

## **Аналитические методы в системе государственного управления**

Проблема внедрения и развития аналитических методов в системе государственного управления сегодня достаточно актуальна. Все более увеличивается востребованность в аналитиках в государственных органах, так как с каждым годом возрастает значимость цельной системы анализа при принятии управленческих решений. Но при этом печальным фактом является то, что у нас нет каких-либо систем подготовки аналитиков, сформированных методик, квалифицированного преподавания этого направления интеллектуальной деятельности. Собственно, у нас еще не сформировалось единого мнения о том, что следует понимать под аналитикой, а также нет единства в видении принципиальных характеристик и отличий этого предмета.

Учитывая все эти моменты, Казахстанский институт стратегических исследований при Президенте РК начал целенаправленное изучение предмета аналитики и приглашает всех заинтересованных экспертов, ученых, организации принять участие в данном проекте. Основная цель его заключается в развитии аналитической отрасли в Казахстане и формировании более или менее эффективной методики подготовки аналитиков.

Совместно с Фондом Сорос-Казахстан КИСИ уже провел в начале февраля этого года первый семинар для представителей государственных структур по аналитическим методам. Такого рода семинары мы предполагаем проводить и в дальнейшем, но уже с более широким кругом участников.

Данная же статья представляет собой в основных параметрах тезисы выступления, готовившегося для вышеотмеченного семинара (поэтому сразу хочу извиниться за несколько лекторский ее характер). Я хотел, не теоретизируя предмет, а на своем практическом опыте рассмотреть вопрос об организации аналитической работы в государственных структурах. Пытался также сделать не столько какие-либо содержательные прорывы в понимании аналитики, сколько упорядочить представления о ней и привести в определенную систему внутренние установки, которыми мы пользуемся в аналитической работе. Хотелось уточнить некоторые оттенки, акценты в аналитической работе. Для меня самого было важно структурировать свои внутренние представления об аналитике.

В начале также хотелось бы оговориться о том, что рекомендации, установки, которые имеются в приведенном ниже материале, направлены на аналитиков государственных структур. И они не могут рассматриваться как универсальные. Они, по всей видимости, мало подойдут для специалистов, занимающихся аналитикой в других сферах.

\* \* \*

Итак, понятие "аналитика" в последнее время у всех на устах, оно стало достаточно функциональным в нашем обществе. Но что такое аналитика в более глубоком содержательном плане? На этот вопрос не многие смогут дать точные ответы.

Тем более даже для самих аналитиков ответ на этот вопрос очень непросто. Это связано с тем, что сегодня нет профессиональных школ аналитики, они только формируются, поэтому очень мало людей могут дать компетентные сведения об этом направлении интеллектуальной деятельности.

Я также столкнулся при подготовке данного материала с тем, что многие аналитические подходы мы применяем интуитивно, и они в большинстве не операционализированы, а также не упорядочены. У каждого аналитика есть свои методы, подходы, и очень сложно их передать другому. Этот факт подчеркивает, что аналитики стоят перед необходимостью упорядочения своих представлений об изучаемом предмете и изучения собственно себя, изучения своих познавательных действий.

Обобщая свой опыт аналитической работы на государственной службе, прихожу к мнению, что более или менее подходящим и функциональным определением политической аналитики является следующее:

это система анализа внутривнутриполитических и внешнеполитических событий, ситуации, процессов;

это система анализа, с помощью которой можно делать прогнозы развития политической ситуации;

это система анализа, позволяющая (рекомендующая) принимать те или иные решения в политической сфере.

Таким образом, **политическая аналитика - это система анализа определенных явлений, событий в политической сфере, посредством которой можно принимать оптимальные для конкретной ситуации управленческие решения.**

Известно, что понятие аналитики исходит из понятия анализа. Само по себе понятие анализа в науке не новое. Оно происходит от греческого слова "analysis" - разложение и расчленение.

В науке под анализом понимают процедуру мыслительного, а также и реального расчленения предмета (явления, процесса), свойства предмета или отношения между предметами на части.

Аналитические методы настолько распространены в науке, что термин "анализ" часто служит синонимом исследования вообще. В понятии аналитика его основная составная - "анализ" употребляется именно в таком широком контексте.

