

## ПРАВО НА АНАЛИТИКУ

***Аннотация.** Статья посвящена понятию и роли аналитики в условиях современного интеллектуального общества, возникающего в России. На примере правовой аналитики показано содержание и формы аналитической деятельности. Рассказано об опыте подготовки правовых аналитиков в условиях факультета права.*

***Ключевые слова:** аналитика, аналитическая деятельность, интеллектуальное общество, профессиональный стандарт, правовая аналитика, подготовка правовых аналитиков в вузе, аналитический цикл, содержание курса «Правовая аналитика».*

## THE RIGHT TO OF ANALYTICS

***Abstract.** The article is devoted to the concept and role of Analytics in the conditions of modern intellectual society arising in Russia. The content and forms of analytical activity are shown on the example of legal analysis. The article describes the experience of training legal analysts in the conditions of the faculty of law.*

***Keywords:** analytics, analytical activity, intellectual society, professional standard, legal analytics, training of legal analysts at the University, analytical cycle, content of the course «Legal analyst».*

Повышение значимости интеллектуального потенциала в праве, экономике, политике, обороне, социальной жизни в целом — одна из ведущих тенденций современности, значение которой в российском обществе не осознано и не понято до конца. Современная экономическая и социальная практика увлечена освоением возможностей и перспектив, открывающихся в ходе построения в России информационного общества. Едва ли не еженедельно приходят сообщения о появлении новых баз данных, внедрении новых информационных технологий, выпуске на рынок новых оригинальных потребительских устройств и так далее.

Все это замечательно. Но при этом ускользает из поля зрения, что сама по себе информация, за очень небольшим исключением, не является предметом непосредственного потребления человеком. Она не заменяет все многообразие средств, необходимых человеку для жизни, как говорится, на хлеб ее не намажешь. Информация, в одном из своих определений, это форма отражения действительности, сведения о состоянии внешней среды, позволяющие лучше и точнее в ней ориентироваться и принимать правильные решения. Но можно сидеть на мешке с информацией и при этом проигрывать позицию за позицией. Общество и человека делает

сильными не количество доступной информации — оно сегодня огромно и увеличивается с каждым днем, — а качество интеллектуальных средств переработки информации, ее трансформации в эффективные индивидуальные и коллективные социальные решения.

А вот с этим у нас традиционные проблемы. Рискну высказать следующее предположение: интеллектуальный потенциал российского общества и российского государства по ряду причин существенно снижен, по сравнению с тем, каким он мог и должен был бы быть в современных условиях. И это ведет к опасным провалам в экономике, внутренней и внешней политике, обороне, развитии законодательства, замедлению научно-технического прогресса и социального развития, в конечном счете, снижает глобальную конкурентоспособность российского общества.

Приведу пример из сферы, близкой читателям журнала — избирательного законодательства. В свое время автор этих строк был председателем комитета по законодательству первой Государственной Думы (1994–1995). Именно через наш комитет проходили избирательные законы, разработанные на базе новой Конституции Российской Федерации, в том числе Федеральный закон от 21 июня 1995 года № 90-ФЗ «О выборах депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации», призванный заменить указ Президента Российской Федерации, по которому состоялись выборы первой Государственной Думы.

Заложенная в Закон модель выборов депутатов Государственной Думы (50% по партийным спискам, 50% по территориальным округам) далась в тяжелой политической борьбе. Я, как и многие другие члены комитета по законодательству, был убежден, что смешанная модель выборов оптимальна для переходного периода и просуществует достаточно долго. Но мы ошиблись: спустя некоторое время от нее отказались. В 2005 году смешанная система выборов была заменена выборами 100 процентов депутатов по партийным спискам, затем выборы по партийным спискам были распространены на все уровни выборов, вплоть до муниципальных, где какие-либо партии в принципе уже не просматривались.

Сегодня не имеет смысла пересказывать всю трескучую политическую демагогию вокруг этого решения: «По просьбе трудящихся..., в интересах народа..., в соответствии с лучшей мировой практикой» и так далее. Наиболее откровенные комментаторы не скрывали, что смысл данной реформы — сделать выборы более «управляемыми», отодвинуть от власти политических оппонентов «партии власти» и другие «нежелательные» элементы.

Выборы по партийным спискам были дополнены положением (оно существует в законодательстве и по сию пору), согласно которому замена выбывшего депутата, избранного по партийному списку, производится не следующим по списку кандидатом, а по решению руководящего органа партии — любым кандидатом из соответствующего регионального списка.

Центральная избирательная комиссия обязана беспрекословно выписать данному кандидату депутатский мандат. Ну, это же просто замечательно! Стало возможным не светить спонсоров партии и других «нужных лиц» в первых строках избирательных списков, а скромно поместить их в конце. Затем, при первой же ротации депутатов (иногда — плановой), они получали депутатский мандат.

Возможно, новая система выборов стала более управляемой и предсказуемой. Но... как обычно, думая о своих интересах, законодатели забыли об избирателе. А он и раньше скептически относился к выборам, а теперь вообще потерял к ним всякий интерес. Порядок, при котором «опусти бюллетень в урну, а затем за тебя решат, кто будет депутатом», — избирателей явно не устроил. Явка избирателей на выборы (особенно региональные) начала быстро падать, опустившись в ряде случаев до 12–15 процентов, при том это не было пределом.

Стремясь избежать дискредитации института выборов, власти пришлось на это реагировать. С 2012 года началось возвращение в избирательную систему прямых выборов по одномандатным округам (правда, усложненных различного рода «фильтрами»). Выборы в Государственную Думу в 2016 году вновь прошли уже по смешанной избирательной системе.

