Мельков С. А. – докт. полит. наук, профессор
304304@mail.ru

Зачем управленцам умение давать прогнозы и строить сценарии?
Рецензия текста аналитического доклада № 5

Актуальность темы исследования.

Во-первых, для автора этой рецензии очевидно, что любой управленец должен (просто обязан) быть аналитиком (и в душе, и на практике). То есть, он должен уметь (и обязательно знать и понимать цель, то есть, ЗАЧЕМ он это делает) раскладывать что то целое на составные части/элементы и исследовать взаимоотношения между ними, обобщать/синтезировать явления и процессы в определенной сфере деятельности, в совершенстве владеть разнообразными методами анализа[1], обычно быть способным прогнозировать процессы и разрабатывать перспективные программы развития. Или как написано на сайте «Контур»: «Главная задача аналитика – думать, что улучшить, чтобы помочь бизнесу[2]. Работать в аналитике – значит видеть взаимосвязи и принимать верные решения, основанные на объективных данных» [1]. Но что такое объективные данные сегодня? Наверно, это данные, вообще не ангажированные чьими-либо интересами? Но разве такое возможно в жизни? Мы все же полагаем, что правы авторы рецензируемой книги: «наша цель – увидеть отчужденное знание» [2, с. 6].

Во-вторых, для автора этой рецензии очевидно, что любой управленец должен хотя бы немного быть политическим аналитиком (то есть, понимать вектор общественного и властного развития социума). Как справедливо пишет норвежский политолог С. У. Ларсен «… преподавание теории важно начинать на ранней стадии обучения параллельно с преподаванием методов, поскольку теория и метод неразделимы» [3, с. 11]. Он же отмечает, что «Политическая наука представляет собой исследование власти в социальном контексте: публичном и частном» [3, с. 22]. С личной точки зрения автора этой рецензии попытки некоторых экономистов и экономических аналитиков публично и, главное, сущностно дистанцироваться от политического анализа контрпродуктивны.

В-третьих, для автора этой рецензии очевидно, что с началом СВО значимость так называемой независимой аналитики только усилилась [4, с. 5-8]. Несмотря на небольшое пока (!) количество политико-аналитических разработок, находящихся в отечественном публичном экспертном и научном пространстве по тематике СВО как вооруженного конфликта (в данном случае, пожалуй, неважно, называется он публично войной или нет), мы все же считаем, что таковых в будущем будет очень много. Сегодня, впрочем, авторы даже опубликованных книг по тематике СВО стараются публично дистанцироваться от политической аналитики. Так, М. Головлев в своей книге «СВО. Клаузевиц и пустота. Политологический анализ операции и боевых действий» (обратим внимание, что в названии книги заявлен именно политологический анализ) в методологической главе «отрицает сам себя»: «Наша задача – не искать причины политических ошибок как таковых. Мы хотим разобраться в технологических процессах» [4, с. 9-10].

С личной точки зрения автора этой рецензии ход СВО с полной очевидностью

[1] Анализ – метод или методы научного исследования путём рассмотрения отдельных сторон, свойств, составных частей чего-нибудь.

[2] Думается, что не только бизнесу, но любым частным (!) инициативам, институтам гражданского общества, а не государства.

показывает неправоту многих ученых, утверждавших, что в будущем возможны только войны низкой интенсивности. Как писал в свое время израильский политолог М. Кревельд: «Мир Клаузевица с конфликтами высокой интенсивности устарел … в будущем будет расти количество нетринитарных[3] конфликтов низкой интенсивности [5, с. 92-94]. Он связывал потенциальное увеличение количества таких конфликтов с растущей слабостью современных государств, которые «отдают» часть своего монопольного права на применение насилия негосударственным субъектам. Однако тогда возникает немало «встречных» уточняющих вопросов: все ли государства и социумы с этим согласятся? Насколько согласны с этим некоторые надгосударственные субъекты международного права? И т.д.

