

## К ЧИТАТЕЛЮ

Представляя читателю книгу Ю.В. Курносова «Аналитика как интеллектуальное оружие», следует отметить, что автор поставил перед собой серьёзную и большую задачу: осмыслить мировые и отечественные наработки в области аналитики и предложить пути создания аналитической школы в России.

В современных условиях мы, наконец, пришли к осознанию того, что интеллектуальные ресурсы не только находятся в одном ряду с демографическими, территориальными, сырьевыми, технологическими и финансовыми ресурсами, но и во многом определяют эффективность всех остальных ресурсов, а также совокупную интеллектуальную мощь страны, что, в свою очередь, является важнейшим условием не только её развития, но и самого существования.

В развитии интеллектуального потенциала нации огромную роль играет аналитика. Современные процессы государственного и муниципального управления, бизнеса и производства порождают огромные массивы данных. Как извлечь максимум полезных знаний из разнородной информации, собранной с разной степенью точности и выраженной в различных размерных единицах? Как создать новые методы анализа слабоструктурированных проблем? Как сделать это эффективно, если объём данных измеряется гига- или даже терабайтами? Как построить алгоритмы, использующие имеющуюся информацию для принятия эффективных управленческих решений? Эти и многие другие задачи невозможно решить без солидных теоретических и методологических аналитических разработок.

Автор показывает исторические корни аналитики, широко представляет зарубежный опыт работы «фабрик мысли» с выделением положительных моментов, которые могут быть использованы в российских условиях, раскрывает широкий круг вопросов, связанных с методологией, технологией и организацией информационно-аналитической деятельности. Детально и предметно раскрыты прикладные аспекты аналитики, те её базовые элементы, которые необходимы человеку интеллектуального труда. Представлено авторское понимание «работающей методологии», системного и синергетического анализа проблем, оптимальных путей принятия управленческих решений. Раскрывается творческая лаборатория, своеобразная «кухня» аналитической работы, те «рациональные зёрна», которые собственно и делают аналитику эффективной и значимой для процессов управления.

Многим руководителям могут быть полезны изложенные в книге идеи, которые стоит, так сказать, взять на вооружение. Отсюда и название книги, поскольку именно аналитика выступает в современных условиях эффективным интеллектуальным оружием в конкурентной борьбе государств и корпоративных структур.

Несмотря на отдельные спорные моменты, имеющиеся в книге, автору в целом удалось создать полезный, глубокий и серьёзный труд.

Искренне рекомендую эту книгу для студентов, аспирантов, преподавателей, учёных, сотрудников аналитических подразделений, а также для всех деловых людей, которые хотят более творчески и продуктивно мыслить и действовать.



Председатель Счётной палаты Российской Федерации  
доктор юридических наук, профессор С.В. Степашин

---

## ВВЕДЕНИЕ

### Роль аналитики в интеллектуальном взрослении человечества

Сегодня общество, наконец, вполне созрело для осознания того, что интеллектуальные ресурсы — в одном ряду с демографическими, территориальными, сырьевыми, технологическими и финансовыми ресурсами. Интеллектуальная мощь общества является важнейшим условием не только его развития, но и самого существования.

Оптимизация современных процессов государственного и муниципального управления, бизнеса и производства требует всё больше умных, компетентных людей, не страдающих недомыслием. Но как их подготовить? Стать умнее хочет каждый человек. К сожалению, «учебников ума» не существует. Так что все мы в этом смысле самоучки. В университетах готовят специалистов для научно-исследовательской и иной творческой деятельности, но для аналитической работы этот опыт применим лишь косвенно. Заполняя вакуум, учить «живости ума» армию новоиспечённых «менеджеров» (на деле — мелких приказчиков и лавочников, от которых мало что зависит) берутся всяческие лжегуру. Но есть и энтузиасты-«проповедники», пропагандирующие свой личный опыт достижения успеха. Так, в 1937 году, после Великой Депрессии вышла книга американского психолога: N. Hill. *Think and Grow rich*, в рус. пер. *Думай и богатей* [Хилл 06\*]), она выдержала более 40 переизданий общим тиражом свыше 32 млн экземпляров. В 1936—1937 годах автор был даже приглашён президентом Рузвельтом в качестве советника.

