

УДК 327.84

**О ПРАКТИКЕ ОБУЧЕНИЯ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ СОТРУДНИКОВ  
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ  
РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНОГО СООБЩЕСТВА США**

© 2011 г.

*С.В. Старкин, С.В. Кривов*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

skrivov@rambler.ru

*Поступила в редакцию 12.10.2011*

Рассматриваются теоретические и практические вопросы повышения качества профессиональной переподготовки и обучения сотрудников информационно-аналитических подразделений разведывательного сообщества США.

*Ключевые слова:* разведывательное сообщество США, разведывательный анализ, информационно-аналитическая деятельность.

В условиях динамично меняющейся международной обстановки, новых угроз безопасности, а также продолжающихся гегемонистских устремлений американского истеблишмента вопросы повышения качества профессионального образования, воспитания и переподготовки сотрудников разведки все более остро стоят перед руководством разведки США. Проведенные исследования показывают наличие серьезных недостатков в данной сфере. Так, в аналитическом докладе «Будущее разведывательного анализа», подготовленном внушительным коллективом авторитетных американских разведчиков, среди прочего указывается, что ключевым элементом данной подготовки является необходимость развивать образовательные и обучающие программы. Причем речь идет не только об улучшении аналитической составляющей как таковой, но и о дальнейшей профессионализации и углублении специализации сотрудников аналитических подразделений. Представители американского разведывательного истеблишмента с горечью констатируют, что в настоящее время обучение и переподготовка не входят в число основных приоритетов разведывательного сообщества (РС). При этом даже руководители аналитических подразделений за все время своей карьеры не получают систематической подготовки. Фактически стремление РС получить любой ценой краткосрочные дивиденды преобладает над долгосрочной выгодой от обучения и подготовки высококвалифицированных аналитиков.

Рекомендации доклада включают, в том числе, использование системы Университета национальной разведки для координации всех образовательных и тренинговых программ в рам-

ках всего РС с учетом программ отдельных служб и программ, предлагаемых университетами. Доклад также рекомендует осуществление широкого спектра образовательных программ, инициацию начинающих аналитиков в обязательных совместных курсах начальной подготовки в течение первых 6 месяцев службы, а также развитие скоординированного континуума в сфере образования и переподготовки для руководителей и аналитиков. При этом образование и переподготовка должны стать стандартной, цикличной чертой в карьерах руководителей и аналитиков, а определенные рубежи в соответствующей специальной подготовке – обязательным требованием при рассмотрении вопроса о назначении на вышестоящую должность. Наконец, предлагается вовлечение в перманентные образовательные программы наиболее оптимального количества аналитических сотрудников; при этом процентное соотношение обучающихся не должно превышать допустимого и приводить к провалам на рабочих местах [1].

В этой связи актуальным представляется вопрос о более подробном рассмотрении теоретических и концептуальных подходов представителей разведывательных служб США к вопросам подготовки и обучения сотрудников информационно-аналитических подразделений разведки, специализирующихся в таком специфическом виде деятельности, каким является разведывательный анализ. Необходимо, в частности, рассмотреть информационную работу разведки в более широком плане, сравнивая профессию разведывательного аналитика с другими профессиями – юриста, медика, военного и дипломата.

Выдающийся авторитет в области стратегической разведки В. Платт объясняет термин «профессия» следующим образом: «В данном случае под профессией понимается обычное занятие, которое можно подвергнуть теоретическому анализу и в случае необходимости изменить на основании сделанных выводов его существо» [2].

Современное американское общество относится к информационной работе разведки как к весьма квалифицированной и уважаемой профессии. Однако работа разведывательного аналитика значительно отличается от других профессий. По своему назначению, характеру работы, требованиям, предъявляемым к сотрудникам, возможностям разработки основополагающих принципов и методов информационная работа разведки отвечает требованиям научной деятельности. Те качества, которых недостает информационной работе, чтобы стать профессией, могут быть выработаны в течение нескольких лет, если некоторые руководители РС проявят об этом достаточно заботы и обеспечат установление единства взглядов и разработку общепринятой доктрины, чего пока еще нет в информационной работе.

