

Обзоры и рецензии

УДК-32

DOI: 10.17072/2218-1067-2021-3-97-102

**ТРУДНО БЫТЬ ЭКСПЕРТОМ:  
СУЖЕНИЕ «РАЗУМНОГО ИНТЕРВАЛА ВОЗМОЖНЫХ РЕШЕНИЙ»**

**Л. А. Фадеева**

*Фадеева Любовь Александровна*, д.и.н., профессор,  
Пермский государственный национальный исследовательский университет.  
E-mail: lafadeeva@psu.ru (ORCID: 0000-0002-3389-750X. Researcher ID: K-3482-2016).

**Аннотация**

Экспертно-аналитическая деятельность выступает в качестве объекта исследования в разных сферах и научных направлениях. Значимость имеют как институциональные параметры, так и личностное, субъективное, субъектное измерения. Автор характеризует современные научные подходы к изучению и оценке работы экспертов и экспертных сообществ – «мозговых центров», «фабрик мысли», научных организаций. В качестве примеров научных исследований выбраны публикации 2019–2020 гг., исходя из критериев комплексности анализа и обладания их авторами значительного опыта экспертной деятельности. Несмотря на существенные различия в фокусе исследования, описании алгоритма и компонентов аналитической работы, ученые выделяют ключевые проблемы научного, политического, административного характера, которые создают препоны для того, чтобы эксперт мог следовать принципам честности и объективности. Экспертам приходится прилагать значительные усилия для того, чтобы выполнять свою основную миссию – сужения «разумного интервала возможных решений».

**Ключевые слова:** эксперты; аналитика; «мозговые центры»; «фабрики мысли»; компетентность; власть; экспертиза; идеи; оценки.

Экспертно-аналитическая деятельность, ее организация, алгоритмы, проблемы находятся в исследовательском поле ученых разных дисциплинарных и междисциплинарных направлений (Роль экспертно-аналитических..., 2017; Кара-Мурза, 2001; Экспертиза..., 2006; Boswell, 2009). Характеристика организаций, именуемых «мозговыми центрами» и/или «фабриками мысли», дается исследователями как применительно к международному опыту, так и в отношении российского опыта и практик (Бабаян, Сунгуров, 2016; Косолапов, 2003; Сунгуров, 2002; Stone, Denham, 2004). Принципиально важно, когда подобного рода анализ проводят те ученые, которые сами имеют значительный опыт экспертной деятельности. Так, в 2019–2020 гг. вышли в свет монографии, в которых аналитика экспертной деятельности в общественно-политической сфере проводится в широком сравнительном контексте и в то же время предельно конкретно относительно подготовки и организации этой деятельности.

Н. И. Бубнова, ведущий научный сотрудник в Центре международной безопасности ИМЭМО РАН, на протяжении многих лет работала в Московском центре Карнеги, имеет богатый опыт работы в российских и американских аналитических центрах. В монографии «Продвижение идей в общественно-политической науке: немного солнца в холодной воде», отмечая трансформацию функций и видов деятельности зарубежных, прежде всего, американских «мозговых трестов», Н. И. Бубнова сопоставляет присущие «фабрикам мысли» свойства с тем, что присуще российским аналитическим центрам, включая научно-исследовательские институты (Бубнова, 2019).

На ее взгляд, нет существенных различий между «мозговыми трестами» и «фабриками мысли», если говорить о характере свойственной им экспертно-аналитической деятельности. Но не это главное в ее книге. Главное – стремление дистанцироваться от черно-белого видения этой деятельности, когда российская сторона приписывает зарубежным «мозговым центрам» прагматизм, меркантильность, зависимость от заказчика в лице корпораций. В свою очередь, зарубежные исследователи

упрекают российских ученых в том, что они полностью зависят от власти, послушно выполняют ее предписания. И в том, и в другом случае в вину экспертам ставится их ангажированность и в силу этого – необъективность. Н. В. Бубнова изящно, но убедительно выстраивает систему аргументов в пользу того, что эксперты, как бы ни складывалась финансовая ситуация и идеологическая конъюнктура, все же имеют возможность ознакомиться с широким кругом источников, проводить исследования всесторонне и объективно, донося результаты своего труда до читателя в той форме и в таких изданиях, которые сами выбирают (Бубнова, 2019: 14).

