**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

**Санкт-Петербургский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования**

**"Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики"**

**Факультет менеджмента**

**Кафедра прикладной политологии**

**Магистерская диссертация**

на тему «Деятельность фабрик мысли в условиях трансформации политических режимов»

Студент группы № 6210

Беляев Александр Юрьевич

Научный руководитель

заведующий кафедры прикладной политологии, д. политических наук

Сунгуров Александр Юрьевич

Санкт-Петербург, 2013 г.

**Оглавление**

1.Аннотация............................................................................................................3

2.Введение………………………........…………………………………….……..5

 Определение основных терминов…………....…....………………..........11

3.Глава 1. Теоретико-методологические основания исследования

Демократический транзит..........................................................................13

 Консолидированная демократия......................................................14

Гражданское общество и его роль в демократическом транзите...........19

Подходы к изучению и функции фабрик мысли......................................23

 Фабрики мысли и процесс принятия решений...............................32

4.Глава 2. Сравнительный анализ деятельности фабрик мысли в различных институциональных рамках..................................................................................35

 2.1 Северная америка и Европа…………………......................................36

 2.2 Латинская америка................................................................................41

 2.3 Российская федерация.........…………………………………………..44

5. Глава 3. Эндогенные факторы деятельности фабрик мысли........................53

 3.1 Управление кадровым, организационным и интеллектуальным ресурсом.................................................................................................................53

 3.2 Управление материальными ресурсами..............................................57

 3.3 Управление социальным капиталом....................................................59

6. Заключение.........................................................................................................65

7. Список источников............................................................................................72

***Аннотация***

 Данная работа представляет собой результат исследования, Александра Беляева, посвященного деятельности фабрик мысли в контексте трансформации политических режимов. Тема исследования может заинтересовать не только отечественных, но и зарубежных исследователей, ровно, как и всех, кому могут быть интересны проблемы публичной политики и процессов демократизации. Исследователь кратко излагает суть теоретических подходов к изучению демократических транзитов, роли гражданского общества в них, а также детально описывает методологию изучения фабрик мысли. Проводит сравнительный анализ деятельности фабрик мысли в различных странах для выявления степени влияния внешних факторов на их деятельность, а также рассматривает эндогенные факторы их деятельности.

 Логичным завершением работы является анализ стратегий поведения организаций – фабрик мысли в Российских институциональных рамках. В работе присутствует не только анализ сложившихся проблем, но и предложения по их решению, обзор перспектив дальнейшего развития институтов. Автор старался фокусироваться на институтах, имеющих первоочередное значение и искать первопричины, затрагивающих их.

***Annotation***

 This work is the result of a study by Alexander Belyaev on the activities of think tanks in the context of the transformation of political regimes. Research topic may be interesting not only for Russian but also foreign scholars, exactly like all those who may be interested in issues of public policy and processes of democratization. The researcher summarizes the essence of the theoretical approaches to the study of democratic transitions, the role of civil society in them, and describes in detail the methodology for the study of think tanks. Provides a comparative analysis of the think tanks in different countries to determine the degree of influence of external factors on their activities, as well as considering the endogenous factors of their activities.

 The logical conclusion of the work is analysis of the behavior strategies of organizations - think tanks in the Russian institutional framework. There is not only an analysis of existing problems, but also proposals for their solution, review of the prospects of further development of institutions. The author tried to focus on institutions that have highest priority and seek the root causes of processes that affect them.

***Введение***

 После распада СССР Российская Федерация стала постепенно двигаться в сторону консолидированной демократии. Однако, постепенно не значит без «откатов». В свое время вместе со сменой тысячелетий сменился и курс власти, который и привел к событиям, происходившим после 4 декабря 2011 и, вероятно, после 4 марта 2012. «Не маловероятно, что это симптом возвращения на колею демократического транзита, завершающей частью которого является так называемая «консолидированная демократия». И тут нельзя не вспомнить о «близких по духу» к России странах Восточной Европы, например, одной из предпосылок в развитии демократических практик и публичной политики во всех смыслах в которых, было наличие в 60-70х годах групп интеллектуалов, которые всерьез думали о конкретных путях и способах перехода их стран от авторитаризма к демократии.

Помимо всего прочего, современному Российскому оппозиционному движению, по мнению множества критиков (со всех сторон), также пока не удалось составить четкую альтернативу нынешнему курсу социально-экономического развития, что, естественно, отрицательно сказывается на динамике общественных преобразований (в купе с множеством других факторов) »[[1]](#footnote-1).

Именно фабрики мысли являются институтами, через которые интеллектуалы могут принять участие в современном политическом процессе. Таким образом, актуальной это исследование можно считать из-за того, что, вероятно, Российская Федерация получила шанс вернуться на колею демократических преобразований и без участия экспертного сообщества он может быть утерян или, если эти институты начинают обслуживать политическую элиту, затянуть этот процесс на длительное время. Таким образом, исследование поможет определить политический статус фабрик мысли в Российской федерации.

«Переход от тонких суждений эмпирического знания к соответствующей теоретической формулировке не легче в анализе политики, чем в других дисциплинах. Это требует не только дальнейших эмпирических исследований, но и теоретических исследований. Под теоретическим исследованием, мы имеем в виду прежде всего развитие идей, концепций и моделей, основанных на эмпирических замечаниях и объясняющих поведение акторов и упорядочивающие политическую жизнь»[[2]](#footnote-2).

Если же говорить об актуальности для международного сообщества, то Российский уникальный случай сможет помочь дать ответ на старый вопрос, что же, все таки, являются ли такие институты гражданского общества, как фабрики мысли, первичными (стартером) в процессе демократических преобразований, или же являются скорее следствием, логичным завершением этого процесса?

В работе рассматриваются институциональные рамки, в которых функционируют фабрики мысли в контексте теории демократического транзита а также их внутренняя структура в контексте работы Раймонда Дж. Страйка «Управление аналитическими центрами»[[3]](#footnote-3).

***Объект и предмет исследования:***

Объектом исследования являются фабрики мысли в РФ

Предметом исследования является деятельность фабрик мысли в Российской Федерации

***Цели и задачи исследования:***

Основной целью исследования будет определение роли фабрик мысли в процессе трансформации политического режима в Российской Федерации с 2003 года. Для достижения цели поставлены дополнительные задачи:

Сравнительный анализ деятельности фабрик мысли в различных институциональных средах.

Оценка влияния различных факторов на деятельность фабрик мысли в Российской Федерации и других странах и их становление как политических акторов.

Анализ деятельности и классификация фабрик мысли. Определение их функций и форм участия в политическом процессе.

Для исследования институциональной среды использовались работы зарубежных и отечественных исследователей трансформации политических режимов Г. О'Доннела, Ф. Шмиттера, Т. Карл, Р. Даля, Л. Даймонда и институтов П. Холла, Дж. Хеллмана, Д. Норта и Дж. Марча[[4]](#footnote-4). Особенно важной является теория трансформации политических институтов Д. Норта.

Выбор последних (неоинституционального подхода) обусловлен тем, что институты фабрик мысли автор данного текста рассматривает в процессе их формирования и отбора, т.е. институциональной эволюции. В таком ракурсе процесс трансформации политического режима рассматривается с точки зрения вляния на институциональный дизайн изменения цен и, как следствие, трансакционных издержек или идеологии, под воздействием которой формируется структура предпочтений людей.

В рамках теории институциональных изменений важной «целью является выявление внутренних (эндогенных) факторов, способствующих изменению как отдельных институтов, так и институциональной структуры общества»[[5]](#footnote-5). Институтами при таком рассмотрении могут быть формальные ограничения (например, конституция, законы и т.п), процедуры по обнаружению и пресечению девиационного поведения и неформальные кодексы поведения, ограничивающие формальные институты. Таким образом результат, как и сама стратегия поведения каждой организации, зависит от институциональных рамок (правил игры), в которых он находится.

С точки зрения неоинституционального похода не только фабрики мысли могут выступать как институты (обеспечения политики, лоббирования групп интересов или легитимации политических решений) но и сам процесс принятия решений может быть рассмотрен как институт (формальные, или неформальные, это, все же, правила, по которым институциональная система изменяется).

В работе используются исследования, посвященные месту фабрик мысли в гражданском обществе, гражданскому обществу и ихместу в политической системе России. Ключевыми в данном пласте для данного исследования были работы С.В.Сановича, Майкла Фоли и Боба Эдвардаса, Дианы Стоун[[6]](#footnote-6).

Очень важными были работы, посвященные влиянию фабрик мысли на процесс принятия политических решений. Среди них работы крупных зарубежных специалистов Эрика Джонсона, Эверта Линдквиста, Роберта Даля[[7]](#footnote-7),а также отечественных – Н.Ю. Беляевой, Д.Г. Зайцева, Н. А. Медушевского[[8]](#footnote-8)

Ключевыми для описания методологии были работы мировых лидеров исследования фабрик мысли Д. Абельсона, К. Макнатта, Дж. Макганна[[9]](#footnote-9).

Из отечественных отдельно стоит отметить труды А. Ю. Сунгурова[[10]](#footnote-10), попадающие под все выше перечисленные категории. Уникальными изданиями являются сборник статей ««Фабрики мысли» и центры публичной политики: международный и первый российский опыт», также курс лекций, читаемый им в Высшей Школе Экономики и множество статей и монографий.

 Естественно, имеются и другие источники. В частности стоит отметить источники, полученные автором из Фонда Фридриха Эберта[[11]](#footnote-11). Наиболее значимую роль для исследования текст «Гражданское общество и гражданская активность в России»[[12]](#footnote-12), а также интервью, взятые у главы филиала фонда в Санкт Петербурге Натальи Павловны Смирновой и сотрудников Центра Развития Некоммерческих Организаций.

***Методы исследования:***

 Анализ специальной литературы, посвещенной специфике деятельности фабрик мысли в различных регионах.

Эмпирическую основу для исследования роли фабрик мысли в демократических транзитах на примере РФ составляют материалы фабрик мысли, анализ которых позволил определить их деятельность,а также экспертные интервью, взятые у специалистов по управлению некоммерческими организациями.

***Гипотезы исследования:***

***Гипотеза*** – современные, определенные как «технические» или «контрактные», фабрики мысли в РФ в большей степени зависят от институциональных ограничений потенциальных заказчиков (и/или спонсоров их деятельности), чем классифицированные как «центры публичной политики», и других экзогенных факторов, в связи с чем оказывают не значительное влияние на процессы демократизации в стране.

***Альтернативная гипотиза –*** для институтов, классифицированных как «центры публичной политики», характерна жесткая детерменированность внутренних факторов по отношению к внешним, что тормозит их развитие и, следовательно, степень участия в принятии политических решений.

***Определение основных терминов***

«Фабрики мысли» можно обозначить как «Мозговые центры – получающие поддержку от государства либо частные группы профессионалов, которые проводят исследования по некоторым или по всем дисциплинам, сообщают (передают) результаты своих исследований широкой общественности или целевой аудитории, на чье мнение они хотят повлиять»[[13]](#footnote-13) и(или) «независимые, не основанные на интересах каких-либо групп влияния, неприбыльные организации, которые вырабатывают экспертизу и положения, направленные на влияние на процессы выработки политики»[[14]](#footnote-14). Оба определения даны не случайно – с помощью них можно условно обозначить две группы фабрик мысли, о которых далее пойдет речь. Первая – афиллированные с корпорациями, государственным аппаратом и «технические» фабрики мысли (т.е. работающие по заказу на те или иные структуры). Вторая – афиллированные с партиями, правозащитные и «Центры публичной политики»

 Некоторые трактовки, имеющиеся в учебном пособии по фабрикам мысли А.Ю. Сунгурова:

Фабрика мысли - независимая, не ориентированная на прибыль исследовательская организация, созданная в целях обсуждения и, по возможности, продвигания важных для общественной (публичной) жизни решений, а также продвижения той или иной практической политики в той или иной сфере, отрасли общественной жизни[[15]](#footnote-15)

Фабрика мысли посвящена продвижению рационального политического действия в демократическом обществе[[16]](#footnote-16)

Центры публичной политики - определенный подкласс фабрик мысли, обладающих определенной гражданской миссией, в отличие от «технических» фабрик мысли[[17]](#footnote-17).
 «Технические» фабрики мысли – работающие по заказам или в качестве клиентел государственных или корпоративных структур.

 РФ – Российская Федерация

***Глава 1. Теоретико-методологические основания исследования***

* 1. ***Демократический транзит***

 Данная теория появилась после начала так называемой «3й волны демократизации» в середине 1970-х гг. в Южной Европе (Португалия, Испания и т.д.). В соответствии с теорией демократического транзита странам с авторитарным политическим режимом предстоит пройти все стадии демократизации: эрозия и распад авторитаризма, режимная либерализация, институциональная демократизация, этап неконсолидированной демократии и, наконец, демократическая консолидация[[18]](#footnote-18). В силу того, что нередко страны развиваются не «по предначертанному» пути, а иногда в итоге скатываются даже обратно в авторитаризм (за примерами далеко не нужно глядеть), теория переживает определенный кризис. Одним из факторов, который его обуславливает, это тот факт, что пока до конца не ясно, какие институты способствуют демократическому транзиту, а какие нет, ровно как и не ясно – когда же начинается последняя стадия этого процесса – консолидация демократии.

 «В современной транзитологической литературе консолидация демократии понимается как своего рода «восходящий» процесс — от «минимального», процедурного уровня, когда учреждены формально демократические институты и процедуры, до уровня «максимального», структурного и многофакторного, предполагающего утверждение демократии по целому комплексу измерений — от поведенческого и ценностного до социально-экономического и международного»[[19]](#footnote-19).

 С позиции исследователя Р. Даля, ключевую роль играют в этом процессе именно институты гражданского общества. Даже если все формальные институты являются демократическими, если нет «благодатной почвы», на которой консолидированная демократия смогла бы устоятся, данный процесс может ждать длительный откат.

 Естественно, у теории есть и продолжатели, говоря о демократическом транзите в латинской америке, добавляющие, что «скорее всего, то, как правило, политологи осмысливают некоторые институты не позволяет нам признать, что эти полиархии на самом деле есть два чрезвычайно важных института. Один из них высоко формализованный, но периодичный: выборы. Другие носит неофициальный характер, постоянный и всеобъемлющий: партикуляризм»[[20]](#footnote-20). В трактовке О’Доннела важным фактом является то, что, в отличие от предыдущих периодов авторитарного правления, партикуляризм, согласно теории демократического транзита, просто существует в новых - непростых и напряженных отношениях с формальными правилами и институтами, а это, в общем то, совсем не является гарантом того, что общество является демократическим. В таких условиях транзакционные издержки возрастают, что может привести к формированию новых неформальных институтов, а не основ устойчевого демократического транзита. Таким образом, принципиальную важность имеет исследование динамики соотношения формальных и неформальных институтов и практик. В России это соотношение, если мы говорим о процесе принятия решений, сильно смещено в сторону последних – неформальных (процесс принятия политических решений не прозрачен, акторы – не ясны).

 Естественно, принципиально важным, в таком случае, является понимания того, что является демократией, а что – нет. Именно поэтому появился такой термин, как консолидированная демократия.

***1.1.1 Консолидированная демократия***

Для того, чтобы можно было с уверенностью сказать, что в государстве сформировалась устойчивая (консолидированная) демократия, обычно используют первые 7 из 9 критериев Ф.Шмиттера и Т.Карла, опиравшихся на плюралистическую концепцию Даля (первые семь – есть классическое определение полиархии Даля):

1) установление контроля за принятием решений избранными должностными лицами;

2) проведение регулярных свободных выборов;

3) всеобщее избирательное право для достигших совершеннолетия граждан;

4) широкие возможности, предоставляемые гражданам для выставления их кандидатуры на выборах;

5) право на свободу самовыражения, речи, предоставления петиций;

6) доступ к альтернативным источникам информации;

7) право создавать независимые ассоциации и партии или становиться их членами;

8) Всенародно избранные должностные лица должны быть в состоянии осуществлять свои конституционные полномочия, не подвергаясь отставке;

9) Государство должно быть самоуправляемым, оно должно быть в состоянии действовать, независимо от ограничений, налагаемых некоторыми другими всеобъемлющими политическими системами[[21]](#footnote-21).