В-четвертых, тему исследования, полагаем, в значительной степени актуализирует ответ на вопрос: кто большие профессионалы в сфере политики? Уточним свой вопрос: те, кто занимает управленческие должности в органах государственного и муниципального управления, или публичные политики? С личной точки зрения автора этой рецензии маятник в нашей стране в последние годы качнулся в сторону первых (реальных управленцев, то есть тех, в чьих руках находится реальная власть). Однако мы все же считаем, что будущее в сфере политики принадлежит тем, кто публично и реально при этом борется за выборные, а не назначаемые должности [10, с. 96-97]. Причина такого вывода очевидна: общество существует только в условиях кооперации, идущей не только из биологической, но и из социальной природы человека. Как верно писал английский философ и социолог, один из родоначальников эволюционизма Г. Спенсер: «Всякий раз, когда в примитивной группе начинается кооперация … когда люди находят свои потребности лучше удовлетворенными лучше от того, что они отдают продукты, которые они могут произвести лучше, в обмен на другие продукты, которые они делают наименее успешно или для произведения которых у них нет достаточно хороших условий – всякий раз возникает род организации, которая в таком случае, как и во всех своих высших стадиях, происходит из стремления удовлетворить личным нуждам» [6, с. 18-19]. Он же пишет: «Что политическая организация как необходимое средство такой кооперации была и есть выгодна, мы увидим, сопоставляя состояния людей, неорганизованных политики, с состоянием людей, которые политически организованы в большей или меньшей степени» [6, с. 22]. Таким образом, в рамках актуальности данной темы исследования, полагаем, уместно все же понять: может ли управление полностью заменить политику в обществе, или иначе: нужно ли всегда управлять кооперацией в социуме?

В-пятых, важность для современных систем управления данной темы в значительной степени определяется необходимостью постоянной интерпретации всё возрастающего количества информации/данных, которые могут оказывать и реально оказывают влияние на качество, количество, направленность, характер принимаемых управленческих решений. Как справедливо пишут авторы учебного пособия «Практики анализа качественных данных в социальных науках»: «… в сообществах исследователей обсуждается растущий запрос на артикуляцию аналитических практик … этого можно достичь экспликацией практик анализа» [7, с. 7-21]. Об этом сегодня пишут очень многие исследователи, ученые, и обучающие аналитике педагоги (Дж Маунт, М. Барроуз, Г. Н. Овсянников, М. Ю. Александрова, Н. С. Воронин, А. Д. Говорова, Ю. В. Курносов, П. Ю. Конотопов, А. Ю. Лябах, Ж. Ю. Данкова, А. С. Сушанский, А. П. Чумаченко, Ю. Н. Малека, и др.) Автор

[3] Нетринитарная война/конфликт – такая война/конфликт, в которой участвует не профессиональная армия (в современном ее понимании), а весь народ как армия (вооруженный, готовый воевать, т. п.).

этой рецензии совершенно уверен в том, что будущий управленец в первую очередь должен владеть аналитическими компетенциями[4] [11].

В-шестых, тему исследования, полагаем, в значительной степени актуализирует ответ на вопрос: почему для управленца важно заглядывать в будущее?! Автору этой рецензии уже не раз приходилось писать об этом, но цитировать себя не будем, дабы не повышать процент самоцитирования. Здесь лишь отметим, что согласны с мнением Р. К. Шенка о том, что «сегодняшние школы через пятьдесят лет отомрут, так как потеряют актуальность» [8, с. 178-179]. А Интернет, как и искусственный интеллект, по сути, превратятся в гигантскую «внешнюю флэшку», которую может использовать практически любой пользователь, фактически НЕ создавая своего собственного, то есть нового ДЛЯ СЕБЯ знания (а также самостоятельно не создавая/не формируя своих собственных умений, и затем уже – своих навыков). Это пункт актуальности очень тесно связан с пунктом «в-пятых» актуальности (см. выше). Автор этой рецензии не согласен с теми, кто считает сверхчеловеком супергероя из американского (или производства любой иной страны) кинофильма. Автор этой рецензии настаивает на том, что сверхчеловек в реальной жизни сегодня (!) и тем более завтра – это тот, кто может, при наличии собственного (ключевое слово!) желания, конечно, САМ (снова ключевое слово!) формировать умения и навыки, свою собственную (в том числе, и политическую) позицию. А не получать ее в готовом виде с «внешней гигантской все время расширяющейся флэшки»[5].

