

УДК 342.5:35.078.3:303.412.3

Олена Бусол,

старш. наук. співроб. НЮБ НБУВ, канд. юрид. наук

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Розглянуто аспекти організації роботи інформаційно-аналітичних підрозділів органів державної влади.

Ключові слова: інформаційно-аналітична робота, організація, аналітичні підрозділи, органи державної влади

Аналіз процесів, що відбуваються сьогодні в суспільстві, дає змогу зробити висновок про тотальний характер їх негативної дії на національну безпеку України. Це проявляється в тому, що загрози існують у різних сферах безпеки та їх вектор спрямований на значну кількість об'єктів безпеки [11]. Враховуючи складну ситуацію у сфері економіки держави та зростання корупції, актуальність проблеми організації роботи інформаційно-аналітичних підрозділів органів державної влади важко переоцінити. Державна служба в умовах інформаційного суспільства перетворюється на інструмент швидкого реагування на нові умови, фактори й тенденції суспільного розвитку [8].

Про важливість для України такого напрямку, як забезпечення підрозділів органів державної влади аналітично-прогнозною продукцією, свідчить видання Указу Президента України від 14.07.2000 р. № 887 «Про вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України та органів державної влади» [16], який спрямований на вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення здійснення конституційних повноважень Президентом України, органами державної влади, для оперативного інформування засобів масової інформації та громадськості про актуальні соціально-економічні та інші проблеми в державі, а також про заходи, що вживаються для їх вирішення, та інші закони України.

Питанням інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади і управління присвячені наукові праці таких вітчизняних учених: В. Авер'янова, О. Бандурки, Л. Воронової, В. Горового, Т. Гранчак, І. Голосніченка, Н. Гуторової, Є. Додіна, М. Дорогих, М. Гуцалока,

Г. Забарного, Р. Калюжного, С. Ківалова, Л. Ковалюк, М. Кучерявенка, П. Мельника, Н. Нижник, П. Пацурківського, В. Петкова, В. Попика, В. Поповича, Л. Савченко, В. Цветкова, В. Цимбалюка, В. Шамрая, М. Швеця, Ю. Шемшученка, В. Шкарупи, та праці російських науковців Г. Климентової, І. Мелюхіна, А. Щегорцова, В. Цигічко, Д. Черешкіна та ін.

Інформаційно-аналітична робота (ІАР) є важливою складовою державного управління, як діяльність, що об'єднує в собі методологію інформаційно-дослідної роботи, її організаційне, а також технологічно-методологічне забезпечення розробки та створення інструментальних засобів для її проведення [4]. Серед останніх наукових праць учених щодо аналітично-організаційного забезпечення прийняття та реалізації державно-управлінських рішень можна відзначити докторську дисертацію А. Дегтяра, у якій побудовано багаторівневу систему інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень владними органами та розроблено концептуальні підходи до використання теорії активних систем у механізмах державного управління [5]. Разом з тим, все ще актуальними залишаються питання організації роботи із забезпечення органів державної влади інформаційно-аналітичними продуктами. То ж метою статті є розгляд деяких аспектів та надання пропозицій з організації роботи аналітичних підрозділів відповідних структур.

Слід зазначити, що сьогодні важливість аналітичної діяльності дедалі більш усвідомлюється керівниками, які створюють потужні аналітичні підрозділи. В. Горовий у своїх наукових працях щодо організації та побудови служб інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади акцентує увагу на тому, що в практичній діяльності науковців, спеціалістів сфери економіки, політики, різних категорій чиновників, представників владних структур дедалі більшої гостроти набувають проблеми пошуку в загальному потоці інформації, необхідної саме для них, обробки великих інформаційних масивів. Завдяки поєднанню наукових розробок та власного практичного досвіду, він дійшов слушного висновку, що інформаційно-аналітичні структури в процесі свого розвитку виявилися спеціалізованими структурами з вивчення, обробки та аналізу інформації, і сьогодні виконують роль посередника між масивами інформації та її користувачами [6].