Однако, в неоинституциональной теории, наиболее эффективная система должна формироваться в результате правил, позволяющих сократить издержки на заключение и поддержку контрактов. Даже в условиях, близких к демократии, может появится проблема неэффективности правил игры, неэффективности процесса принятия решений. Такая ситуация может сложиться в результате несоответствия формальных правил (например, законов), которые легко изменить, и неформальных, которые с трудом поддаются влиянию и изменяются достаточно долго. Именно поэтому некоторые исследователи, например, Р. Даль и Л. Даймонд, считают, что для консолидации демократии необходимо, чтобы правила игры были четкими и понятными.

Л. Даймонд[[22]](#footnote-22) также говорит о необходимости эффективного процесса принятия и выработки решений в качестве признака консолидации демократии. Что означает, что существует система самокоррекции политического режима и обратной связи с объектами гражданского общества. В таких условиях необходима разработка и рассмотрение альтернативных вариантов решения общественных проблем (что может быть объяснено как необходимость выбора лучшего из нескольких вариантов или лоббированием интересов разных заинтересованных групп).

Как уже обозначалось важным также является факт независимого принятия решений. «Государство должно быть самоуправляемым, должно быть в состоянии действовать независимо от ограничений, налагаемых некоторыми другими всеобъемлющими политическими системами»[[23]](#footnote-23). По мнению Ф. Шмиттера и Т. Карла Даль и другие современные демократические теоретики, вероятно, приняли это условие само собой разумеющимся. Тем не менее, является ли система действительно демократической, если ее выборные должностные лица не в состоянии принимать решения, обязательные без утверждения акторов за пределами границ государства? Таким образом, принципиальным вопросом становится возможность принимать независимые, адекватные времени, решения и, естественно, роль фабрик мысли в данном процессе становится довольно значительной.

В условиях ещё не консолидировавшейся демократии обычно «власть не использует научных ресурсов или использует их в ограниченном объеме, полагаясь преимущественно на свои собственные ресурсы»[[24]](#footnote-24) . Экспертное сообщество частично,в таком случае, (или полностью) берет на себя функции по мониторингу, анализу, прогнозированию информации, предлагает варианты по принятию тех или иных политических решений а, иногда, «позволяют властям переложить ответственность на себя, в случае провала программ правительства»[[25]](#footnote-25).

 Мало того, наиболее реальная возможность Фабрик мысли повлиять на демократизацию – повлиять на эффективность и прозрачность процесса принятия решений. «Демократической консолидации способствует ряд институциональных, политических и поведенческих изменений. Многие из них непосредственно улучшают управление, укрепляя дееспособность государства, обеспечивая либерализацию и рационализацию экономических структур, защищая социальный и политический порядок при сохранении базовых свобод, совершенствуя горизонтальную подотчетность и власть закона, сдерживая коррупцию»[[26]](#footnote-26) .

Как следствие, предполагается, что одним из условий консолидации демократии является гражданское общество, частью которого, вероятно, являются группы экспертов-аналитиков, обычно называемых «Фабрики мысли».

 Проблема, как обозначает ее Гильермо О’Доннелл, со многими развивающимися полиархиями не в том, что им не хватает институционализации. В латинской Америке, которая будет одним из кейсов для сравнения деятельности фабрик мысли в различных институциональных средах, не смотря на то, что полный набор формальных демократических институтов присутствовал еще в середине 90х, до сих пор огромную роль играет «неформальный, постоянно действующий и всеобъемлющий – партикуляризм (или клиентелизм, если брать шире)»[[27]](#footnote-27). Таким образом, замечает О’Доннелл, не смотря на «полный пакет» демократических формальных институтов и крайне сложное противостояние их с неформальными патрон-клиентскими отношениями, далеко не все страны латинской Америки можно назвать демократическими. А значит, кроме формальных институтов, мы должны обращать серьезное внимание и на неформальные.

 В итоге, можно прийти к выводу что ««...технически, демократия консолидирована, когда все начинают действовать в институциональных рамках составляя равновесие децентрализованных стратегий всех значимых сил»[[28]](#footnote-28). Действительно, Пшеворски обозначает, что может быть только одно равновесие, созданное сочленением формальных и неформальных институтов»[[29]](#footnote-29).

 «Изменения в неформальных нормах (ограничениях) осуществляются постепенно и нередко являются подсознательными, формируя альтернативные модели поведения. Формальные институты и механизмы их защиты устанавливаются и поддерживаются сознательно, в основном государством»[[30]](#footnote-30). Институты же в России сохраняются, поскольку они воплощают в себе что-то вроде равновесия по Нэшу[[31]](#footnote-31). То есть, люди и организации придерживаются модели поведения, навязанной данным институциональным дизайном, потому что издержки при отклонении от них выше, чем соблюдение.

В России же даже все необходимые формальные демократические институты еще не сформировались и пока не ясна ни судьба демократии, которая должна появиться в результате деятельности в том числе и фабрик мысли, ни судьба самих фабрик мысли, которые, возможно, смогут существовать только в условиях устойчивой демократии.

* 1. ***Гражданское общество и его роль в демократическом транзите***

Возможно ли отрицать тот факт, что ключевую роль в консолидации демократии играет гражданское общество? И насколько значимую роль в этом играют непосредственно фабрики мысли, если да. Наиболее реальная возможность Фабрик мысли повлиять на демократизацию – повлиять на эффективность и прозрачность процесса принятия решений. Однако, что имеет первостепенное значение – влияние фабрик мысли на процесс принятия решений или его демократичность на деятельность фабрик мысли?

Таким образом кратко можно обозначить лишь часть парадоксов теории гражданского общества. Опыт Российской Федерации конца 20 века показывает, что далеко не всегда сформировавшиеся институты гражданского общества создают надежный фундамент для устойчивого демократического развития.

 Концепция гражданского общества, особенно в контексте теории демократического транзита, обладает парадоксальными элементами. Например, в не самой свежей, но от этого не менее актуальной статье «The Paradox of Civil Society»[[32]](#footnote-32) приводится группа аргументов, говорящих о неоднозначном влиянии институтов гражданского общества на процессы демократизации. Например, что очень немаловажно для РФ на данный момент, разделение понятия участия на гражданское и политическое и отсюда вытекающая неясность – формой какого участия должна быть деятельность фабрик мысли?

 Согласно выше обозначенной статье, существует две версии группы «аргументов за гражданское общество». «Первая версия кристаллизуется в «Демократии в Америке» Алексиса де Токвиля, с важными предшественниками в работах восемнадцатого века «шотландских моралистов», в том числе Адама Смита, Адама Фергюсона, и Фрэнсиса Хатчисона. Такой подход ставит особый акцент на способности ассоциативной жизни в целом и методов ассоциаций, в частности, способствовать развитию паттернов гражданственности в действиях граждан в демократическом государстве»[[33]](#footnote-33). Вторая версия, артикулированная преимущественно Яцеком Куронь, Адамом Михником и их современниками, обозначает «особое значение гражданского общества как сферы действия, которая не зависит от государства и способна - именно по этой причине - активизировать сопротивления тираническому режиму»[[34]](#footnote-34).

 Суть сомнений Патнема, современного скептика идеи «позитивного» гражданского общества, заключается, во-первых, в том, является ли «социальный капитал», созданный институтами гражданского общества, действительно «общественным благом», доступен для общества в целом и способен производить эффекты, предписанные ему. Во вторых, «с целью способствовать подлинному духу «более широкого сотрудничества», его аргумент предполагает, такие ассоциации не должны быть «поляризованными» или «политизированными». Они должны быть мостом между социальными и политическими разногласиями и, таким образом, по-видимому, быть автономными от политических сил. ... Тем не менее, как могут такого рода ассоциации способствовать политическому участию и «Гражданской активности» без вовлечения в собственно политические вопросы и не представляя убедительные социальные интересы?»[[35]](#footnote-35)

 Российская действительность четко показывает, что влияние со стороны гражданского общества пока не достигло высокой значимости, в силу его разрозненности. «Поведение ключевых для консолидации игроков третьего сектора было подвержено сильному влиянию диссидентского движения, и именно это предопределило их пренебрежение проблемами консолидации. Иными словами, начальная точка, из которой стартовало российское гражданское общество, была результатом зависимости от пути развития, который прошло правозащитное движение в СССР (path dependence). Это легко объяснить: правозащитники имели общего врага и общую идеологическую платформу – права человека и примат закона»[[36]](#footnote-36). На данный момент, считает С.В. Санович, нет настолько сильных стимулов к консолидации, которые были во времена СССР. С другой стороны, политизации представители гражданского общества в России тоже стараются избегать. Здесь и появляется вопрос о роли в потенциальной демократизации именно фабрик мысли, экспертов, у которых, казалось бы, нет нужды объединятся в коалиции, но которые способны оказывать влияние на процесс принятия решений.

 Однако, в статье Дианы Стоун «Recycling Bins, Garbage Cans or Think Tanks? Three Myths Regarding Policy Analysis Institutes»[[37]](#footnote-37) обозначается также тот факт, что под фабриками мысли в разных странах понимают зачастую совершенно разные вещи, а привычной классификации дается совершенно иная трактовка. Так, опираясь на примеры Greenpeace, Transparency International и Oxfam, правозащитные фабрики мысли и центры публичной политики можно назвать группами интересов, коими вышеперечисленные организации и однозначно являлись до того, как создали свои аналитические центры. Изучая деятельность таких организаций, как Public Management and Policy Association (PMPA) из Великобритании и the Аssociation of Public Policy and Management (APPAM) из США, можно прийти к выводу, что это – профессиональные ассоциации, т.к. на форумах и конференциях, которые они проводят, специалисты из одной профессиональной сферы «can discuss public policy and management issues»[[38]](#footnote-38). Аналогичным образом можно идентифицировать и консультантов при коммерческих компаниях. И исследовательские институты при университетах (на подобие Institute for Development Studies at Sussex). С одной стороны как борющиеся за повышение политической грамотности населения, так и выступающие в роли поддержки избирательных компаний, роль Фабрик мысли в деятельности гражданского общества, как и самого гражданского общества в процессах демократизации совсем неоднозначна.

 Таким образом, для дальнейшей проверки в том числе и тезисов, обозначенных в этом параграфе, возникает насущная необходимость классификации и идентификации фабрик мысли в рамках гражданского общества, по принципам реализуемой ими деятельности. Определения подходов в изучении этих организаций.

 ***1.3 Подходы к изучению и функции фабрик мысли***

В первую очередь, надо отметить, что вся работа выполнена в рамках калькулятивного исторического неоинституционализма. Это позволит обозначить, каким образом институциональная среда влияет на поведение таких акторов, как фабрики мысли. Сами институты фабрик мысли рассматриваются в процессе их формирования и отбора, т.е. институциональной эволюции. В таком ракурсе процесс трансформации политического режима рассматривается с точки зрения вляния на институциональный дизайн изменения цен и, как следствие, трансакционных издержек или идеологии, под воздействием которой формируется структура предпочтений людей.

Суть подхода заключается в том, что фабрики мысли предполагаются «стремящимися к максимальному достижению комплекса целей заданных их конкретными целями и предпочтениями, при этом ведя себя стратегически, то есть оценивая все возможные варианты, чтобы выбрать те, которые приносят максимальную выгоду. В общем, цели или предпочтения акторов заданы экзогенно – институциональной средой»[[39]](#footnote-39). Институциональная среда влияет, прежде всего, предоставляя информацию о предполагаемом поведении других акторов.

***Элитистский и плюралистический подходы***

 Одним из характерных примеров рассмотрения фабрик мысли с элитистских позиций является теория фабрик мысли разрабатываемая Дж. Макганом[[40]](#footnote-40). Данная теория «позволяет ученым идентифицировать тесную связь между теми, кто финансирует мозговые центры и теми, которые управляют ими».[[41]](#footnote-41) Элитисты исходят из предположения о том, что, если аналитические центры и оказывают влияние на политический процесс, то главным образом потому, что связаны с властной элитой.

 Однако, у этой теории есть изъян – по мнению Д. Абельсона, она основана на неверном предположении, согласно которому «мозговые центры не в состоянии влиять на общественную политику»[[42]](#footnote-42), что подтверждает хотя бы институт советничества или независимая экспертиза, которая, естественно, функционирует в развитых странах. По мнению Р. Даля[[43]](#footnote-43) и того же Абельсона, сторонников плюралистического подхода, фабрики мысли могут конкурировать за влияние с профсоюзами, группами защитников окружающей среды, и другими неправительственными организациями, однако, вышеописанные теории не учитывают привилегированный статус фабрик мысли. Они «обладают уникальными признаками, которые позволяют им выделяться»[[44]](#footnote-44).

 С точки зрения Д. Абельсона, неоинституциональный и плюралистический подход можно рассматривать как один, общий, подход к изучению фабрик мысли. В рамках данного подхода, влияние на деятельность фабрик мысли оказывают не только их ресурсы (как в структурно-функциональном подходе), но и участие в цикле разработки и принятия политического решения. «Согласно Д. Кингдону, мозговые центры могут часто быть неспособны влиять на заключительный выбор, сделанный высшими чиновниками, но они могут оказать большое влияние на установку и возможное расширение пределов представительных дебатов. Это, в свою очередь, приводит к рассмотрению различных альтернатив, которые, возможно, не были на повестке дня ранее»[[45]](#footnote-45).

***Американский и Европейский подходы к изучению фабрик мысли***

Н.А. Медушевский в своей работе «Фабрики мысли в ЕС: сравнительный анализ европейского и американского исследовательских подходов»[[46]](#footnote-46) сравнивает подходы, используемые европейскимии американскими учеными при исследовании фабрик мысли.

Суть различий между обеими концепциями заключается,в первую очередь, в понятии термина фабрики мысли. Если в традиции исследователей из США, например Макгана[[47]](#footnote-47), понятие трактуется достаточно широко, то европейские исследователи дают достаточно жесткое определение фабрики мысли.

Определение С. Бушера, со слов Н.А. Медушевского[[48]](#footnote-48), содержит 9 критериев:

1. стабильное функционирование,
2. специализация на разработке решений для сферы публичной политики,
3. наличие постоянного штата исследователей,
4. объединение в своей деятельности трех компонентов: оригинальное производство идей, анализ и рекомендация,
5. подготовка рекомендаций для передачи их чиновникам,
6. отсутствие ответственности за действия государства,
7. проведение исследований в более широких границах, чем того требует заказ,
8. ограничение роли преподавания и просвещения,
9. работа для общественной пользы (а не в личных интересах, что характерно для коммерческих групп).

 Второй критерий, по которому можно провести разделительную черту – вопрос о независимости фабрик мысли. «Несмотря на такие варьирующиеся для каждой организации факторы, как источники и объемы финансирования, заказ, подотчетность, структура и др., независимость одних организаций и зависимость других – иллюзорны и не могут выступать в качестве характеристики отдельных организаций. Организации находящиеся по краям спектра, перестают быть фабриками мысли, так как теряют связь либо с социальной средой, либо с властью. Макган и Вейвер называют это «феноменом среднего курса», в рамках которого фабриками мысли являются все организации с частичной автономией от власти» [[49]](#footnote-49)Согласно европейской модели – модели усредненной фабрики мысли, «сопоставимыми должны быть функции, тип фабрики мысли (по Вейс, к примеру, - это лоббистская организация, консалтинговая компания, университет без студентов, университет), объемы и источники финансирования, идеологизированность (декларируемая самими организациями), объемы и качество производимого продукта и статус руководителя организации (чиновник, частное лицо, политик)»[[50]](#footnote-50).