Рассматривая информационную работу как профессию, авторы имеют в виду информационно-аналитическую работу стратегической разведки в том виде, как она сейчас проводится в системе всего американского РС. Ею занимаются все работники, в обязанность которых входит определение разведывательной ценности поступающих к ним сведений, – следовательно, все кадровые работники информационно-аналитических подразделений.

Указанные замечания относятся прежде всего к таким сторонам информационной работы, как оценка, отбор и истолкование фактов, а также составление информационных документов. С точки зрения назначения информационной работы, взятого в широком плане, – выяснение значения массы имеющихся фактов и составление, опираясь на проницательность и разум, правильных и полезных выводов, – профессия офицера информации имеет много общего с некоторыми другими, особенно профессией юриста, ученого и журналиста.

Вместе с тем моментом, имеющим важнейшее значение для каждой профессии, является профессиональная честь, взгляды, корпоративная культура, в определенной мере идеал представителей данной профессии. Так, в журналистике основательность и глубина знаний сознательно приносятся в жертву быстроте и предпримчивости, а для естественных наук, напротив, основательность и глубина знаний имеют

первостепенное значение. Для представителей военной профессии естественными являются такие качества, как храбрость и сила, совершенно не требующиеся юристам.

Обращаясь к аналитической службе разведки, можно сказать, что она, наряду с профессией военнослужащего, может, безусловно, считать одним из своих идеалов патриотизм. Так же как и журналистика, разведка ценит своевременность информации. Разведывательная информация отличается от многих научных трудов по общественным наукам. Например, многие блестящие исторические работы могут не иметь абсолютно никакой практической ценности. Другими словами, соединение отдельных идеалов военного дела, журналистики и общественных наук вполне может составить профессиональные идеалы и информационно-аналитической разведывательной работы.

Центральная роль ЦРУ и РС США в целом в обеспечении полисмейкеров аналитическими сводками и материалами, касающимися угроз национальной безопасности и возможностей, с ними связанных, требовала и требует от разведки высококачественной подготовки ее аналитиков, особенно тех, кто занимается составлением именно аналитических сводок и материалов. Однако в течение долгого времени аналитики в ЦРУ принимались на службу и назначались в соответствующие аналитические подразделения штаб-квартиры без какой-либо подготовки. В течение первого полугодия службы с ними проводились краткосрочные двух- или четырехнедельные тренинги по аналитическим проблемам [3]. Так, в 1996 г. для вновь принятых аналитиков организовывались брифинги, в основном для проформы, на которых рассматривались вопросы, относящиеся к проблемам национальной безопасности и административным делам, ничего общего не имевшие с аналитической спецификой. Спустя несколько недель, а в ряде случаев и дней, эти вновь нанятые аналитики допускались к подготовке окончательных выходных разведывательных документов – хотя и в ограниченных рамках и под тщательным присмотром более опытных сотрудников, – однако без какой-либо подготовки в области предмета и его методов.

Данный минимальный формализованный подход к подготовке имеет в ЦРУ свои исторические корни. Джон Маклоулин, бывший заместитель руководителя Директората разведки (ДР) и заместитель Директора центральной разведки вспоминал: «Дик Леман, создатель сводки, которая известна ныне как Президентская ежедневная сводка (President's Daily Brief), однажды заметил, что базовая аналитическая подго-

товка, которую он получил, относилась к 1949 г. и заключалась в единственном совете его босса: «Что бы ты ни делал, всегда помни только одну вещь: Советский Союз – это плохо» [4]. Марк Ловенталь, бывший руководитель отдела кадров постоянного комитета по разведке при Палате представителей (House Permanent Select Committee on Intelligence) также указывает, что ЦРУ никогда не утруждало себя подготовкой аналитиков. Вновь назначенных сотрудников было принято поздравлять с назначением на должность аналитика, что приравнивалось к спокойной и безмятежной жизни где-нибудь на курорте [5]. Процесс обучения обычно основывался на знаниях, полученных в вузе, и совмещался с начальным периодом, аналогичным обучению плаванию. В мае 2001 г. бывший декан Кентской школы Франс Бакс также уподобил прежние формы подготовки в ДР бросанию учеников на самую глубину водоема. При этом он добавил, что, если такие способы обучения терпели неудачу, аналитики продолжали «барахтаться» и в дальнейшем [6].