Як показує світовий досвід, неодмінною умовою високої ефективності роботи аналітичних підрозділів є безпосередня участь їх працівників у тій діяльності, яку вони обслуговують. У наукових установах – це дослідження, у випадку аналітичної роботи в органах управління – обгово-

рення рішень, які забезпечуються інформацією. Тому очолювати відповідні напрями аналітичної діяльності повинні фахівці, які користуються довірою керівництва та розглядаються ними як повноправні учасники прийняття рішень [12].

У той же час Ю. Курносів і П. Конотопов підкреслюють, що суспільство доволі інтелектуально інертне. Виявляється, що людей, які спроможні здійснювати аналіз нової інформації, явно недостатньо для того, аби ідеї могли відігравати свою позитивну роль. Адже чим нижчий інтелектуальний потенціал суспільства, тим яскравіше виражені деструктивні тенденції [11]. Р. Коваль зазначає, що в розвинутих країнах світу стимулювання розвитку інформаційного суспільства відбувається в напрямках співпраці із зацікавленими сторонами, створення міжвідомчого органу з питань інформаційного суспільства, Державного департаменту електронного управління, а також Центрального інформаційного органу. На сьогодні в Україні розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади, як один з важливих напрямів інформатизації суспільства, відбувається хаотично, без наявності чіткої виваженої державної стратегії в цій сфері [10].

Як стверджує І. Мелюхін, деякі керівники створюють свої інформаційно-аналітичні підрозділи, керуючись вузьким уявленням про їх функціонування. Тому інформаційно-аналітичні підрозділи іноді займаються секретарськими справами, під їх вівіскою часто виступають прес-служби, служби референтів тощо. Але якщо інформаційно-аналітичні підрозділи не займаються прямим завданням – надання інформації в обсязі й вигляді, достатньому для прийняття рішень, вони марно витрачають гроші, а керівник – робочий час і кваліфікацію своїх працівників. Тому перед керівником організації стосовно таких підрозділів стоїть одне питання: як забезпечити отримання необхідної інформації. Усе інше – штат, керівник інформаційно-аналітичного підрозділу, технічне оснащення, кваліфікація працівників – залежить від цього першого й основного питання [12]. Керівництву аналітичного підрозділу під час планування роботи слід виходити не з виділених для цієї роботи ресурсів, а з оцінки своєї здатності організувати роботу, а значить, і спроможності залучати ресурси додатково [2]. Українські вчені В. Горовий і М. Нечай, на основі власного багаторічного досвіду організації роботи служб інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади, зазначають, що проблема кооперації, координації зусиль ІАС у забезпеченні запитів органів державної влади продовжує залишатися актуальною. При цьому вони слушно вважають, що така координація могла б вивільнити додаткові резерви для

плідної роботи навіть за нинішніх негараздів у матеріально-технічному забезпеченні подібних структур [5].

Аналіз – це процес, який розпочинається з визначення проблеми чи порушення, узагальнення та вивчення наявної проблеми і встановлення, які додаткові відомості видаються необхідними, та повторення цих кроків, поки не буде вирішена відповідна проблема та закінчене дослідження [16, с. 120]. У практичній роботі важливо, щоб в аналітичній службі здійснювався замкнутий цикл підготовки матеріалів, починаючи з процедури визначення показників збирання інформації, її класифікації, автоматизованого оброблення і закінчуючи її аналізом, розробкою прогнозів та практичних рекомендацій.

Виділяють три рівні інформаційно-аналітичної діяльності: інформаційно-технологічний, інформаційний та аналітичний. Тільки при їх взаємодії та реалізації в рамках однієї служби можна досягнути ефективної роботи. Інформаційно-технологічне забезпечення передбачає наявність комп'ютерів, мереж і засобів зв'язку, а також програмних продуктів, що дають можливість накопичувати, обробляти та здійснювати пошук необхідної інформації в автоматизованому режимі. Аналітична служба необхідна за наявності значних інформаційних потоків, які потребують оброблення [12]. При створенні аналітичного підрозділу важливо побудувати систему інформаційного забезпечення з грамотною фільтрацією інформації, яка б у подальшому була придатна для аналізу. Тільки використання такої інформації, яка зібрана під вирішення конкретних завдань, може дати необхідний ефект, а масив зайвої інформації завжди призводить до технічних та фінансових обмежень [8].