***Классификации фабрик мысли .***

Существует множество различных классификаций фабрик мысли по функциям, которые они выполняют.

Д.Г. Зайцев обозначает 2 большие группы – «функциональные интеллектуальные сообщества и рефлективные. Функциональные интеллектуальные сообщества участвовуют в политических процессах и принятии решений путем проведения прикладных исследований и продвигая выводы их исследований и рекомендации лицам, принимающим решения, обеспечивая, таким образом поддерживая усилия государства по решениб различных проблем. Рефлективные интеллектуалы выполняют анализ, который не ориентирован на политический процесс, который имеет отношение к более широкой социально-культурной области»[[51]](#footnote-51).

Не обращая значительного внимания на вторую группу (рефлективные интеллектуальные сообщества), он также классифицирует первых на 3 подгруппы – аналитиков, экспертов и консультантов. У них различен фокус политической активности (первые занимаются прикладным анализом, вторые - узкопрофильным анализом (правовой, гражданский и т.д.), третьи – сопровождают деятельность клиента) [[52]](#footnote-52). Они также различаются по референтым группам (полностью соответствующим их фкусам деятельности), принципам взаимодействия с лицами, принимающими решения (от первой подгруппы к третьей растет степен влияния контрактных отношений,а в случае с консультантами – отношения могут носить патрон-клиентский характер) и этическим принципам (от открытости и гражданственности, через профессиональность и функциональность к антрепренерству и легетимации политического статус-кво). Особенностью данного подхода является, вероятно, заведомо неверная обозначенная зависимость между фокусом, по которому проводятся исследования и формату отношений с лицами, принимающими решения. Также не понятно, каким образом можно использовать этот подход для изучения российских фабрик мысли (приведенная классификация касается в первую очередь именно оказывающих влияние на процесс принятия политических решений фабрик мысли, что нужно еще доказать).

Есть также классификация (классификация, потому как большая часть из фабрик мысли, взятых за эталон, существуют до сих пор) фабрик мысли по «поколениям», т.е. предполагается наличие некоего объективного тренда в развитии институтов во всем мире[[53]](#footnote-53). Согласно этой классификации, первой группой фабрик мысли считать нужно организации, подобные RAND корпорации. По сути, это группа интелектуалов, занимающаяся решением насущных проблемм, связанных, прежде всего, с внешней политикой государства (вопросами национальной безопасности, стратегического планирования и т.д.) и действующих в интересах общественного благополучия и национальной безопасности.

Вторая группа – ориентирующиеся на проблематику будущего. «Характерной чертой работы фабрик мысли этого периода стало производство глобальных идеологий, футурологических работ, основанных на долгосрочном глобальном прогнозировании. Наиболее известными представителями этой плеяды в Советском Союзе были так называемые футурологические институты - Римский клуб, Институт будущего, Гудзоновский институт»[[54]](#footnote-54).

Третья группа – фабрики мысли адвокатского действия. «Фабрики мысли этого направления занимаются выявлением, защитой и отстаиванием интересов гражданского общества и широкой общественности перед другими субъектами политики – государства, политических партий, групп интересов»[[55]](#footnote-55). Ярким примером, по мнению авторов, представивших доклад «Современные фабрики мысли», организации подобного типа можно считать Фонд наследия (Heritage foundation).

Локально ориентированные фабрики мысли или институты урбанистики и регионального развития являются четвертой группой. Они занимаются поднятием и продвижением региональной повестки, а также реализацией кокретных проектов на локальном уровне. Примерами таких организаций могут быть институт Манхэттэна или ЦСР – северо запад.

Последняя, пятая группа, сетевые виртуальные сообщества высокоспециализированных профессионалов по проблемам развития являются, по сути, аналогами современных масштабных проектов «гражданской науки»[[56]](#footnote-56), т.е. являются эффективным решением двух видов проблем – при необходимости «мозгового штурма» по конкретным вопросам, либо необходимости постоянной, не требующей непосредственного контакта, работы.

А.Ю. Сунгуров в учебном пособии отмечает: «На наш взгляд, такое разделение отражает скорее не этапы развития, а направления деятельности фабрик мысли, хотя очередность появления тех или иных направлений во времени отражена достаточно четко»[[57]](#footnote-57).

Наиболее применимой и используемой большинством мировых специалистов по фабрикам мысли является, обозначенная Э. Джонсоном в его трудах, следующая классификация фабрик мысли. Согласно этой классификации фабрики мысли делятся на 5 типов[[58]](#footnote-58):

 Первые – фабрики идеологизированные, или advocacy groups. В результате их финансовой независимости, некоторые организации имеют возможность свободно продвигать свои рекомендации без конфликта интересов, который сопровождает получение государственного финансирования.

 Вторые – партийные фабрики мысли, предоставляющие экспертизу для представителей партии,с которой аффилированны, а также, являющиеся зачастую организацией, в которой работают политики «в отставке».

 Третьи – работающие на государство и занимающиеся государственным планированием. «Это могут быть различные учрежденияс некоторыми функцями мозговых центров, существующие в структурах министерств и ведомств».

 Четвертые – корпоративные консультанты, работающие сугубо по заказу и преимущественно на частный сектор. Могут и не быть в форме некоммерческих организаций.

 Последние же – академические. Их первоочередными задачами являются проведения качественных исследований, поднимающих различные проблемы (а не решающие их)

 В России большей популярностью среди исследователей пользуется 4х-типовая классификация, которую описывает в своей работе М.Б. Горный[[59]](#footnote-59):

* академические фабрики мысли (университеты без студентов),
* фабрики мысли, осуществляющие исследования по контракту,
* идеологизированные фабрики мысли(advocacy tanks),
* партийные фабрики мысли.

 Последней, на которую я и буду опираться в данной работе, классификацию, которой обычно оперерует А.Ю. Сунгуров – дуалистическую. Согласно ей, «все сообщество фабрик мысли может быть разделено на две основные группы по такому критерию, как наличие у этих организаций миссии, видения образа тех изменений, которые создатели фабрики мысли хотят достичь в общественном или политическом устройстве региона, страны, или даже мира в целом. Такая миссия есть далеко не у всех фабрик мысли или аналитических центров. Многие из них просто позиционируют себя либо как клиенты определенных структур, например, правительства или губернаторов, высокопрофессионально выполняя полученную им работу по достижению цели, сформулированной сверху. Вариант – они предлагают на рынке свои услуги, и далее работают по заключенному контракту, по выполнению которого снова ищет контракты (чисто рыночный подход). Возможно, здесь можно говорить о фабриках мысли клиентского и контрактного типов. Назовем, вслед за А.Макарычевым, такие организации «техническими» фабриками мысли»[[60]](#footnote-60). Вторую группу – ценностно нагруженных организаций, обладающих идеологией, можно назвать «центры публичной политики» и консервативные фабрики мысли, в зависимости от того, какие именно ценности он продвигают.

 Данная классификация выбрана по причине её крайне удачного «сочленения» с плюралистическим/неоинституциональным подходом. В первую очередь потому, что в рамках неоинституциональной теории, двумя единственными причинами, которые могут «сдвинуть» систему из состояния равновесия (запустить процесс трансформации политического режима) являются изменения цен (и, как следствие, изменения степени выгодности выбора определенной стратегии – платежей) и идеология, понимаемая как суждения о легитимности и справедливости институциональных рамок. Именно с точки зрения этих двух параметров и будет рассматриваться в дальнейшем возможность участия фабрик мысли в процессе демократического транзита и, наоборот, степень влияния институциональных рамок на поведение фабрик мысли.

***1.3.1 Фабрики мысли и процесс принятия решений***

 Важнейшим фактором, определяющим также непосредственное участие фабрик мысли в политическом процессе, является их участие в процессе принятия решений.

 Дональд Абельсон указывает на два возможных подхода к изучению фабрик мысли – качественный и количественный.

 Суть количественного метода заключается в изучении средств массовой информации. Предполагается, что фабрики мысли стараются создать ощущение влияния на общественность политиков (это, в конечном счете, может и помогает им продвигать свои инициативы). И что нет лучшего способа создать ощущение влияния, чем привлечь внимание средств массовой информации. Такой метод позволяет косвенно определить не только влияние, но и направленность деятельности этих фабрик мысли.

 Однако, как и сам Абельсон замечает, «изучение средств массовой информации говорит нам очень мало о характере и степени влияния фабрик мысли» [[61]](#footnote-61). Эверт Линдквист, Кэйтлин Макнатт и Грегори Марчильдон соглашаются с ним. Измерение влияния аналитических центров трудно, поскольку трудно определить, определяют ли мозговые центры повестку дня, расширяют ли политические дискуссии, влияют на решения политиков, или просто следуют тенденции в области политики[[62]](#footnote-62). «Для измерения влияния фабрик мысли нужно измерять способности влиять в отличие от измерения корреляции между научно-исследовательскими работами или рекомендациями института и конкретными результатами политики»[[63]](#footnote-63).

 Второй подход, на который указывает Абельсон – качественный. Его суть заключается в собирании информации из вторичных источников и интервьюирования. Сильным преимуществом такого подхода может стать возможность «определения взаимосвязей, которые развиваются между фабриками мысли и политиками. Это часто может объяснить, почему некоторые аналитические центры имеют возможность пользоваться значительным доступом к различным этапам процесса разработки политики»[[64]](#footnote-64).

 Таким образом, качественные исследования – сравнение поведения институтов фабрик мысли в различных институциональных средах имеют определенный смысл. Они позволят определить, насколько сильно зависит поведение фабрик мысли от институциональной среды, в которой они действуют, а также формы участия, которые выбирают.

 Также это поможет, косвенным образом, определить, насколько сильным может быть влияние неконсолидированного (в условиях, когда гражданское общество консолидированно, роль фабрик мысли не так заметна) гражданского общества на процесс трансформации политических режимов и проверить тезис Патнема о слабом влиянии ассоциаций гражданского общества на процессы демократизации на примере России.

***Глава 2. Сравнительный анализ деятельности фабрик мысли в различных институциональных рамках***

 Любая «гражданская активность и общественные деятели уже поставлены в институциональные и правовые рамки, которые как ограничивают, так и обосновывают их возможности и не в последнюю очередь определяют способы, с помощью которых активные граждане могут повлиять на жизнь общества»[[65]](#footnote-65) . Особенно важную роль играет степень институционализации политического процесса, роли неформальных институтов и уровень допустимой политической конкуренции и плюрализма, доступ международных акторов (таких как, например, фонды и прочие грантодающие организации), без средств которых сам факт активного существования, в частности, «Центров публичной политики» крайне сомнителен.

 Таким образом, в качестве кейсов были выбраны различные регионы/страны с разными институциональными рамками. Первая группа отличается высоким развитием формальных демократических институтов и резвитой культурой демократии участия, т.е. неформальными институтами демократии.

 Вторая группа, состоящая из нескольких стран латинской америки, отличается от предыдущей сильными недемократическими неформальными институтами, находящимися в сильном конфликте с формальными демократическими – партикуляризмом.

 Третья, уже страна, а не группа, имеющая много общего с предыдущей в плане неформальных институтов, - Российская Федерация. Но не имеющая сильных формальных институтов полиархии.

 ***2.1 Северная америка и Европа***

 Винард Геллер, говоря о фабриках мысли в США условно разделяет фабрики мысли на две группы – политизированные, имеющие миссию и не политизированные. В рамки политизированных у него попадают Инстут Брукинса, РЭНД, Американский институт предпринимательства, институт Като, Фонд Наследия, Институт исследования политики (nstitute for Policy Studies). Эти институты формально сложно отличить от групп интересов, занимающихся исследовательской деятельностью, но, рассматривая только их, он обозначает, что эти институты в американской политической системе «взяли на себя функции политического советничества, которые в парламентских демократиях обычно реализуются партиями, политическими фондами и высшими эшелонами бюрократии... В ответ на повышение спроса на бесспорные ответы на глобальные вопросы, которые почти непременно требуют идеологических ответов, они отказались от нейтралитета, став более идеологизированными и, таким образом заменили политические партии, которые действуют как простые избирательные коалиции... и они будут выполнять эту функциональную роль в политической системе до тех пор, пока партии не разработают новые идеологические ориентиры»[[66]](#footnote-66).

 Сравнивая деятельность фабрик мысли в США и Канаде, Д.Абельсон и К.Кэрберри приходят к выводу, что, в силу практически одновременного развития (т.е. фабрики мысли условно можно обозначить как одинаково развитые), роль и влияние фабрик мысли в США значительно больше в следствии иного институционального дизайна. «Значительные различия между канадскими и американскими политическими системами сказываются на результатах научно-исследовательских центров в нескольких направлениях. Разделение властей в США, по сравнению с «расплавленной» исполнительной властью в парламентской системе Канады, обеспечивает большее число «точек доступа». Это поспособствовало мозговыми центрами установить связи с отдельными представителями исполнительной и законодательной власти»[[67]](#footnote-67).

 Это не единственные институциональные ограничения для деятельности фабрик мысли, имеющиеся в Канаде. «По-видимому «закрытый» характер парламентской системы в Канаде является одним из факторов»[[68]](#footnote-68) способствующую к концентрации формального процесса принятия решений в кабинете. Это замкнутая система находится в резком контрасте с открытой и децентрализованной системой распределения полномочий по принятию решений в системе США. Второй институциональной (уже неформальной) особенностью канадской политической системы, что препятствует доступу фабрик мысли, является сильное влияние партии на своих депутатов в парламенте. Независимость отдельных членов законодательного органа ограничена, в больших части в связи с тем, что парламентские организации (в том числе и аналитические центры при них) и руководство являются теми, кто определяет партийную политику. Таким образом, стимул для ученых и исследователей взаимодействия с отдельными членами парламента не очень велик. Напротив, в Соединенных Штатах, где все члены конгресса могут свободно запрашивать совет от широкого круга организаций, у аналитических центров есть стимул побороться за внимание политиков.

 Диана Стоун, сравнивая деятельность фабрик мысли в США и Великобритании, пишет:

 «Централизованный характер политических отношений и закрытость британского правительства позволяют руководителям и ученым фабрик мысли легче находить лиц, принимающих решения. Британская политика характеризуется относительно небольшим и легко идентифицируемым набором политических акторов. В отличие от нее, система США более «жидкая» и фрагментированная, с большим количеством участников в политических кругах»[[69]](#footnote-69).

 Надо также отметить, что, в силу очень высокого распределения полномочий между разными ветвями власти, например, «президентский аппарат Белого дома, Государственный департамент, министерства обороны и финансов, несколько разведывательных органов и несколько десятков других министерств и ведомств, оказывающих прямое воздействие как на определение того, чем должны заниматься Соединенные Штаты за рубежом, так затем и на выполнение правительственных решений»[[70]](#footnote-70). Помимо прочего, конгресс также принимает участие в этом процессе. В данном же случае, не смотря на такое разнообразие акторов, фабрики мысли все же могут активно влиять на этот процесс. Суть кроется в том, что все органы исполнительной власти финансируются из конгресса и тот, в свою очередь, контролирует все решения, которые готовятся в кабинетах. Это создает условия,в которых, органы исполнительной власти вынуждены искать аналитической поддержки «на стороне». Таким образом, можно обнаружить еще одну связь – чем больше контрольных полномочий у представительных органов по отношению к исполнительным, тем больше возможностей у фабрик мысли оказать влияние на проводимую подконтрольными институтами политику.