Возникает вопрос: надо ли было вообще проводить этот «эксперимент», отнюдь не укрепивший уважение граждан к российской избирательной системе? Или, может быть, стоило поработать над прогнозом развития ситуации, прислушаться к тем, кто предсказывал именно такой результат? Примеров подобных возвратно-поступательных движений в отечественной практике — множество, ими можно заполнить многие страницы. Чего стоит один только сценарий развития событий на Украине, который российская власть не сумела ни просчитать, ни предотвратить.

Но вернемся к основной теме. Информация ценна и полезна, когда она работает, когда есть интеллектуальные средства ее переработки в эффективные социальные решения. Собственно, в этом и заключается аналитика, которая в России недостаточно развита. И это влечет за собой колоссальные потери в экономике, политике, социальной жизни, позволяет стратегическим противникам наносить болезненные и безнаказанные удары по нашему обществу и российскому государству. Совершенно очевидно, что современная политика во все большей степени проявляет себя как борьба интеллектов. Последствия просчетов и ошибок в этой борьбе в силу динамизма глобальных процессов не приходится ждать годами — они наступают практически мгновенно.

Именно об этом идет речь в резолюции первой Всероссийской научно-практической конференции «Аналитика развития и безопасности страны: реалии и перспективы», участники которой с чувством обеспокоенности отмечают:

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

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

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

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

В этих условиях возможности повышения качества информационно-аналитического обеспечения государственного управления исчерпаны, а повышение эффективности системы государственного управления не может быть обеспечено ни в ближайшую, ни в отдаленную перспективу<sup>1</sup>.

Что же представляет собой аналитика как сфера человеческой деятельности? Каковы ее цели и задачи на современном этапе? Можно ли повысить уровень аналитической культуры управления за счет подготовки профессиональных аналитиков? Попробуем ответить на эти вопросы на примере одной из значимых отраслей аналитической деятельности — правовой аналитики.

## Понятие аналитики и правовой аналитики

«Анализ» и «аналитика» — относительно новые понятия в общественной науке. Хотя сам термин «аналитика» появился в глубокой древности<sup>2</sup>, относительно содержания данного понятия нет единства мнений. Одни авторы, следуя за Аристотелем, связывают данное понятие с использованием исключительно формально-логических методов, другие — придают ему более широкий смысл, охватывающий самые различные методы и средства интеллектуальной деятельности.

«Аналитический словарь» под редакцией Ю. Н. Коптева, вышедший в 2015 году, содержит более 40 определений, отражающих различные подходы к понятию «аналитика» в отечественной и зарубежной литературе<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Материалы Первой Всероссийской конференции «Аналитика развития и безопасности страны: реалии и перспективы» / Общественная палата Российской Федерации. М.: Агентство печати «Столица», 2014. С. 17–19.

<sup>2</sup> «Аналитиками» (первой и второй) назывались сочинения Аристотеля, посвященные формальной логике и вошедшие в сборник его философских трудов «Органон».

<sup>3</sup> См.: Аналитический словарь / Под общ. ред. Ю. Н. Коптева. Серия «Библиотека аналитика». М., 2015. С. 16–26.

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

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

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

С. В. Чварков, П. И. Антонович и Р. П. Баранов под аналитикой подразумевают вид целенаправленной деятельности должностных лиц органов управления, предполагающий подготовку данных и предложений для принятия обоснованных решений.

По мнению С. С. Сулакшина, аналитика – это деятельность по реконструкции известной информации с помощью ее преобразования и т. д.<sup>4</sup>

В итоге приходится констатировать высокую степень разнообразия и неопределенности в подходах к понятию и содержанию аналитики, аналитической деятельности и, соответственно, к аналитической компетенции специалиста. В настоящей статье под аналитикой мы понимаем *особый вид интеллектуальной деятельности, связанный с подготовкой и принятием решений*. К специалистам по аналитике обращаются тогда, когда сталкиваются с проблемой, трудностью и нуждаются в интеллектуальном содействии. Несколько упрощая, можно сказать, что аналитики – это люди, которые помогают другим людям понимать их проблемы и находить пути их решения.

Высказанное понимание аналитики нуждается в нескольких пояснениях. Во-первых, изначально очевидно, что понятие аналитики многогранно. Давая свои определения аналитике, упомянутые выше авторы не всегда разграничивают разные стороны этого понятия. Под аналитикой может пониматься: а) вид интеллектуальной деятельности; б) социальный институт (организации аналитиков с их кадровым наполнением); в) аналитическая функция (одна из функций в организации, наряду с целеполаганием, постановкой задач, планированием и программированием контролем и др.); г) группа методов, связанных с разделением объекта на части (аналитические методы). Мы будем говорить об аналитике как об интеллектуальной деятельности, касаясь других ее аспектов лишь в отдельных случаях, когда это необходимо.

Во-вторых, следует понимать, что аналитика появилась не в завершеном виде и не сразу – наподобие Афины из головы Зевса, она возникла

---

<sup>4</sup> Там же. С. 17.

в виде деятельности мудрецов и советников при государе, визирей, тайных государственных советов (диванов) и т.п. Очевидно присутствие аналитики в дипломатии и разведке, как наиболее интеллектуально насыщенных видах государственной деятельности. Важной вехой в развитии аналитики в сфере обороны считается создание Х. Мольтке-старшим и А. Шлиффеном генерального штаба прусской армии, который проявил себя как эффективная аналитическая, планирующая и управляющая структура, что оказало заметное влияние на военное строительство в других странах<sup>5</sup>.