В 1996 г. ЦРУ улучшило свою подготовку для начинающих аналитиков посредством создания одномесячных обзорных курсов, названных «Основы ремесла Директората разведки» (Fundamentals of DI Tradecraft – FDIT). Основная часть расписания FDIT была разработана под непосредственным руководством бывшего Директора по разведке Дугласа Макэхина и предназначалась для всех аналитиков и руководителей [7]. Тем не менее несмотря на то, что FDIT предназначался как ограниченный обзорный курс, по итогам первых выпусков он получил целый ряд критических отзывов внутри подразделений за свою медлительность, а также противоречия и непоследовательность в учебно-методических материалах [3, p. 616].

В 2000 г. в учебном центре Шермана Кента начала свою работу Программа ЦРУ по подготовке аналитиков (Career Analyst Program – CAP), предназначенная для подготовки начинающих аналитических сотрудников Директората разведки, желающих повысить свой профессиональный уровень и получить возможность для подготовки точной и достоверной аналитической информации. На наш взгляд, стоит более подробно проанализировать именно эту, наиболее завершённую и удавшуюся учебную программу.

Целью создания центра в Кенте, совершенно как любой реформы, направленной на решение какой-то частной проблемы, стало намерение руководства ЦРУ переломить плачевную ситуацию, сложившуюся в информационно-аналитической сфере. В мае 1998 г. Директор цен-

тральной разведки (ДЦР) Джордж Тенет «провел внутренний закрытый брифинг, посвященный внутренним проблемам ЦРУ и путям их решения» [9]. Видение директором будущего развития ЦРУ стало известно под названием «Стратегическое направление» (Strategic Direction), в котором Тенет сделал упор на важность изменения прежнего опыта и практики работы и увеличение вклада ЦРУ в процесс принятия важнейших внешне- и внутривластных решений. Год спустя, 18 октября 1999 г., он заявил в своем выступлении в Джорджтаунском университете: «Когда мы вводили в действие план «Стратегического направления» для ЦРУ... я сказал нашим сотрудникам, что мы должны выполнить наше предназначение. Мы должны сделать все, – отмечается далее, – чтобы поддержать наш высокий уровень... Мы должны научиться думать больше и более дифференцированно...» [10].

Через неделю после этого выступления Индия провела ядерные испытания, о которых ЦРУ не получило предупреждающей информации. Эта неудача высветила ограничения американской разведки и необходимость форсировать проведение реформ, вытекающих из «Стратегического направления» Тенета [11]. Анализ, проведенный ЦРУ по следам этой неудачи, выявил достаточно много недостатков, но наиболее значительным был назван недостаток критического мышления и отсутствие четкого разведывательного анализа Директората разведки [12]. Адмирал Дэвид Жеремя, возглавлявший комиссию по расследованию данного разведывательного инцидента, рекомендовал принимать на службу больше аналитиков, улучшать их подготовку и расширять контакты с так называемыми «внешними экспертами», т.е. представителями экспертного сообщества [13].

После этого Тенет поручил специально созданным рабочим группам форсировать реализацию основных положений его «Стратегического направления». В частности, группа, названная «Аналитическая глубина и экспертиза» (Analytic Depth and Expertise task force), состоявшая из восьми офицеров, получила полную свободу действий для исследования всех возможных путей решения проблемы подготовки экспертов мирового уровня, соответствующих по своей компетентности целям «Стратегического направления» [3, p. 610]. Офицеры проводили свои «мозговые штурмы» несколько раз в неделю в течение второй половины 1999 г., предлагая различные варианты повышения экспертной квалификации офицеров младшего, среднего и старшего звена. В конце концов рабочая группа пришла к выводу, что курсы подготовки будут

наиболее полезны для младших офицеров, которые нуждаются в создании прочного фундамента, на котором можно будет затем строить собственный аналитический инструментарий.