Автор уточняет, что различия между типами организаций, источниками их финансирования, коммуникационными инструментами значительны и определяются политическим контекстом, однако считает возможным выбрать в качестве фокуса своего исследования продвижение идей в общественно-политической сфере. Она выбирает поэтическую метафору для описания этого процесса – коннотат с названием известного романа Франсуазы Саган. В романе эта метафора относится к любви, а в монографии – к продвижению идей: достичь того или другого все равно, что солнцу согреть холодную воду.

Н. И. Бубнова выбрала нестандартное решение проблемы, как говорить об объективности, избегая конъюнктурных ситуаций и мнемонической риторики. Она предлагает анализ через «коммуникационный микс» – публикации, выступления, мероприятия, работу в Интернете, управление брендом, осуществление международных контактов, критерии оценки результатов. Такой выбор обусловил структуру монографии, где шаг за шагом автор характеризует формирование и продвижение идей в общественно-политической сфере.

Она указывает, что самые известные из политологических изданий XX в. были подготовлены и опубликованы как результат деятельности аналитических центров: «Другая Америка» Майкла Хэрингтона, «Великий террор» Роберта Конквеста, «Столкновение цивилизаций» Сэмюэля Хантингтона и др. Автор убедительно показывает, что книгу как жанр рано сдавать в утиль, она продолжает равноправное существование наряду с такими жанрами, как аналитические записки, blue print и т.п. (Бубнова, 2019: 22–23).

Существенно важным для экспертно-аналитических центров является продвижение идей и начинаний в СМИ. Это принципиальное направление деятельности think tanks, в реализации которого необходим высокий профессионализм, чтобы не превратиться в talk-tanks (Бубнова, 2019: 80). Значимой площадкой остаются конференции, семинары, круглые столы. В последние годы происходит перемещение презентации результатов деятельности, обсуждения, дискуссии в интернет-пространство, в социальные сети. Эксперты должны соответствовать запросам аудитории, максимально продуманно и эффективно используя это пространство и присущие ему технологии.

Каждый тезис подтверждается в книге конкретными примерами и ссылками, что дает представление о кропотливой работе в сочетании с креативными идеями. Неудивительна резкая реакция автора на гиперболизацию наукометрических показателей научной деятельности в современной России, слепое копирование плохих западных стандартов, громоздкость системы отчетности, забюрократизированность организации экспертно-аналитической деятельности (Бубнова, 2019: 183–185).

Н. И. Бубнова приводит в пример эффективно работающие международные экспертно-аналитические организации, в которых при оценке эффективности во внимание принимается совокупность показателей, отчетность не обременительна, результаты обсуждаются в режиме живого общения и дискуссий на научных мероприятиях. Практические результаты, импакт, в духе «содействовать соединению знаний с политикой» оцениваются по множеству взаимосвязанных индикаторов: Н. И. Бубнова приводит обширный список подробно сформулированных показателей (Бубнова, 2019: 201–202).

Практический опыт работы автора сказывается на том, что значительная часть описываемых исследований, практик, результатов связана с внешней политикой, международными отношениями, основывается на сравнительном анализе деятельности международных и российских аналитических центров. Автор подчеркивает значимость усилий российских центров, таких, как Институт мировой экономики и международных отношений РАН, который высоко котируется в рейтинге мозговых центров мира, для преодоления напряженности и распространения позитивного образа России в мире. Она горячо отстаивает принципы объективности и честности в экспертно-аналитической деятельности, выражая уверенность в необходимости придерживаться их, независимо от изменения политической и/или идеологической конъюнктуры.