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

В-третьих, аналитика присутствует сегодня в качестве значимого компонента практически во всех видах человеческой деятельности. В юридической сфере это, прежде всего, *правовой консалтинг*. Однако и другие виды юридической деятельности — правотворчество, правоприменение, правовое воспитание, правозащита, аудит, медиация и другие имеют четко выраженный аналитический компонент, значение которого постоянно растет. Аналитическая компетенция юриста, на наш взгляд, заключается в том, что молодой специалист должен четко видеть место «аналитического компонента» в юридической деятельности и уметь пользоваться современными аналитическими методами и технологиями.

Для понимания своеобразия аналитики ее необходимо отграничить от иного, наиболее близкого к ней вида деятельности — науки, с которой аналитику часто смешивают. Действительно, наука и аналитика — родственные виды интеллектуальной деятельности, которые многое объединяет: а) это наиболее сложные виды интеллектуальной деятельности, как одни из высших результатов ее длительного эволюционного развития; б) наука и аналитика пользуются сходными методами — анализом, синтезом, математическими, статистическими и др.; в) ученые и аналитики близки по организации мышления, мировоззрению, этическим нормам, жизненным принципам и так далее, что позволяет ученому с успехом работать в сфере аналитики, а аналитику — перейти в область науки или совмещать в себе обе эти ипостаси; г) научные и аналитические подходы могут смешиваться, переходить один в другой: в ходе научного исследо-

<sup>5</sup> См.: Переслегин С. «Умные танки» в обороне и наступлении / Послесловие к книге П. Диксона «Фабрики мысли». М.: Мир, 2004. С. 492–493.

вания могут решаться аналитические задачи, в процессе аналитического исследования могут быть получены в том числе и оригинальные научные результаты; д) наука и аналитика имеют близкую институциональную организацию — осуществляются в соответствующих коллективах, профессиональных сообществах, распространяются в форме публикаций и тому подобное.

Вместе с тем между наукой и аналитикой есть существенные отличия, которые не позволяют их полностью отождествить. Покажем их в форме сопоставления:

**Таблица 1. Различия между наукой и аналитикой**

Критерий	Наука	Аналитика
<b>Предмет и цель</b>	Фундаментальная наука: познание объективных закономерностей природы и общества. Прикладная наука: получение знания для решения конкретных задач	Решение практических задач в сфере внутренней и внешней политики, обороны, государственного управления, бизнеса, образования, культуры
<b>Способ организации</b>	Организована, в основном, по предметному (отраслевому, дисциплинарному) принципу	Носит ярко выраженный междисциплинарный характер, использует источники, принадлежащие к различным отраслям сферам знания
<b>Тип «социального заказа»</b>	Фундаментальная наука связана с «социальным заказом» косвенно и опосредованно. На «социальный заказ» активно работает идеология, которую не следует смешивать с наукой	Непосредственно связана с «социальным заказом» — подготовкой и реализацией экономических и социально-правовых решений: аналитическая работа всегда имеет конкретного заказчика
<b>Право на неудачу</b>	Ученый имеет право на неудачу. Ошибка, неудача — один из возможных и допустимых результатов научного поиска	Аналитик не имеет права на неудачу. Ошибка, неудача — это провал в аналитической работе

В современных условиях в развитии аналитики (в том числе правовой) существует два принципиально разных по содержанию и целям направления, которые необходимо различать.

Одно из них — *информационная аналитика*, содержанием которой является обработка информационных потоков, выявление в них актуальной информации и изготовление на ее основе различных информационных продуктов, востребованных на рынке: рефератов, дайджестов, обзоров, докладов и так далее. Другое направление — *аналитика проблем и ре-*

шений, которая концентрируется на исследовании актуальных проблем и выработке предложений по путям и методам их решения. «Зона ответственности» второго направления аналитики существенно шире: сбор и анализ информации представляет для нее не самоцель, а лишь один из первых этапов движения к конечной цели.

Различия двух основных направлений развития аналитики могут быть показаны в виде следующей таблицы.

**Таблица 2. Различия между информационной аналитикой и аналитикой проблем и решений**

Критерий	Информационная аналитика	Аналитика проблем и решений
<b>Предмет и цель</b>	Обработка информационного потока с целью поиска и выделения актуальной информации	Решение актуальной для заказчика политической экономической, социально-правовой или иной проблемы
<b>Субъекты аналитики</b>	Специалисты с информационно-библиографическим образованием и, желательно, — со специализацией в определенной сфере деятельности	Специалисты с общегуманитарным (философы, социологи, историки), естественно-техническим (математическим, системно-техническим, кибернетическим) или профильным отраслевым образованием. Желательна в сфере аналитики.
<b>Форма представления результатов</b>	Аннотация, реферат, дайджест, обзор, статья, доклад и т.д.	Анализ проблемы, причин ее возникновения и возможных путей ее решения
<b>Особенности институциональной организации</b>	Информационно-аналитические центры, центры обработки информации, библиотеки	Государственные и негосударственные аналитические структуры, специализирующиеся на анализе и решении проблем определенного класса (группы, отделы, лаборатории, фирмы и др.)

В заключение сформулирую сакраментальный вопрос: «Сколько стоит аналитика?». Известно, что удельный вес проектирования в строительстве составляет от 3 до 20 процентов всех затрат на возведение объекта. При этом проектирование может включать в себя и некоторые элементы аналитики. Но каков удельный вес и стоимость аналитики самой по себе? На этот вопрос трудно ответить, так как расходы на аналитику практически никогда не выделяются в смете отдельной строкой. Это создает ложное впечатление, что аналитика — имеется в виду аналитическое сопровождение разработки и реализации проектов — ничего не стоит, представляя собой

«бесплатное приложение». Разумеется, это никак не способствует пониманию роли аналитиков, адекватной материальной и моральной оценке их труда, а также формированию перспективного социального заказа на подготовку специалистов — профессиональных аналитиков.