Понимание предмета аналитики обогащается изучением его функций. В этом контексте **функции политической аналитики**, которая объединяет в себе внешнеполитическое и внутривнутриполитическое направление, можно свести к следующему (больше относится к системе государственной власти):

Оценочная (дает оценку тем или иным актуальным событиям. Например, произошло создание нового общественного объединения. Аналитик дает оценку, комментарий этому событию).

Исследовательская (проводит анализ каких-либо проблем, процессов. Например, исследование проблем казахской диаспоры за рубежом).

Прогнозная (дает прогнозы развития ситуации, общие перспективные тренды. Например, изучение развития геополитической ситуации в Центральной Азии после расширения присутствия здесь США).

Рекомендательная (дает рекомендации по поведению в возникшей или перспективной ситуации. Например, как решить конфликтную ситуацию между профсоюзами).

Предупреждающая (предостерегает от возникновения каких-либо угроз, проблем. Например, ситуация с техногенной безопасностью в Казахстане).

Направляющая (задает общий вектор для действий, размышлений. Например, глобализация и ее влияние на Казахстан).

Информационная (подспудно информирует о тех или иных событиях. К примеру, текущая ситуация в Индии и Пакистане).

Одним из принципиальных вопросов является отличие аналитики от науки. Существует точка зрения, что "аналитика - это ослабленная наука". В таком подходе есть определенный резон, но, конечно, с учетом некоторой доли юмора.

Действительно, в аналитике используются осознанно или неосознанно научные методы. Но они упрощены, используются произвольно и выборочно.

Политическая аналитика близка к прикладной политологии. Но политическая аналитика в отличие от прикладной политологии более поверхностна. Но это я говорю не для того, чтобы снизить значимость политической аналитики, а для того, чтобы **подчеркнуть ее практический характер.**

Несколько ключевых отличий политической аналитики от науки:

Ситуативность, актуальность (аналитика - это реакция на актуальные события).

Прикладной характер (аналитика должна служить в конечном итоге подспорьем для принятия тех или иных решений).

Выборочный срез исследуемого объекта (не обязательно детально изучать всю совокупность рассматриваемой проблемы).

Краткость (в отличие от научного исследования аналитика должна быть краткой, четкой).

Нередко поверхностный характер по сравнению с наукой (наука изучает более глубокие процессы).

Стилистая разница (у аналитики должен быть простой, ясный язык, без излишней перегрузки научной терминологией).

Мало ссылок (в науке это одно из обязательных правил).

Таким образом, политическая аналитика (ПА) в системе власти - это в конечном итоге инструмент для принятия решений.



\* \* \*

Существуют в целом следующие разновидности политической аналитики:

- конъюнктурная;
- академическая или исследовательская;
- журналистская;
- разведывательная.

**Конъюнктурная аналитика** - дает оценку происходящим событиям. Не бывает глубокой. Главная задача - дать быструю оценку происходящих или произошедших событий. В основном поверхностна, легковесна.

**Академическая или исследовательская аналитика** - это разновидность более глубокой аналитики, предназначенной для исследования тех или иных актуальных событий. Например, проблема распространения терроризма и экстремизма в Центральной Азии или развитие межэтнической ситуации на юге Казахстана. Это направление аналитики близко к науке. Но в отличие от науки носит более практический и прикладной характер.

**Журналистская аналитика** в последние годы динамично развивается. Представляет собой комментарий тех или иных актуальных событий. Как правило, не утруждает себя глубиной исследования. Часто политизирована, в ряде случаев имеет заказной характер. Сильная сторона - оперативна.

**Разведывательная аналитика** - передача информации и ее оценка спецслужбами; учитывая ее закрытый характер на ней не будем останавливаться.

Можно в обобщенном виде изложить следующие виды аналитической продукции:

- Быстрый комментарий**, первый анализ (как правило, 2-3 страницы).
- Ситуативная аналитика** (может быть оценочная, прогнозная, преду-преждающая).
- Комплексное исследование** актуальных проблем с практическими рекомендациями, предложениями.

Они изложены по возрастающей сложности. Наиболее трудоемким является третий уровень. Он близок к науке. Профессиональный аналитик должен уметь работать со всеми из этих материалов, должен уметь готовить все типы аналитической продукции.

\* \* \*

Одним из ключевых является вопрос по методике исследования в аналитике. Как анализировать проблему? Какие методы в аналитике применять? Какую последовательность анализа выстроить? На что обратить первостепенное внимание? У каждого аналитика на эти вопросы имеются свои ответы. Но в конечном итоге правильные ответы на эти вопросы лежат в области научных методов.