Рабочая группа направила свои рекомендации занимавшему в то время пост руководителя ДР Джону Ф. Маклоулину, который одобрил их и впоследствии приписал их реализацию поддержке директора Тенета [14]. В итоге нахождение Кентской школы в организационных рамках Директората разведки обеспечило ее прочной административной базой, которая оптимизировала получение необходимой первичной информации.

В 2000 г введение должности старшего аналитика службы позволило наиболее выдающимся аналитикам занимать посты в высшей иерархии, формально не являясь руководителями [15, 16]. В этом же году начала действовать программа CAP по подготовке аналитиков в созданной школе Шермана Кента. Школа получила имя Кента, служившего руководителем Палаты Национальных оценок ЦРУ (CIA's Board of National Estimates) с 1952 по 1967 гг. и считающегося в США «отцом-основателем» профессии разведывательного анализа [8].

Согласно пресс-релизу ЦРУ программа CAP является «первой наиболее полной программой для подготовки профессиональных аналитических сотрудников разведки», а также заметным шагом вперед по сравнению с аналогичными предшествующими программами [15]. Программа обеспечивает молодых аналитиков знаниями и умениями, которые позволяют им быть более эффективными в подготовке выводной разведывательной информации и в других аспектах служебной деятельности; предусматривает изучение причин прошлых разведывательных неудач и способов их избежать. В процессе обучения предусмотрено использование различных когнитивных методов, в том числе научных, для более точного структурирования аналитических работ.

Хотя программа CAP использовала уроки, извлеченные из предыдущих программ, прежде всего FDIT, она была, согласно Денису Штадтеру, «опыту, пишущемуся с чистого листа». В основе новой подготовки лежало убеждение, что обучение аналитиков должно быть полным и всесторонним и включать как общие разведывательные дисциплины, такие как история спецслужб, их этика и базовые ценности, так и специфические умения, необходимые именно для работы в Директорате разведки: проведение операций, сбор информации, контрразведывательные задачи [3, p. 617].

С февраля 2002 г. продолжительность программы CAP составляет 22 недели, в течение которых принятые на службу аналитики изучают историю и базовые ценности ЦРУ и Директората разведки, а также развивают фундаментальные навыки, являющиеся основой для успешной карьеры разведывательного аналитика [17]. Первая неделя посвящена введению в разведывательную специальность, включая обзор истории, предназначения, цели и принципов ЦРУ, а также блока, касающегося литературы о разведке, который ведут члены профессорско-преподавательского состава Центра ЦРУ по изучению разведки (Agency's Center for the Study of Intelligence) [3, p. 617]. В ходе последующих нескольких недель аналитиков знакомят со специфическими навыками, необходимыми сотрудникам Директората разведки, включая развитие аналитического мышления, грамотного литературного составления документов, организации брифингов, техники анализа данных, а также навыков работы в команде, относящихся к сфере компетенции аналитиков. Подобное необходимо даже для более продвинутых и опытных офицеров информации, т.к. разведывательный анализ сфокусирован на том, чтобы удовлетворить запросы высших политических лиц страны, эти запросы зачастую отличаются от тех вопросов, с которыми сотрудники сталкиваются в учебных заведениях. Кроме того, в вузе не делается акцент на умении проводить брифинги, которое является жизненно важным для эффективного распределения информационных потоков внутри правительства. У начинающих аналитиков отсутствуют навыки составления документов в специфическом литературном стиле Директората разведки, согласно канонам которого суть проблемы и определяющие факторы излагаются и акцентируются в начале документа, в то время как стратегически важные факты используются для подкрепления основных умозаключений. Эта подготовка усиливается тренингами программы CAP, поскольку обучаемые составляют разведывательные документы, применяя полученные знания к реально существующим мировым проблемам [11]. Первые пять недель завершаются групповыми учениями, в ходе которых слушатели получают возможность применить полученные в аудиториях знания в обстановке, приближенной к реальной.

