

# «АНАЛИТИКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: НАПРАВЛЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ». КРУГЛЫЙ СТОЛ

*проводился в рамках секции «Государственное управление» X Международной научной конференции Государственного университета – Высшей школы экономики по проблемам развития экономики и общества (7–9 апреля 2009 г.)*

---

В работе круглого стола приняли участие:

**А.Г. Барабашев** – профессор, декан факультета государственного и муниципального управления ГУ-ВШЭ;

**А.В. Клименко** – профессор, проректор ГУ-ВШЭ, директор Института государственного и муниципального управления;

**М. Пирог** – профессор факультета управления в области публичной сферы и окружающей среды университета штата Индиана, г. Блумингтон, США, главный редактор международного журнала «Policy Research and Public Policy»;

**Э. Пек** – профессор, проректор, глава колледжа социальных наук Бирмингемского университета, Великобритания;

**Б. Рубел** – профессор, директор Института российских исследований им. Д. Кеннана Международного центра В. Вильсона, США;

**П. Джексон** – профессор, декан факультета (Школы) государства и общества Бирмингемского университета, Великобритания;

**А.В. Оболонский** – профессор, заместитель декана факультета государственного и муниципального управления ГУ-ВШЭ;

**Е. Денежкина** – доктор наук, исследователь Центра российских и европейских исследований Бирмингемского университета, Великобритания;

**П. Дезендорф** – профессор Университет штата Северная Каролина, г. Ашвилль, США.

---

Материалы для публикации подготовили А.Г. Барабашев и А.В. Клименко; перевод выступлений, представленных на английском языке, – Э.Г. Зверева.

Открыл заседание круглого стола **Алексей Барабашев**: Для обсуждения на круглый стол выносятся вопросы, относящиеся к специфике и формам функционирования «Think Tanks», исследовательских институтов и университетов как аналитических центров, к основным формам международной активности аналитических центров, проблемам обеспечения лидерства аналитических центров и их роли в принятии управленческих решений, механизмам аналитической поддержки управленческих решений на региональном и местном уровнях, а также анализу рисков принятия управленческих решений.

Следует подчеркнуть, что аналитика в государственном управлении в настоящее время приобрела особую значимость в связи с быстрым развитием кризисных явлений в экономике. Спектр кризисных явлений и проблем широк и выходит далеко за границы функционирования финансовых институтов: простирается от проблем рецессии в реальном секторе экономики до проблем «выживания» программ социального обеспечения, от проблем поиска новых управленческих кадров, способных работать в кризисных условиях, до проблем доверия населения к действиям власти. Можно сказать, что ни одна область государственного управления не избежала воздействия кризиса.

Думаю, все согласятся с тем, что ведущие аналитические институты во всех странах с развитой системой управления, независимо от особенностей национальных систем управления, в последнее время столкнулись с резким падением уровня доверия к аналитике, оказавшейся неспособной предсказать экономический кризис и заранее сформулировать действия по его нейтрализации. Более того, будучи в целом интегрированными в систему государственного управления, аналитические институты стали «заложниками» кризиса: именно от них правительства ждут принципиально новых предложений, и в то же время власти не доверяют аналитическим институтам как оказавшимся неспособными заранее предсказать кризис, установить его основные параметры и меры по противодействию ему. Перед всем комплексом аналитики государственного управления как разветвленным международным сообществом постоянно взаимодействующих аналитических структур и организаций стоит выбор: либо эффективно трансформироваться, предложить новые цели и механизмы управления, горизонты взаимодействия общества и государства, активно участвовать в достижении этих целей и реализации механизмов, либо постепенно потерять свое влияние и «раствориться» в собственно образовательных и научных учреждениях, в соответствующих структурах государственных органов.

Проведение данного обсуждения именно в Государственном университете – Высшей школе экономики вполне объяснимо и даже закономерно, поскольку ГУ–ВШЭ в настоящее время является одним из основных аналитических центров, работающих совместно с государственными и муниципальными органами Российской Федерации, зачастую по прямым поручениям Правительства и Администрации Президента. Являясь по сути новым типом университета, исследовательским (аналитическим) университетом, ГУ–ВШЭ в своей структуре имеет не только образовательные факультеты, но и исследовательско-аналитические институты, которые в настоящее

время в полной мере сталкиваются с проблемами влияния кризиса на масштабы, объемы и саму направленность аналитических работ. Потребность обсудить с коллегами возникающие здесь вопросы, найти способы адекватной реакции оказалась столь насущной, что данный круглый стол полагаем центральным мероприятием всей секции «Государственное управление». Мы расцениваем позитивный отклик на предложение принять участие в круглом столе со стороны ведущих зарубежных исследователей и аналитиков как свидетельство того, что потребность в международном общении и коллективном осмыслении сложившейся ситуации на данном этапе развития аналитики государственного управления является критически важной.