Казалось бы, монография А. Ю. Сунгурова «Экспертные сообщества и власть» не затрагивает этих вопросов (Сунгуров, 2020). Однако можно обнаружить множество схожих сюжетов, а главное – общих подходов и оценочных суждений применительно к деятельности эксперта.

А. Ю. Сунгуров начинает свое исследование с дискуссии о значимости экспертов, в рамках которой обсуждалось предположение Х. Хекло, что «изменения в политических практиках и в реализации конкретных политик происходят не только и не столько в процессе разрешения конфликтов между различными группами, сколько в процессе приобретения и использования новых знаний» (Сунгуров, 2020: 10). Автор указывает на сложный функционал деятельности современных экспертов (Сунгуров, 2020: 30).

Характеризуя научные дискуссии о роли экспертов и экспертных сообществ, он отмечает, что «даже изучая практически один и тот же феномен, исследователи остаются в плену своих цеховых традиций» (Сунгуров, 2020: 41). Автор анализирует оценки роли и функций экспертов в разных профессиональных сообществах, оценивая их подходы и предполагая, что в России они «и не знают о деятельности друг друга» (Сунгуров, 2020: 45). Термины «экспертология», «экспертократия», «экспертика» рассматриваются автором обстоятельно, но не без легкой иронии, свидетельство чему, например, цитаты В. Пелевина.

Значительное место в монографии отводится характеристике общественной экспертизы как формы развития публичной политики, «которая невозможна без существования процесса разнообразных коммуникаций общественных групп по поводу целей и задач государственной власти и местного самоуправления». По мнению А. Ю. Сунгурова, проводить такую экспертизу должны профессионалы (Сунгуров, 2020: 56). При этом задачей гуманитарной экспертизы он считает оценку перспектив благополучия людей как личностей (Сунгуров, 2020: 77).

В монографии неоднократно отмечена разобщенность экспертного сообщества в России, прежде всего, по предметному принципу: незнание работ друг друга, стремление использовать свой дисциплинарный подход при оценке работы коллег из другого предметного поля. Другой бедой в российской практике А. Ю. Сунгуров считает стремление власти использовать эксперта как некий прибор, лишенный ценностей, гражданской позиции и страстей. В этом он находит отличие от западного подхода, когда учитываются гражданские позиции и эмоции эксперта (Сунгуров, 2020: 82).

Рассматривая модели взаимодействия экспертов и властей, автор предлагает выделить 3 вида: нормативная модель, экспертиза для принятия решений, экспертное сопровождение процесса реализации принятых решений. «Как показал наш анализ хода административной реформы в современной России, именно отсутствие такого сопровождения может стать одной из причин несоответствия результатов подобных реформ ожиданиям реформаторов», – подчеркивает он (Сунгуров, 2020: 89).

Вторая часть работы содержит результаты проведенных автором полу-структурированных интервью. Материалы интервью, мнение коллег, которое во многом совпадает с мнением автора, позволяет ему высказывать четкие суждения: «Мы видим, что открытость властных структур к мнению экспертного сообщества меняется со временем, возможно, стоит говорить и об определенных циклических процессах, аналогично конституционным циклам, теория которых была предложена А. Н. Медушевским» (Сунгуров, 2020: 94). Он подтверждает эти суждения и личным опытом депутатской деятельности, а также работой в качестве председателя комиссии по науке и высшей школе Ленсовета/Петросовета: «Мы опирались в своей деятельности прежде всего на коллег из ленинградского союза ученых – части реформаторского движения ученых из академических и иных институтов и вузов, возникшего в 1989 г. на волне выборов народных депутатов СССР от АН СССР» (Сунгуров, 2020: 95). Как опыт, так и мнения экспертов позволяют А. Ю. Сунгурову указывать, что экспертное мнение в нашей стране наиболее востребовано на стадии подготовки политико-управленческих решений. Материалы проведенных интервью дают ему основание выделить на этой стадии два вида востребованных экспертов: «Первый – это, по терминологии респондента, «нишевый» эксперт, который обладает точными знаниями в конкретной области, например, точно знает, какие цвета у флага конкретного государства. Второй вид – это эксперт, знающий и понимающий проблему в целом, способный предложить ее конкретное решение». А. Ю. Сунгуров отмечает, что «чем стабильнее становится моноцентрический режим, тем менее заинтересованы властные структуры во втором типе экспертов» (Сунгуров, 2020: 100).