Сьогодні аналітичні служби широко використовують термін «моніторинг», під яким розуміють постійне спостереження за рядом параметрів, що характеризують певний процес. Разом з тим, часто у аналітичних підрозділів немає ясності, що це за параметри, як часто їх слід оцінювати, які значення є критичними для реагування на них. У більшості випадків працівники здійснюють моніторинг, спираючись на власний досвід та інтуїцію. Моніторинг потребує значних затрат на збирання інформації та часу на постійне спостереження за змінами й тенденціями певних подій та ситуацій. Тому задля раціонального використання людських ресурсів аналітикам повинно бути чітко визначено, який параметр потрібно відслідковувати [12].

Головні напрями діяльності інформаційно-аналітичних підрозділів визначаються рішеннями вищого рівня управління – стратегічними рішеннями. Цим рішенням притаманна велика відповідальність та

високий рівень ризику, тому що від них залежить майбутній стан регіону або держави в цілому. Отже, підтримка стратегічних рішень повинна виходити з їх особливостей.

Найбільш важливими характеристиками цих рішень є:

- унікальність, тому що умови і проблеми, що вирішуються, ніколи не повторюються і, як правило, не мають аналогів у минулому;
- велика кількість параметрів, які необхідно враховувати при аналізі проблеми, і висока складність проблем, що вирішуються;
- велика початкова невизначеність проблем, які знову виникають;
- множинність суперечливих критеріїв вибору потрібної альтернативи рішення;
- складність пошуку компромісу між особистими та відомчими інтересами осіб, які приймають стратегічне рішення;
- складність передбачень наслідків реалізації можливих альтернатив;
- дефіцит часу, відведеного на прийняття рішення [19].

Уявляється, що структура аналітичних підрозділів повинна будуватися відповідно до прийнятої класифікації проблемних напрямів. Стаття 7 Закону України «Про основи національної безпеки України» визначає, що на сучасному етапі основними реальними та потенційними загрозами національній безпеці України, стабільності в суспільстві є загрози в: зовнішньополітичній, державній безпеці, воєнній сфері та сфері безпеки державного кордону України, а також економічній, соціальній та гуманітарній, науково-технологічній, екологічній, інформаційній сферах [15]. Відповідно до цих напрямів (сфер) працюють підрозділи, наприклад, такого органу, як Рада національної безпеки і оборони України.

При організації роботи інформаційно-аналітичних підрозділів слід враховувати, що за кожний напрям, як правило, відповідає один або декілька аналітиків – висококваліфікованих фахівців у відповідній галузі. За своїм положенням вони становлять верхівку ієрархічної системи підготовки державних рішень у певній сфері. У своїй роботі аналітики спираються на інформаційну та аналітичну підтримку всієї піраміди влади й систему незалежних організацій та експертів. Якість роботи аналітичних підрозділів залежить від удосконаленості правових, процесуальних та організаційних форм їх співробітництва з усіма зацікавленими особами та організаціями, які беруть участь у підготовці рішень.

В. Цигічко та Д. Черешкін слушно вважають, що при створенні системи інформаційно-аналітичної підтримки діяльності аналітичних підрозділів не можна не враховувати обставину, що ефективність організації взаємодії залежить, насамперед, від характеру взаємовідношень між урядом,

міністерствами та відомствами, з одного боку, і апаратом Президента країни – з іншого [19].

Т. Бочарова пропонує реалізовувати стратегію ІАР за трьома основними напрямками, які відповідають основним предметним галузям аналітики в системі державного управління:

1. Оцінка стану об'єкта управління, яка включає аналіз стану та тенденцій змін ситуації в регіоні з урахуванням основних соціальних сфер; виявлення стану та тенденцій змін потреб у ресурсах; оцінку стану та тенденцій змін в ідеологічній та духовній сферах суспільства; визначення стану та тенденцій змін характеру загроз безпеки для певного регіону.

2. Визначення потенціалу суб'єкта управлінського впливу, яке передбачає оцінку стану організаційної структури державного управління; аналіз кадрового потенціалу державної служби; визначення рівня інформатизації державного управління; аналіз стану нормативно-правової бази державного управління в певному регіоні.

3. Аналіз ефективності технологій, що використовуються: вивчення умов і факторів застосування технологій державного управління; оцінка ефективності технологій, що використовуються; аналіз комунікативних відносин, які складаються в процесі досягнення цілей державного управління [4].