**Андрей Клименко:** Очевидно, что никакое, в том числе государственное управление не обходится без аналитики, экспертизы, прогноза последствий принятия тех или иных решений. Вопрос состоит в том, как эта аналитическая работа и экспертная поддержка организованы. Здесь возможны два подхода. Первый – организация экспертно-аналитических подразделений внутри государственных органов. Второй – привлечение сторонних организаций и внешних экспертов. У каждого из этих вариантов есть свои достоинства и недостатки.

Преимуществом первого варианта является накопление базы знаний, компетенций и соответствующего кадрового потенциала внутри системы государственного управления. В то же время у такого подхода имеются ограничения и слабые стороны. Во-первых, действительно востребованные эксперты высоко котируются на рынке труда и требуют соответствующей оплаты, которую далеко не всегда можно обеспечить на государственной службе. Во-вторых, задачи, возникающие перед государственными органами, постоянно меняются, что приводит к изменению круга вопросов, требующих экспертного знания, а значит, вызывает необходимость изменения экспертной команды. Если следовать только модели экспертного самообеспечения, то государственные органы могли бы превратиться в подобие больших научно-исследовательских институтов, что, разумеется, абсурдно. В-третьих, внутренняя экспертиза управленческих решений не является независимой, не может дать объективной оценки решениям, принимаемым руководством.

В российской практике аналитическая и экспертная поддержка государственных органов в значительной степени обеспечивается подведомственными заказчику бюджетными учреждениями. Такие учреждения полностью ориентированы на интересы вышестоящей организации. Получая на постоянной основе бюджетные средства под определенную тематику, они приобретают конкурентные преимущества перед другими научно-исследовательскими организациями, работающими в той же сфере, что зачастую позволяет им занять монопольное положение. Это негативно сказывается на качестве деятельности, требующей поиска и развития новых знаний.

Что касается внешней аналитики и экспертизы, то преимущества такого подхода заключаются в тематической гибкости, возможности привле-

качать лучшие научные организации и использовать средства на экспертизу именно тех вопросов, которые актуальны в данный момент. Как известно, на рынке социально-экономических исследований государственный заказ является преобладающим, что заставляет исполнителей специализироваться по тематике, интересующей государство.

Внешняя экспертиза может быть безвозмездной, основанной на добровольном привлечении специалистов к работе в комиссиях, советах, рабочих группах и пр. Однако более глубокая и детальная аналитическая работа не может быть выполнена исключительно на добровольных началах. В этом случае возникают проблемы выбора лучшего исполнителя, объективной оценки качества его работы, которые в российской практике пока не нашли эффективного решения.

На практике государственные органы в аналитических целях прибегают к использованию как собственных подразделений, подведомственных учреждений, так и к привлечению через систему государственных контрактов внешних научно-исследовательских институтов. При этом главной является проблема обеспечения объективности и качества экспертно-аналитических работ, которая не решается лишь за счет изменения подходов к их организации. Ее решение зависит от заинтересованности самих государственных органов в получении всесторонней, качественной экспертизы, а не формальной поддержки уже подготовленных решений. Это, в свою очередь, предполагает наличие достаточно объективной оценки результативности деятельности органов исполнительной власти в целом.

**Морин Пирог:** *«Политическое исследование и государственная политика США на федеральном уровне».*

Для исследования процесса создания политики на федеральном уровне существует много разных способов. Возьмем, к примеру, исполнительную власть.

Президент для решения особо важных проблем назначает специальные комиссии или привлекает специалистов. С 2000 г. существуют комиссии, которые занимаются вопросами социальной безопасности, специального образования, проблемами авиационной промышленности, почты, исследованием космоса, вопросами, связанными с производством оружия массового уничтожения и переподготовкой ветеранов. Такие комиссии обычно готовят доклады, предлагают, давая оценку, разные варианты политики. Благодаря этим докладам народ узнает о существующих проблемах. Специальное Бюро по Управлению и Бюджету занимается политическими и государственными программами, анализируя и оценивая их; рассмотрением просьб о финансировании от конкурирующих организаций, когда составляется план президентских расходов. Более того, все отделы президентского кабинета (Управление транспортом, здравоохранения, социального обеспечения, внутренних дел, обороны) информируют и инструктируют Президента. Они могут и сами внутри своих ведомств заниматься исследовательской деятельностью или прибегать к внешней помощи, выдавая гранты или заключая контракты на исследования с исследовательскими институтами, так называемыми «мозговыми центрами», промышленными