Развитием интеллекта обычно человек занимается путём самообразования, как правило, в рамках высшей школы, научных институтов.

Но моя книга не об этом. За последние годы появились труды и статьи, посвящённые особенностям аналитической работы в органах *государственной власти и местного самоуправления* (такое разделение предусмотрено Конституцией РФ; существует также рабочий термин *государственное и муниципальное управление*, но он не касается конституционных полномочий двух упомянутых уровней, установленных в России), а также в хозяйственной деятельности. Прежде всего, это книга, написанная мной в соавторстве с П.Ю. Конотоповым [Курнососов 04А]. Ссылаясь на неё, я буду называть её *Аналитикой*. Однако ответ на вопрос, кто такие специалисты-аналитики, откуда им взяться, и где, кто и как этому обучает, до сих пор оставался открытым. Русскоязычных публикаций других авторов совсем мало [Кузьминов 10], [Пригожин 05], [Прохоров б/г].

---

\*) Ссылки на источники даны по авторам (для сборников и пр. — по названиям) в алфавитном порядке. В каждой ссылке по двум последним цифрам указывается год публикации, «б/г» означает, что год публикации неизвестен. Буквенные индексы при годе выпуска даны, если на данный год приходится несколько публикаций того же автора.

Данная книга, написанная мной на этот раз самостоятельно, познакомит читателя с основными аналитическими школами и традициями прошлого и современности, с их положительным опытом, полезным сегодня для практического использования в учебной, информационно-аналитической и научно-исследовательской деятельности.

Проблемы III тысячелетия по большей части комплексны, междисциплинальны, и для их решения потребуются новые интеллектуальные технологии, способствующие реализации интеллектуального потенциала не только отдельного человека, но и отдельного интеллектуального сообщества — от конкретной частной фирмы до национально-государственной элиты, и, как следствие, до общества в целом. Поэтому их решение потребует от всего человечества и от его компетентных, мыслящих представителей новых, более совершенных методов работы с «сырой» информацией, преобразуемой в её высшую форму — *Знание*. Знание, интеллект становятся самым дорогим ресурсом, перетекающим туда, где его ценят и дают ему развиваться. Поэтому роль аналитической составляющей в процессах управления государством и обществом будет неуклонно возрастать. Хотелось бы думать, что руководство российского государства это понимает. Нарастание кризисных тенденций во всём мире — непреложный факт. В истории наша страна не раз оказывалась в эпицентре мировых потрясений. И сейчас груз нерешённых проблем создаёт предпосылки для социальной нестабильности и очередных разрушительных взрывов. Если не будет задействована аналитическая составляющая в противостоянии регрессивным тенденциям в развитии общества, Россия обречена на дальнейшее отставание от передовых стран мира.

Продуктом интеллектуального творчества являются новые знания, идеи и технологии. Однако явить миру новую идею мало, её нужно отстоять, доказать её жизнеспособность. И хотя времена инквизиции и публичных казней канули в вечность, борьба с мыслящими по-иному, порой альтернативно, продолжается практически повсеместно. Это происходит не только в социально-политической, но и научной сфере. Новое всегда пробивает себе дорогу с трудом. Яркое проявление этого феномена можно наблюдать на примере *аналитики* как деятельности. Подумать только: в России имеются сотни аналитических подразделений, но **специально и целенаправленно кадры аналитиков не готовит ни одно учебное заведение!** Юристов, экономистов, бухгалтеров, менеджеров различного профиля готовят сотнями тысяч, а аналитиков — нет.