После пятидневных аудиторных занятий обучающиеся проходят стажировки в подразделениях Директората разведки для того, чтобы понять место ДР в системе ЦРУ и других разведывательных служб, а также его отношение к другим сегментам разведывательного сообще-

ства и органам государственной власти. Аналитики под руководством своих наставников определяют свои временные функциональные обязанности в системе координат разведывательной бюрократии, а также получают знания о тех подразделениях, в которых им предстоит работать или взаимодействовать [3, р. 617]. Рассмотрение того, каким образом плоды разведывательного анализа используются в государственной бюрократической машине, облегчает понимание молодыми аналитиками их роли и заставляет лучше относиться к исполнению функциональных обязанностей. Обучаемые могут также проходить стажировки в военных структурах, например в штаб-квартире Тихоокеанского командования в Перл-Харборе. Данный опыт полезен при постижении специфики внутренней работы с потребителями из числа военных. Подобные назначения могут иметь и другие преимущества. В начале 2001 г. заместитель Директора центральной разведки Маклоулин с энтузиазмом говорил о том, что начинающие аналитики могут приобрести способности проникновения в суть вещей, работая в Перл-Харборе, понять первопричины образования ЦРУ, а также осознать, насколько они пригодны для постижения пятидесятилетней традиции работы в целях предотвращения катастроф, подобных произошедшей в декабре 1941 г. [3, р. 618].

После четырехнедельных стажировок обучающиеся возвращаются к аудиторным занятиям и проходят дальнейшую подготовку, связанную с написанием, составлением и редактированием документов большего объема и аналитической глубины. При этом исследуются такие методы, как использование различных негативных моментов, уловок, а также признаков и предупреждений [3, р. 618], то есть специальных видов анализа, требующих более развитых и усложненных техник аналитического мастерства. Слушатели также расширяют свои познания о разведывательном сообществе, посещая другие разведывательные службы и участвуя в так называемых «ознакомительных курсах», предполагающих интенсивные тренинги для новичков, устраиваемые Директоратом операций [3, р. 617]. Кроме того, предусмотрено углубление знаний по специальным предметам, таким как концепции, техники и методологии, формирующие ядро набора навыков разведывательных аналитиков, с помощью которого они затем тщательно будут обрабатывать и анализировать первичную разведывательную информацию. Данный набор умений включает, в том числе, согласование изученных разведывательных предметов с запросами потребителя; пре-

поднесение сложных проблем простыми словами и определениями, освобожденными от заумных предположений, тягучих оценок и истории вопроса, начинающейся «от времен Адама»; рассмотрение противоречивых вопросов внешней политики и внешнеполитических задач без какой-либо субъективной предвзятой политической позиции [18]. Особенно пристально программа САР использует «Принципы разведывательного анализа», сформулированные Шерманом Кентом в качестве руководящих постулатов для слушателей, постигающих специальность разведывательного анализа, а также для действующих аналитиков [3, р. 630–631]. Особый акцент принципы Кента придают интеллектуальной строгости, сознательному усилию избегать аналитических предпочтений, готовности рассматривать альтернативные суждения, систематическое привлечение к своей работе внешних экспертов для исключения корпоративной зашоренности, а также важность открыто признавать аналитические ошибки и извлекать из них уроки [19].

Программа САР обучает и другим навыкам, таким как техники альтернативного анализа, включающие коллективную подготовку аналитических сценариев и их оценку внешними экспертами [20]. Кроме того, начинающие аналитики, пользуясь трудами Ричарда Хейера, обучаются обходить погрешности и ограничения человеческого мыслительного процесса [21]. Активно используется опыт аналитических провалов для того, чтобы знать, как не нужно делать. Многие в школе постижения разведывательного аналитического ремесла взято из опыта прошлых ошибок. Уроки заметных провалов ЦРУ являются ключевыми в учебном расписании Кентской школы [11].

Затем аналитики распределяются для второй четырехнедельной стажировки и возвращаются для окончательного, также четырехнедельного семестра, в ходе которого постигаются более разработанные и усложненные темы. К примеру, изучается курс по политизации и профессиональной этике, обучающий аналитиков умению находить правильную линию, которая отделяет эффективную разведывательную информационную поддержку полисмейкеров от политизированных предписаний и установлений. Другой курс, под названием «Составление документов для Президента», читающийся высокопоставленными аналитиками Директората разведки, раскрывает внутреннюю кухню процесса составления аналитических документов для высших должностных лиц государства. В ходе программы САР слушатели обучаются культуре ведения «круглых столов», конферен-

ций, публичных заседаний, взаимоотношений с представителями Конгресса, общественных организаций и журналистами. Данные предметы также преимущественно преподают опытные эксперты-аналитики.