ми предприятиями, некоммерческими структурами и университетами. Государственные академии: Академия наук, Инженерная академия, Медицинская академия, Государственный исследовательский совет – все они участвуют в исследовании процесса выработки и принятия политического курса правительством страны. Национальная Академия государственного управления, созданная в 1967 г., насчитывает 600 выдающихся ученых и штат опытных профессионалов, которые предоставляют федеральным и местным властям проанализированную и выверенную постоянными исследованиями информацию и рекомендации.

В Конгрессе была создана Служба парламентского исследования (Congress Research Service, CRS). В ее задачу входит осуществлять свое независимое исследование и синтезировать результаты исследований по важным вопросам, проведенных другими организациями.

В эту Службу поступают запросы от законодателей, на которые она обязана отреагировать; иногда она выступает с законодательными предложениями, предвосхищая депутатский запрос. В ее штате свыше 700 профессионалов и помощников.

Федеральное правительство для проведения исследовательской работы субсидирует не только эти официальные государственные учреждения, но и университеты, промышленность, исследовательские институты через национальный Фонд науки, национальный Институт здоровья, национальный Гуманитарный благотворительный фонд и свои федеральные министерства. Субсидирование через систему грантов предпочтительнее контрактного, так как оно предполагает меньше контроля над процессом исследования и больше свободы творчества. Более того, результаты таких исследований легче опубликовать. И, наконец, Конгресс все время приглашает как отдельных исследователей, так и группы участников крупных проектов для отчета.

**Эдвард Пек:** *«Лидерство в государственном управлении – “почему?” и “что?”». “Почему?” связано с проблемой реализации политики, “что” – с целями политики».*

Реализация политики всегда проблема. Даже такой лидер, как Премьер-министр Англии Тони Блэр, который пользовался широкой политической поддержкой народа, постоянно жаловался, что чиновники (карьерные государственные служащие) постоянно препятствуют исполнению его планов. Почему это происходит? Это вопрос задают в направлении «сверху – вниз» или «снизу – вверх».

В первом направлении, «сверху – вниз», обычно спрашивают, почему проводимая политика не соответствует тем первоначальным намерениям, о которых заявляли политики центральных органов власти? В этом случае имеют значение следующие факторы: разногласия по поводу целей, «частные» интересы руководителей или специалистов органов власти; неадекватные ресурсы; отсутствие руководства. «Снизу» выражают претензии к несогласованным действиям сотрудников местных органов власти; высказываются пожелания относительно необходимости мотивации профессиональных возможностей местных органов власти для решения своих задач

и проблем (независимо от того, соответствует ли то, что уже сделано ими, планам центра). Возникает вопрос: как избавиться от негативных сторон этих двух противостоящих подходов к решению проблемы «реализация политического курса правительства»?

«Что» имеет отношение к цели, с какой руководство реализует политику.

Для внедрения политики руководителям органов власти необходимо оказывать содействие государственным учреждениям и предприятиям в исполнении двух основных задач.

Первое – это получить необходимые производственные мощности (оборудование, машины), а также добиться от ключевых участников согласия, пусть даже молчаливого, использовать эти мощности, а не саботировать внедрение политики.

Я считаю, что руководство должно быть «разумным» и «конструктивным» (Lambert et al., 2002). По утверждению Смирича (Smirich) и Моргана (Morgan, 2005), руководство становится «реальным, когда оно определяет реальную действительность для последователей; придавать смысл действиям – вот основная роль руководителей». А Пай (Pye, 2005) утверждает, что тут у руководства двойная роль: прежде всего надо выработать точку отсчета, а уже потом может появиться ощущение организации и направления.