Объект исследования – политические (социально-политические) процессы.

Предмет исследования – использование сценарного прогнозирования в исследовании политических (социально-политических) процессов.

Цель исследования – изучение возможности применения сценарного прогнозирования в исследовании политических (социально-политических) процессов в образовательном процессе Академии гражданской защиты МЧС России по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Исследуемая **проблема** – реальное противоречие между казалось бы существующей необходимостью использования методов сценарного прогнозирования в подготовке бакалавров и магистров государственного и муниципального управления и в их будущей профессиональной деятельности – с одной стороны, и фактически слабой готовностью педагогов обучать в прикладном ключе студентов методам сценарного прогнозирования.

Методы исследования – аналогия[6] (поиск подобия описанных в рецензируемой книге

---

[4] Аналитические компетенции – это совокупность специальных знаний, навыков и умений, необходимых для решения аналитических задач, включающая: деление проблемы на системно связанные части; выявление причинно-следственных связей; установление определенных закономерностей; учет сопутствующих факторов; оценку и обобщение полученных знаний; анализ и перевод их в новое качественное состояние; прогнозирование и оценку всего спектра последствий принятого решения.

[5] Приведем классический пример нежелания, пусть и вызванного динамично меняющейся обстановкой, самостоятельно формировать собственные умения и навыки из моего любимого фильма «Матрица». Так, когда находящейся в Матрице героине фильма Тринити нужно научиться управлять военным вертолетом, то она просит оператора загрузить ей программу управления вертолетом прямо в мозг. И через несколько секунд она уже готова и по факту может управлять и управляет этим вертолетом. Вот только мы с читателями не в Матрице находимся, надеюсь.

[6] Аналогия – подобие, равенство отношений; сходство предметов, явлений, процессов, величин и т. п. в каких-либо свойствах, а также познание путём сравнения.

ситуаций с современными российскими ситуациями), экстраполяция[7] (авторское мысленное перенесение описанных в рецензируемой книге положений на современную российскую действительность).

Лапидарный авторский анализ содержания рецензируемой книги. Рецензируемая книга состоит из 2-х частей («Основные результаты сценарного прогнозирования», включающая 4 параграфа и «Важные подробности», включающая 5 параграфов), выводов, а также из шести приложений, которые показались автору этой рецензии очень важными для любого исследователя с методологической точки зрения (об этом речь пойдет в рецензии далее).

Итак, выделим несколько сущностных, с нашей точки зрения, моментов рецензируемой книги:

1. Для авторов рецензируемой книги сценарное прогнозирование – это, прежде всего, способ понять настоящее. Поэтому в ней немало места уделено изучению взаимосвязей между настоящим (событиями) и будущим (сценариями). Такая возможность предоставляется методом прогнозирования и структурой экспертных оценок [2, с. 4]. Само прогнозирование в рецензируемой книге состоит из следующих этапов:

– формирование сценариев;

– выявление проблем;

– выявление событий – способов разрешения каждой из проблем;

– проведение экспертизы апостериорных[8] условных шансов событий;

– проведение экспертизы априорных[9] шансов событий;

– анализ результатов: моделирование (расчет) шансов сценариев, изучение свойств проблем и событий, их взаимосвязей со сценариями [2, с. 5].

Причем, специально обратим на это внимание читателей, ранее авторы рецензируемой книги в другом своем аналитическом докладе выделяли пять этапов прогнозирования [9, с. 5] (более подробно на этом не станем останавливаться).

Автор этой рецензии полагает, что такое шестиэтапное исследование вполне может быть применено специалистами государственного и муниципального управления (далее – ГМУ) в их будущей профессиональной деятельности. Но при этом всё равно методологически важным остается вопрос субъектности привлекаемых для прогноза

---

[7] Под методом экстраполяции автор понимает мысленное перенесение выводов автора рецензируемой книги на окружающую действительность и их оценку с помощью некоторых логических аргументов.