 «Согласно Д. Стоун, «в США, влияние на формирование фабрик мысли оказывают не только политические факторы, но и сильная филантропическая культура и благоприятный налоговый режим, который поощряет быстрое увеличение числа фабрик мысли»[[71]](#footnote-71).

 В то же время в Европе система пока еще не настроена на специализированную поддержку фабрик мысли. Крайне мало специализированных налоговых послаблений и фондов, дающих деньги на развитие данной сферы (по сравнению с США). Начиная с конца 1990 годов, в ведущих странах Евросоюза наметилась тенденция к созданию нескольких оригинальных типов фабрик мысли, которые, однако, также зиждутся на филантропии и пособничестве правительств отдельных стран-членов» [[72]](#footnote-72).

 Новые типы фабрик мысли – это независимые научно-исследовательские центры – «Стартап фабрики», деятельность которых направлена на поддержку принятия политических решений. Их особенность в том, что они создаются в духе сотрудничества между государством, гражданским обществом и бизнес-сектором. Их главное отличие от обычных фабрик мысли в том, что, в отличии от тех, являющихся для бывших политиков скорее почетной пенсией, эти, наоборот, дают возможность для молодых политиков получить опыт в исследовательской деятельности (своего рода стартап). «Примерами «старт - фабрик» могут служить Лиссабонский Совет в Брюсселе, BerlinPolis и Глобальный институт публичного порядка»[[73]](#footnote-73).

 Но, не смотря на то, что появились новые форматы функционирования фабрик мысли, существующим в старом формате, совсем не просто. Не смотря на то, что национальные государства, как и сам Европейский союз, не являются «хищниками», как, например, в Китае или России, ресурсы у фабрик мысли стали сокращаться из-за экономического кризиса (преимущественно за счет того, что раньше они финансировались из государственных бюджетов, или казны европейского союза). Плюс ко всему, как отмечается в докладе бюро европейских политических советников, «Сегодня, с увеличением числа новых игроков, входящих на арену,и под давлением установок соревновательности за ограниченное финансирование, фабрики мысли склонны специализироваться. Все больше узко специализированных фабрик мысли появляются в различных странах, тогда как более устоявшиеся фабрики мысли держутся исследовательских программ европейского союза и, наряду с остальными, ищут средства на эти программы (тогда как поддержка со стороны государственных/публичных источников и министерств иностранных дел уменьшилась повсеместно) на обоих – национальном и европейском уровне» [[74]](#footnote-74). Не обошла Европейский союз и тенденция увеличивать долю целевого финансирования.

 Такая же проблема и с частным финансированием. Со слов коллег Бушера и Хоббсав Польше,в центре исследования международных отношений, им сообщили, что «сейчас очень тяжело найти какое-либо финансирование со стороны государства» и «зарубежные американские фонды больше не хотят спонсировать организации в Польши, т.к. теперь больше фокусируются на более востчных странах. Польский бизнес также не готов спонсировать нашу деятельность» [[75]](#footnote-75). Таким образом, у Европейских фабрик мысли появился целый ряд новых проблем, среди которых – независимость и соревновательность.

 Таким образом, можно обозначить три основные дилеммы для Европейских фабрик мысли[[76]](#footnote-76):

* Сохранение их независимости и интеллектуального авторитета перед лицом возможного преобладания адвокативной деятельности и растущей нужды в коммуникации и влиянии.
* Амбиции фабрик мысли поддерживать коммуникациюс публичными политиками и широкой общественностью, в то время, когда в Европе наблюдается дефицит демократии.
* Особенности и методы взаимодействия между фабриками мысли в условиях нарастающей конкуренции в борьбе за ресурсы.

 Таким образом, в условиях, когда в стране/регионе отсутствует, казалось бы, не самая важная, традиция филантропии, позволяющая американским фабрикам мысли вовсю использовать возможности краудфандинга[[77]](#footnote-77), а ресурсы, предоставляемые государственными организациями, начинают быть сложнодоступными, основными проблемами становятся проблемы выживания, а не влияния.

 ***2.2 Латинская америка***

 Не смотря на то, что, формально, большая часть стран латинской америки являются демократическими, между ними и Российской Федерацией есть много общего – неформальные институты и общая картина происходящего. «Политическая и социальная нестабильность, ... , отсутствие институциональных механизмов для взаимодействия между гражданским обществом и государством, коррупция, низкий спрос на исследования. Необходимость постоянно обеспечить финансирование для поддержания направления работы, напряженность работы с государством, нбез потери независимости»[[78]](#footnote-78). Таким образом можно обозначить сходства между институциональной среды в России и латинской америке

 «Здесь множество стран, где раздутая бюрократия и ограниченные возможности для внутреннего анализа государственной политики создают возможности для обслуживания государства. Тем не менее, степень включения и кооптации варьируется от одной фабрики мысли к другой и из одной страны в другую, точно как заметны и региональные различия. Латиноамериканские институты, преимущественно либеральные, были в большинстве своем магринальными до падения авторитарных режимов».[[79]](#footnote-79)

 Однако, естьв деятельности латиноамериканских фабрик мысли одна особенность. Не смотря на такие сложные условия, им удавалось иногда сыграть достаточно серьезную роль в реформации институтов. Например, в Чили, «конец диктатуры не только побудил расцвет тех организаций, которые способствовали распространению запрещенных до возвращения к демократии идей, но и организации сети, преимущественно из неправительственных организаций, университетов и политических партий, которые начали процесс восстановления социального капитала, который был подорван во время диктатуры»[[80]](#footnote-80)

 Не имея возможности оказывать влияние по аналогии с фабриками мысли в северной америке и европе, Чилийские фабрики мысли, «путем использования их нейтральности и независимости аналитических центров, сумели выделиться выявояя не только социальные бедствия, которые в последнее время появились в латиноамериканских обществах, но и те, которые должны были быть переведены из приватной сферы,в сферу публичную. Так обстоит дело с признанием насилия в семье в Чили как проблемы, которая имеет общественное значение – достижение Коалиции женщин за демократию, организации, в основном из феминистских НПО, профессиональных женщин и экспертов по гендерным вопросам, которая в то же время создала сеть против чилийского домашнего и сексуального насилия (REDCHVD»[[81]](#footnote-81).

 С другой стороны, одного обнаружения проблем, привлечения к ним внимания и создания коалиций не достаточно, чтобы быть фабрикой мысли. Например, после привлечения внимания президента Боливии Гонсало Санчеса к проблемам централизации в процессе государственного управления, был приняти всемирно «известный «закон об общественном участии» принятый в Боливии в 1994 году во время нахождения у власти Гонсало Санчеса... Однако, в 1988, Центр исследования и развития села (CIPCA) организовал серию рабочих групп, которые в итоге привели к выпуску документа «For a Different Bolivia», предлагающего различные решения для старой проблемы централизации власти»[[82]](#footnote-82).

 Аналогичным образом, только уже после протестов 2005 года, фабрики мысли эквадора добились перемен. Объединившись в коалицию с 16 неправительственными организациями и университетами, добились от того, что министерство экономики и финансов обнародывало абсолютно всю информацию о происхождении и назначении общественных ресурсов.

 Можно обратить внимание, что в латинской америке фабрики мысли оказали влияние на процессы демократизации, участвовали в организации и подготовке реформ в коалициях с другими институтами гражданского общества. С точки зрения подхода институциональной эволюции, фабрики мысли могут способствовать развитию демократии посредством предложения большего количества институциональных альтернатив, тем самым увеличивая шанс принятия наиболее эффективной институциональной системы. С точки зрения демократической консолидации, фабрики мысли скорее выполнают роль поддержки, снабжения.

 ***2.3 Российская федерация***

 Формально, в России существуют все институты полиархии. Однако, их эффективность вызывает большие сомнения. В первую очередь можно отметить, размытость практически всех формальных норм, позволяющих либо их избегать, либо, наоборот, использовать в качестве карательного инструмента. Например, два закона «Об общественных объединениях»[[83]](#footnote-83) и «О некоммерческих организациях»[[84]](#footnote-84) создают путаницу при определении, собственно, самих общественных и неправительственных организаций. А так как порядок регистрации, отчетности и формы деятельности этих организаций различен, возникают проблемы для самих организаций – иногда может быть тяжело понять, какой из этих законов регулирует деятельность организации.

 В 2009 году по инициативе президента Медведева были внесены и одобрены поправки[[85]](#footnote-85) в закон «О некоммерческих орагнизациях», немного упрощающий порядок регистрации для неправительственных организаций. Также этот закон коснулся тех НПО, которые не получают средств из-за рубежа и имеют небольшой доход (до 3 млн рублей) – для них упрощена процедура подачи отчетности.

 Однако имеются и иные проблемы, связанные непосредственно уже с налоговым правом. В нем практически отсутствует разница между коммерческими и некоммерческими организациями. «Так, для общественных организаций по прежнему действуют обширные обязательства по выплате подоходного налога и взиманию НДС за оказываемые ими бесплатные услуги, при этом сумма НДС рассчитывается исходя из среднерыночной цены на подобные услуги»[[86]](#footnote-86) .

 Такие условия способствуют, прежде всего, созданию и развитию некрупных отечественных аналитических центров и, супротив, не способствуют притоку иностранного капитала. Однако, здесь наблюдается противоположная тенденция укрупнения и отсеивания более молодых участников рынка, что может говорить не только о неэффективности принятых при президенте Медведеве мер (применительно к фабрикам мысли), но и преобладающей по отношению к формально-институциональной, неформальной – «рыночной» составляющей – все потенциальные заказчики услуг давно поделены между крупнейшими организациями, либо просто афиллированы с ними.

 Можно кратко обозначить, что политический процесс в современной России институционализирован слабо, не прозрачен. Государство выполняет роль «государства-хищника», ограничивая и подавляя политическую конкуренцию и формы политического плюрализма.

 Эта уверенно освоенная традиция СССР предусматривает закрытость процесса выработки политики. Набор альтернатив, обычно рассматриваемых при решении проблем, невелик, а анализы, которые способны проводить аналитики государственных служб, грешат неточностями. «В годы, непосредственно предшествовавшие переходу к рыночной экономике, в некоторых странах (в частности, России и Венгрии) работе аналитиков способствовала заинтересованность высших руководителей в более открытом и плюралистическом процессе выработки политики»[[87]](#footnote-87). Независимый анализ политики и экспертиза зачастую воспринимается лицами, принимающими решения, как излишество.

 Для более полного понимания стратегий, на которые ориентируются отечественные фабрики мысли, можно рассмотреть несколько кейсов.

 Центр Стратегических Разработок Северо-запад, типично «технического» плана фабрика мысли, занимается в основном Пространственным развитием региона[[88]](#footnote-88) . В фокусе их разработок оказываются в основном проблемы расселения, инфраструктуры, энергетики и рынка труда. Однако, не смотря на наличие спроса, обусловленного преимущественно ориентиацией на предпочтения региональных администраций, «собственных доходов исследовательскому центру не хватает — помогают учредители, в том числе и «Россия». Без денег Ковальчука ЦСР было бы, например, не на что изучать перспективы развития северных регионов или слияние Москвы и Санкт-Петербурга с образованием гигантского «мегалополиса» — у этих проектов не было внешних коммерческих заказчиков»[[89]](#footnote-89) .

 Другой пример – Леонтьевский центр. В фокусе исследовательских проектов этой организации - региональная экономика, территориальное стратегическое планирование, поддержка предпринимательства и пространственное развитие в регионе Балтийского моря[[90]](#footnote-90) . «Мы видим определенную аналогию с работой ЦСР «Северо-Запад» в том числе и в том, что проекты центра оказались после прихода нового губернатора – В.Матвиенко – все менее востребованными в самом Санкт-Петербурге. Отличием же Леонтьевского центра от ЦСР «Северо-Запад» можно считать существенно большее развитие коммуникативной функции, наряду с классическими для «технических» фабрик мысли аналитической, креативной и внедренческой»[[91]](#footnote-91). Практически идентичные направления исследований легко объясняются идентичными «стратегиями выживания» условиях отсутствия сильных сторонников в администрации (как до этого – В.А.Яковлев, губернатор СПб). Единственное, что его отличает значительно, это, в добавок к своим основным функцям, деятельность в качестве посредника между другими некоммерческими организациями, а также дискуссионного центра, на базе которого постоянно проводятся семинары, трейнинги и конференции, наибольшую известность из которых имеют «Леонтьевские чтения».

 Некоторые фабрики мысли, функционирующие преимущественно в москве, (Центр политических технологий (ЦПТ), Фонд эффективной политики (ФЭП), а в отдельные периоды (середина и вторая половина девяностых годов) – и Фонд «Политика» и ИНДЕМ), работали,в том числе, как команды политтехнологов во время избирательных кампаний, что не позволяет даже с уверенностью по состоянию на тот год, когда они участвовали в нем (преимущественно 1996й) , отнести их к фабрикам мысли.

 Из Московских фабрик мысли, «наиболее близким к «технической» фабрике мысли является, по-видимому, фонд «Политика», который активно взаимодействует с властью на протяжении всех почти двадцати лет своей истории, приспосабливаясь и отвечая на запросы и Администрации Б.Н.Ельцина, и В.В.Путина, и Д.А.Медведева. Для фонда ИНДЕМ критичным оказалась смена президента в 2000 году, для ЦСР – усиление роль силовых структур в администрации В.В.Путина, для ФЭП – перспектива избрания В.В.Путина на третий срок после В.А.Медведева – во всех этих случаях степень взаимодействия с властью существенно снижалась, что свидетельствует о наличие идейной составляющей в деятельности этих фабрик мысли»[[92]](#footnote-92).

 Соответственно, когда фабрики мысли теряют ресурс прямого воздействия на процесс принятия политических решений, возрастает степень взаимодействия с широкой общественностью.

 Были и крупные федеральные «центры публичной политики», например, Интерлигал, которые предлагали альтернативные законопроекты, создавали коалиции некоммерческих организаций и т.д. После чего (уже с начала 2000-х) постепенно ориентировались все больше на коммуникативную и образовательную функции. Такие же судьбы постигли и Московской школы политических (у которой, правда, образовательная функция изначально была первой), Совет по внешней и оборонной политике, , а также, недавно «зачисленный» в ряды центров публичной политики, Институт современного развития, потерявший свои рычаги влияния после ухода с поста президента Д.А.Медведева.