Можна виділити чотири основні рівні інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади, які створюють повну інформаційну картину про положення справ у певній галузі. До цього слід віднести рівні забезпечення рішення політичних, стратегічних, тактичних й оперативних завдань. Всі вони взаємопов'язані, і, очевидно, що система інформаційно-аналітичного забезпечення представляє собою пов'язану структуру інформаційних, аналітичних, прогнозних, експертних підрозділів різного типу, зайнятих збиранням інформації та інформаційним забезпеченням, аналітичною роботою, коротко- і довгостроковими прогнозами, науковою роботою в певній сфері, забезпеченням інформаційної безпеки, підтримкою діяльності інформаційних ресурсів (технічні підрозділи) тощо. Усі ці підрозділи існують «паралельно», кожний виконує своє завдання в межах загальної узгодженої системи [9]. Так, для наукового забезпечення проблем органів державної влади функціонує потужна інформаційно-аналітична служба Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, Міжвідомчий науково-дослідний центр по боротьбі з організованою злочинністю при Раді національної безпеки і оборони України тощо, які забезпечують органи державної виконавчої влади аналітично-прогнозною продукцією.

Роботу останніх необхідно будувати з урахуванням усього вищевикладеного, при цьому не забуваючи про формування ієрархії знання (підроз-

діл, що є виконавцем [служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади], виконує тактичні та оперативні завдання, а замовники [державні органи влади] – політичні та стратегічні). Специфіка роботи на кожному з рівнів буде також відрізнятися. Усе разом створює цілісну систему забезпечення інформацією.

Необхідно враховувати, що складність отримання інформації в таких установах обумовлена її фрагментарністю та різнопрофільністю. Тому аналітику важливо постійно відслідковувати зміни ситуації, яка є предметом аналітичного оброблення, для того, аби мати готові матеріали необхідного рівня узагальнення з певного питання для надання її органам державної влади.

В. Горювий та М. Нечай зазначають, що кваліфікаційні вимоги до працівника, який займається інформаційно-аналітичним забезпеченням владних структур, включають досить високий рівень комп'ютерної грамотності, відповідну орієнтацію в актуальних питаннях суспільного життя, вміння оперативно знайти у великих обсягах інформації потрібний матеріал і проаналізувати його, мати здібності до продуктивного спілкування з людьми різної політичної орієнтації, професій, світоглядів тощо [5].

У процесі проведеного нами анкетування працівників правоохоронних органів України, соціальними проблемами в галузях, які потребують дослідження аналітичними підрозділами (культура, екологія, транспорт, зв'язок, будівництво, наука, техніка, освіта, торгівля, охорона здоров'я), названі такі процеси та явища, як міграція населення, демографічні процеси, безпритульність, безробіття, інфляція, депресія, алкоголізм, наркоманія, розшарування суспільства, заборгованість із соціальних виплат, рівень та динаміка якості життя в порівнянні з регіональними та світовими показниками (купівельна спроможність населення; проблеми працевлаштування; доступність та якість житла і сучасних побутових послуг; доступність та якість освіти й фаху; тривалість життя, насиченість побутовою технікою; обсяг та структура харчування; регіональні та галузеві диспропорції), конфлікти в суспільстві (громадянська війна; масова еміграція населення; блокування державних установ, транспортного руху; громадянська непокоя; страйки; мітинги; демонстрації; піші ходи; голодування; захват приміщень центральної влади, установ, ЗМІ, зв'язку; сутички з правоохоронними органами).

Об'єктами дослідження в політичній сфері названі партії, суспільні та релігійні організації, органи виконавчої влади та управління, фінансово-промислові групи, стратегічні підприємства України. Процесами вивчення пропонується зробити конфліктні ситуації та олігархізацію.