В политической науке, прежде всего западной, есть сложившаяся методология исследования. Их более или менее аналитик должен знать или, по крайней мере, интуитивно чувствовать.

Можно выделить три группы методов, используемых в политическом познании: **общенаучные, социально-гуманитарные и специально-научные**. Эти методы в той или иной степени и в несколько упрощенном варианте используются в политической аналитике.

**Первая общенаучная группа** методов состоит из двух основных компонентов или подгрупп познавательных средств: логико-эвристических приемов и философско-аксиологических принципов изучения политической жизни. В данном случае речь идет о таких хорошо известных всякой науке научных методах, как индукция и дедукция, анализ и синтез, диагноз и прогноз, определение и классификация, сравнение и аналогия, дескриптивно-конкретное описание и абстрактно-объяснительная интерпретация, наблюдение и эксперимент, статистический анализ и логико-математическое моделирование, верификация и фальсификация и т.д.

**Второй компонент общенаучных способов** познания связан с философско-мировоззренческими принципами и оценочно-аксиологическими критериями, из которых явно или неявно исходит каждый ученый в любой области научного знания. Например, политолог может быть ориентирован на методологическую базу принципов диалектики или системного подхода, структурного функционализма или информационно-энтропийного анализа, которые служат для него определенной системой координат в виде оценочных критериев и общеметодологических принципов.

Особенность второй группы методов состоит в том, что инструменты этого рода используются в основном в социально-гуманитарных дисциплинах. К ним относятся методы историко-сравнительного и синхронно-компаративного исследования, анализа документов и источников, а в последнее время в большинство общественных наук проникли принадлежавшие ранее лишь психологии тесты и шкалирование, тогда как из социологии - зондажи общественного мнения, культурологии - методы изучения стереотипов и традиций, из лингвистики и семантики - приемы анализа знаков и символов и т.д.

**Что же касается третьей группы** специально-научных методов, то к ним можно отнести те приемы, которые уже наработаны в самой политологии - модификация или комбинирование нескольких изложенных выше компонентов в особый инструментарий, используемый лишь при анализе политических объектов. В качестве примеров можно привести имитационное моделирование политических ситуаций с использованием элементов теории игр или рейтинговые экспертные оценки политических лидеров со шкалированием, или многомерно-статистический сравнительный анализ государств и партий, который осуществим лишь с использованием компьютерной техники (*здесь использована статья А.А.Дегтярева "Методы политических исследований", Вестник Московского университета, серия 12, №6, 1996*).

Эти методы нелишне будет знать любому аналитику, так как он, осознанно или нет, их использует в работе. Конечно, хорошо, когда все эти методы могут использоваться осмысленно и системно.

\* \* \*

Теперь рассмотрим в общих параметрах, как правильно организовать аналитическую работу и как готовятся аналитические отчеты.

Можно условно выделить **несколько этапов в аналитической работе**:

Шаг 1. Сбор информации.

Шаг 2. Обработка, отсев, добор, оценка информации.

Шаг 3. Осмысление ситуации, выявление факторов, тенденций.

Шаг 4. Написание отчета.

Шаг 5. Передача отчета и реакция на него.

1) **Сбор информации.**

Одна из важных стадий в работе. Здесь может возникнуть две трудности: отсутствие необходимой информации или ее перебор (перебор информации также опасен для аналитика). Уровень аналитика демонстрируется, когда материал пишется на минимуме информации. Отсутствие информации подстегивает воображение, а это бывает очень важным для нахождения

причинно-следственных связей, прогнозирования ситуации, подготовки рекомендаций и т.д. Но для этого аналитик должен изначально быть глубоко погруженным в тематику. Для начинающих аналитиков писать на минимуме информации может только навредить.

Важно получить информацию из нескольких источников. При этом аналитику часто не нужны детали. Он выявляет общие тенденции, крупные содержательные блоки исследуемого объекта. А для этого большинство необходимой информации сегодня имеется в открытых источниках.

Нужна информация СМИ, то есть нужна подписка на все необходимые издания, на информационные агентства, Интернет, необходим доступ к редким книгам и т.д. Для анализа мировой ситуации нужно перерабатывать большой массив иностранных источников.