 Для понимания степени значимости этих внешних факторов, а также мотиваций к определенному поведению фабрик мысли, были взяты несколько интервью у экспертов в сфере некоммерческого менеджмента. В результате свободного интервьюирования с представителями центра развития некоммерческих организаций[[93]](#footnote-93) обнаружились некоторые основные проблемы функционаирования фабрик мысли в РФ (суммируя информацию):

* В силу изменения нормативной регулирующей базы количество грантов сократилось, а грантодатели стали более требовательными, что сказалось, например, на том, что относительная доля целевых расходов стала намного больше (т.е. гранты теперь даются не на развитие организаций, а на развитие конкретных проектов), что существенно осложнило ситуацию с вознаграждением труда работникам некоммерческого сектора, отчего еще меньше высококлассных специалистов идут работать в эту сферу.
* Это, в свою очередь, создает нехватку персонала и необходимость разбираться во всем, что, естественно, значит, что высокоспециализированных специалистов-профессионалов становится все меньше, а нагрузка не уменьшается (НКО не может просто ограничить объем выпускаемой продукции, как коммерческие организации, без угрозы прекращения существования организации). При работе с организациями (т.е. через посредников) сильно возрастают требования к навыкам оформления своей работы.
* Также, что характерно, большинство сильных специалистов предпочитают создавать собственные аналитические центры, нежели вливаться в какую-либо команду.
* Одной из проблем функционирования отечественнных фабрик мысли может быть слишком сильная ориентация на западные фонды (слишком категоричны к государственным деньгам). Большая часть фабрик мысли явно недоиспользуют госзаказ и возможности продажи своих услуг (сдачи чего-либо в аренду, продажу книг. Не существует не внешней, не внутренней мотивации взаимодействовать с государством. Совершенно не используются программы по привлечению частных пожертвований (как отдельных личностей, так и широкой общественности – краудфандинг)
* Недавно созданные НКО и аналитические центры имеют склонность иметь стратегию развития. У «старых» она далеко не всегда есть.
* Проблемы с внедренческой деятельностью (низкая эффективность) могут быть связаны с тем, что большая часть из них – либо преобразовавшиеся НИИ, либо созданы специалистами из НИИ, которые никогда такой деятельностью не занимались.
* Не хватают специалистов, умеющих адекватно написать «policy paper»
* Слишком велика разница между тем, что хочется исследовать фабрикам мысли, и тем, чего от них хотят потенциальные заказчики (аналитики хотят более абстрактных исследований, заказчики – максимально конкретных)
* Одним из существенных различий между обычными НКО и фабриками мысли является относительная доля менеджеров в организации. Не редки случаи, когда функции менеджеров в фабриках мысли выполняют исследователи. Рабочий процесс в фабриках мысли обычно завязан на индивидуальных исследователей.
* НКО, обладающие специальной компетенцией (например, «Перспективы»), могут составить сильную конкуренцию фабрикам мысли, в силу их большей практической ориентации.
* Идеология, как и возможность привлекать ресурсы в институт, преимущественно определяются лидером (парой лидеров) организации.
* Достаточно часто комуникативная модель выбрана непрофессионально! Таким образом, фабрики мысли нельзя рассматривать как рациональный актор в процессе внедренческой деятельности.

 Как видно, значительная часть выводов экспертов ЦРНО совпадает с теми или иными проблемами фабрик мысли в различных регионах земного шара. Из того, что выше обозначилось в результате сравнительного анализа, в списке отсутствуют следующие :

 Фабрики мысли также могут брать на себя роль политико-идеологической повестки, как делали это в Перу и США.

 Четко отделенные от иных, институты исполнительной (США) (или представительной, в случае Великобритании) власти, могут предоставить больше возможностей для фабрик мысли по оказанию влияния на процесс принятия решений. Чем меньше акторов, участвующих в процессе принятия решений, тем легче фабрикам мысли найти свою «цель».

 Чем выше самостоятельность депутатов в парламенте, тем больше шансов на них повлиять. Этот фактор может оказаться важнее, чем сам партийный состав парламента.

 Одним из ключевых моментов, который позваляет развиваться фабрикам мысли северной америки – неформальный институт – культура филантропии. Это причина, позволяющая американским аналитическим центрам использовать ресурс краудфандинга.

 В условиях демократического транзита фабрики мысли могли оказывать влияния только в заключительной части процесса, оказывая аналитическую поддержку. На стартовых этапах большую роль играет степень консолидации гражданского общества и политической (не гражданской) активности, т.е. активность политических объединений.

 Важным элементом неоинституционального подхода также является определение эндогенных факторов, способных привести к институциональной эволюции. Таким образом, для составления итоговой картины, для понимания степени влияния внешних факторов, необходимо проанализировать и внутренние факторы деятельности фабрик мысли – управление собственными ресурсами – кадровым/организационным, интеллектуальным , материальным и социальным.

 ***Глава 3. Эндогенные факторы деятельности фабрик мысли.***

 ***3.1 Управление кадровым, организационным и интеллектуальным ресурсом***

 В результате нескольких лет переходного периода в странах транзита отношение к реформированию государственного сектора становится все более сложным. «Лицам, принимающим решения, приходится находить равновесие между законодательными, организационными и управленческими изменениями в их странах и потребностью в разумных и эффективных реформах. Планирование государственной политики требует выбора между профессиональными альтернативами во время процесса выработки политики с учетом его многочисленных участников, а также организационных и финансовых последствий, имеющих решающее значение для его успеха»[[94]](#footnote-94). Соответственно, для соответствия требованиям, фабрики мысли должны адаптироваться. Региональные аналитические центры являлись постоянными участниками выработки политики в крупных регионах, таких как Санкт-Петербург, Москва и т.д. и, в некоторых случаях, до сих пор являются. Как правило, в 90е годы у большинства фабрик мысли наблюдался рост численности их сотрудников и расширение сферы деятельности, что, несомненно, оказывало влияние на их организацию и управление, в одних случаях — положительно, в других — отрицательно.

 По данным опроса[[95]](#footnote-95), проведенного среди 800 аналитических центров всего мира, 62% ответивших организаций из бывшего социалистического лагеря были основаны в 1990-е годы. В Африке эта цифра составляет 38%; таков же процент аналитических центров, созданных в предыдущее десятилетие.

 Таким образом, почти квалифицированное большинство аналитических центров в том числе и в Российской Федерации уже имеет или скоро будет иметь 10 исследователей с полной занятостью. Фабрики мысли, имеющие такой штат, уже способны от достаточно узкого круга деятельности и небольшого количества спонсоров перейти к «более высокому уровню деятельности, характеризующемуся более многочисленным штатом, большим количеством проектов, большей специализацией в распределении рабочих заданий и большими возможностями в процессе выработки политики и в просвещении общественности по текущим политическим проблемам»[[96]](#footnote-96). Фабрик мысли более крупного масштаба в России пока не наблюдается. К их числу можно отнести Брукингс-институт и Институт урбанистики в США, Институт экономических исследований в Германии.

 «Большинство аналитических центров находятся на первой ступени своего развития, хотя значительную их часть — от 30 до 35 процентов — можно отнести ко второй ступени. Организации первого типа располагают очень маленьким постоянным штатом исследователей (один-два человека), намного большим количеством частично занятых консультантов, нестабильным финансированием и примитивными финансовой и административной системами. Вторая ступень ассоциируется с более многочисленным постоянным штатом исследователей (минимум 5–10 человек), относительно стабильным финансированием, более сложными операционными системами и большей специализацией персонала»[[97]](#footnote-97). Большинство аналитических центров, обладающих ныне обширным постоянным штатом сотрудников, начинали с малого, но некоторые сразу стали функционировать как крупные центры благодаря щедрой стартовой поддержке со стороны государства или зарубежных спонсоров.

 Для таких организаций качество и наличие кадров является одним из главных. По сути, именно «старшие научные сотрудники и аналитики вырабатывают идеи относительно того, в решении каких проблем страны их институт может принести пользу, руководят анализом этих проблем и формулируют предложения о соответствующих ответных мерах. Они являются также представителями конкретного института, в задачу которых входит убедить политические элиты в эффективности предлагаемого институтом плана действий. Как и в других организациях, предоставляющих услуги, не менее двух третей расходов в аналитических центрах составляет заработная плата персонала»[[98]](#footnote-98).

 Персонал организаций некоммерческого сектора «глубоко предан тем общественно важным делам, которыми занимаются его работодатели, и его вдохновляет возможность «что-то изменить». Благодаря этому ценному качеству кадровые проблемы здесь отличаются от тех, с которыми сталкивается большинство коммерческих организаций. Самая сложная задача для некоммерческих организаций связана не с привлечением людей, и без того мотивированных (для этого они изыщут некоммерческие возможности), а с направлением их энергии в такое русло, чтобы это помогло организации выполнить свою миссию и достичь своих целей»[[99]](#footnote-99) .

 Ключевую роль, помимо справедливых выплат, играют также и заработные платы сотрудников центров, которые должны давать возможность поощрять работу сотрудников, и система оценки качества проделанной работы.

 Аналогом системы оценки качества проделанной работы может быть система рецензирования, которая используется в аналитических центрах в США, и других странах.

 Важность надлежащего не вызывает сомнений. Однако не у всех институтов хватает ресурсов, чтобы проводить подобную политику. К числу факторов, которые должны оказывать решающее влияние на процесс рецензирования, относятся следующие[[100]](#footnote-100):

• компетентность и опытность персонала - чем опытнее сотрудники, чем выше их квалификация, тем меньше необходимость в детальном мониторинге;

• разнообразный подбор персонала с точки зрения опыта и квалификации -чем больше разнообразие, тем меньше потребность в тщательном контроле;

• ожидаемая сложность конкретного продукта, а также предполагаемая область, его распространения и степень публичности;

• степень осведомленности руководства о каждом аналитике и о различных продуктах: например, руководство прочло несколько работ нового старшего аналитика и доверяет его квалификации в этой области, но оно ничего не знает о его способностях в качестве публичного оратора или автора пресс-релизов.

 Также очень большую роль играет и система обучения персонала, но только в том случае, если текучесть кадров в организации – большая, что редко наблюдается в современных Российских фабриках мысли.

 ***3.2 Управление материальными ресурсами***

 Фабрики мысли же в странах переходной экономики сталкиваются с острой проблемой поиска финансирования. В первые годы существования большинство аналитических центров зависит от грантов международных фондов и контрактов. Однако для аналитических центров важно диверсифицировать свое финансирование за счет получения значительной части поддержки из местных источников. «Местное спонсорство придает определенную убедительность политическим рекомендациям аналитических центров и помогает им оставаться на прежнем уровне независимо от характерной для международных фондов «донорской усталости»»[[101]](#footnote-101) . Поскольку филантропическая деятельность со стороны фондов и корпораций за пределами стран Западной Европы и Северной Америки пока не сильно развита, как правило, сотрудничество с государством фактически приобретает для большинства фабрик мысли решающее значение. Большинство аналитических центров в России, как сказано выше, приступают к работе с государственными органами только пройдя определенный начальный период. Но реальность такова, что ведение дел с государственными органами — не то же самое, что работа с международными организациями и фондами, с которыми приходилось иметь дело ранее.

Хотя в определенных случаях для фабрик мысли – центров публичной политики вполне допустимо некоторое сочетание частного и государственного финансирования, тем не менее, предпочтительно избежать зависимости от государственного финансирования. Такая зависимость неизбежно ограничивает свободу критики правительства и непредвзятого отношения к его политике. А, в случаях, когда единственным заказчиком (и, соответственно, рецензентом по качеству сделанной работы) является чиновник, и вовсе. «В принципе, фабрики мысли должны опасаться зависимости как от государственного, так и корпоративного финансирования. И даже в том случае, если организация на 50% финансируется из корпоративного фонда, все равно она должна определить свои отношения с донором так, чтобы минимизировать его вмешательство в своей творческой лаборатории. В некоторых случаях автономия обеспечивается тем, что донору разрешается участие в определении повестки дня фабрики мысли»[[102]](#footnote-102).

 Однако, бюджет американского Фонда наследие, доля корпоративных спонсоров составляет около 10% бюджета. Зато больше половины средств фонд собирает у физических лиц по всей стране. «Миноритариями» фонда за последние 20 лет стали более 240 тыс. человек. Такая форма краудфандинга обеспечивает представителям фонда, посредством строгой отчетности перед общественностью, моральное право говорить не от группы из 5-10 корпораций, а от значительно более обширной и представительной группы общества. Естественно, финансирование за счет грантов и фондов также значительно превышает финансирование со стороны корпораций.

 Таким образом, наиболее оптимальной с точки зрения долгосрочной выгоды для фабрик мысли будет попытка «культивации» института филантропства (проведения различных акций, мини-проектов), способного в дальнейшем обеспечить независимость аналитических центров и от фондов, и от государственных институтов.

 ***3.3 Управление социальным капиталом***

 Однако, есть и другие проблемы эндогенного характера. Центры публичной политики и правозащитные фабрики мысли в развитых странах тратят, практически, столько же средств на мероприятия по внедрению своих продуктов и идей, сколько на исследовательские работы. «Дело в том, что эти организации не ограничиваются тем, что производят хорошие разработки или исследования или же просто представляют свои оценки и комментарии той или иной общественной практики. Главная их задача, по сути, заключается в том, чтобы содействовать изменению общественно-политической практики, реализации общественно-значимых проектов на практике - то есть воплощать свои программы в жизнь»[[103]](#footnote-103).

 Эффективное информирование правильных адресатов о результатах проведенной работы, как и контроль за процессом реализации предложений, не менее (особенно, если деятельность фабрики мысли носит характер защиты определенных ценностей) важно для успеха фабрики мысли, чем непосредственно содержательная составляющая исследований и анализа политики. «Уже сам объем написанного на эту тему свидетельствует о тех сложностях, с которыми сталкивается большинство исследователей и аналитических центров, стремясь обеспечить практическое применение результатов своей работы»[[104]](#footnote-104). Авторы одного из этих текстов, Сейвелл и Коттон критикуют действия Великобританский фабрик мысли:

 «Не стоит и говорить о том, что польза от научного исследования может быть только тогда, когда его результаты поступают в распоряжение людей, способных наилучшим образом их применить, причем поступают в нужное время, в нужной форме, с понятными и легко приспосабливаемыми к местным условиям выводами… Распространение результатов исследований в том виде, как оно практикуется исследователями-подрядчиками в Великобритании… не отвечает этим основным критериям»[[105]](#footnote-105).

 В данной работе, в силу ее ориентированности на Российские реалии, будет рассмотрена только первая составляющая процесса внедрения – предложение заинтересованным лицам своей продукции. Для удобства в данном случае можно использовать коммуникационную модель Ф. Котлера[[106]](#footnote-106):

Семь этапов эффективной коммуникации

1. Определение целевой аудитории.

2. Определение цели коммуникации для каждой аудитории.

3. Выбор каналов коммуникации.

4. Подготовка сообщения.

5. Составление бюджета для коммуникационной составляющей данного

проекта.

6. Решение о наборе средств коммуникации.

7. Оценка результатов коммуникации.

 Если предлагаемый анализ или исследование затрагивают очень актуальные проблемы, работа может оказаться важной даже без эффектной упаковки. С другой стороны, великолепно выполненное и умело поданное исследование может остаться без внимания, если проблема, решение которой предлагается, не занимает важного места в повестке дня правительства или парламента, а изучение самих предложенных документов займет слишком много времени.

 В таком случае можно говорить об «окнах возможностей» для политических изменений. Многие относят к ним первые дни работы нового правительства. Однако, существуют также и другие моменты для предложения результатов исследований в политическом процессе, а именно - когда исследуемая проблема явно злободневна для государства и ей уделяется пристальное внимание. Не смотря на это, уместно, обозначить более подробный список «окон возможностей», предложенный Раймондом Дж. Страйком[[107]](#footnote-107):

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Целевая аудитория |
| Текущее обсуждение важных политических вопросов | Ключевые члены правительства и законодательного органа и штат их сотрудников; влиятельные посредники |
| Наличие политического вопроса, который может оказаться важным и будет поднят в среднесрочной перспективе | Штатные работники администрации и законодательного органа, а также посредники |
| Активное обсуждение политических вопросов второго уровня — например, связанных с совершенствованием управления какой-либо программой | Ключевые администраторы программ, заинтересованные группы, посредники |
| Наличие политических вопросов второго уровня, которые могут привлечь к себе внимание в среднесрочной перспективе | Ключевые администраторы программ, заинтересованные группы, посредники |
| Выявление новой, потенциально важной политической проблемы | Правительственные чиновники высшего уровня и законодатели, ответственные за данную область, а также соответствующие НПО, посредники и общественность |

 Цели коммуникации же могут носить разный характер. Согласно той же модели Котлера на когнитивном этапе целью является привлечение внимания человека, получение им информации, на которую он должен обратить внимание, и обдумывание им соответствующего вопроса. В эмоциональном плане эта информация должна повлиять на отношение адресата к данной проблеме таким образом, чтобы он по меньшей мере включил ее в свою повестку дня, а затем побудить его сформировать свое мнение и намерение действовать. После этого, на поведенческом этапе, человек предпринимает действия[[108]](#footnote-108).