Об'єктами дослідження у сфері економіки називаються такі процеси та явища як натуральне виробництво домашніх господарств; сезонна торгівля та послуги; діяльність «фінансових пірамід»; порушення екологічної безпеки; лобювання на користь окремих господарюючих суб'єктів; надання у вигляді винятку індивідуальних пільг; субсидій тощо; ухилення від оподаткування, включаючи використання «чорного налу»; бартерні обміни, роботи без патенту та ліцензії; трудовий найм без оформлення; контрабанда у великих обсягах; проституція; рекет та застосування сили (рейдерство); наркобізнес; порнобізнес; торгівля людьми; торгівля людськими органами; хабарництво; корупція; незаконний обіг та торгівля зброєю; вбивства на замовлення; трансдержавні валютні операції у сферах ринкової інфраструктури (банківська діяльність; відмивання [легалізація] коштів, одержаних протиправним шляхом), приватизація; фондовий ринок; роздержавлення майна; бюджет; високі технології; інтелектуальна власність; агропромисловий комплекс; галузь палива та енергетики; зовнішньоекономічна діяльність; виробництво та обіг підакцизних товарів, транспорт; інформаційно-комерційна реклама.

Об'єктами для досліджень респонденти називають банки, страхові компанії, фонди та їх установи, інших учасників фондового ринку, офшорні компанії, землю, переробні підприємства, спирт, вугілля, нафту, газ, електроенергію, інші енергоносії, лісні та рибні господарства, металобрухт.

Суб'єктами дослідження, згідно з проведеним анкетуванням, можуть бути: представники тіншової влади, посадові особи тіншових секторів, технічні виконавці, торговці наркотиками та зброєю, рекетири, бандити, наймані вбивці, сутенери, повії, корумповані представники органів державної влади та управління, тіншовики-господарники, підприємці, банкіри, дрібні й середні державні службовці, вітчизняні та іноземні бізнесмени.

Основними процесами вивчення в цій сфері названі банкрутство; інвестиції; додаткова емісія; дотації; кредити; субсидії; субвенції; ПДВ; кредити під гарантію уряду; податкові злочини; видобуток (нафти, газу, вугілля та ін.); транспортні перевезення; переробка та реалізація; фальшивомонетництво; коливання на валютному ринку та дефіцит валютних резервів; викуп; оренда; конкурси; тендери; емісія; корпоратизація; експорт-імпорт товарів; валютні операції; операції з цінними паперами; операції; пов'язані зі зміною активів і пасивів; платежі на соціальне страхування та пенсійне забезпечення; операції, пов'язані з отриманням дивідендів чи з оплатою праці; недобросовісна конкуренція; діяльність у сфері виробництва та надання послуг; азартні ігри; фінансове становище конкурентів об'єктів вивчення; відомості про законодавчі та норма-

тивні рішення щодо підприємницького сектору; відомості про аукціони та конкурси за право проведення тих чи інших особливо вигідних робіт за рахунок бюджетних коштів; купівля-продаж землі; біржова діяльність; страхова діяльність; фінансово-посередницька діяльність; лізинг; собівартість; залишки (недобори) у газових та ін. сховищах.

Об'єктами дослідження зовнішнього впливу на процеси, що відбуваються в державі, названі міжнародні фонди та організації. У даному випадку процесами вивчення є технічна, фінансова та майнова допомога підприємствам України, введення економічних, соціальних, торговельних та ін. санкцій та обмежень, заходи щодо дискредитації влади й окремих політиків [3].

Можна виділити декілька основних принципів аналітичної роботи для різних видів розвідки, які були вперше сформульовані В. Плеттом:

1. Застосування однакового термінологічного апарату.
2. Використання всіх доступних інформаційних джерел, у тому числі для перевірки інформації.
3. Розкриття змісту отриманих даних та їх співставлення з даними минулих років або ін. компаній.
4. Установлення причин та наслідків досліджуваних явищ.
5. Урахування національних, соціальних, екологічних та ін. особливостей.
6. Визначення тенденцій розвитку.
7. Визначення ступеня достовірності розвідувальної інформації [1].

3 метою запобігання небажаному розвитку ситуації, важливим для аналітичного підрозділу є здійснення контролю за виконанням рішень влади з питань, що стали предметом аналітичного вивчення. Зворотний зв'язок у даному випадку полягає в тому, щоб порівняти фактичне значення з нормою і встановити можливі параметри корегуючого впливу. При цьому слід мати на увазі, що інформаційно-аналітичні підрозділи не повинні мати права застосування такого впливу, але повинні надати інформацію необхідного рівня узагальнення для забезпечення прийняття управлінського рішення.