Грайнт в своем последнем выступлении о руководстве (2005) тоже уделил большое внимание вопросу о роли руководителя в оформлении смысла, который придается ситуациям другими, т.е. он считает, что значительная роль руководства заключается в том, чтобы влиять на тех, кто определяет смысл и целесообразность политики. Грайнт не согласен с теми, кто считает, что с помощью научного анализа можно добиться ясного понимания ситуации: «... это несколько наивный взгляд, так как явно недооценивается активная роль руководителя, руководителей и/или тех, кто принимает решения в создании ситуации или контекста» (Grint, 2005a: p. 1470-1471). Следовательно, согласно этой теории, у руководителей (лидеров), определяющих от имени членов организации целесообразность и смысл политики, есть какая-то цель, и эта цель – убедить подчиненных, коллег, что политический курс руководителя (лидера) стоит того, чтобы его поддерживать и следовать ему. Я бы сказал, что руководство такого рода является определяющим в желании специалистов государственных учреждений взять на себя обязательства выполнить конкретную программу действий в конкретной ситуации.

Таким образом, руководитель – это громоотвод, поэтому специалисты соглашаются объяснять политику, идти на какие-то уступки, т.е. внедрять ее.

**Блэр Рубел:** Я полагаю, что мои коллеги-участники дискуссии уже полностью проинформировали вас относительно преобладающих в рыночной экономике моделей исследования фондовой политики, моделей реализации аналитики для государства. Я бы хотел добавить, что за последнее время произошли большие структурные изменения в организации и фи-

нансировании исследований, что затрудняет получение целостной картины ситуации. Вообще-то нет ничего особенного в том, что спонсоры исследований стремятся получить ожидаемые результаты. Пожалуй, характер финансовой поддержки исследований изменился: исследователи стали более не защищенными от давления «заранее заготовить» свои результаты.

За последние 20 лет изменилась бизнес-модель для исследовательских институтов в США и в меньшей мере в других странах мира. Многие исследовательские институты (Think Tanks) и университеты реализуют исследования по схеме «оплата по ходу дела» вместо долгосрочных обязательств по программам или перед отдельными учеными.

Исследователей поддерживают через систему грантов, с трудом собирая на это средства. Но сроки под гранты быстро проходят, и исследовательские проекты переделываются в зависимости от новых грантов и финансирования. В результате целостность исследования нарушается, снижается его значение. Становится возможным такое явление, как обман. Появилось много примеров, когда в угоду правительственным чиновникам или представителям фондов, распределяющих гранты, либо руководителям корпораций результаты исследований подстраиваются под заказчика. Старая модель поддержки сломана. Именно неправильное использование финансовой помощи для проведения аналитики привело к войне в Ираке и неспособности проанализировать глобальный финансовый кризис, который мы сейчас испытываем. Следует ожидать, что в мире с ограниченными ресурсами исследователи будут еще больше стараться угодить своим спонсорам.

Современная экономическая реальность такова, что в поисках денег на исследовательскую работу необходимо проявлять благоразумие, бдительность и знать себе цену. Даже при исследовании старых проблем, которые поддерживает государство и в которых оно заинтересовано, заказчиками оказывается давление, так что проводить независимое, самостоятельное исследование становится почти невозможным.

Решение этой задачи лежит в необходимости поддерживать буферные организации, будь то общественные или частные, которые оградят (изолируют) исследователей от давления спонсоров. Профессиональное, прозрачное и доступное описание процесса исследования остается самым надежным средством от подделки его результатов.

**Пол Джексон:** Оказание аналитической помощи в области совершенствования государственного управления различным странам стало одним из основных направлений внешнеполитической деятельности США и Европейского Сообщества. Цель такой помощи – гарантировать безопасность этим странам и мировому сообществу в целом. Но тут возникают проблемы. Страны с новым государственным устройством озабочены в основном практическими вопросами – как добиться эффективности управления, а не теоретическим размышлениям над тем, что такое государство. В Африке и Центральной Азии, правда, вопрос, из чего состоит государство, очень актуален. Создать государственные аппараты и построить реальное мировое государство – разные вещи.

Хорошим примером здесь может быть Ирак. США, вооруженные неолиберальной теорией, согласно которой государственные учреждения должны быть независимы от политики, пытались построить в Ираке государство западного образца. Старые государственные учреждения они уничтожали и начали создавать новые, которые были чужды населению, шли вразрез с исторически сложившимися представлениями о государственном устройстве.

В западной теории государства есть три ошибочных положения. Первое, что западный тип государственных учреждений применим в любой стране; второе – в неудаче оказываются виновными обе стороны, те, кто навязывает новое устройство, и те, кто принимает его в самой стране; третье – убеждение в том, что международные акторы могут создавать государства.

Первое из этих положений предполагает, что внешняя политика по отношению к национальному государству будет рассчитана на создание здесь государственного строя без учета исторических особенностей государственности этой страны. То, что существуют другие формы государственного устройства на транснациональном и субнациональном уровнях, помимо государств, зависимых от ООН, полностью игнорируется.