Семестр заканчивается проведением учений. В это время разыгрывается двухдневный сценарий регулирования террористического кризиса, который проводится вне стен школы. Инструкторы САР используют данную возможность для ознакомления аналитиков с ситуациями, которые могут возникнуть впоследствии в их карьере. В этих целях в сценарий учений вводятся различные острые вводные и обучаемым предлагается импровизировать, решая их и применяя знания, полученные ими в период обучения [11].

Вся программа подготовки нацелена на повышение эффективности аналитической работы. В ходе учебных курсов используются различные методы преподавания для обеспечения обучаемых многочисленными альтернативными возможностями обучения [3, р. 619]. Активно применяются методики моделирования реальных ситуаций [3, р. 620–621]. Считается, что проблемы лучше решаются в подразделениях ЦРУ, учебное расписание которых нацелено на обучение умению анализировать сложные двусмысленные ситуации и решать их [22].

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что программа САР обеспечивает разведывательных аналитиков фундаментальной базовой подготовкой, которую они не смогли бы получить где-либо еще, а также позволяет улучшить имеющиеся познания в данной области. Очевидно, что, если знания усвоены и впоследствии применяются на практике, улучшается качество аналитических документов. Но эффективность подготовки и рост аналитического опыта будет зависеть от нескольких переменных, включая мотивацию самого обучаемого, влияние группы, а также методы преподавания. Использование в программе интерактивных методов обучения нацелено на оптимизацию восприятия учебного материала, а также мотивацию обучаемых на получение более высоких оценок, поскольку до мест работы аналитиков доводятся сведения об их текущей успеваемости. Понятно, что частично эти уроки будут забыты, поскольку аналитики не будут пользоваться знаниями, не являющимися значимыми для их работы. Другие, такие как обнародованные принципы Кентской школы для молодых аналитиков, являющиеся скорее благими пожеланиями, чем руководством к действиям, будут модифицированы в условиях неизбежного давления рабочей обстановки. Тем не менее акцент САР на таких методах, как координация, взаи-

модействие и признание некоторых аналитических ограничений, обеспечивает стимул для внесения изменений в подчас ограниченную корпоративную культуру Директората разведки.

Таким образом, проблема повышения компетентности информационно-аналитических подразделений и их сотрудников весьма остро стоит перед разведывательным сообществом США. Это осознается на всех уровнях руководства специальных служб. Фактически реализуется попытка внедрения в менталитет сотрудников ДР концепции постоянного обучения на всем протяжении карьеры. Посредством распределения данного опыта и методов по всему РС, индивидуальный аналитический опыт будет, безусловно, повышаться. Однако вывод, что качественный рост индивидуального опыта отдельно взятых сотрудников неизбежно является причиной улучшения качества аналитической работы всего подразделения, является преждевременным. Эффективность работы коллектива зависит во многом от уровня его слаженности и от качества управленческих решений. В целом же, по мнению американских специалистов, программы, аналогичные САР, обеспечивают аналитиков разведки уникальными теоретическими познаниями в сфере разведывательного анализа, а также предоставляют редкую возможность для их применения и практической апробации.