Наша (совместно с П. Конотоповым) *Аналитика* [Курносов 04А], по сути, стала первым в России учебником аналитики, систематическим изложением отрасли знания и деятельности относительно новой, но с богатой историей. От качественного её состояния на современном этапе в решающей степени зависит развитие любой государственной или коммерческой структуры. За короткое время весь тираж книги разошёлся. Книгу положительно оценили интеллектуальная общественность и многие руководители. В ней была раскрыта суть аналитики, а её содержательная часть рассмотрена с гуманитарной и технико-технологической сторон. Авторы книги представили аналитику как совокупность методологии, технологии и организации информационно-аналитической деятельности. Мне представлялось, что после выхода в свет этой книги ситуация в стране хоть в чём-то изменится к лучшему, и хотя бы в некоторых университетах будут введены специализации по аналитике, созданы соответствующие кафедры, начнётся хоть какая-то консолидация экспертно-аналитического сообщества, будет развёрнута более предметная подготовка кадров для аналитических подразделений в органах государственного управления.

Вначале Постановлением ЦК КПСС и СМ СССР от 10.10.1977 № 908 была создана Академия народного хозяйства СССР (позже работала как АНХ при Правительстве РФ). Затем указом Президента РФ от 06.06.1994 № 1140 была создана Российская академия государственной службы (РАГС) при Президенте РФ. Затем Указом Президента РФ от 10.11.2006 № 1264 вузам системы РАГС была предоставлена относительная автономия. Указом Президента РФ от 20.09.2010 № 1140 ведущие вузы президентской РАГС и правительственная АНХ были объединены в «Российскую академию народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС)» при Президенте РФ.

Однако за истекшие 8 лет ситуация изменилась очень мало, никаких крупных событий на аналитическом поле не произошло. Органы управления государством, система образования оказались не готовы к восприятию новых идей, показали неспособность к какой-либо модернизации.

Вдумайтесь в такой факт: в рамках существовавшей до 2007 года системы образовательных учреждений, подведомственных Российской академии государственной службы (РАГС) при Президенте Российской Федерации, обучалось свыше 120 тысяч человек (!). Эта кузница управленческих кадров, где я имел честь быть профессором, вела профессиональную подготовку и переподготовку всего этого огромного контингента по многим специальностям, включая *Государственное и муниципальное управление, Политология, Юриспруденция, Менеджмент, Экономика, Финансы, Психология* и даже... *Акмеология*. Но, странное дело, среди них не было важнейшей специальности под названием *Государственная и муниципальная аналитика* или *Информационно-аналитическая работа в сфере ГМУ*, хотя востребованность кадров аналитиков велика и продолжает возрастать. Практически, в высших органах государственной власти и управления всех субъектов РФ созданы информационно-аналитические подразделения, но кадры для них в нужных объёмах по-прежнему никто не готовит. Кстати, точно так же в стране не хватает инженеров — интересный парадокс...

Несомненно, в нынешней России, если сравнивать её с поздним СССР периода 1970—1990 годов, специалистов-аналитиков, как и просто образованных, развитых людей, ничуть не меньше, но качество управления во всех сферах, несомненно, критически упало до неприемлемого уровня. В чём тут причины? Конечно, этот вопрос требует обширного научного исследования. Однако в первом приближении можно сказать: такими причинами стали концептуально-мировоззренческие провалы. У нас нет того общего знаменателя, который был в СССР или существует в США, — нет унифицирующей *идеологии*, как бы мы к этому ни относились. А наши лучшие специалисты, *штучные высоколобы*, готовы служить где угодно, уехать куда угодно, только бы не стать госуправленческой бюрократией. В среде аналитически мыслящей интеллигенции частые и камерные интересы, включая карьерный рост, самовыражение, разумное вознаграждение (в рамках трудовой этики, корпоративизма), несомненно, преобладают над соображениями гражданской ответственности за судьбы родины.