Со временем приходит опыт, знание, где находится необходимая информация по конкретной теме, что, естественно, сильно экономит время.

## 2) **Обработка информации.**

Обработка начинается с того, что всю информацию нужно пересортировать, просмотреть и одновременно делать выборку необходимой.

В последнее время много стало намеренной дезинформации по тем или иным проблемам. Идет искажение информации, много "слухов", предположений и т.п. Учитывая все это, одной из важных задач является перепроверка информации. В целом должна быть поставлена система перепроверки информации, основывающаяся на тщательном сопоставлении информации и дедуктивных методах. Но многое здесь определяет опыт и интуиция аналитика.

Нужно отсекал второстепенную информацию, выбирать наиболее важное. Для этого нужно научиться видеть главное. На первый взгляд, это кажется простым и очевидным, но на практике многие начинающие аналитики не могут увидеть наиболее важное, ценное. Под главным мы подразумеваем системообразующее, детерминирующее, наиболее актуальное или в некоторых случаях до сих пор неизвестное.

Можно составлять таблицы типа "известно" - "неизвестно". Не обязательно ее оформлять, это можно проделывать мысленно. Таблица помогает сделать добор необходимой информации.

На этом уровне проделывается достаточно трудоемкая работа. И в этой работе мало творчества. Но в конечном итоге качество проделанной на данном этапе работы напрямую отразится на уровне аналитического отчета.

Одним из важных моментов является умение работать с информацией. Нужна верная стратегия работы с информацией. Не стоит к этому относиться как к механическому "перелапачиванию" фактов. Нужно помнить, что успех аналитики на 50 процентов зависит от качественной информации.

## 3) **Осмысление ситуации.**

С этого этапа начинается непосредственно творческая работа. Нужно читать, анализировать, включать воображение, "фантазировать". Попробовать на ситуацию посмотреть нестандартно. Некоторым помогают различные игры - разновидности "мозговой атаки".

На этой стадии можно накидать первоначальную структуру материала. Но здесь не должно быть жесткой привязки. Структура не должна быть неизменной, так как это на последующих этапах может сузить поле для творческих новаций в работе.

Очень важное значение имеет видение ситуации комплексно, системно. Для этого нужно как бы мысленно приподняться над проблемой и постараться увидеть ее цельно.

Необходимо увидеть то, что скрывается за внешней оболочкой проблемы. Этому часто помогает схематическое изложение проблемы. Можно попробовать на бумаге нарисовать общую конструкцию, скелет исследуемой проблематики. Она может быть примитивной, но схема помогает увидеть внутреннее содержание проблемы. Схема как бы сканирует изучаемую проблему, выявляет несущие конструкции. С помощью схем можно обнажить внутреннюю сущность проблемы, увидеть то, что скрыто, не проглядывается при первом анализе.

Аналитик на этой стадии как бы открывает "третий глаз". Хотя это не "третий глаз" в буддийском понимании, это элементарная логика и абстрактное научное мышление.

## 4) **Написание отчета.**

Прежде всего, нужно помнить, что аналитический материал в большинстве случаев не передает информацию, **не описывает ситуацию**. Он **должен давать оценку**, комментарий каким-либо событиям, должен помочь их правильно понять, показать, как нужно действовать.

Есть несколько требований к материалам. Прежде всего, должен быть простой и ясный язык. Не следует усложнять, перегружать стиль. Можно писать просто, ясно, но глубоко. Простота - это не значит отсутствие глубины.

Не следует писать вещи, которые можно по-разному трактовать (если, конечно, намеренно не преследуется эта цель). В материале не должна быть двусмысленность. Нужна осмысленность

того, что пишешь. В мыслях должна быть цельность, ясность. У некоторых аналитиков не бывает законченности в материале, что, естественно, снижает качество материала. В этом плане законченность в тексте - это показатель уровня зрелости аналитика.

Важное значение имеет уровень читабельности материала. Отчет должен читаться легко и быстро. В тексте должна быть своеобразная интрига. Следует избегать излишней перегруженности научным стилем.

Материал должен нести в себе новизну, быть неожиданным, по мере возможности ярким.

**Примерная структура аналитического документа** (имеет условный характер и описывает нашу собственную, иногда используемую методику) может выглядеть следующей.

