положения из сферы Аналитики.

Одновременно следует оговориться, что усвоение новых

---

<sup>12</sup> 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.

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

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, информационной. Но важнейшей её особенностью является междисциплинарный, синтетический, компаративный<sup>14</sup> 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 ключе-

---

<sup>14</sup> Происходит от лат. *comparativus* – сравнительный.

вая 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 концепту-

альные 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 увеличилось, 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*

# 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 управленче-



ских 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 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 малопригодными для улучшения жизни народа. Монополизм отдельных научных и аналитических структур либерального толка превысил все мыслимые пределы. Одновременно с этим экспертно-аналитическое сообщество в це-

лом 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, полагая, 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, что-

бы 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 территориальными 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 докла-

дов 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 трёхлетний 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 отрабатывалась 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 руково-



дителей 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 ана-

литики. 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 оружие<sup>15</sup>. 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 админи-

---

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

стративных 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*

# 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.