#### Список литературы

1. The Future of Intelligence Analysis. Final Report. Vol. I. URL: [www.cissm.umd.edu/future\\_intel\\_analysis\\_final\\_report1.pdf](http://www.cissm.umd.edu/future_intel_analysis_final_report1.pdf) (дата обращения: 12.02.2009).
2. Платт В. Информационная работа стратегической разведки. Основные принципы. М.: Издательство иностранной литературы, 1958. С. 294.
3. Marrin S. CIA's Kent School: Improving Training for New Analysts// International Journal of Intelligence and CounterIntelligence. March 2002. Vol. 16. № 4.
4. Remarks of the Deputy Director of Central Intelligence John E. McLaughlin at the Conference on CIA's Analysis of the Soviet Union, 1947–1991. Princeton University. CIA Website. 9 March 2001. URL: [http://www.cia.gov/cia/public\\_affairs/speeches/ddci\\_speech\\_03092001.html](http://www.cia.gov/cia/public_affairs/speeches/ddci_speech_03092001.html) (дата обращения: 14.04.2009).
5. Weiner T. Naivete at the CIA: Every Nation's Just Another U.S// The New York Times. 7 June 1998.
6. Bax F. Presentation at an Association of Former Intelligence Officers (AFIO) Luncheon. Fort Myer, VA. 22 May 2001.
7. Davis J. Improving Intelligence Analysis at CIA: Dick Heuer's Contribution to Intelligence Analysis//Center for the Study of Intelligence, CIA. 1999. P. xix.
8. Tenet Dedicates New School for Intelligence Analysis. CIA Website. 4 May 2000. URL: [http://www.cia.gov/cia/public\\_affairs/press\\_release/archives/2000/pr050400.html](http://www.cia.gov/cia/public_affairs/press_release/archives/2000/pr050400.html) (дата обращения: 13.05.2009).

9. Auster B. What's Really Gone Wrong with the CIA//U.S. News and World Report. 1 June 1998. Vol. 124. № 21. P. 27.
10. Tenet G. The CIA and the Security Challenges of the New Century// International Journal of Intelligence and Counterintelligence. Summer 2000. Vol. 13. № 2. P. 140–141.
11. Drogin B. School for New Brand of Spooks// The Los Angeles Times. 21 July 2000. P. A-1.; Weiner T. U.S. Intelligence Under Fire in Wake of India's Nuclear Test// The New York Times. 13 May 1998; Pincus W. CIA Chief Cited Loss of Agency's Capabilities; Remarks Preceded Indian Bomb Tests// The Washington Post. 25 May 1998. P. A4.
12. Asker J. Same Ol', Same Ol'//Aviation Week and Space Technology. 8 June 1998.
13. Robbins C. Failure to Predict India's Tests Is Tied to Systemwide Intelligence Breakdown// The Wall Street Journal. 3 June 1998. P. A8.
14. Loeb V. CIA Goes Deep Into Analysis; Agency Opens School, Elevates Analysts// The Washington Post. 4 May 2000. P. A23.
15. Tenet Lauds Appointment of McLaughlin as Acting DDCI. CIA Website. 29 June 2000. URL: [http://www.cia.gov/cia/public\\_affairs/press\\_release/archives/2000/pr06292000.html](http://www.cia.gov/cia/public_affairs/press_release/archives/2000/pr06292000.html) (дата обращения: 17.06.2009).
16. John E. McLaughlin: Deputy Director of Central Intelligence. CIA Website URL: <http://www.cia.gov/cia/information/mclaughlin.html> (дата обращения: 17.06.2009).
17. Career Analyst Program: Preparing for a Career in the Directorate of Intelligence//Kent School publication. June 2001.
18. MacEachin D. The Tradecraft of Analysis: Challenge and Change in the CIA//Consortium for the Study of Intelligence. Washington DC, 1994.
19. Stack K. A Negative View of Competitive Analysis//International Journal of Intelligence and Counterintelligence. Winter 1997–1998. Vol. 10. № 4. P. 456–464.
20. Reich R. Re-examining the Team A–Team B Exercise// International Journal of Intelligence and Counterintelligence. Fall 1989. Vol. 3. № 3. P. 387–388.
21. Heuer R. Psychology of Intelligence Analysis. Washington, DC: Center for the Study of Intelligence CIA, 1999.
22. Shreeve T. and Dowd J. Building a Learning Organization: Teaching with Cases at CIA//International Journal of Intelligence and Counterintelligence. Spring 1997. Vol. 10. № 1. P. 104.

**EDUCATION AND RETRAINING OF THE INFORMATION AND ANALYTICAL UNITS' STAFF:  
US INTELLIGENCE COMMUNITY PRACTICES**

*S.V. Starkin, S.V. Krivov*

The authors consider theoretical and practical aspects of the education and retraining of the information and analytical units' staff in the US intelligence community

*Keywords:* US intelligence community, intelligence analysis, informational and analytical activity.