[8] Апостериори (дословно – «из последующего», «по опыту») – знание, **полученное ИЗ опыта**, латинское крылатое выражение. Апостериорная вероятность – условная вероятность случайного события при условии того, что известны апостериорные данные, то есть полученные после опыта.

[9] Априори (лат. a priori, дословно – «от предшествующего») – знание, **полученное ДО опыта** и независимо от него (знание априори, априорное знание), то есть знание, как бы заранее известное. Этот философский термин получил важное значение в теории познания и логике благодаря И. Канту. Идея знания априори связана с представлением о внутреннем источнике активности мышления. Учение, признающее знание априори, называется априоризмом. Противоположностью априори является апостериори (лат. a posteriori, дословно – «от последующего») – знание, полученное из опыта (опытное знание). Термин имеет долгую историю и не раз менял своё значение; в определении приведён самый употребительный смысл. Слово «априори» в русском языке может выступать и как наречие (синоним – прилагательное «априорный»), и как субстантивированное наречие – несклоняемое существительное среднего рода (синоним: «знание априори», «априорное знание»). Вне философии это выражение часто употребляется как синоним «первоначально» («заранее»); «бездоказательно» (не требующее доказательств, ≈ аксиома); «по умолчанию»; «умозрительно»; «предварительно».

экспертов (см. ранее пункты «во-вторых» и «в-четвертых» актуальности). Пусть такое авторское разделение на занимающих выборные и назначаемые должности является несколько механистическим.

По всей видимости, такой подход вполне можно использовать для анализа политических и управленческих процессов.

2. На этапах 1-3 (см. выше) предварительные предложения готовятся рабочей группой проекта, рассылаются экспертам и дальше начинается сбор, анализ и сведение в конечный результат предложений, возражений и замечаний экспертов. При этом авторы рецензируемой книги настаивают на том, что этап формулирования сценариев совершенно неформален.

Затем рабочей группой формировался список проблем, причем некоторые проблемы могут сопровождаться коротким списком событий, связанных с этой проблемой. Нередко такой список событий уточняет смысл и содержание проблемы. Важно подчеркнуть, что на заключительном этапе список проблем по возможности сокращается и редактируются все формулировки. Полный список проблем и событий можно найти в приложении 1 рецензируемой книги (у авторов получилось 34 проблемы и 112 событий).

По всей видимости, такой подход вполне можно использовать для анализа политических и управленческих процессов.

3. На этапах 4-5 эксперты работали индивидуально и самостоятельно. Они получали excel-файл, содержащий инструкцию по работе с экспертной анкетой, таблицы, в которые они должны были вносить свои оценки шансов, и – справочно – список сценариев, ставший результатом работы на 1-м этапе. Каждой проблеме с ее списком событий соответствовала в файле одна таблица. По всей видимости, такой подход вполне можно использовать для анализа политических и управленческих процессов.

4. На этапе 6 (анализ экспертных оценок, расчеты) авторы рецензируемой книги выражен авторский подход к применимости традиционной формулы Байеса[10]. Авторы рецензируемой книги настаивают на том, что они находятся в нестандартной ситуации: байесовской по содержанию, но требующей более изощренной техники (авторские формулы приведены в приложении 4 рецензируемой книги). По всей видимости, такой подход вполне можно использовать для анализа политических и управленческих процессов.

5. Далее идут получившиеся в книге шансы сценариев в историческом контексте:

– за точку отсчета взят 2008 год;

– начало 2012 года;

– прогноз весны 2016 года.

Нужно все же признать, что в нашем вузе (имеется в виду Академия гражданской защиты МЧС России) формула Байеса не изучается. А жаль.