Начинать следует с информативного описания проблемы. Своеобразное первое знакомство, несколько фактов, немного информативности. Например, забастовки в малых городах: сколько человек, лозунги, лидеры, сочувствующие и т.д.

Это вводная часть, своеобразная разминка, на ней не стоит долго останавливаться. Она подготавливает читателя к аналитике.

Дальше оценочная часть. Расчленение проблемы на составляющие. Анализ составляющих. Раскрытие проблемы. Здесь важно схватить сущность. Увидеть, что "спрятано", что не видно, что внутри. Образно говоря, абстрактным мышлением "увидеть" обратную или внутреннюю сторону вещей.

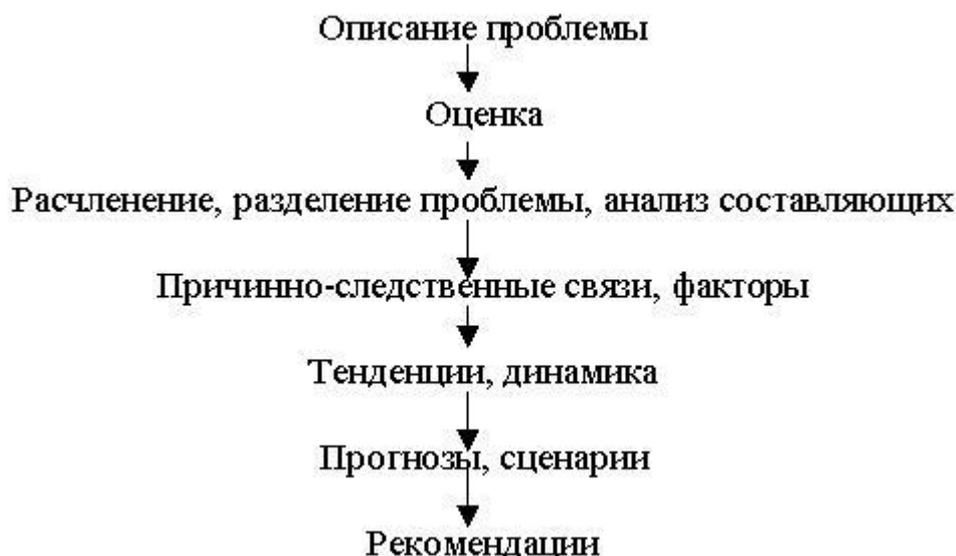
Дальше анализ причин и факторов. Четко их структурировать. Социально-экономические, политические, этнические и т.д. факторы. Динамика, сравнение с прошлыми годами. Когда расписываешь, желательно структурировать, группировать мысли, идеи. Так они легче и быстрее усваиваются потребителем аналитической продукции.

Обогатит эту часть материала использование при необходимости социологических исследований. Хорошо помогают диаграммы, таблицы. Они экономят время читателя.

Дальше выход на тенденции и прогнозы. Когда сомневаешься, можно строить несколько сценариев развития ситуации. Это даст вариативность, снизит степень ошибки.

Дальше выход на рекомендации. Они должны быть конкретные и по существу. Следует избегать деталей, избегать нереальных предложений, избегать затратных рекомендаций. Рекомендации должны быть свежими, давать новые мысли читателю аналитического материала.

Таким образом, можно выделить следующие условные шаги в подготовке материала:



Это примерная структура. Для каждого аналитика она может иметь индивидуальный характер. Кроме того, аналитическое исследование представляет собой творческий процесс, который в целом плохо регламентируется.

Есть несколько прикладных аналитических приемов, которые часто применяются при подготовке материала:

компиляция (при срочности можно использовать чужие разработки, но со ссылкой);

- сравнительный анализ (сравнение с предыдущим периодом, ситуацией в других странах);
- анализ статистических данных (важно набрать хорошую статистику по теме);
- социологические методы (полевое исследование населения, экспертный опрос, фокус-группы);
- экстраполяция (для построения прогнозных моделей);
- контент-анализ СМИ (для выявления отражения какой-либо проблемы в СМИ);
- SWOT - анализ (выявление сильных и слабых сторон какого-либо субъекта, угроз и возможностей);
- "мозговые атаки" (для группового обсуждения проблемы).

### 5) Передача отчета.

Правильное оформление аналитического документа имеет важное значение. Эту сторону обычно мало оценивают. Но, как показывает практика, хорошо оформленный материал дает где-то около 10 процентов успеха аналитики.