Вот об этом поговорим подробнее.

## Аналитика как профессия

Нельзя сказать, что отечественная практика управления не заметила нарастание объема и значимости аналитических задач практически во всех сферах деятельности. На это обстоятельство отчасти уже отреагировала система высшего образования. Формирование аналитической компетенции отражено как самостоятельное направление в некоторых федеральных государственных общеобразовательных стандартах третьего поколения<sup>6</sup>. В вузах России открыт ряд магистерских программ, нацеленных в той или иной степени на формирование аналитической компетенции<sup>7</sup>.

Юридическое образование также не осталось в стороне от этого процесса. В Москве, Екатеринбурге, Самаре уже предпринимались инициативные попытки открыть магистерские программы по правовой аналитике. К сожалению, ввиду отсутствия кредитоспособного субъекта, который бы заказал данный образовательный продукт, на текущий момент этого сделать не удалось.

Определенное продвижение имеется в сфере разработки профессионального стандарта аналитика. В специальной литературе и практике управления под профессиональным стандартом понимается системная характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности<sup>8</sup>. Профессиональный стандарт — многофункциональный документ, который может применяться для целей управления персоналом, формирования кадровой политики организации, разработки и актуализации образовательных стандартов

<sup>6</sup> Аналитическая компетенция упоминается в федеральных государственных общеобразовательных стандартах магистерского уровня по истории (от 21 декабря 2009 г.); журналистике (от 22 марта 2010 г.); зарубежному регионоведению (от 13 января 2010 г.); культурологии (от 13 января 2010 г.); конфликтологии (от 24 декабря 2009 г.); телевидению (от 23 декабря 2010 г.); истории искусств (от 21 декабря 2009 г.); фундаментальной и прикладной лингвистике (от 7 декабря 2010 г.); государственному и муниципальному управлению (от 15 февраля 2010 г.); государственному аудиту (от 10 марта 2010 г.). В ФГОС по экономике (от 20 мая 2010 г.) и по бизнес-информатике (от 21 декабря 2009 г.) аналитическая компетенция показана как отдельная самостоятельная позиция образовательного стандарта.

<sup>7</sup> Например, МГУ им. М.В. Ломоносова предлагает магистерские программы «Бизнес-аналитика и финансы» и «Политическая аналитика в средствах массовой информации»; РАНХиГС — «Бизнес-аналитика»; Дипломатическая академия МИД — «Аналитика и практика внешнеполитической деятельности России»; НИУ ВШЭ — «Аналитик деловой разведки», «Финансовый аналитик» и «Политический анализ и публичная политика». Аналитическими по своему основному содержанию являются также магистерские программы, посвященные проблемам экономического и политического консалтинга и ряд других.

<sup>8</sup> См.: Митрофанова В. В. Профессиональные стандарты в вопросах и ответах // Секретарь-Референт. 2015. № 4. Статья размещена по адресу: [https://www.profiz.ru/sr/4\\_2015/](https://www.profiz.ru/sr/4_2015/) (Дата доступа 3 июня 2018 г.).

и программ, государственной и общественной аккредитации, независимой оценки квалификации и так далее.

В Российской Федерации предполагается разработать и принять более 2000 профессиональных стандартов, из которых в настоящее время разработано и опубликовано на сайте Роструда около 1000<sup>9</sup>. Из них в области юриспруденции разработан и действует всего один профстандарт — «Следователь-криминалист» (09.001).

Обзор материалов, опубликованных на сайте Роструда, показывает, что на момент написания статьи слово «аналитик» присутствует в наименованиях всего двух профстандартов: «Системный аналитик» и «Провизор-аналитик». Однако при изучении содержания стандартов выявляется, что профессиональные функции «аналитика», «анализ» и «аналитическая деятельность» отражены в нескольких сотнях профессиональных и образовательных стандартов, описаний профессиональных занятий и видов деятельности.

Основываясь на уже имеющихся стандартах и опыте преподавания курса «Правовая аналитика», попытаемся сформулировать некоторые базовые элементы профстандарта правового аналитика. На наш взгляд, профессия правового аналитика предполагает осуществление следующих основных трудовых функций:

1. Мониторинг правового пространства.
2. Анализ по поручениям государственных органов и негосударственных организаций социально-правовых ситуаций в сфере управления, обороны и безопасности, охраны правопорядка, образования, бизнеса и др. Подготовка по результатам анализа заключений в форме справок, пакетов предложений, аналитических записок, аналитических докладов и др.
3. Анализ законопроектов и других законодательных инициатив, подготовка по ним заключений, замечаний, отзывов и предложений.
4. Анализ правовой статистики, подготовка по результатам анализа обзоров, заключений и справок.
5. Консультирование должностных лиц и руководителей организаций по правовым и смежным вопросам. Работа в составе группы корпоративных юристов.
6. Правовой консалтинг широкого круга лиц, заинтересованных в правовой поддержке и защите (предприниматели, журналисты, активисты общественных организаций, обычные граждане, столкнувшиеся с нестандартной правовой ситуацией и др.).
7. Участие в подготовке проектов крупных и сложных правоприменительных актов (например, постановлений пленума Верховного Суда РФ, постановлений Конституционного Суда РФ).

<sup>9</sup> См. на сайте: <http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov>.

8. Разработка правовых позиций участников правоприменительного процесса.

9. Правовое экспертно-аналитическое сопровождение управленческих, производственных, инновационных, научно-технических проектов.