Автор делает предположение, что в современной России существует несколько категорий экспертов. «Первую категорию составляют ученые или руководители научных и университетских коллективов со статусом – деканы, ректора, директора институтов – назовем их «статусными экспертами», – рассуждает он. – Во вторую, по-видимому, попадают люди, набранные действительно в условиях «ленинских призывов», которые иногда готовы за символические бонусы работать по модели оплаченного результата, но часто не обладают необходимыми экспертными знаниями. Они в луч-

шем случае сами приглашают настоящих специалистов для экспертизы, а в худшем – дают некомпетентные советы, формируя у чиновников, заинтересованных в инструментальной функции экспертов, превратное мнение обо всем экспертном сообществе» (Сунгуров, 2020: 118).

Материалы экспертных интервью, проведенных и интерпретированных автором, создают сложную мозаику взаимодействия экспертов с властью в современной России. С одной стороны, власть хочет иметь послушных экспертов, которые бы обеспечили ей нужный результат исследований. С другой – такие экспертные заключения «на результат», определенный властью, имеют незначительный эффект: власть и так «все знает», а население и так никому не верит.

Такое черно-белое видение ситуации чуждо автору данной монографии. Он приводит высказывания экспертов, которые пытаются вступить в диалог с властью, и добиваются в этом некоторых успехов, при том, что они не готовы работать на оплаченный результат. Все эти заключения не являются умозрительными: автор сам принимал участие во многих из этих экспериментов.

Описание взаимодействия экспертного сообщества и власти А. Ю. Сунгуров дает применительно к разным регионам. Авторы откровенны с А. Ю. Сунгуровым в характеристике своих отношений с органами власти как заказчиками экспертной работы. Они воспринимают его как «своего» человека, который хорошо знаком со спецификой экспертной деятельности и ее проблемами. На основании экспертных интервью автор четко и непредвзято описывает, а затем и оценивает деятельность экспертов в их взаимодействии с российской властью.

Наиболее распространенной является модель «оплаченного результата», сопровождающая функция эксперта и возможности минимизации такого алгоритма взаимодействия. Он пишет: «Мы видим, что происходит определенное структурное размежевание экспертов в области избирательных технологий именно по критерию наличия/отсутствия гражданской ответственности за «выведенного на орбиту» политика» (Сунгуров, 2020: 150).

На организационном уровне экспертное политологическое сообщество характеризуется в монографии на примере Российской ассоциации политической науки, на основе анализа экспертных интервью и опять же включенного наблюдения, поскольку А. Ю. Сунгуров на протяжении многих лет член РАПН, ее Правления, Научного совета, координатор региональных отделений.

Он выделяет такие возможные функции использования властью экспертного знания, как инструментальная (подготовка аргументированного ответа на поставленный вопрос); символическая (повышение своего авторитета благодаря привлечению к экспертизе авторитетных ученых) и подкрепляющая (легитимация уже принятого решения через экспертное одобрение) (Сунгуров, 2020: 161).

К ним А. Ю. Сунгуров добавляет функцию отвлекающую (отвлечение внимания общественности путем «вбрасывания» якобы актуальной проблемы для дискуссии). Выстраивая эти функции в иерархии, он ставит на первое место подкрепляющую функцию, на второе – инструментальную и затем – символическую и отвлекающую (Сунгуров, 2020: 162).