6. Шансы сценариев авторы рецензируемой книги определяли соотношением апостериорных и априорных шансов событий, всего рассматривая 4 соотношения этих

[10] Теорема (формула) Байеса – одна из основных теорем элементарной теории вероятностей, которая позволяет определить вероятность события при условии, что произошло другое статистически взаимозависимое с ним событие. По формуле Байеса можно уточнить вероятность какого-либо события, взяв в расчёт как ранее известную информацию, так и данные новых наблюдений. Формула Байеса может быть выведена из основных аксиом теории вероятностей, в частности из условной вероятности. Особенность теоремы Байеса заключается в том, что для её практического применения требуется большое количество расчётов, вычислений, поэтому байесовские оценки стали активно использовать только после революции в компьютерных и сетевых технологиях. На сегодняшний день активно применяется в машинном обучении и технологиях искусственного интеллекта.

шансов:

A. События с высокими апостериорными и априорными шансами.

B. События с высокими апостериорными и низкими априорными шансами.

C. События с низкими апостериорными и высокими априорными шансами.

D. События с низкими апостериорными и априорными шансами.

По всей видимости, такую методику вполне можно использовать для анализа политических и управленческих процессов.

Кроме того, авторы рецензируемой книги ввели типы, важные для описания сценариев, дав им мнемонические[11] и символические[12] имена.

1) «Лебеди» – это события с весьма высокими апостериорными и априорными условными шансами для данного сценария. Тем самым они вносят решающий вклад в возможность реализации данного сценария.

2) «Раки» – это события, которые могут превратиться в «лебедей» и начать вносить весомый вклад в шансы данного сценария, если апостериорные и/или априорные шансы этих событий несколько возрастут.

3) «Щуки» – это события с весьма высокими апостериорными условными шансами для данного сценария, но сейчас они его блокируют из-за весьма скромных априорных шансов этих же событий.

Очень интересным выглядит следующая авторская мысль: если шансы сценария малы, то это значит, что слишком мало событий – «лебедей» и, с меньшей степенью влияния, событий «раков». Но тогда, с большей вероятностью, возрастает количество событий – «щук». Но в потенциально неустойчивой ситуации чем больше событий – «щук», тем больше вероятность, что при некоторой потере устойчивости «щуки» перерождаются в «раков», потом – в «лебедей», и шансы сценариев-аутсайдеров начинают расти.

По всей видимости, такую методику вполне можно использовать для анализа политических и управленческих процессов.

7. Для желающих выпукло и наглядно увидеть полученные авторами рецензируемой книги результаты, рекомендуем обратиться к приложениям.

Так, в приложении 1 представлены списки проблем и событий.

В приложении 2 представлена Инструкция к экспертизе апостериорных условных шансов.

В приложении 3 представлена Инструкция к экспертизе априорных условных шансов.

В приложении 4 представлена оценка шансов сценариев в прогнозе весны 2016-го года (с авторскими расчетами).

---

[11] Мнемоника (др.-греч. μνημονικον – искусство запоминания), мнемотехника – совокупность специальных приёмов и способов, облегчающих запоминание нужной информации и увеличивающих объём памяти **путём образования ассоциаций** (связей): **замена** абстрактных объектов и фактов **на понятия и представления, имеющие визуальное, аудиальное или кинестетическое представление**, **связывание объектов с уже имеющейся в памяти информацией**, различные модификации **для упрощения запоминания**. Мнемонические имена (приемы) делают обучение более персонализированным, помогают сделать образовательный процесс одинаково эффективным.

[12] Символическое имя – это имя, которое однозначно идентифицирует определенную сущность в программе или процедуре. В отличие от традиционных имен, символические имена были основаны на **специфических свойствах человека**, проявляющихся в разных аспектах его жизни. Обычно такие имена связаны с животными (например, Львиное Сердце), цветами (Розовая Вуаль), значимыми датами или событиями (Первый Снег) и т.д. Символические имена не только являются проявлением индивидуальности, но и помогают человеку определить свои жизненные цели и задачи, понять свои слабости и сильные стороны, развить определенные качества и таланты.

В приложении 5 даны характеристики событий.

В приложении 6 даны характеристики проблем.

По всей видимости, такую методику обязательного представления в приложениях результатов вполне можно использовать для анализа политических и управленческих процессов, причем не только в научных статьях или НИРах, но и в выпускных квалификационных работах.