10. Участие в выработке стратегических решений и формировании правовой политики организаций.

11. Разработка правового механизма реализации стратегических решений (в том числе подготовка проектов приказов, инструкций, разъяснений, информационных писем и т.д.).

12. Написание речей, выступлений, докладов, подготовка публикаций на правовые темы.

13. Участие в экспертно-аналитической поддержке (по своей группе вопросов) деятельности ситуационных и аналитических центров.

14. Участие в качестве эксперта-юриста в составе комплексных и межотраслевых рабочих групп по различным вопросам.

15. Организация системы правового информирования и систем сбора правовой информации.

16. Участие в правовом обучении, воспитании, пропаганде правовых знаний, а также деятельности системы повышения квалификации.

17. Координация действий правовых аналитических служб.

18. Изучение и распространение передового опыта в сфере права (правовой бенчмаркинг).

Одним словом, аналитику в сфере права есть чем заняться. Скорее, наоборот — он будет завален сложной и интересной аналитической работой. Добавим в заключение, что разработка содержания профстандарта правового аналитика была основной задачей деловой игры «Формирование аналитической компетенции юриста», состоявшейся 1–5 февраля 2015 года с участием абитуриентов магистратуры Факультета права НИУ ВШЭ. Материалы данной деловой игры опубликованы на сайте НИУ ВШЭ<sup>10</sup>.

### **Подготовка специалистов-аналитиков в вузе**

Прояснение общих концептуальных подходов позволяет перейти к практическим вопросам формирования аналитической компетенции в условиях современного юридического вуза.

Курс «Правовая аналитика» начал преподаваться на Факультете права НИУ ВШЭ со второго полугодия 2008/2009 учебного года, как одна из дисциплин по выбору для студентов магистратуры. Первоначально его содержание выглядело достаточно традиционно: читались лекции и про-

<sup>10</sup> См.: Материалы деловой игры «Формирование аналитической компетенции юриста». [https://www.hse.ru/winter/2015\\_law](https://www.hse.ru/winter/2015_law).

водились семинарские занятия, на которых студенты разбирали ситуации из аналитической практики, рассматривали аналитические заключения на законопроекты, а также сами готовили такие заключения.

Первые же шаги в создании вузовского курса правовой аналитики выявили удивительное, на первый взгляд, обстоятельство. Правовая аналитика — отнюдь не маленькое и не второстепенное направление юридической теории и практики — оказалась по неизвестным причинам совершенно вне поля зрения ученых и специалистов. Например, в фонде научной литературы имеется достаточное количество работ по правовому прогнозированию (это один из аспектов правовой аналитики), но по правовой аналитике в целом — ничего нет. Аналогичных по содержанию курсов в открытом доступе нам обнаружить не удалось, причем не только в нашей стране, но и за рубежом! В результате пришлось заняться разработкой пионерской программы данного курса и его «методическим оснащением»<sup>11</sup>.

Естественно, что на первом этапе развития часть материала для данного учебного курса была позаимствована у смежных научных дисциплин. Наиболее полезными в этом отношении оказались общая теория систем и прикладной системный анализ, теория принятия решений, общий и стратегический менеджмент, философия, методология, логика. Из юридических дисциплин наибольший вклад в правовую аналитику внесли теория государства и права, науки конституционного, гражданского и уголовного права, криминалистика. На эту основу легли аналитические ситуации, тренинги и деловые игры, а также схематизации, представлявшие собой полностью авторские разработки<sup>12</sup>.

В ходе дискуссии, возникшей при утверждении программы курса «Правовая аналитика» на ученом совете факультета права НИУ ВШЭ, была представлена точка зрения, что данный курс частично пересекается с другими учебными курсами вузовского стандарта, и высказано сомнение, что он действительно нужен в программе юридического вуза.

С данным мнением трудно согласиться. И вот по каким основаниям. Во-первых, любой новый учебный курс проходит процесс становления. На ранних стадиях его формирования имеющиеся пробелы и лакуны содержания неизбежно восполняются материалом из смежных дисциплин (в основном, неюридических). Во-вторых, общетеоретический курс не просто может, он *обязан* пересекаться с другими дисциплинами учеб-

<sup>11</sup> Программы, планы и учебные пособия доступны в информационном фонде НИУ ВШЭ по адресу: <https://publications.hse.ru>. Книги, вышедшие в издательстве «Норма», доступны в электронной библиотечной системе «Znaniium» по адресу: <http://znaniium.com>. Некоторые издания по правовой аналитике имеются в магазинах электронной книги.

<sup>12</sup> См.: Игропрактикум: опыт преподавания основ права в Высшей школе экономики: Метод. пособие / Под ред. В. Б. Исакова. М.: Изд-во Норма; ИНФРА-М, 2015; Исаков В. Б. Правовая аналитика: Учеб. пособие / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Норма; ИНФРА-М, 2015; Исаков В. Б. Говорите языком схем: Краткий справочник / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Норма; Инфра-М, 2016.

ной программы, поскольку рассчитан на взаимодействие с отраслевыми и прикладными дисциплинами, на использование в других отраслях знания. Философия, методология и логика «пересекаются» с огромным количеством научных и учебных дисциплин, но это не лишает их оригинальности и самостоятельного предмета. В-третьих, автор не утверждал и не утверждает, что аналитическая компетенция юриста формируется исключительно в курсе «Правовая аналитика». Разумеется, это не так. Аналитическая компетенция формируется в той или иной степени многими компонентами вузовской программы. Но в аналогичном положении находятся и иные компетенции вузовского стандарта — правотворческая, правоприменительная, научно-исследовательская, образовательная, проектная и др. Все они формируются в процессе *взаимодействия* разных элементов программы высшего юридического образования и курс правовой аналитики в этом взаимодействии — далеко не бесполезный элемент.