Ключевой вопрос: возможна ли в принципе в поле общественно значимых проблем какая-то объективная, независимая от нормативных установок эксперта, экспертиза? Он произвел соотношение этих ролевых позиций «с характерными для них функциями экспертизы и модели взаимодействия экспертного сообщества и власти» (Сунгуров, 2020: 205).

Автор делает предсказуемый выбор, что изменение российской внутренней политики в самые последние годы не способствует росту субъектности экспертного сообщества. Таким образом, и в этом отношении позиции авторов двух, казалось бы, разных монографических исследований, совпадают.

В анализ научных публикаций принято включать критическую составляющую. Если рассуждать в этом направлении, то можно сделать в отношении этих двух монографий схожие упреки. И контраргументы в ответ на эти упреки могут быть похожи.

Во-первых, в каждой из работ есть лакуны, не охвачены какие-то сюжеты или стороны деятельности экспертов и экспертных центров. Однако и у каждого из авторов анализируемая монография – важное звено в цепочке публикаций по данной проблематике (Сунгуров, 2002; Сунгуров, 2015; Бубнова, 2017). Во-вторых, создается впечатление некоторой идеализации условий (и результатов) работы западных экспертов. По моему мнению, такое сравнение необходимо авторам для определения условий эффективности экспертной деятельности. Сужение «разумного интервала возможных решений» – так определяется функция эксперта в научных дискуссиях по отношению к ЛПР – лицам,

принимающим решения. Современные тренды общественно-политической жизни, однако, сужают разумный интервал возможных решений, который может предложить эксперт.