Основні вимоги до інформаційно-аналітичних служб, як правило, полягають у такому:

1. Надати інформацію.
2. Надати інформацію в необхідному обсязі.
3. Надати інформацію в необхідний час [9].

На нашу думку, ці вимоги є запорукою того, що управлінське рішення буде прийнято вчасно, інакше – підготовлені аналітичні матеріали не

будуть уже потрібними. Але вимога повноти інформації може бути обмежена кваліфікацією персоналу й рівнем кадрового забезпечення [9].

Вказівки аналітику повинні даватися за допомогою чітких і визначених завяок (завдань) на необхідні відомості та виділення відомостей, що мають вирішальне значення, і висловлення припущень, де їх можна знайти. Нові факти вносять ясність у досліджуване питання, після чого аналітик уявляє собі процеси, які відбуваються в конкретній галузі, і розпочинає роботу над завданням, уже володіючи потрібним знанням [3].

Вимога своєчасного надання інформації обмежена обсягом інформації, що обробляється, і рівнем технічного забезпечення [9].

Слід зазначити, що під час аналізу важливою є належна оцінка ступеня вірогідності. Термін подання аналітичного документа має відповідати швидкості зміни феноменів, що в ньому відображаються, а документ на момент його читання має ще зберігати адекватність (описувати існуюче положення справ або містити прогноз, якому ще не час збутися). Своєчасності варто добиватися навіть на шкоду кількості і вірогідності відомостей, стилю викладення. Якщо замовлений документ створюється занадто довго, інтерес до нього зменшується. Як наслідок це впливає і на репутацію аналітичного підрозділу [3].

В. Предборський, говорячи про необхідність докорінних змін в інформаційно-аналітичному забезпеченні діяльності органів системи економічної безпеки, відмічає складові, на яких ґрунтується вирішення завдання інформаційної насиченості та які, на наш погляд, можуть бути корисними при побудові та організації аналітичних підрозділів роботи інформаційно-аналітичних підрозділів органів державної влади. Це створення розгорнутої системи джерел (державних і недержавних) отримання інформації, яка є індикативно значущою; оперативне зняття з відповідних джерел інформації, яка використовується з метою підтримки прийняття рішень щодо динаміки поточної ситуації у зв'язку з тенденціями довгострокових процесів; умов, причин, середовища цих процесів; основних фігурантів об'єктів вивчення, їхніх інтересів, мотивації, ресурсів, криміногенної історії тощо. Також аналітичний аналіз отриманої інформації, застосування технології експертної обробки інформації та її оцінки, виявлення закономірностей і тенденцій; науково обґрунтовані дослідження отриманого масиву даних, організація стратегічного й тактичного планування; розробка (чи корекція) стратегії дій і механізмів їх реалізації; розробка імітаційно-прогностичних моделей ситуації, можливих варіантів їх вирішення та оптимізації; проектування дієвих механізмів координації і контролю [14].

Однією з важливих умов функціонування інформаційно-аналітичної

служби є фінансове забезпечення для отримання інформації та оплати праці експертів, забезпечення технічними засобами, комп'ютерами, розгортання комп'ютерних мереж, про що також зазначають у своїх наукових працях В. Горовий і М. Нечай [5]. Тому створенню служби повинен передувати приблизний розрахунок необхідних засобів. І. Мелюхін вважає, і ми з ним згодні, що економія в цій галузі може дати в результаті поверхневі висновки та односторонню інформацію. Прагнення отримати грамотну, ефективну аналітичну службу, яка б відповідала завданням стратегічного розвитку, на основі недостатнього фінансування не реалізуємо [12].

Узагальнюючи наведене в статті, можна зробити висновок, що організація роботи інформаційно-аналітичних підрозділів органів державної влади є необхідним елементом управління цих органів. При цьому:

- питання забезпечення роботи системи щодо отримання необхідної інформації повинно стати першочерговим завданням аналітичних підрозділів;

- важливим є слідкування за актуальністю наявної інформації – постійне її вивчення й поповнення для можливого використання в будь-який час;

- необхідним уявляється розробка методик проведення моніторингу інформації в певній сфері з чітким визначенням, які параметри при цьому потрібно відслідковувати;

- обов'язковим є аналітичний контроль (моніторинг) за виконанням рішень уряду та органів державної виконавчої влади (так званий «зворотний зв'язок») для вчасного їх корегування;

- грамотний підбір персоналу, його професійна й психологічна відповідність вимогам державного органу й посаді, зокрема досвіду роботи і кваліфікації керівника аналітичного підрозділу, виключення випадків використання не підготовлених для роботи в цій сфері працівників, є запорукою ефективної роботи аналітичних підрозділів.