 Выбор каналов коммуникации тоже имеет значительную роль. Так, в той же работе Котлера мы можем выделить 4 основных типа таких каналов: продвижение, связи с общественностью, «личная продажа» и прямой маркетинг. В таблице можно полностью оценить весь спектр таких возможностей[[109]](#footnote-109):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продвижение | Связи с общественностью | «Личная продажа» | Прямой маркетинг |
| Представление на конференциях | Пресс-подборки и пресс-конференции | Встречи с лицами, принимающими решения | Рассылка документов по почте |
| Представление на собраниях профессиональных объединений | Выступления на конференциях и собраниях профессионалов Участие в семинарах | Встречи с посредниками | Размещение информации о результатах на веб-сайте |
|  | Годовые отчеты Публикации Краткие аналитические записки Газетные статьи | Организация «круглых столов» с участием лиц, принимающих решения | Рассылка объявлений электронной почтой |

 Что касается формата, то на данном этапе можно сказать, что policy paper – вполне удачный и изученная форма предложения инициатив. И, надо сказать, существует немалое количество специалистов в нашей стране, способных составить удачную аналитическую записку, однако, напротив, существует достаточно мало лиц, принимающих решения, готовых ее прочитать. В связи с чем обуславливается и ориентация фабрик мысли на другие каналы, нежели на «личную продажу».

 Таким образом, можно заметить, что в силу невысокой заинтересованности чиновников рассматривать альтернативные варианты, отечественные фабрики мысли ориентируются либо на посредников, либо на общественность. И те, и другие – не являются на данный момент субъектами поля политики и, соответственно, находятся в зависимом положении по отношению непосредственно к лицам, принимающим решения. По большому счету, это и есть ключевая проблема для деятельности фабрик мысли и, если говорить шире, в контексте теории демократического транзита, причина невысокой роли фабрик мысли в процессах демократизации в РФ. Больше всего от такого положения дел страдает деятельность Центров Публичной Политики. «Технические» же фабрики мысли, наоборот становятся практически монополистами на этом рынке, хотя зачастую и не предлагают (в силу разных причин – управляющих кадров, финансирования и т.д.) альтернативных вариантов решения проблем.

Однако, крайне важно не забывать, что основной целевой аудиторией фабрик мысли все же должны быть, в оптимальных условиях, лица, принимающие решения, а не широкая общественность, а значит, непосредственно как аналитический исследовательский центр фабрикам мысли существовать в Российской федерации пока не комфортно. Учитывая гипотетически возможный рост потенциала краудфандинга в России, существовать такая организация, конечно, сможет, но, до тех пор, пока общественность не сможет влиять на процесс принятия решений, оказывать реальное влияние не сможет.

 ***Заключение***

 Из вышеобозначенного можно сделать вывод, что, в силу ограниченных институциональных и финансовых ресурсов региона, Фабрик мысли в Санкт-Петербурге и других регионах всегда будет меньше, чем в Москве, а спрос на иные направления иследований расширяться не будет до тех пор, пока не изменятся институциональные рамки функционирования основных акторов (как заказчиков, так и фабрик мысли). Причем в силу особенности функционирования «технических» фабрик мысли преимущественным фактором являются именно факторы функционирования основных заказчиков и аффилиантов.

 Фабрики мысли в Российской федерации на данный момент находятся в промежуточном положении – между небольшими организациями и крупными, некритическими аналогми которых, по идее, они и задумывались, фабриками вроде RAND-корпорации.

 Для осуществления успешной деятельности фабрик мысли существенно мешают проблемы как внешнего (правовые рамки, спрос на деятельность со стороны лиц, принимающих решения и т.д.), так и эндогенного характера (коммуникационные – вынужденная ориентация на общественность, а не на внедренческий процесс; ориентация при взаимодействии на первых лиц, а не на результаты деятельности организации (важно не что делают и как, а кто в совете попечителей и директоров)).

 В то время как организованная общественность может действительно наложить некоторую (достаточно незначительную) сдержанность на действия чиновников, государство сохраняет автономность и работает достаточно обособлено, что позволяет фабрикам мысли, работающих по принципам консультационных советов «при администрации», развиваться. Существуют также, вполне укладывающиеся в «государственническую» теорию[[110]](#footnote-110), случаи перехода некоторых сотрудников фабрик мысли в государственные структуры. «В некоторых случаях, эти люди были поглощены системой; в других они искренне прилагают все усилия, чтобы достигнуть своей цели, однако медленно или окольно»[[111]](#footnote-111).

 Также существует заметная разница в финансовых и человеческих ресурсах, которых в США, например, и других развитых странах безусловно больше. Естественно, можно наблюдать и разницу в отношении фондов и корпораций к публичным исследованиям и в отношении государства к деятельности этих организаций. Финансирование со стороны государства зачастую становится наиболее популярным реализуемым вариантом, в то время как финансирование со стороны грантодающих организаций и фондов затруднено. Ключевая проблема – недиффиринцированность доходов фабрик мысли, что в силу (зачастую) проектной формы финансирования приводит к прерывистости развития этих организаций.

 В таких условиях, естественно, более успешны «технические», аффилированные с гос. властью фабрики мысли. «Зачастую существуют они до тех пор, пока к ним есть интерес со стороны политической элиты. При этом их деятельность результативна во многом не в приложении к интересам общества, а по отношению к целям и задачам, поставленным властью»[[112]](#footnote-112). Естественно, такие структуры носят зачастую закрытый характер. Однако, пример деятельности ЦСР (а именно, доклады этого аналитического центра) говорит о том, что, вероятно, в некоторых случаях такие фабрики мысли ориентируются в том числе на посредников и общественность.

 Также важно отметить и тот факт, что зачастую предложения фабрик мысли нередко носят долгсрочный характер, в то время как представители власти заинтересованы преимещественно в реализации краткосрочных проектов.

 «В данном контексте наиболее ярко проявляется еще одна проблема регионального (и российского в целом) экспертного сообщества — практически полное отсутствие объективной качественной журналистики, как источника политической экспертизы, отражающей общественное мнение. В региональном политическом процессе все большое развитие приобретает тенденция к медиатизации политического консалтинга. Политическими консультантами становятся либо выходцы из СМИ, либо те, кто имеет медиа-ресурсы»[[113]](#footnote-113).

 В целом ситуация в России на примере деятельности фабрик говорит пока в сторону противников позитивной теории гражданского общества. В силу закрытости процессов принятия решений это приводит в одних случаях к укреплению связи между аффилированными «техническими» фабриками мысли и их заказчиками, в других же к вынужденной переориентации на широкую общественность и посредников, которые также практически целиком «отрезаны» от данных процессов. Ресурсов для деятельности и тех и других если и хватает, то не позволяет им динамично и устойчиво развиваться. Однако, на взгляд автора данной работы, возможным выходом центров публичной политики может быть аккумуляция усилий с помощью краудфандинга для, с одной стороны, усиления позиций широкой общественности с помощью аналитической поддержки, с другой – появление новых достаточно устойчивых источников дохода, позволяющих устойчиво развиваться и, усиловно говоря, добавляющих вес «миноритариев» к предложениям фабрики мысли.

 Помимо выше обозначенных форм деятельности, «мониторинг отношения к деятельности фабрики в СМИ позволит более точно осуществлять планирование направлений работы и даст ценную возможность ее дальнейшего совершенствования. В целом, как показывает мировая практика, упор необходимо делать на создание качественно новых перспективных проектов и программ»[[114]](#footnote-114). В том числе, способствовать развитию институтов, как формальных, так и неформальных, способствующих диверсификации источников финансирования.

 Вероятно, не удивительно, что внешняя среда (политическая система) оказывает ключевое влияние на функционирование таких институтов, как фабрики мысли (особенно если мы понимаем их как , обладающие определенной гражданской миссией, «Центры публичной политики» ). Для появления и существования фабрик мысли обычно обозначают три необходимых условия:

1) Наличие и условия деятельности специалистов

2) «Спрос на альтернативу»

3) Независимые источники существования

 Особенно важную роль играет степень институционализации политического процесса и уровень допустимой политической конкуренции и плюрализма, доступ международных акторов (таких как, например, фонды и прочие грантодающие организации), без средств которых сам факт активного существования, в частности, «Центров публичной политики» крайне сомнителен.

 Джеймс Макган же, в свою очередь, также отмечает, что наблюдается тенденция к укрупнению фабрик мысли на фоне уменьшения темпов создания фабрик мысли, но уже по всему миру.

Причинами, по которым происходит укрупнение и развитие институтов, он называет[[115]](#footnote-115):

1. Демократизацию
2. Требования независимой информации и ее анализа
3. Увеличение количества открытых дебатов о государственных решениях
4. Конец государственной монополии на информацию
5. Кризис доверия к правительству и чиновникам
6. Глобализацию
7. Рост влияния интернациональных акторов
8. Интернационализация финансирования НПО/НКО
9. Общий тренд глобализации
10. Модернизацию
11. Развития технологий и форм коммуникации
12. Коплексность и техническая природа проблем политики

С другой стороны, причинами, по которым снижается темп создания фабрик мысли в мире, можно назвать

1. Институциональное окружение
2. Враждебная политическая и регулятивная среды
3. Недостаточное развитие институционального потенциала
4. Замена их правозащитными организациями и группами интересов
5. Прекращение их деятельности по причинам выполнения целей
6. Финансирование
7. Изменения в приоритетах финансирования государственных и частных доноров
8. Приоритетность краткосрочных проектов над более долгосрочным институциональным строительством.
9. Глобальный экономический кризис

 Значительную часть из них, конечно, нельзя назвать подходящими для Российской действительности, однако, например причина, обозначенная как кризис доверия к правительству и чиновникам, который наблюдается и в РФ, обнажает другую, уже более насущную проблему Российских фабрик мысли – недостаточное развитие собственного потенциала, использование своих ресурсов.

Согласно Д. Абельсону «аналитические центры обладают уникальными ресурсами (экспертиза и связи с политиками и лицами принимающими политические решения), позволяющими им «выстоять» на политическом поле»[[116]](#footnote-116).

 В итоге, если мы сравним «технически» фабрики мысли и центры публичной политики естественно, появятся основания предполагать не заинтересованность в демократизации контрактных («технических») фабрик мысли в силу того, что немалая их часть имеет хорошие политические связи, а значительное число руководителей (или попечителей) ранее занимали очень высокие государственные должности (или до сих пор занимают). И хотя это упрощает их «вливание» в процесс принятия решений, вполне логичным является вопрос об их заинтересованности в выработке альтернативных предложений и изменении статус-кво (изменению правил игры – институциональных рамок). Технически фабрики мысли действительно больше зависят от институциональных ограничений потенциальных заказчиков, т.к., органы исполнительной власти, на которые они ориентируются (это наиболее вероятный заказчик), находятся в условиях часто жесткой подотчетности и, зачастую, все необходимые инструкции (по аналогии с депутатами канадского парламента) идут сверху вниз, не оставляя серьезных возможностей для встраивания в этот процесс технических фабрик мысли.

 Что же касается центров публичной политики, то, действительно, ресурсы, вроде кадровых и материальных находятся в сильной зависимости от внешней среды, зачастую заставляя их (по аналогии с человеком) действовать, отдавая все больше внимания вопросам «выживания».

**Библиографический список**

1. **Законы и нормативные акты:**

1. Федеральный закон от 19.05.1995 N 82-ФЗ «Об общественных объединениях»
2. Федеральный закон от 17.07.2009 N 170-ФЗ «О внесении изминений в федеральный закон «О некоммерческих организациях»»
3. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»

**II. Специальная литература**

**2.1 Книги:**

1. Беляева Н.Ю., Зайцев Д.Г. Сравнительный анализ российских и зарубежных аналитических центров: case study– учебное пособие по курсу «Аналитические центры в публичной политике» // Издательство Национального исследовательского университета –Высшей школы экономики, 2007 – 174 с.
2. Голосов Г.В. Сравнительная политология: учебник, 3-е изд. // издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2001 – 368с.
3. Даль Р. Демократия и ее критики // Пер. с англ. Под ред. М.В.Ильина. - М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2003. – 576 с.
4. Даль Р. О демократии // Аспект Пресс, 2000 – 208с.
5. Ларг С., Хэртель А., Борш М. Гражданское общество и гражданская активность в России. 2010г. – 24с.
6. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики // Фонд экономической книги “Начала”, 1997 – 190 с.
7. Раймонд Дж. Страйк, «Управление Аналитическими центрами» 2 изд. //Киев, Международный центр перспективных исследований, перевод. 2011г. – 369 c.
8. Сунгуров А.Ю., Балаян А.А. учебное пособие по курсу «Фабрики мысли»
9. Abelson D. Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes, McGill-Queens — Montreal: University – 183 p.
10. Boucher S., Hobbs B. Europe and its think tanks : a promise to be fulfilled // Notre Europe Studies and Research № 35 – 147p.
11. European think tanks and the EU, Edited by Missiroli A. and Ioannides I. // Berlaymont paper, Issue 2, 2012 – 57 p.
12. Grossman A., Letts C.W., Ryan W.P. High Performance Nonprofit Organizations:Managing Upstream for Greater Impact //New York: John Wiley & Sons.1999.
13. Kotler, Ph. Marketing Management.// NJ: Prentice Hall., 2000.
14. McGann J. “Think Tanks: Catalysts for Ideas in Action—An International Survey // Philadelphia: Foreign Policy Research Institute. 1999.
15. McGann J., R. Kent Weaver Think Tanks & Civil Societies — New Brunswick : Transaction Publishers, 2000
16. McGann J. , Johnson E. Comparative Think Tanks, Politics and Public Policy // Edward Elgar Publishing Limited, 2005, 276p.
17. Stone D., Capturing the Political Imagination // Frank Cass, London,1996, pp. 331