По итогам студенческих рейтингов, которые проводятся в НИУ ВШЭ каждое полугодие, курс «Правовая аналитика» регулярно получает достаточно высокую оценку студентов (в районе 4,5 баллов). Слушатели признают его полезным. Он вошел в число дисциплин, которые выбирает практически все слушатели магистерских программ.

Вместе с тем постепенно пришло понимание, что преподавание данного курса в традиционном режиме не позволяет реализовать его потенциальные возможности. В 2014/2015 учебном году в преподавании правовой аналитики назрели крупные перемены. Курс правовой аналитики был разделен на две части — теоретическую и практическую. В первой части были сконцентрированы методологические проблемы правовой аналитики. Во второй части студентам было предложено выполнить цикл реальных аналитических работ, объединяемых выбранной ими «сквозной» аналитической ситуацией. Обе части курса сопровождалась достаточно трудоемкой системой домашних заданий. На аудиторных занятиях со студентами чередовались обсуждение теоретических вопросов и коллективный анализ содержания выполненных ими работ.

Данную форму преподавания, найденную эмпирически, конечно же, нельзя считать абсолютно новой. Она в значительной степени воспроизводит формы, применяемые в творческих вузах: «Творческую лабораторию», «Студенческий театр», «Экспериментальную студию», «Школу-студию» и тому подобные. Можно сказать, что курс правовой аналитики из традиционной академической формы постепенно преобразовался в «аналитическую школу-студию».

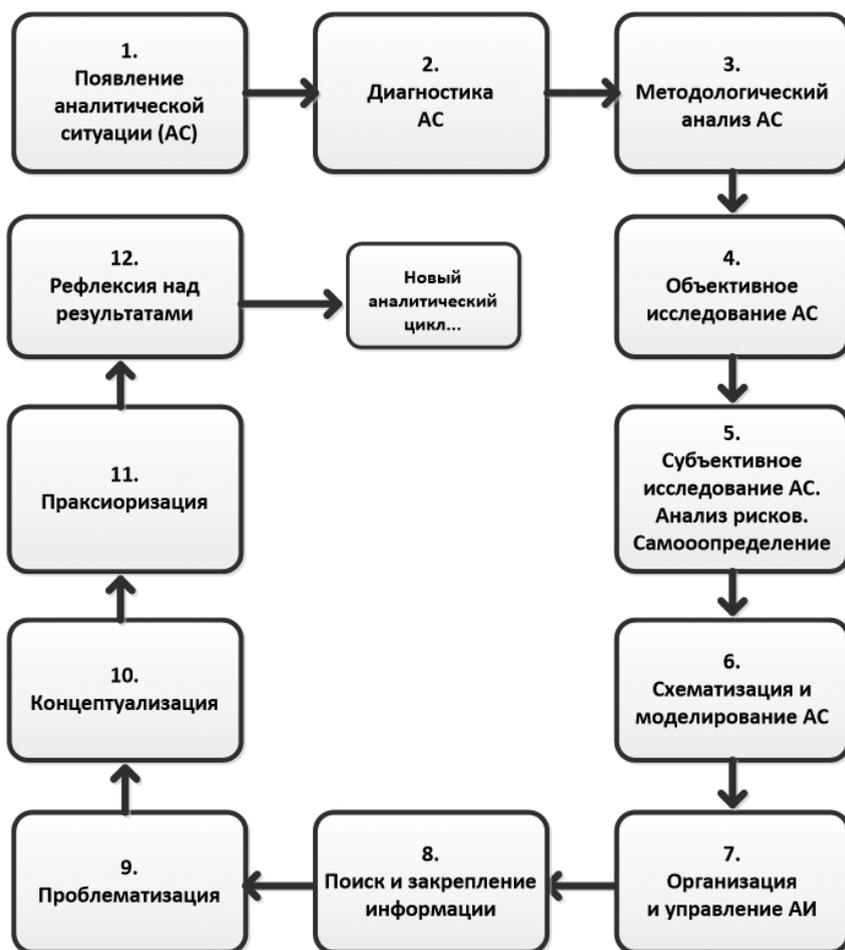
В результате преподавание курса «Правовая аналитика» оказалось в тренде актуальных тенденций высшего образования в России. Когда руководство НИУ ВШЭ потребовало от факультета права усилить проектную составляющую учебного процесса, выяснилось, что система преподавания курса полностью соответствует этим требованиям: изучая

данную дисциплину, студенты работают над индивидуальными проектами, используя при этом не только теорию государства и права, но и весь запас знаний, полученных ими в юридическом вузе.

## Содержание курса

Чему и как учат студентов в курсе правовой аналитики? Рассмотрим основное содержание курса, заложенное нами в его программу. В основу концепции, определившей содержание курса, нами была положена схема *аналитического цикла* – обобщенной, абстрактной модели аналитического исследования (см. схему). Мы коротко рассмотрим содержание курса «Правовая аналитика», следуя по этапам аналитического цикла.

Схема аналитического цикла



1. *Появление аналитической ситуации.* На первом этапе цикла аналитическая ситуация «появляется» — возникает в качестве некоторого взаимосвязанного комплекса социальных обстоятельств. У нее формируется *круг участников* (в зарубежной литературе их называют стейкхолдерами — «держателями ставок»). Обрисовывается *заказчик* аналитического исследования. Обстоятельства возникновения аналитической ситуации — дополнительный, но очень важный предмет анализа, имеющий значение на всем протяжении работы.