Попытки автора в одиночку что-либо изменить на серьёзном общевузовском и межвузовском уровне успеха не имели. Дело по-прежнему ограничивается публичными призывами усилить аналитическую составляющую в органах государственного управления и муниципального самоуправления [Курносов 98А, 98Б, 04Б, 04В, 06; Селиванов 06], чтением разовых лекций на различных потоках обучения, проведением краткосрочных спецкурсов по информационно-аналитическому обеспечению при-

нятия управленческих решений, различным аспектам методологии системного анализа проблемных ситуаций — в ряде университетов и коммерческих структур: в РАНХиГС при Президенте РФ, Дипломатической академии МИД РФ, Академии ФСБ России, Университете дружбы народов, АО «Лукойл» и т. д. Конечно, всего этого для улучшения ситуации с подготовкой аналитических кадров явно недостаточно. Нужен административный ресурс, которым я не располагаю. Мечтаю и надеюсь, что рано или поздно необходимость серьёзной подготовки аналитиков будет осознана на серьёзном государственном уровне, где будут приняты соответствующие решения. Возможно, это случится лишь, когда Россией будет управлять новая когорта молодых политиков не только с амбициями, но и с высокой нравственностью, социальной ответственностью и незаурядными аналитическими способностями.

В ходе преподавания, особенно при проведении методологических семинаров в РАНХиГС при Президенте РФ и других вузах, в ходе творческих дискуссий с коллегами пришло убеждение, что я на правильном пути: серьёзная аналитика необходима нашей стране, чтобы выбираться из-под завалов в практически всех сферах жизнедеятельности государства и общества.

Да, после выхода *Аналитики* мы приобрели много единомышленников и соратников в регионах России, увидели, как востребована литература такого рода, помогающая становлению широкого экспертно-аналитического сообщества в нашей стране. Однако на государственном уровне идеи, изложенные в этом труде, серьёзной поддержки пока не получили, аналитику так и не стали преподавать как самостоятельную научную дисциплину, хотя её значимость для практики неизмеримо выше многих изучаемых предметов и спецкурсов. Конечно, мне также приходилось слышать иное мнение, мол, аналитиков невозможно создать, аналитику невозможно преподавать массово, хотя сравнительно удачные опыты в западных университетах свидетельствуют об обратном.

Новая книга, где учтены замечания и пожелания читателей, коллег по «аналитическому цеху», доступнее по характеру изложения, она посвящена преимущественно творческим и гуманитарным аспектам аналитики, в ней углубляются и уточняются её сущностные особенности. В книге систематизирован и обобщён интеллектуальный инструментарий современного аналитика, независимо от сферы его деятельности (от разведки, государственного управления и муниципального самоуправления до бизнеса), так как этот инструментарий универсален. Читатель узнает, что нового появилось за последнее время в российской и мировой аналитике, какие отправные точки и тенденции наиболее ярко проявились на интеллектуальном поле, чем и как была занята аналитическая мысль.

Исторически возникновение аналитических структур, помимо научной сферы, во многом также связано с различными этапами в развитии *менеджмента*. Большинство этих структур только «набирает обороты», «пробивается на поверхность» в виде тоненьких, но важных «ручейков» публикаций и сообщений о практическом применении отдельных аналитических подходов. Ниже мы расскажем о воззрениях сторонников некоторых хорошо зарекомендовавших методик и предложим собственный взгляд на их развитие, на их силу и слабость. О каждой из упомянутых школ, аналитических структур вы можете почерпнуть дополнительные сведения в специальной литературе: в академических научных сборниках, журналах для практических менеджеров, в монографиях, в интернет-ресурсах (*Wikipedia*, специализированные сайты). Кроме того, большинство из предложенных в публикациях методов при-

меняется на практике организациями, аналитическими подразделениями и консалтинговыми фирмами. Практики читают литературу по менеджменту, авторы научных статей анализируют практический опыт. Поэтому и наше описание аналитики как явления основывается как на теоретических публикациях, так и на обобщении практического опыта аналитической работы различных государственных и корпоративных структур. Также предпринята попытка сформулировать ряд идей для создания как *общей методологической платформы*, так и *конкретных организационных форм*, делающих возможным плодотворное сотрудничество интеллектуалов, аналитиков, экспертов.