**1.2 Статьи:**

* 1. [Электронный ресурс] Официальный сайт лентьевского центра // Данные по исследованиям, проводившимся после 2008 года. *URL: http://www.leontief-centre.ru/projects/*
	2. [Электронный ресурс] Сайт Центра Стратегических Разработок Северо-запад *URL: http://www.csr-nw.ru/research*
	3. Акопян О.А., «Ведущие мировые фабрики мысли сегодня:новые смыслы на службе государства»// Москва, Национальный институт развития современной идеологии, 2009
	4. Беляева Н. Ю. Развитие концепта публичной политики: внимание «движущим силам» и управляющим субъектам // ПОЛИС. Политические исследования, № 3, 2011, с. 72-87
	5. Беляева Н.Ю. Глобальное управление и аналитические ресурсы: как исследователи могут влиять на власть [Электронный ресурс] Статьи и тезисы Научно-учебной группы по анализу проблем глобального участия и глобального управления URL: <http://www.hse.ru/org/hse/ouk/politanaliz/globman/articles>
	6. Горный М. Б., Фабрики мысли и центры публичной политики в конце ХХ - начале ХХI веков : [Электронный ресурс] Научная электронная библиотека «Гражданское общество в России», URL: <http://www.civisbook.ru/files/File/Gornyi_fabriki.pdf>
	7. Гулъбина Н.И., Теория институциональных изменений Д. Норта // Вестник Томского государственного университета, №283, 2004
	8. Даймонд Л. Прошла ли "третья волна" демократизации? // Полис. 1999. № 1. *URL: http://www.polisportal.ru/files/File/puvlication/Starie\_publikacii\_Polisa/D/1999-1-3-Dimond\_Proshla\_li\_3\_volna\_demokratizacii.pdf*
	9. Зайцев Д.Г. Теория и методология оценки влияния негосударственных акторов на политический процесс (на примере аналитических центров) // Человек. Сообщество. Управление, 2008, №2 с. 4 – 13
	10. Интервью Ю.Ковальчука журналу Forbes, [Электронный ресурс] *URL: http://www.forbes.ru/forbes/issue/2008-05/11152-strategii-kovalchuka*
	11. Леонов Д.В. Перспективы развития технологии фабрик мысли в россии // Научная сессия МИФИ, 2005, с. 181-182
	12. Мадатов А.С. Демократизация: особенности ее современной волны. // Вестник Российского университета дружбы народов. – Cерия: Политология. – 2001. – № 3. – С. 45-56.
	13. Медушевский Н.А. Взаимосвязь власти с наукой [Электронный ресурс] URL: <http://thinktank.riep.ru>
	14. Медушевский Н.А., Фабрики мысли в ЕС: сравнительный анализ европейского и американского исследовательских подходов // Вестник РУДН: политология. № 1, 2010.
	15. Мельвиль А.Ю. Демократические транзиты // Политология: Лексикон / Под ред. А.И.Соловьева. М. : «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2007. – с.123-134.
	16. Принципы проведения аналитических работ и представления их результатов, Вопросы экономики, № 5, Май 2011, C. 151-153
	17. Санович С.В. Консолидация гражданского общества в переходной России // Издательство Национального исследовательского университета – Высшей школы экономики, 2009
	18. Северова М.С. Роль мозговых центров в системе принятия решений в ЕС // Вестник ЧитГУ, №2, 2008, с. 39-43
	19. Современные фабрики мысли (статья) [Электронный ресурс] Дата обращения: 05.06.2013 *URL: http://xyz.org.ua/discussion/thnk\_tnk1.html#1*
	20. Сунгуров А.Ю. "Фабрики мысли" - центры публичной политики и их предшественники на Северо-Западе России: советский опыт [Электронный ресурс] Общественные новости Северо-запада URL: <http://www.cogita.ru/analitka/issledovaniya/fabriki-mysli-centry-publichnoi-politiki-i-ih-predshestvenniki-na-severo-zapade-rossii-sovetskii-opyt>
	21. Сунгуров А.Ю. "Фабрики мысли" и центры публичной политики на Северо-Западе России в девяностые годы ХХ века [Электронный ресурс] Общественные новости Северо-запада URL: <http://www.cogita.ru/analitka/issledovaniya/aleksandr-sungurov-fabriki-mysli-i-centry-publichnoi-politiki-na-severo-zapade-rossii-v-devyanostye-gody-hh-veka>
	22. Сунгуров А.Ю., Беляев А.Ю., «Российские Фабрики мысли как субъект артикуляции альтернатив социально-экономического развития» // Правящая элита и системная оппозиция в современной России и за рубежом, 2012г., с. 3-12
	23. Сунгуров А.Ю., Распопов Н.П., Беляев А.Ю. Институты-медиаторы и их развитие в современной России. II.Фабрики мысли и центры публичной политики // Полис, 2012, №4. c. 99-116.
	24. Сунгуров А.Ю., Центры публичной политики: возможные направления анализа деятельности и основные функции // Публичная политика — 2004. СПб, Норма, 2004
	25. Хантер Р. Роль аналитических центров вформировании внешней оборонной политики США // электронный журнал Государственного департамента США "Внешняя политика США", т.5, № 1, 2000
	26. Abelson D., Carberry Ch. Following Suit or Falling Behind? A Comparative Analysis of Think Tanks in Canada and the United States // Canadian Journal of Political Science Vol. 31, № 3, 1998, pp. 525-551
	27. Belletini O., The Role of Public Policy Centers in Public Reforms Implemented in Latin America Think Tanks and Public Policies in Latin America Think Tanks and Public Policies in Latin America // red. Garcé A., Uña G.Fundación Siena and CIPPEC, Buenos Aires, Argentina, 2010. pp.106-127
	28. Bernardo M. Villegas. A Think Tank in Democratic Society. Economic Reform Today. Ideas into Action: Think Tanks and Democracy. № 3, 1996
	29. Braun M., Chudnovsky M., Ducote N. Weyrauch V., Far away from Thinktankland: Policy Research Institutes in Developing Countries.Think Tanks and Public Policies in Latin America Think Tanks and Public Policies in Latin America // red. Garcé A., Uña G.Fundación Siena and CIPPEC, Buenos Aires, Argentina, 2010. pp. 74-106
	30. Brint S., Rethinking the Policy Influence of Experts: From General Characterizations to Analysis of Variation // Sociological Forum, Vol. 5, № 3, 1990, pp. 361-385
	31. Dolnicar S., Lazarevski K. (2009). Marketing in non-profit organizations : an international perspective. International Marketing Review, Vol. 26 №3,. Copyright Emerald Group Publishing Limited 2009, pp. 275-291
	32. Foley Michael W., Edwards Bob. «The Paradox of Civil Society»// Journal of Democracy; July 96, Vol. 7 Issue 3, pp. 38 - 52
	33. Gellner W. The Politics of Policy "Political Think Tanks" and Their Markets in the U.S.-Institutional Environment // Presidential Studies Quarterly, Vol. 25, № 3, Civil Rights and Presidential Leadership, 1995, pp. 497-510
	34. Hall P., Taylor R. Political science and three new institutionalisms // Political studies, Vol.44, 1996, pp. 936-957
	35. Hellman Joel S., Winners Take All: The Politics of Partial Reform in Postcommunist Transitions / World Politics, Vol. 50 № 2, 1998, pp. 203-234
	36. Johnson E. How Think Tanks Improve Public Policy // Economic reform today, №3, 1996, pp. 34-38
	37. Johnson E. Think Tanks: A Voice for Reform// Economic reform today, №3, 1996, pp. 9-14
	38. Kotler Ph. Strategies for Introducing marketing into nonprofit organisations, Journal of Marketing, Vol. 43, №1 , 1979 pp. 37-44
	39. Lindquist E. Think tanks, foundations and policy discourse: ebbs and flows, investments and responcibilities // School of Public Administration, University of Victoria, 2006
	40. March J., Olsen J. The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life // The American Political Science Review, Vol. 78, № 3 1984, pp. 734-749
	41. McGann J. Think Tanks: The Global, Regional and National Dimensions // Think Tanks in Policy Making – Do They Matter?. Shanghai: Friedrich-Ebert-Stiftung Shanghai Office, 2011, pp. 8-16
	42. McNutt K., Marchildon G. Think Tanks and the Web: Measuring Visibility and Influence // Canadian Public Policy / Analyse de Politiques, Vol. 35, № 2 2009, pp. 219-236
	43. O'Donnell G., «Illusions About Consolidation”, Journal of Democracy Vol. 7, № 2, 1996, pp. 34-51
	44. Saywell, D., and A. Cotton. Spreading the Word: Practical Guidelines for Research Dissemination Strategies. Leicestershire// UK: Loughborogh University. 1999 *URL: http://www.lboro.ac.uky wedc/publications.,*
	45. Schmitter Ph., Karl T. What Democracy Is and Is Not — "Journal of Democracy", Summer 1991, vol 2, pp. 75-88
	46. Stone D., Think Tank Transnationalisation and Non-profit Analysis, Advice and Advocacy // Global Society, Vol. 14, № 2, 2000, pp. 153-172
	47. Stone D., «Recycling Bins, Garbage Cans or Think Tanks?Three Myths Regarding Policy Analysis Institutes»// Marie Curie Chair ,Central European University, 2005
	48. The Political Activity of Think Tanks: The Case for Mandatory Contributor Disclosure // Harvard Law Review, Vol. 115, № 5 2002, pp. 1502-1524
	49. Zaytsev D. Analytical Communities in the Local Policy Process: Creating Self-identity // International Journal of Business and Social Science Vol. 3 № 5, 2012, pp. 208 – 221

**1.3 Авторефераты диссертаций:**

1. Волынкина Л.А. Политическая экспертиза как фактор политического процесса // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук. Саратовский государственный университет имени Н.Г.Чернышевского, 2011г. – 23с.
2. Зайцев Д.Г. Аналитические центры как субъекты политического процесса// Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук. Национальный ислледовательский университет Высшая школа экономики, 2009 – 21с.
3. Иванов Д.Ю. Формирование политической аналитики негосударственных аналитических центров в современной России // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук, «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» - Северо-Западный институт управления, 2013 – 29с.
4. Медушевский Н.А. Экспертное сообщество в политической сфере в конце XX - начале XXI века// Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук, Российский государственный гуманитарный университет, 2011г. – 32с.
5. Rich, Andrew. "Think Tanks, Public Policy, and the Politics of Expertise". Ph.D.Dissertation, Yale University, 1999

II. Материалы практики:

Свободные интервью:

С сотрудниками центра развития некоммерческих организаций
Директором по развитию Анной Клециной,
Председателем правления Анной Орловой,
PR – менеджером Юлией Крыловой,
Директором благотворительного фонда «Добрый город Петербург» Анной Шматко

С директором Санкт-Петербургского филиала фонда им. Фридриха Эберта Натальей Смирновой