Домашнее задание: придумать или найти интересную аналитическую ситуацию для последующей работы над ней в курсе правовой аналитики.

2. *Диагностика и методологический анализ.* Под диагностикой нами понимается аналитическая процедура, состоящая в отнесении аналитической ситуации к определенному классу с целью ее идентификации, квалификации и распространения на нее методов, подходов и технологий, применимых для данного класса ситуаций. Методы диагностики разработаны в юриспруденции (теория квалификации, криминалистическая диагностика), а также в смежных областях знания (психология, психиатрия, медицина).

Методологический анализ продолжает диагностику и тесно связан с ней. Цель методологического анализа — очертить в общем виде комплекс средств и методов (материальных ресурсов, технологий, знаний, компетенций и др.), которые потребуются для решения поставленной задачи. При этом следует понимать, что диагностика и методологический анализ — не какие-то одномоментные этапы аналитического исследования, к ним приходится возвращаться и на последующих стадиях, уточняя и дополняя полученные результаты.

Домашнее задание: используя рекомендованные карты-схемы, провести диагностику и методологический анализ своей аналитической ситуации. Возможная деловая игра: «Формирование личного ситуационного центра (ЛСЦ)».

3. *Объективное исследование аналитической ситуации.* На данном этапе аналитическая ситуация изучается методами объективного научного исследования. Приоритет отдается причинно-следственному анализу (выявляет причины появления аналитической ситуации) и историко-генетическому анализу (выявляет этапы развития аналитической ситуации и хронологические рамки ее существования).

Домашнее задание: 1) Используя стандартные средства графического анализа составить карту причин катастрофы самолета президента Польши Качиньского (10.04.2010)<sup>13</sup>; 2) Разработать ленту времени (хроноленту) вашей аналитической ситуации.

4. *Субъективное исследование аналитической ситуации.* На данном шаге аналитического цикла рассматривается широкий круг вопросов внутренней организации аналитической ситуации:

<sup>13</sup> Данный кейс выбран нами в связи с тем, что в Интернете опубликован значительный объем материалов о причинах данной катастрофы.

- а) Выявляется и структурируется круг ее участников;
- б) Анализируются цели участников, в том числе декларативные и скрытые, определяется взаимодействие целей и возможные конфликты между ними;
- в) Выявляются риски, присутствующие в данной ситуации.

По итогам данного этапа аналитик должен *самоопределиваться* — вступать в данную аналитическую ситуацию и, соответственно, принимать на себя долю ответственности за ее возможные результаты, или отказаться от какого-либо участия в ней (в последнем случае студент должен вернуться на первый этап и выбрать для работы другую аналитическую ситуацию).

Домашнее задание: выявить круг участников аналитической ситуации и проанализировать их цели и риски. Результаты анализа оформить в одной из рекомендованных форм.

5. *Схематизация и моделирование аналитической ситуации.* Добросовестно выполненные участниками предыдущие шаги позволяют перейти к следующему этапу анализа — схематизации и/или моделированию аналитической ситуации. Данная задача решается с помощью достаточно обширного, разработанного автором, комплекса средств аналитической графики<sup>14</sup>. При этом, слушатель курса должен не просто начертить некую абстрактную схему или модель, а показать практические результаты анализа, полученные с ее помощью.

Домашнее задание: разработать графическую модель своей аналитической ситуации в одной из рекомендованных форм. Допускается использование моделей разных типов — графических, компьютерных, математических, виртуальных и других. В любом случае, необходимо наглядно показать полезную аналитическую информацию, которая была получена автором благодаря использованию модели.

6. *Планирование и организация аналитического исследования.* Аналитическая работа требует от ее участников не только интеллектуальных, но и некоторых деловых и организаторских навыков: на практике необходимо получить бюджет для ее проведения, собрать коллектив под конкретные задачи, добиться выделения помещений и необходимых материально-технических ресурсов, установить контрольные сроки проведения работ и элементарно спланировать взаимодействие членов коллектива и т.д. В связи с обсуждением организационных вопросов студенты знакомятся с историей и современными формами организации аналитических исследований: «мозговой штурм», «экспертное совещание», «аналитической центр», «ситуационная комната» и др.

Домашнее задание: разработать оргпроект аналитического исследования, посвященного вашей аналитической ситуации. Деловая игра: «Живое моделирование создания аналитической группы».

<sup>14</sup> Подробнее см.: Исаков В.Б. Словарь аналитической графики / В.Б. Исаков. [Национальный университет — Высшая школа экономики]. М.: Изд-во Норма.2018 (в печати).

*7. Поиски закрепление информации.* На данном этапе студенты-слушатели курса знакомятся с современными методами и технологиями сбора и первичной обработки информации. Обсуждаются понятия потока и микропотока информации, выявляются особенности структуры информационного массива, связанного с той или иной аналитической ситуацией.

Домашнее задание: на основе рекомендованных образцов и форм разработать информационный профиль своей аналитической ситуации. Деловая игра: Ярмарка передовых информационных технологий.

*8. Проблематизация.* На данном этапе аналитического цикла слушателям необходимо «перекинуть мостик» от задач к породившим их проблемам. Аналитик должен расширить поле зрения — выявить проблемы, которые «просвечивают» за поставленными задачами; понять почву, из которой выросла данная аналитическая ситуация. При этом может оказаться полезной картина всего поля ситуаций, в том числе и тех, которые не были замечены и не попали в поле зрения заказчика.

Домашнее задание: используя рекомендованные графические формы осуществить проблематизацию своей аналитической ситуации.