Список використаних джерел

1. *Баяндин Н. И.* Конкурентная разведка. Анализ – делу венец [Электронный ресурс] / Н. И. Баяндин. – Режим доступа: <http://www.bdm.ru>. – Загл. с экрана.
2. *Бурьяк А.* Аналитическая разведка [Электронный ресурс] / А. Бурьяк. – Режим доступа: <http://analytical.narod.ru>. – Загл. с экрана.
3. *Бусол О. Ю.* Організація аналітичної розвідки в оперативних

підрозділах МВС України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. : спец. 21.07.04 / Олена Юрїївна Бусол. – К. – 2008. – 20 с.

4. *Бочарова Т. А.* Технологии информационно-аналитической работы в органах исполнительной власти региона : автореф. дис. ... канд. соц. наук. : спец. 22.00.08 / Татьяна Анатольевна Бочарова. – Белгород, 2009. – 22 с.

5. *Горовий В.* СІАЗ: обслуговування владних структур [Електронний ресурс] / В. Горовий, М. Нечай. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Table/Ostrog/008>. – Назва з екрана.

6. *Горовий В. М.* Роль інформаційно-аналітичних служб у поширенні наукових знань [Електронний ресурс] / В. М. Горовий. – Режим доступу: <http://referatus.com.ua/pravoznavstvo-rizne/rol-informaciyno-analitichnih-sluzhb-u-poshirenn-2/?page=1>. – Назва з екрана.

7. *Дегтяр А. О.* Аналітично-організаційне забезпечення прийняття та реалізації державно-управлінських рішень : дис. д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 / Андрій Олегович Дегтяр. – Донецьк, 2005. – 36 с.

8. Информационно-аналитические службы в административном управлении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.s-nov.narod.ru>. – Загл. с экрана.

9. *Корнеев В.* Организация информационного обеспечения органов исполнительной государственной власти / В. Корнеев // Северный регион. – 2003. – № 2 (8). – С. 159–164.

10. *Коваль Р. А.* Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів влади : дис. ... канд. наук. з держ. упр. : спец. 25.00.02 / Роман Анатолійович Коваль. – Запоріжжя, 2008. – 23 с.

11. *Курносов Ю. В.* Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы [Электронный ресурс] / Ю. В. Курносков, П. Ю. Конотопов // Науч. б-ка дис. и автореф. – М., 2004. – С. 10. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/>. – Загл. с экрана.

12. *Мелюхин И. С.* Информационно-аналитическая деятельность как она есть [Электронный ресурс] / И. С. Мелюхин. – Режим доступа: <http://it-claim.ru>. – Загл. с экрана.

13. *Мохов Е. А.* Организованная преступность и национальная безопасность России / Е. А. Мохов. – М. : Вузовская книга, 2002. – 224 с.

14. *Предборський В. А.* Детінізація економіки : [монографія] / В. А. Предборський. – К. : Кондор, 2005. – 613 с.

15. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19 черв. 2003 р. № 964-IV // Офіц. вісн. України. – 2003. – № 29. – С. 38.

16. Розвідка-2000: перегляд головних елементів : [посіб. для професійних розвідників] / під ред. Мерилін Б. Петерсон. – К., 2005. – 148 с.

17. *Семир'янов Д. Я.* Інформаційно-аналітичне забезпечення управління підрозділами податкової міліції України / автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 / Дмитро Якович Семир'янов. – Ірпінь, 2004. – 28 с.
18. Про вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України та органів державної влади : Указ Президента України від 14 лип. 2000 р. № 887 // Офіц. вісн. України. – 2000. – № 29. – С. 46.
19. *Цыгичко В. Н.* Информационно-аналитическая поддержка стратегических решений [Электронный ресурс] / В. Н. Цыгичко, Д. С. Черешкин. – Режим доступа: <http://emag.iis.ru>. – Загл. с экрана.