Общие выводы по рецензии.

1. Рецензируемая книга читается не очень легко, поскольку она предназначена для экспертов, аналитиков (в области политики, управления, социологии, и т.д.) – это явно не художественное «чтиво». Однако для людей размышляющих и одновременно стремящихся к научно-критическому познанию окружающего мира она может быть весьма и весьма полезна. В первую очередь потому, что предлагает вариант/методику применения сценарного метода к реальным социально-политическим (в том числе, управленческим) процессам.

2. Содержание рецензируемой книги может быть полезно управленцам и практикующим педагогам. Например, автор этой рецензии в последнее время стал ориентировать студентов на формирование не менее трех сценариев развития ситуации, которые студенты рассматривают в рамках информирования[13]. Но по факту у студентов пока получаются только умозрительно-логические сценарии, без каких-либо математических расчетов, к сожалению.

3. Автор этой рецензии воспринял рецензируемую книгу как прикладную методичку для применения в исследовательской деятельности. И педагоги, и обучающиеся могут ее использовать при проведении исследований и оформления их результатов в научных статьях, НИРах, конкурсных и выпускных квалификационных работах.

4. Скорее всего, рецензируемую книгу можно будет использовать в вузах при изучении таких учебных дисциплин, как «Социология власти и управления», «Политология», «Политические институты, процессы, технологии», «Государственное управление и отраслевые политики», «Политический процесс, управление и регулирование», «Методы научных исследований», «Анализ данных», «Методы и методики социологических исследований», «Аналитика в органах государственной власти и местного самоуправления», «Научно-исследовательский семинар», и ряда других учебных дисциплин.

Литература:

1. Главная задача аналитика [Электр. ресурс]. URL: https://kontur.ru/lp/gid-it/analytics (дата обращения: 20.11.2024).

2. Благовещенский Ю. Н. Сценарное прогнозирование политической ситуации в России: Аналитический доклад № 5, весна 2016 / Ю. Благовещенский, М. Кречетова, Г. Сатаров. – Москва: Фонд «Либеральная Миссия», 2016. – 96 с.

3. Теория и методы в современной политической науке: Первая попытка теоретического синтеза / под ред. С. У. Ларсена; [пер. с англ. Е. А. Жуковой]. – М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2009. – 751 с.

4. Головлев М. СВО. Клаузевиц и пустота. Политологический анализ операции и

[13] Напомним, что на всех нелекционных занятиях студенты очного бакалавриата, обучающиеся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, САМИ готовят и проводят три информирования: 1 – политическое о ситуации в России; 1 – политическое о ситуации в мире; 1 – экономическое.

боевых действий. – М.: Книжный мир, 2023. – 192 с.

5. Кревельд, Мартин ван. Трансформация войны / М. ван Кревельд; пер. с англ. под ред. Ю. Кузнецова; 2-е изд. – Москва: ИРИСЭН, 2019. – 320 с.

6. Спенсер Г. Политические сочинения: в 5 т. / Г. Спенсер. – Москва; Челябинск: Социум, 2015. – 425 с.

7. Практики анализа качественных данных в социальных науках [Текст]: учебное пособие / отв. ред. Е. В. Полухина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономика». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. – 383 с.

8. Будущее науки в XXI веке. Следующие пятьдесят лет / под ред. Джона Брокмана; пер. с англ. Ю. В. Букановой. – М.: АСТ: Астрель; Владимир: ВКТ, ВКТ, 2011. – 255 с.

9. Благовещенский Ю. Н. Сценарное прогнозирование политической ситуации в России – 2012 / Ю. Н. Благовещенский, М. Ю. Кречетова, Г. А. Сатаров. – Москва: Фонд «Либеральная Миссия», 2012. – 52 с.

10. Данкова Ж. Ю. Формирование аналитических компетенций государственных служащих // Социально-гуманитарные знания. – 2018. – № 4. – С. 95-101.

11. Данкова Ж. Ю., Малека Ю. Н. Проектное управление региональной кадровой политикой // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2014. – Т.7. – № 5. – С. 31-38.