Фотографии, выделение цветом, схемы, графики делают материал более читабельным и презентабельным. Нужно чувствовать потребителя, учитывать его эстетические вкусы.

В целом можно условно вывести следующую формулу успеха аналитического материала:

**Формула успеха аналитики = 50% информация + 40% анализ + 10% оформление.**

Формула успеха аналитики = 50% информация + 40% анализ + 10% оформление.

Таким образом, обобщая сказанное, требования к аналитическому отчету можно свести к следующему:

- оценка ситуации (а не описание проблемы);
- лаконичность;
- простой, ясный язык;
- глубина, разносторонность;
- прикладной характер;
- реалистичность;
- законченность.

То, что здесь отмечено, может показаться общеизвестным. Отчасти это справедливо, так как в аналитике очень трудно передать некоторые подходы, критерии, методику. В целом нужно понимать, чувствовать аналитический материал. Это обычно приходит с опытом. Кроме того, нужно иметь в виду, что бывают свои секреты (методика, наработки, подходы) у каждого профессионального аналитика, которые обычно не распространяются.

\* \* \*

Несколько слов о критериях оценки аналитического материала. В целом, если обобщать, можно вывести два типа материалов, которые можно оценивать как более или менее удачные:

Первый тип. Очень тщательная проработка, большой объем переработанной информации, комплексность, детальность, добротность. Формула такого материала выглядит следующим образом:

**Хороший материал = хороший фактаж + разобрана проблема + комплексность.**

Второй тип. Небольшой по объему, но очень интересный и глубокий по идеям материал, с яркими нестандартными предположениями, выводами. Берет глубиной идей. Наполнен идеями. Текст, если можно так выразиться, афористичен в целом.

Второй тип материалов встречается реже и требует высокого профессионализма.

Но любой средний аналитик должен в обязательном порядке готовить первый тип материалов. Отсюда следует, что в целом аналитике можно научиться. Аналитика - это на 70% ремесло, это во многом набор приемов.

**Хороший аналитик = 70% навыки, опыт + 20% творчество, креативность + 10% талант.**

Теперь в отношении сроков подготовки аналитических материалов.

Здесь многое зависит от профессионализма и подготовленности аналитика.

Примерные сроки такие: быстрый горячий материал - 1-2 дня. Ситуативная аналитика - 10-15 дней. Комплексная аналитика - от 1 до 3 месяцев.

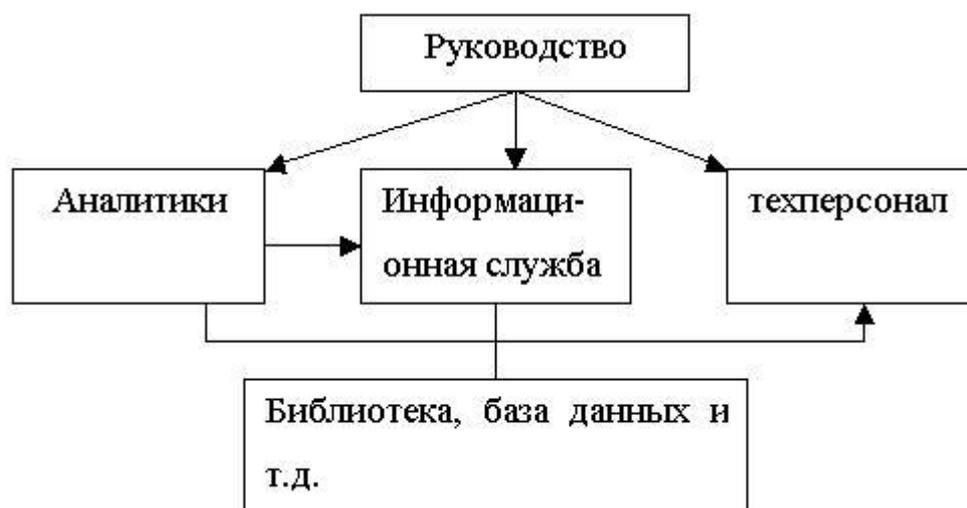
При этом аналитик должен уметь писать в различных стилях. Это может быть образный и витиеватый стиль, может быть сухой канцелярский язык, может быть своеобразный разговорный стиль.