### Список литературы / References

- Балаян, А. А., Сунгуров, А. Ю. (2016) *Фабрики мысли и экспертные сообщества*. Санкт-Петербург: Алетейя. 240 с. [Balayan, A., Sungurov, A. (2016) *Think tanks and expert communities* [Fabriki mysli I ekspertnye soobschestva]. St. Petersburg, 240 p. (In Russ.)].
- Бубнова, Н. В. (2019) *Продвижение идей в общественно-политической науке: немного солнца в холодной воде*. Москва: Политическая энциклопедия. 207 с. [Bubnova, N. I. (2019) *Promotion of ideas in Social and Political Science: some sun in cold water* [Prodvizhenie idei v obschestvenno-politicheskoi nauke: nemnogo solntsa v kholodnoi vode]. Moscow: Politicheskaya Entsiklopedia. (In Russ.)].
- Бубнова, Н. И. (2017) «Мозговые центры» как акторы международной политики», *Сравнительная политика*, Т. 8, 3, сс. 8–19. [Bubnova, N. I. (2017) ‘Think Tanks as an actors of world politics’ [Mozgovye tsentry kak aktory mezhdunarodniji politiki], *Sravnitel'naya politika*, V. 8, 3, pp. 8–19. (In Russ.)].
- Косолапов, Н. (2003) «Политика, экспертиза, общество: узлы взаимозависимости», *Pro et Contra*, Т. 8, 2, сс. 18–31. [Kosolapov, N. (2003) ‘Politics, expertise, society: interdependence nodes’ [Politika, ekspertiza, obschestvo: uzly vzaimozavisimosti], *Pro et Contra*, V. 8, 2, pp. 18–31. (In Russ.)].
- Кара-Мурза, С. (2001) *Экспертное сообщество России: генезис и состояние*. Москва: ИТРК, 80 с. [Kara-Murza, S. (2001) *Expert society of Russia: genesis and condition* [Ekspertnoe soobschestvo Rossii: genesis I sostoyanie]. Moscow: ITRK, 80 p. (In Russ.)].
- Роль экспертно-аналитических сообществ в формировании общественной повестки дня в современной России* (2017): сб. научн. тр. / отв. ред. Малинова О. Ю. Москва, 182 с. [*The role of expert and analytical communities in shaping public agenda in modern Russia* (2017) [Rol' ekspertno-analiticheskikh soobschestv v formirovanii obschestvenno-politicheskoi povestki dnia v sovremennoi Rossii]. Moscow: RAS. INION. Ed.by O. Malinova, 182 p. (In Russ.)].
- Сунгуров, А. Ю. (2020) *Экспертные сообщества и власть*. Москва: Политическая энциклопедия, 231 с. [Sungurov, A. Yu. (2020) *Expert communities and power* [Ekspertnye soobschestva I vlast']. Moscow: Politicheskaya entsiklopedia, 231 p. (In Russ.)].
- Сунгуров, А. Ю. (2002) «Российские фабрики мысли и Центры публичной политики: три примера» в: «Фабрики мысли и центры публичной политики: международный и первый российский опыт: сб. статей. Санкт-Петербург: Норма, сс. 116–138. URL: <http://www.strategyspb.ru/index.php?do=biblio&doc=263>. [Sungurov, A. Yu. (2002) ‘The Russian think tanks and Public policy centers: 3 cases’ [Rossiiskiye fabriki mysli I tsentry publichnoi politiki: tri primera] in: “*Think tanks*” and *Public policy centers: international and the first Russian experience*: Digest of articles [Rossiiskiye fabriki mysli I tsentry publichnoi politiki: mezhdunarodnyi I pervyi rossiiskii opyt: Sbornik statei]. St. Petersburg: Norma, pp. 116–138. (In Russ.)].
- Сунгуров, А. Ю. (2015) *Как возникают политические инновации: «фабрики мысли» и другие институты-медиаторы*. Москва: Политическая энциклопедия, 383 с. [Sungurov, A. Yu. (2015) *How political innovations come about: “think tanks” and the other mediator institutions* [Kak vznikayut politicheskie innovatsii: “fabriki mysli” I drugie instituty-mediator]. Moscow: Politicheskaya entsiklopedia. (In Russ.)].
- Экспертиза в социальном мире: от знания к деятельности* (2006) / под ред. Г. В. Иванченко, Д. А. Леонтьева. Москва: Смысл. [Expertise in social world: from knowledge to activity [Ekspertiza v sotsial'nom mire: ot znaniya k aktivnosti]. Moscow: Smysl. (In Russ.)].
- Boswell, C. (2009) *The Political Uses of Expert Knowledge: Immigration Policy and Social Research*. Cambridge University Press

Stone, D., Denham, A. (eds.) (2004) *Think Tank Traditions: Policy Analysis Across Nations; Policy Research and the Politics of*

*Ideas*. Manchester: Manchester University Press.

Статья поступила в редакцию: 03.07.2021

Статья принята к печати: 30.07.2021

**IT IS HARD TO BE AN EXPERT:  
NARROWING “A REASONABLE RANGE OF POSSIBLE SOLUTIONS”**

**L. A. Fadeeva**

*L. A. Fadeeva*, Professor of Politics,  
Perm State University.

E-mail: [lafadeeva@psu.ru](mailto:lafadeeva@psu.ru) (ORCID: 0000-0002-3389-750X. Researcher ID: K-3482-2016).

**Abstract**

Expert and analytical activity act as an object of research in various fields and scientific directions. Different dimensions matter: institutional parameters, personal and subjective ones. The author characterizes contemporary scientific approaches in respect to analysis and evaluation of think tanks and academic centers. Publications of 2019-2020 were selected as examples of scientific research based on the criteria of the complexity of the analysis and the high level of their authors' experience in expert activity. Despite significant differences in the focus of the study, description of the algorithm and components of analytical activity, scientists identify key problems of a scientific, political, administrative nature that create obstacles for experts to be able to follow the principles of honesty and objectivity. Experts have to make great efforts to fulfill their main mission - narrowing “a reasonable range of possible solutions”.

**Keywords:** experts; analytics; think tanks; analytical centers; competence; power; expertise; ideas; evaluation.