*9. Концептуализация.* Этот этап анализа — одновременно и продолжение, и противоположность предыдущего. Поле проблем, выявленное на этапе проблематизации, надо «пересобрать» на новой концептуальной основе.

Концептуализация — наиболее креативный этап аналитического процесса, требующий от аналитиков максимального напряжения умственных сил и настоящих творческих озарений. Опираясь на собранную информацию и ее углубленную проблематизацию, необходимо предложить оригинальные, творческие, прорывные, а иногда и «сумасшедшие» решения поставленных задач. Собственно, ради этого и затевался весь аналитический процесс. Наличие крупных, концептуально значимых выводов и предложений — победа аналитиков, отсутствие таких выводов и предложений — их поражение.

Домашнее задание: используя рекомендованные графические формы выполнить концептуализацию своей аналитической ситуации. Возможная деловая игра: «Борьба концептов».

*10. Праксиоризация.* Это — практический, реализационный этап аналитического исследования. Комплекс идей, созданных аналитиками, далеко не всегда может быть напрямую «транслирован» заказчику. Во многих случаях его необходимо «праксиоризировать» — перевести в форму, пригодную для реализации на практике. Такой формой может быть проект решения или законопроект, пакет рабочих документов, дорожная карта, деловая игра, социальная технология и т.д. Глубоко заблуждаются аналитики, которые в своей работе ориентируются на внешний успех — высокие рейтинги ценителей-интеллектуалов, на одобрение коллег по цеху. Аналитический результат, в конечном счете, всегда должен быть представлен в форме, которая позволяет его взять и использовать непосредственным заказчиком.

Домашнее задание: используя, в том числе рекомендованные формы, показать формы фраксиоризации аналитической разработки.

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

Домашнее задание: подготовить электронную презентацию по своей аналитической ситуации. Презентация должна быть ориентирована прежде всего на заказчика, а также, в тех случаях, когда это необходимо, на более широкий круг слушателей.

12. *Рефлексия над результатами.* Решение любой аналитической задачи — это всегда конкретный урок успеха или неудачи. Это бесценный опыт, на котором люди учатся и растут, и он не должен пропасть втуне.

Домашнее задание: собрать все выполненные работы в аналитическое досье. Приготовить отчет перед заказчиком. Возможная деловая игра: «Отчет перед заказчиком о проделанной работе».

При выставлении итоговой оценки студенту 50 процентов определяет оценка за аналитическое досье. Лучшие разработки студентов публикуются в интернете.

Таково, в общих чертах, содержание курса «Правовая аналитика» и некоторые подходы к его преподаванию. На наш взгляд, данная дисциплина может преподаваться на старших курсах бакалавриата, а также в магистратуре и в аспирантуре юридического вуза. Десять лет ведения курса «Правовая аналитика» на Факультете права НИУ ВШЭ показали, что в процессе преподавания накапливается фонд аналитических технологий — абсолютно оригинальная и ценная образовательная компонента, которая полезна и необходима в юридическом образовании, но пока отсутствует в других дисциплинах вузовского цикла (см. Приложение).

\* \* \*

Подведем некоторые итоги. Россия прочно встала на путь построения информационного общества и электронного государства, что не может не радовать, не вызывать чувства удовлетворения. Но нельзя не понимать, что на определенном этапе информационное общество неизбежно начнет перерастать в *интеллектуальное общество* — социальную систему, управляемую всесторонне информированным интеллектом. Это прекрасная, воодушевляющая, но далеко не простая перспектива. К ней надо начинать готовиться уже сегодня.

**Перечень аналитических технологий, изучаемых студентами  
в курсе «Правовая аналитика»**

**Тема 1. Вводное занятие**

Аналитический цикл  
Аналитическая надстройка  
Личный ситуационный центр (ЛСЦ)

**Тема 2. Диагностика и методологический анализ**

Диагностическая карта-схема  
Карта-схема методологического анализа  
Диагностический радар

**Тема 3. Объективный анализ аналитической ситуации**

Карта причинных связей  
Граф Исикава  
Хронолента

**Тема 4. Субъективный анализ аналитической ситуации**

Дерево целей  
Карта рисков

**Тема 5. Схематизация и моделирование**

Онтологическая схема  
Многослойное картирование  
Графическое моделирование  
Игровое моделирование

**Тема 6. Планирование и организация аналитического исследования**

Аналитический центр  
Ситуационная комната

**Тема 7. Поиск и закрепление информации**

Анализ информационных потоков  
Информационный профиль аналитической ситуации  
Библиографический менеджер  
Электронная записная книжка

**Тема 8. Проблематизация аналитической ситуации**

Аналитическая ромашка  
Пересечение дорог  
Многозальный кинотеатр  
Полиэкран

**Тема 9. Концептуализация аналитической ситуации**

Сценография концептов  
Парад концептов  
Режиссерский сценарий

**Тема 10. Праксиоризация аналитических решений**

Проектирование  
Сетевой график  
Дорожная карта  
Социальные технологии

**Тема 11. Оформление и презентация результатов АД**

Пакет предложений  
Аналитическая записка  
Электронная витрина  
Электронная презентация

**Тема 12. Рефлексия над результатами**

Карта рефлексии  
Технология коллективной рефлексии

**Список литературы**

1. Аналитический словарь / Под общ. ред. Ю.Н. Коптева. Серия «Библиотека аналитика». М., 2015.
2. Исаков В.Б. Правовая аналитика: Учебное пособие / В.Б. Исаков. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Норма; ИНФРА-М, 2015.
3. Курносов Ю.В. Аналитика как интеллектуальное оружие / Ю.В. Курносов. Серия «Русская аналитическая школа». М., 2012.