1. Сунгуров А.Ю., Беляев А.Ю., «Российские Фабрики мысли как субъект артикуляции альтернатив социально-экономического развития», 2012г. [↑](#footnote-ref-1)
2. March J., Olsen J. The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life // The American Political Science Review, Vol. 78, № 3 1984, p. 745 [↑](#footnote-ref-2)
3. Раймонд Дж. Страйк, «Управление Аналитическими центрами» 2 изд. //Киев, Международный центр перспективных исследований, перевод. 2011г. [↑](#footnote-ref-3)
4. См. O'Donnell G., «Illusions About Consolidation», Journal of Democracy Vol. 7, № 2, 1996 ; Schmitter Ph., Karl T. What Democracy Is and Is Not — «Journal of Democracy», Summer 1991, vol 2, pp.; Даймонд Л. Прошла ли «третья волна» демократизации? // Полис. 1999. № 1. ; Даль Р. Демократия и ее критики // Пер. с англ. Под ред. М.В.Ильина. - М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2003.; Даль Р. О демократии // Аспект Пресс, 2000 ; Hall P., Taylor R. Political science and three new institutionalisms // Political studies, Vol.44, 1996; Hellman Joel S., Winners Take All: The Politics of Partial Reform in Postcommunist Transitions / World Politics, Vol. 50 № 2, 1998; March J., Olsen J. The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life // The American Political Science Review, Vol. 78, № 3, 1984; Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики // Фонд экономической книги «Начала», 1997 [↑](#footnote-ref-4)
5. Н.И. Гулъбина, «Теория институциональных изменений Д. Норта»; Вестник Томского Государственного Университета, 2004г., с.123 [↑](#footnote-ref-5)
6. Санович С.В. Консолидация гражданского общества в переходной России // Издательство Национального исследовательского университета – Высшей школы экономики, 2009; Foley Michael W., Edwards Bob. «The Paradox of Civil Society»// Journal of Democracy; July 96, Vol. 7 Issue 3, pp. 38 – 52; Stone D. Think Tank Transnationalisation and Non-profit Analysis, Advice and Advocacy // Global Society, Vol. 14, № 2, 2000, pp. 153-172; Stone D., «Recycling Bins, Garbage Cans or Think Tanks?Three Myths Regarding Policy Analysis Institutes»// Marie Curie Chair ,Central European University, 2005 [↑](#footnote-ref-6)
7. Johnson E. How Think Tanks Improve Public Policy // Economic reform today, №3, 1996, pp. 34-38; Johnson E. Think Tanks: A Voice for Reform// Economic reform today, №3, 1996, pp. 9-14; Lindquist E. Think tanks, foundations and policy discourse: ebbs and flows, investments and responcibilities // School of Public Administration, University of Victoria, 2006; Даль Р. Демократия и ее критики // Пер. с англ. Под ред. М.В.Ильина. - М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2003. – 576 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Зайцев Д.Г. Теория и методология оценки влияния негосударственных акторов на политический процесс (на примере аналитических центров) // Человек. Сообщество. Управление, 2008, №2 с. 4 – 13; Медушевский Н.А. Взаимосвязь власти с наукой [Электронный ресурс] URL: <http://thinktank.riep.ru>; Медушевский Н.А., Фабрики мысли в ЕС: сравнительный анализ европейского и американского исследовательских подходов // Вестник РУДН: политология. № 1, 2010; Беляева Н.Ю. Глобальное управление и аналитические ресурсы: как исследователи могут влиять на власть [Электронный ресурс] Статьи и тезисы Научно-учебной группы по анализу проблем глобального участия и глобального управления URL: <http://www.hse.ru/org/hse/ouk/politanaliz/globman/articles> [↑](#footnote-ref-8)
9. Abelson D., Carberry Ch. Following Suit or Falling Behind? A Comparative Analysis of Think Tanks in Canada and the United States // Canadian Journal of Political Science Vol. 31, № 3, 1998, pp. 525-551; Abelson D. Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes, McGill-Queens — Montreal: University – 183 p.; McGann J. “Think Tanks: Catalysts for Ideas in Action—An International Survey // Philadelphia: Foreign Policy Research Institute. 1999.; McGann J., R. Kent Weaver Think Tanks & Civil Societies — New Brunswick : Transaction Publishers, 2000; MacGann J. , Johnson E. Comparative Think Tanks, Politics and Public Policy // Edward Elgar Publishing Limited, 2005, 276p. [↑](#footnote-ref-9)
10. Сунгуров А.Ю., Балаян А.А. учебное пособие по курсу «Фабрики мысли» ; Сунгуров А.Ю. "Фабрики мысли" - центры публичной политики и их предшественники на Северо-Западе России: советский опыт ; Сунгуров А.Ю., Центры публичной политики: возможные направления анализа деятельности и основные функции // Публичная политика — 2004. СПб, Норма, 2004 ; Сунгуров А.Ю., Распопов Н.П., Беляев А.Ю. Институты-медиаторы и их развитие в современной России. II.Фабрики мысли и центры публичной политики // Полис, 2012, №4 и др. [↑](#footnote-ref-10)
11. См. Think Tanks in Policy Making – Do They Matter?. Shanghai: Friedrich-Ebert-Stiftung Shanghai Office, 2011 [↑](#footnote-ref-11)
12. Ларг С., Хэртель А., Борш М. Гражданское общество и гражданская активность в России. 2010г. – 24с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Bernardo M. Villegas. A Think Tank in Democratic Society. Economic Reform Today. Ideas into Action: Think Tanks and Democracy. № 3, 1996 [↑](#footnote-ref-13)
14. Rich, Andrew. "Think Tanks, Public Policy, and the Politics of Expertise". Ph.D.Dissertation, Yale University, 1999 [↑](#footnote-ref-14)
15. Barry Wood, "Голос Америки" от 16 мая 1995 года, передача из Праги //URL: <http://www.b-info.com/places/Bulgaria/news/95-05/may16.voa> [↑](#footnote-ref-15)
16. Raising the Bar: Redefining Relations Between the Individual and the State in by Takahiro Suzuki // URL: <http://www.nira.go.jp/publ/review/97winter/suzuki.html> [↑](#footnote-ref-16)
17. Сборник "Фабрики мысли" и центры публичной политики: международный и первый российский опыт. Сборник статей.// Под ред. А.Ю.Сунгурова. - СПб.: Норма, 2002. [↑](#footnote-ref-17)
18. Мельвиль А.Ю. Демократические транзиты / А.Ю. Мельвиль // Политология: Лексикон / Под ред. А.И.Соловьева. М. : «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2007. – с.131 [↑](#footnote-ref-18)
19. Там же с.123 [↑](#footnote-ref-19)
20. Guillermo O'Donnell, «Illusions About Consolidation”, Journal of Democracy 7.2 (1996) p.34 [↑](#footnote-ref-20)
21. Schmitter P, Karl T. What Democracy Is and Is Not — "Journal of Democracy", Summer 1991, vol 2, p.81-82 [↑](#footnote-ref-21)
22. Даймонд Л. Прошла ли "третья волна" демократизации? // Полис. 1999. № 1. [↑](#footnote-ref-22)
23. Schmitter P, Karl T. What Democracy Is and Is Not — "Journal of Democracy", Summer 1991, vol 2, p.82 [↑](#footnote-ref-23)
24. Мадатов А.С. Демократизация: особенности ее современной волны. // Вестник Российского университета дружбы народов. – Cерия: Политология. – 2001. – № 3. – С. 45-56. [↑](#footnote-ref-24)
25. Горный М. Б., Фабрики мысли и центры публичной политики в конце ХХ - начале ХХI веков : [Электронный ресурс] Научная электронная библиотека «Гражданское общество в России», с.3 URL: http://www.civisbook.ru/files/File/Gornyi\_fabriki.pdf [↑](#footnote-ref-25)
26. Даймонд Л. Прошла ли "третья волна" демократизации? // Полис. 1999. № 1. URL: http://www.polisportal.ru/files/File/puvlication/Starie\_publikacii\_Polisa/D/1999-1-3-Dimond\_Proshla\_li\_3\_volna\_demokratizacii.pdf [↑](#footnote-ref-26)
27. O'Donnell G., «Illusions About Consolidation”, Journal of Democracy Vol. 7, № 2, 1996, p. 35 [↑](#footnote-ref-27)
28. Цит. Przeworski, Democracy and the Market, p. 26 по: O'Donnell G., «Illusions About Consolidation”, Journal of Democracy Vol. 7, № 2, 1996, p. 39 [↑](#footnote-ref-28)
29. Ibid p. 39 [↑](#footnote-ref-29)
30. Н.И. Гулъбина, «Теория институциональных изменений Д. Норта»; Вестник Томского Государственного Университета, 2004г., с.124 [↑](#footnote-ref-30)
31. Решение некооперативной игры двух и более игроков, в котором ни один участник не может увеличить выигрыш, изменив своё решение в одностороннем порядке, когда другие участники не меняют решения. [↑](#footnote-ref-31)
32. Foley, Michael W., Edwards, Bob. «The Paradox of Civil Society»// Journal of Democracy; July96, Vol. 7 Issue 3, p. 38 - 52 [↑](#footnote-ref-32)
33. Foley M., Edwards B. «The Paradox of Civil Society»// Journal of Democracy; July96, Vol. 7 Issue 3, p. 39 [↑](#footnote-ref-33)
34. Ibid [↑](#footnote-ref-34)
35. Ibid p.41 [↑](#footnote-ref-35)
36. Санович С.В. Консолидация гражданского общества в переходной России // Издательство Национального исследовательского университета – Высшей школы экономики, 2009, с.21 [↑](#footnote-ref-36)
37. Stone D., «Recycling Bins, Garbage Cans or Think Tanks?Three Myths Regarding Policy Analysis Institutes»// Marie Curie Chair ,Central European University, 2005 [↑](#footnote-ref-37)
38. Там же [↑](#footnote-ref-38)
39. Hall P., Taylor R. Political science and three new institutionalisms // Political studies, Vol.44, 1996, p. 941 [↑](#footnote-ref-39)
40. J. McGann, R. Kent Weaver Think Tanks & Civil Societies — New Brunswick : Transaction Publishers, 2000 [↑](#footnote-ref-40)
41. Там же. [↑](#footnote-ref-41)
42. Abelson D. Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes, McGill-Queens — Montreal: University [↑](#footnote-ref-42)
43. Даль Р. Демократия и ее критики // Пер. с англ. Под ред. М.В.Ильина. - М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2003. – с. 359 [↑](#footnote-ref-43)
44. Abelson D. Do Think Tanks Matter?... [↑](#footnote-ref-44)
45. Медушевский Н.А. Экспертное сообщество в политической сфере в конце XX - начале XXI века// Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук. Москва, 2011г. [↑](#footnote-ref-45)
46. Медушевский Н.А., Фабрики мысли в ЕС: сравнительный анализ европейского и американского исследовательских подходов // Вестник РУДН: политология. № 1, 2010 [↑](#footnote-ref-46)
47. McGann J. “Think Tanks: Catalysts for Ideas in Action—An International Survey // Philadelphia: Foreign Policy Research Institute. 1999; McGann J., R. Kent Weaver Think Tanks & Civil Societies — New Brunswick : Transaction Publishers, 2000; MacGann J. , Johnson E. Comparative Think Tanks, Politics and Public Policy // Edward Elgar Publishing Limited, 2005, 276p. [↑](#footnote-ref-47)
48. Медушевский Н.А., Фабрики мысли в ЕС: сравнительный анализ европейского и американского исследовательских подходов // Вестник РУДН: политология. № 1, 2010, с.2 [↑](#footnote-ref-48)
49. Там же с.5 [↑](#footnote-ref-49)
50. Там же с.6 [↑](#footnote-ref-50)
51. Zaytsev D. Analytical Communities in the Local Policy Process: Creating Self-identity // International Journal of Business and Social Science Vol. 3 № 5, 2012, p. 209 [↑](#footnote-ref-51)
52. Там же, таблица 1. [↑](#footnote-ref-52)
53. Современные фабрики мысли (доклад) [Электронный ресурс] Дата обращения: 05.06.2013; URL: http://xyz.org.ua/discussion/thnk\_tnk1.html#1 [↑](#footnote-ref-53)
54. Там же [↑](#footnote-ref-54)
55. Там же [↑](#footnote-ref-55)
56. Концепция проведения научных исследований с привлечением большого количества добровольцев, многие из которых не имеют специального образования [↑](#footnote-ref-56)
57. Сунгуров А.Ю., Балаян А.А. учебное пособие по курсу «Фабрики мысли» [↑](#footnote-ref-57)
58. Johnson E. How Think Tanks Improve Public Policy // Economic reform today, №3, 1996, p. 35 [↑](#footnote-ref-58)
59. Горный М. Б., Фабрики мысли и центры публичной политики в конце ХХ - начале ХХI веков : [Электронный ресурс] Научная электронная библиотека «Гражданское общество в России», URL: http://www.civisbook.ru/files/File/Gornyi\_fabriki.pdf [↑](#footnote-ref-59)
60. Сунгуров А.Ю., Распопов Н.П., Беляев А.Ю. Институты-медиаторы и их развитие в современной России. II.Фабрики мысли и центры публичной политики // Полис, 2012, №4. c. 100 [↑](#footnote-ref-60)
61. Abelson D., Is Anybody Listening? Assessing the Influence of Think Tanks // Think Tanks in Policy Making – Do They Matter? // Shanghai: Friedrich-Ebert-Stiftung Shanghai Office, 2011, p. 25 [↑](#footnote-ref-61)
62. Lindquist E. Think tanks, foundations and policy discourse: ebbs and flows, investments and responcibilities // School of Public Administration, University of Victoria, 2006, p.15 [↑](#footnote-ref-62)
63. McNutt K., Marchildon G. Think Tanks and the Web: Measuring Visibility and Influence // Canadian Public Policy / Analyse de Politiques, Vol. 35, № 2 2009, p. 220 [↑](#footnote-ref-63)
64. Abelson D., Is Anybody Listening? Assessing the Influence of Think Tanks // Think Tanks in Policy Making – Do They Matter? // Shanghai: Friedrich-Ebert-Stiftung Shanghai Office, 2011, p. 26 [↑](#footnote-ref-64)
65. С. Ларг, А. Хэртель, М.Борш. Гражданское общество и гражданская активность в России. 2010г. [↑](#footnote-ref-65)
66. Gellner W. The Politics of Policy "Political Think Tanks" and Their Markets in the U.S.-Institutional Environment // Presidential Studies Quarterly, Vol. 25, № 3, Civil Rights and Presidential Leadership, 1995, p. 500 [↑](#footnote-ref-66)
67. Abelson D., Carberry Ch. Following Suit or Falling Behind? A Comparative Analysis of Think Tanks in Canada and the United States // Canadian Journal of Political Science Vol. 31, № 3, 1998, p. 542 [↑](#footnote-ref-67)
68. Ibid [↑](#footnote-ref-68)
69. Stone D., Capturing the Political Imagination // Frank Cass, London,1996, p. 44 [↑](#footnote-ref-69)
70. Хантер Р. Роль аналитических центров вформировании внешней оборонной политики США // электронный журнал Государственного департамента США "Внешняя политика США", т.5, № 1, 2000, с.102 [↑](#footnote-ref-70)
71. Цит. по Медушевский Н.А., Фабрики мысли в ЕС: сравнительный анализ европейского и американского исследовательских подходов // Вестник РУДН: политология. № 1, 2010, с.8 [↑](#footnote-ref-71)
72. Там же [↑](#footnote-ref-72)
73. Там же [↑](#footnote-ref-73)
74. European think tanks and the EU, Edited by Missiroli A. and Ioannides I. // Berlaymont paper, Issue 2, 2012 – p. 9 [↑](#footnote-ref-74)
75. Boucher S., Hobbs B. Europe and its think tanks : a promise to be fulfilled // Notre Europe Studies and Research № 35 – p.94 [↑](#footnote-ref-75)
76. Ibid p.98 [↑](#footnote-ref-76)
77. Финансирование за счет преимущественно не крупных частных пожертвований [↑](#footnote-ref-77)
78. Braun M., Chudnovsky M., Ducote N. Weyrauch V., Far away from Thinktankland: Policy Research Institutes in Developing Countries.Think Tanks and Public Policies in Latin America Think Tanks and Public Policies in Latin America // red. Garcé A., Uña G.Fundación Siena and CIPPEC, Buenos Aires, Argentina, 2010. p.75 [↑](#footnote-ref-78)
79. Stone D. Think Tank Transnationalisation and Non-profit Analysis, Advice and Advocacy // Global Society, Vol. 14, № 2, 2000, p. 155 [↑](#footnote-ref-79)
80. Belletini O., The Role of Public Policy Centers in Public Reforms Implemented in Latin America Think Tanks and Public Policies in Latin America Think Tanks and Public Policies in Latin America // red. Garcé A., Uña G.Fundación Siena and CIPPEC, Buenos Aires, Argentina, 2010. p.109 [↑](#footnote-ref-80)
81. Ibid p.113 [↑](#footnote-ref-81)
82. Ibid p.117 [↑](#footnote-ref-82)
83. Федеральный закон от 19.05.1995 N 82-ФЗ «Об общественных объединениях» [↑](#footnote-ref-83)
84. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [↑](#footnote-ref-84)
85. Федеральный закон от 17.07.2009 N 170-ФЗ «О внесении изминений в федеральный закон «О некоммерческих организациях»» [↑](#footnote-ref-85)
86. С. Ларг, А. Хэртель, М.Борш. Гражданское общество и гражданская активность в России. 2010г [↑](#footnote-ref-86)
87. Раймонд Дж. Страйк, «Управление Аналитическими центрами» 2 изд. //Киев, Международный центр перспективных исследований, перевод. 2011г. с.30 [↑](#footnote-ref-87)
88. Сайт Центра Стратегических Разработок Северо-запад, http://www.csr-nw.ru/research [↑](#footnote-ref-88)
89. Интервью Ю.Ковальчука журналу Forbes// URL: http://www.forbes.ru/forbes/issue/2008-05/11152-strategii-kovalchuka [↑](#footnote-ref-89)
90. Официальный сайт лентьевского центра // Данные по исследованиям, проводившимся после 2008 года. http://www.leontief-centre.ru/projects/ [↑](#footnote-ref-90)
91. Сунгуров А.Ю., Распопов Н.П., Беляев А.Ю. Институты-медиаторы и их развитие в современной России. II.Фабрики мысли и центры публичной политики // Полис, 2012, №4. c. 113 [↑](#footnote-ref-91)
92. Там же с.111 [↑](#footnote-ref-92)
93. Свободные интервью:

С сотрудниками центра развития некоммерческих организаций

Директором по развитию Анной Клециной,

Председателем правления Анной Орловой,

PR – менеджером Юлией Крыловой,

Директором благотворительного фонда «Добрый город Петербург» Анной Шматко [↑](#footnote-ref-93)
94. Раймонд Дж. Страйк, «Управление Аналитическими центрами» 2 изд. //Киев, Международный центр перспективных исследований, перевод. 2011г. [↑](#footnote-ref-94)
95. J. McGann “Think Tanks: Catalysts for Ideas in Action—An International Survey.”//Philadelphia: Foreign Policy Research Institute. 1999. [↑](#footnote-ref-95)
96. Раймонд Дж. Страйк, «Управление Аналитическими центрами» 2 изд. //Киев, Международный центр перспективных исследований, перевод. 2011г. с.29 [↑](#footnote-ref-96)
97. Там же с.32 [↑](#footnote-ref-97)
98. Там же с.40 [↑](#footnote-ref-98)
99. Letts, C. W., W. P. Ryan, and A. Grossman. High Performance Nonprofit Organizations:Managing Upstream for Greater Impact. //New York: John Wiley & Sons.1999. рр. 107–108 [↑](#footnote-ref-99)
100. По работе Раймонд Дж. Страйк, «Управление Аналитическими центрами» 2 изд. //Киев, Международный центр перспективных исследований, перевод. 2011г. с.50 [↑](#footnote-ref-100)
101. Раймондж Дж. Страйк, «Управление Аналитическими центрами» 2 изд. //Киев, Международный центр перспективных исследований, перевод. 2011г. С.171 [↑](#footnote-ref-101)
102. Статья «Современные фабрики мысли», URL: http://xyz.org.ua/discussion/thnk\_tnk1.html#1 [↑](#footnote-ref-102)
103. Статья «Современные фабрики мысли», URL: http://xyz.org.ua/discussion/thnk\_tnk1.html#1 [↑](#footnote-ref-103)
104. Раймонд Дж. Страйк, «Управление Аналитическими центрами» 2 изд. //Киев, Международный центр перспективных исследований, перевод. 2011г. с.64 [↑](#footnote-ref-104)
105. Saywell, D., and A. Cotton. Spreading the Word: Practical Guidelines for Research Dissemination Strategies. Leicestershire// UK: Loughborogh University. 1999. URL: http://www.lboro.ac.uky wedc/publications., р.43 [↑](#footnote-ref-105)
106. Kotler, P. Marketing Management.// NJ: Prentice Hall., 2000. р. 552 [↑](#footnote-ref-106)
107. Раймонд Дж. Страйк, «Управление Аналитическими центрами» 2 изд. //Киев, Международный центр перспективных исследований, перевод. 2011г. с.65 [↑](#footnote-ref-107)
108. Kotler, P. Marketing Management.// NJ: Prentice Hall., 2000. р. 555 [↑](#footnote-ref-108)
109. Там же, таблица 18.1 [↑](#footnote-ref-109)
110. По работе Abelson D. Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes, McGill-Quccns — Montreal : University Press, 2000. [↑](#footnote-ref-110)
111. Медушевский Н.А. Экспертное сообщество в политической сфере в конце XX - начале XXI века// Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук. Москва, 2011г. [↑](#footnote-ref-111)
112. Волынкина Л.А., Политическая экспертиза как фактор политического процесса // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук. Москва, 2011г. [↑](#footnote-ref-112)
113. Там же [↑](#footnote-ref-113)
114. О.А. Акопян , «Ведущие мировые фабрики мысли сегодня:новые смыслы на службе государства»// Москва, Национальный институт развития современной идеологии, 2009г. [↑](#footnote-ref-114)
115. McGann J. Think Tanks: The Global, Regional and National Dimensions // Think Tanks in Policy Making – Do They Matter?. Shanghai: Friedrich-Ebert-Stiftung Shanghai Office, 2011, p.10 [↑](#footnote-ref-115)
116. Abelson, D.E. Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes / D.E. Abelson. - Montreal: McGill-Queen`s University Press, 2002. - p. 18. [↑](#footnote-ref-116)