Недействительно и второе положение, общее представление о демократии или целях государства (для чего оно нужно). Политики тех стран, где не удалось создать демократическое государство, где много с этим проблем, считают, что государство – это средство для достижения власти и богатства лично для себя.

И, наконец, последнее убеждение в том, что у международного сообщества есть возможность перестраивать развалившиеся государства, вызывает сомнения, особенно в период существующего финансово-экономического кризиса. Экономический спад периодически ведет к политическому кризису, неспособности государства выполнять свои основные функции – служить народу, оказывая разного рода услуги, обеспечивая его безопасность. И чем дольше продлится такое состояние, тем вероятнее, что те, кто больше всех пострадал, создадут политические проблемы, а они могут привести к развалу государства. Экономический спад не дает организациям-донорам возможность в полной мере продолжать свою деятельность по оптимизации государственного устройства. Сохранять мир с помощью политики государственного устройства стран становится все труднее, так как в силу экономического кризиса возможности поддерживающих режимов сокращаются, ситуация в мире становится все более нестабильной в плане безопасности, способность реагировать на возникающие критические ситуации ослабевает.

**Александр Оболонский:** Мне представляется очень важной и далекой от удовлетворительного разрешения проблема материальной и психологической независимости экспертов от государственного заказчика. При существующих условиях эксперт как объективно, так и субъективно слабо мотивирован для того, чтобы полностью раскрыть и свой потенциал, и всю глубину проблемы, особенно проблемы острой. Во многих случаях эксперт



вольно или невольно находится под влиянием ожиданий и желаний того представителя выступающего от лица государства заказчика, с кем он имеет дело. В сущности, работает претендующая на универсальность, но наносящая значительный ущерб объективности и ценности экспертной деятельности формула: «Кто платит, тот и заказывает музыку». При подобных обстоятельствах, как показывает многолетняя практика, трудно ожидать от экспертов, каким бы формальным научным статусом и весом они ни обладали, по-настоящему ценных результатов и тем более новых идей и критики.

Преодолеть эту явно порочную ситуацию непросто. В рамках краткого выступления в прениях могу назвать лишь некоторые общие условия. Во-первых, ни вознаграждение, ни последующие отношения с представителями заказчика не должны зависеть от того, «понравятся» ли им результаты экспертной работы. Во-вторых, следует отдавать себе отчет в том, что «угодливый» эксперт далеко не самый лучший эксперт. В-третьих, стоит варьировать, менять состав экспертов, так как у постоянных экспертов неизбежно появляется синдром психологической зависимости от заказчика. В-четвертых, следует избегать привлекать в эксперты людей с «аппаратным» сознанием и видением проблем; для подобной роли нужны люди с независимым мышлением, а не «ученые приказчики». В-пятых, результаты экспертизы, за исключением секретных вопросов и материалов, должны не исчезать в недрах аппарата, а быть также в какой-то форме доступны независимой оценке и критике, прежде всего со стороны научного сообщества. Закрытость материала от научного сообщества неизбежно ведет к понижению требовательности экспертов к уровню и качеству проводимого анализа и, следовательно, к издержкам качественного характера. Помимо этого, если такой материал, даже при самой высокой его ценности, не попадает в массив доступной информации, он не является предметом науки со всеми вытекающими отсюда последствиями.

И последнее – государственный заказчик должен выработать у себя психологическую готовность получать неприятные и даже нелюбимые материалы за «свои» деньги, тем более что деньги на самом деле не «свои», а общественные.

**Елена Денежкина:** Стратегические планы как важнейший элемент формирования политики составляются на всех уровнях власти в Великобритании. Период действия Стратегических планов, как правило, составляет 15–20 лет. Стратегические планы представляют собой согласованный, объединяющий и интегрирующий механизм принятия решений во всех сферах жизни<sup>1</sup>.

В последние годы усилилась тенденция отхода от секторального принципа стратегического планирования в пользу межсекторального и территориального. С целью унификации методики и практики создания, внедрения и оценки Стратегических планов на уровне Кабинета министров Великобритании было создано специальное подразделение (Strategy Unit)<sup>2</sup>.

Среди главных показателей развития английских регионов, учитываемых в Стратегических планах, следует отметить: валовую добавочную

стоимость (GVA) на человека, валовую добавочную стоимость на работающего, уровень загрязнения на 10,000 GVA, уровень безработицы, а также уровень социальной и деловой привлекательности региона<sup>3</sup>. Это позволяет свести многочисленные индикаторы к нескольким комплексным показателям, отражающим экономику, социальную сферу и экологию.