\* \* \*

Общая структура аналитического центра достаточно стандартна и в обобщенном виде выглядит следующим образом:

- аналитики;
- информационная служба;
- технический персонал.

### Структура аналитического центра



Хорошие аналитики - это штучный товар, поэтому если в одной структуре 3-4 хороших и 3-4 посредственных аналитика - это достаточно неплохой уровень.

Технического, информационного, обслуживающего персонала должно быть где-то в два раза больше. Большая нагрузка лежит на информационной службе. Она должна работать очень четко и синхронно с аналитиками. Содержательные работники не должны тратить время на сбор информации, они должны приступать только с этапа ее обработки.

В целом в аналитическом центре должно быть четкое разделение труда, правильное распределение обязанностей, функций.

Современная аналитика должна быть технически оснащенной. В этом отношении аналитика - вещь затратная. Хорошие компьютеры, сканеры, факсы, выделенная линия Интернет, телефоны, спутниковое телевидение - это не роскошь, а инструменты для аналитической работы.

Необходимо иметь хорошую базу данных. Нужен большой подписной фонд на СМИ.

В любой аналитической структуре должна быть своя база данных. Она должна быть четко структурированной и удобной. База может быть в двух формах, в электронной, структурированной тематически, и бумажной, традиционной. Понятно, что она должна постоянно пополняться, обновляться.

\* \* \*

Один из наиболее актуальных вопросов - **подготовка аналитиков.**

Сегодня фактически аналитиков нигде не готовят. Все в основном или сами сформировались на практическом опыте или приходят из науки. В этом плане научная база сильно помогает в аналитике.

Мы стараемся готовить аналитиков на рабочем месте. Практика показывает, что в среднем уходит один год на подготовку среднего аналитика.

Обучение идет по индивидуальному принципу. Но при этом аналитик должен многому учиться сам. Аналитическая структура - это не образовательное учреждение. Идет постоянный рабочий процесс, и каждый новый сотрудник должен смотреть на других и учиться сам. Конечно, в ходе подготовки материалов мы его подправляем, направляем, подспудно объясняем и обучаем.

В целом подготовка аналитиков - очень сложный и трудоемкий процесс, и многие его до конца не проходят. Но еще раз хочу подчеркнуть, что аналитика - это ремесло и ему можно научить.

Есть ряд **характерных ошибок аналитиков**, которые нужно учитывать в работе:

Осознанное или неосознанное ухудшение реальной ситуации. Приукрашивание сложностей. Некоторые аналитики любят выглядеть "круто", любят искать запутанные интриги, козни "теневых сил" и т.д. Многие аналитики страдают своеобразным "комплексом Макиавелли". В действительности в мире многие вещи бывают гораздо проще и естественнее.

Искать проблему там, где ее нет. Если есть поручение написать материал по конкретной теме, нередко аналитики сами выдумывают проблему в этой сфере.

Не видеть главного. Главное, как было отмечено, - это системообразующее, детерминирующее. Нужно уметь отвлекаться от второстепенного, деталей.

Поверхность в погоне за оперативностью. Отсутствие системности, глубины.

Отсутствие идей. Нужно писать, если можно так выразиться, не словами, а идеями, мыслями.

\* \* \*

Таким образом, в данном материале изложены некоторые подходы к аналитической работе в государственных структурах. Конечно, сложно передать всю полноту аналитической работы в одном материале. Но данный материал, надеюсь, может внести свой вклад в обсуждение данной проблематики среди заинтересованных кругов, тем более, что осмысление и создание цельной методики аналитической работы как в системе государственного управления, так и коммерческих структурах сегодня становится одной из актуальных задач, которая в целом коррелируется с общей тенденцией увеличения значимости аналитического, интеллектуального труда в современном обществе.

## SUMMARY

Article: **"Analytical methods in a system of administration of government"**

Presented by: **M.Ashimbayev**, *director KISR under the President of the Re-public of Kazakhstan.*

The paper includes the main theses presented during the training seminar "Introduction of 'public policy' principles into work of state analytical structures". The seminar was held in KISR with support of Soros-Kazakhstan foundation.

The article presents the main analytical tools used in state structures activity. The topical question is a notion 'political analytic'. The main stages of analytical work, the model structure of analytical document are examined. The article gives different recommendations to increase the quality of analytical materials.