Я глубоко убеждён: решение проблем, накопившихся в российском обществе и государстве возможно, прежде всего, путём усиления общего интеллектуального потенциала, поэтому вместе с моими единомышленниками и соратниками ориентируюсь на создание современной *Русской аналитической школы* — как организации (*автономного некоммерческого партнёрства*) и как общественного движения под девизом «*Интеллект — наше оружие*». Именно с этой целью мы хотим вооружить наших граждан *интеллектуальным оружием аналитики*. Очень хотелось бы, чтобы число настоящих аналитиков в нашей стране постоянно росло и чтобы они играли первую скрипку во всех сферах жизнедеятельности общества

По своему содержанию аналитика — это методология, технология и организация процесса информационно-аналитической работы (ИАР). Аналитик выступает в качестве методолога, технолога и организатора сбора информации и её качественного преобразования — в *Знание*. В то же время аналитика это мощное средство для организации других средств и ресурсов достижения цели. Генерирование, формулирование цели как сверхзадачи, вычленение из общего проблемного поля ключевых проблемных ситуаций, конкретизация и постановка проблем для их последующего решения — процесс творческого взаимодействия руководителя и аналитиков из его референтного окружения.

Широкое применение при решении накопившихся проблем и противоречий в государстве и обществе должны найти методы системного анализа и иные эффективные методы комплексного исследования, о чём идёт речь в данной книге. Хорошо поставленная информационно-аналитическая работа повышает эффективность любой деятельности. Она позволяет выработать полный спектр решений, а не только кажущихся очевидными или привычными.

Можно считать доказанным: большая часть современных общественных проблем, и, в первую очередь, проблема выживания, решается, если развиваются под надёжной защитой и созидательное начало интеллекта, и носитель этого неисчерпаемого ресурса творчества — сам человек. Это давно поняли во многих развитых странах, особенно в Японии, США. Так, Теодор Шульц и Эдвард Денисон, родоначальники теории «человеческого капитала», измеряли отдачу от образования на протяжении 30–50 лет. На основании столь длительных замеров они показали: каждый доллар, вложенный в образование, приносит ещё 90 центов, т. е. отдача от образования практически вдвое превосходит инвестиции. Поиск новых векторов развития нужно вести в русле новых интеллектуальных технологий, мощного креативного потенциала научной мысли человечества. Однако одновременно существует и противоположная тенденция, исходящая из того, что тупой, необразованной людской массой «управлять» (на самом деле — манипулировать) намного проще, чем высокообразованными и умеющими защищать свои права людьми.

Наверное, каждому читателю попадались в жизни такие книги, которые после первого прочтения становились настольными — друзьями, советчиками, и помощниками в делах. Конечно, я мечтаю о том, чтобы моя новая книга стала такой. В то же время понимаю и невероятную сложность поставленной задачи, ибо область аналитики чрезвычайно сложна, объёмна, многомерна, и охватить, описать её, разобраться в ней в одиночку очень трудно.

Можно по-разному интерпретировать известные исторические факты, выстраивать концепции и подходы. Но главное в другом: насколько предложенное автором помогает добраться до сути и оказывается практически полезным. На самом деле книги пишутся для будущего. Остаётся надеяться, что данная работа действительно поможет и начинающим, и уже имеющим опыт информационно-аналитической работы специалистам. Автор адресует эту книгу людям самого различного социального и профессионального опыта: студентам и профессорско-преподавательскому составу, инженерам-практикам и сотрудникам научно-исследовательских учреждений, управленческому звену государственной и муниципальной службы, сотрудникам информационно-аналитических структур.

Хочется верить, что книга действительно сыграет свою положительную роль в интеллектуальном и профессиональном совершенствовании её читателей, даст заряд энергии разрушения той вязкой рутины, что сковала всё наше общество и государство, сделала их неповоротливыми и неэффективными в решении проблем. Естественно, в рамках одной монографии невозможно представить все сведения, необходимые современному аналитику, но сформировать мотивацию и устойчивый интерес к этой деятельности, потребность в знаниях такого рода, стремление к их использованию для достижения иного качества жизни — можно. Что автор и попытался сделать.

*доктор философских наук, профессор,  
член Союза писателей России  
Ю.В. Курносков*