Лейтмотивом стратегического планирования в настоящее время является проведение *инновационной политики*. Инновационная политика ныне рассматривается как главный способ выхода из нынешнего финансового кризиса. Создавая привлекательную среду для развития бизнеса, британское правительство обеспечило, по оценкам Мирового банка, самые низкие барьеры в области предпринимательства среди стран OECD, и Великобритания вошла в число лучших 10 стран мира (6-е место из 181) по ведению бизнеса в 2007 г., что позволило создать дополнительно 4.7 млн. новых предприятий на территории страны. В настоящее время SME составляют 99% от общего объема бизнеса UK, что составляет 52% товарооборота и обеспечивает 60% занятости в стране<sup>4</sup>.

Наконец, также как и в России, в Великобритании сегодня обсуждается вопрос о *государственном регулировании*, контроле за банковской системой и обеспечении выгодных условий для создания и ведения бизнеса. С этой целью на базе Министерства по регуляторной реформе Великобритании разработана программа на период до 2010 г. по снижению административных барьеров на 25,4%. Достижение указанных выше показателей планируется путем упрощения процедуры принятия на работу в рамках имеющегося Закона, оценки риска бизнеса, получения лицензий и разрешений, электронного регистрирования и отчетности и т.п.<sup>5</sup>.

**Пол Дезендорф**, представляя результаты работы, проведенной им совместно с коллегами (профессора **Т. Пирс** и **Г. Добсон**), в своем выступлении остановился на частной, но весьма важной проблеме управления на основе *визуализации ситуаций риска*, на примере использования этого аналитического инструментария в процессе принятия решений местными органами власти.

В местных органах власти используют разные способы создания образных картин риска и анализа политики. Так, в Ашвильском университете (США) в компьютерном центре, который работает с правительственными учреждениями местного и федерального уровней, было разработано несколько таких способов.

Один способ был связан с проблемой наводнений. Инструментом исследования был «Гео Купол» (Geo Dome). Наполняемый воздухом портативный «мини-планетарий» позволяет перемещаться в пространстве и добираться до самых крутых склонов гор, наблюдать за паводком, проникать в самые непроходимые места, получать метеорологические данные и т. д. Сообщение об этом производится обычным способом для того, чтобы привлечь больше зрителей и передать научные данные в доступной форме не научной аудитории. Исследовательский институт в графстве Бункам проводит эксперименты, связанные с другими ситуациями риска, которые возникают в этом районе.

Второй способ решения многочисленных проблем в ситуациях риска – это создание механизма оперативного доступа через Интернет, чтобы люди могли быстро получить информацию о природных катаклизмах (наводнениях, пожарах, прорыве дамб, зимних бурях) в их районах. Другая область, где используется такой механизм, – детализированная информация о местных погодных аномалиях. Создаются информационные сайты, где представлены данные о местных погодных аномалиях совместно с данными о других явлениях и объектах (дорогах, школах, гидрологической ситуации и т.д.). Эти данные обрабатываются по принципу выбора из множественности параметров.

Программы и статистика, используемые в механизмах оперативного доступа, стандартны, поэтому ими могут пользоваться местные органы власти разных районов, штатов. Они согласуют свои действия с экспертами и информируют общественность. Разумеется, разработка этих способов только началась и есть много вопросов, на которые нужно искать ответы. Например: насколько подходит способ «визуальной информации» к конкретной обстановке? Как и где принимаются решения (коллективно, путем переговоров, решается ли конфликтная ситуация)? Какое влияние оказывает «визуализация» на разные группы участников (экспертов, избранных руководящих лиц)? Как виды (типы) «визуализации» могут оказывать разное влияние на решение (глубокое, а не поверхностное постижение проблемы, взаимодействие, активность и т. д.)? Наконец, какое влияние на принятие решения оказывает вид презентации физической реальности (степень абстракции, конкретности и т.д.)?

## ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Sellers. J. *Governing from Below: Urban Regions and Global Economy*. 2002.
- <sup>2</sup> The Prime Minister's Strategy Unit is part of the Cabinet Office.
- <sup>3</sup> Advantage West Midlands. 2008.
- <sup>4</sup> Secretary for State for Business, Enterprise and Regulatory reform. October 2008.
- <sup>5</sup> [www.betterregulation.gov.uk](http://www.betterregulation.gov.uk)