

Д. В. Ростовцева

## **ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СИСТЕМЕ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Одним из наиболее характерных для современного российского общества процессов стала информатизация, в условиях которой общество познает новые способы создания и распространения информации, что неминуемо влечет за собой возрастающую потребность в обработке все большего ее количества. В этой ситуации наиболее актуальной становится проблема возможности адекватно и оперативно отследить, обработать и проанализировать бесконечные информационные потоки.

Одно из решений данной проблемы — грамотно организованная информационно-аналитическая деятельность (ИАД), которая является особым видом человеческой деятельности, призванным обеспечить информационные потребности общества с помощью аналитических технологий за счет переработки исходной информации и получения качественно нового знания<sup>1</sup>.

Сегодня информационно-аналитическая (ИА) поддержка, становится неотъемлемой частью процесса работы самых различных организаций от органов государственного управления, крупных предприятий и холдингов, кредитных и финансовых учреждений до небольших банков и частных компаний, так как обоснованные прогнозы ситуации, базированные на анализе информации, необходимы для ведения успешной деятельности.

Региональные органы государственной власти осуществляют управление субъектами РФ, а значит, в силу специфики деятельности, в них ежедневно принимаются управленческие решения, которые должны обоснованно соответствовать множеству факторов развития региона и носить стратегический характер. Естественно, что речь при этом идет о постоянной потребности сбора и анализа больших объемов информации, поэтому на сегодняшний день наличие ИА-структур в органах регионального управления (ОРУ) становится не желательным, а необходимым условием работы.

### **Сфера деятельности**

В 1990-е гг. в России произошли существенные политические, экономические и социокультурные изменения. В результате перемен оказалась разрушенной существовавшая система подготовки и принятия решений в центральных и региональных органах власти, произошла смена кадров. Существенно возросшая экономическая и политическая независимость заставила региональные администрации и законодательные органы самостоятельно определять стратегии развития, управлять экономической и политической ситуацией в регионах<sup>2</sup>.

В условиях быстро меняющейся среды ИАД приобрела особую актуальность как для частных предприятий, так и для органов государственного управления. В 1990-е гг. возникла необходимость организовать и упорядочить систему информационного обеспечения управления.

Рассматривались перспективы создания региональных информационно-аналитических центров (РИАЦ), имеющих государственную или акционерную форму собственности, в целях оказания комплекса услуг в сфере ситуационного анализа, оперативного и стратегического прогнозирования, поиска проблемных областей, подготовки вариантов управленческих решений, информационного мониторинга на основе интегрированных информационных ресурсов региона как для ОРУ, так и для широкого круга пользователей<sup>3</sup>.

Однако возникло противоречие. С одной стороны, обладателем основного массива данных являлись государственные организации, традиционно отвечающие за создание и актуализацию наиболее значимых баз и банков региональной информации и, в общем, не слишком заинтересованные в реорганизации своей деятельности для создания РИАЦ. С другой стороны, рыночные условия породили потребность коммерческих компаний в информационном обеспечении своей деятельности. Таким образом, реальные экономические стимулы для создания ИА-структур возникли у негосударственных организаций, лишенных доступа к имеющимся информационным ресурсам.

Основная проблема развития ИАД того периода заключалась в сложности объединения информационной базы, материально-технического, технологического и кадрового обеспечения. Решение этой проблемы подразумевало интеграцию накопленного практического опыта поддержки управленческих решений, существующий уровень информационных ресурсов, финансовых возможностей и экономических стимулов для создания ИА-центров.

В результате попытки создания единых крупных ИА-центров, объединяющих государственный и коммерческий интерес, не увенчались успехом. Произошло условное разграничение сфер деятельности и

разделение функций между государственными и негосударственными организациями.

Информационно-аналитические службы органов регионального управления ориентировались на работу с информацией, являющейся наиболее актуальной для власти, т. е. позволяющей на ее основе решать управленческие задачи, связанные со следующими проблемами:

- внутриполитическая обстановка в РФ и на территории региона;
- экономическое развитие региона (формирование бюджета, стратегия развития, развитие внешнеэкономических связей и привлечение инвестиций, научно-технический прогресс, экология и т. п.);
- социальные проблемы и благосостояние населения региона (динамика уровня жизни различных слоев населения, трудовая занятость и заработная плата, пенсионное обеспечение, медицинское обслуживание и т. д.);
- развитие науки и культуры (в том числе образования, различных сфер культурной жизни общества, печати, телевидения, искусства и т. д.);
- состояние общественного мнения по различным аспектам общественно-политической жизни региона, поддержка стабильности общественно-политической ситуации в регионе;
- текущее взаимодействие представительной, исполнительной и судебной властей; работа со структурами власти и управления, администрациями всех уровней, регионами, хозяйствующими субъектами; работа с политическими партиями, движениями и общественными организациями.

#### **Цели и задачи**

В соответствии с данными сферами интересов можно выделить основные специфические задачи ИА-структур в органах регионального управления:

- изучение тенденций развития управляемой территории (мониторинг экономической, социально-политической, криминогенной, экологической ситуации в регионе);
- поиск и обнаружение проблемных областей в сфере регионального управления, а также методов их решения;
- сбор информации, касающейся поставленной управленческой задачи или области, в которой необходимо принять решение;
- отслеживание и анализ качества получаемой информации, проверка информации на достоверность;
- выработка ИА-продуктов, удовлетворяющих потребности лица, принимающего решения (ЛПР).

Конкретные задачи ИА-подразделений органов регионального управления, в целом соответствуя вышеуказанным, различаются в зависимости от структурного положения отдела и потребностей органов управления конкретного субъекта.

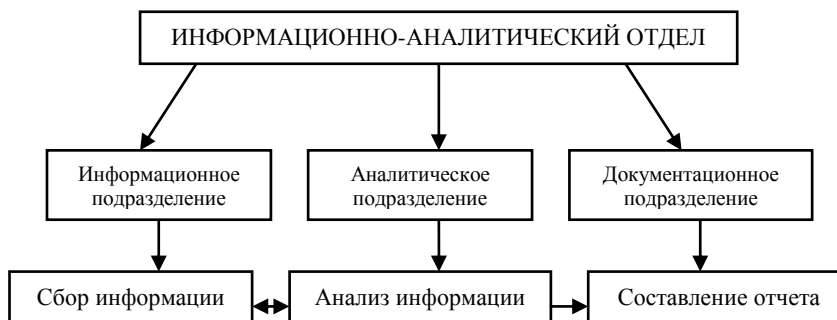
Все задачи решаются для реализации основной цели информационно-аналитических подразделений — обеспечить руководителей информационными продуктами, содержащими анализ информации, необходимой для принятия решения.

### Организационная структура

На сегодняшний день можно выделить несколько возможных вариантов положения ИА-подразделения в структуре ОРУ:

- подразделение в составе администрации главы субъекта;
- подразделение в составе аппарата правительства;
- подразделение (отдел) в составе исполнительного органа по информатизации, информационным технологиям и связи;
- самостоятельный исполнительный орган.

От того, какое место в структуре организации занимает ИА-отдел, зачастую, зависит и его внутренняя структура. Однако основой любой системы ИА-поддержки должны быть аналитическое и информационное подразделения. В идеале должно существовать и третье подразделение, занимающееся подготовкой и оформлением справок, докладов, нормативных актов, связанных с обработанной информацией<sup>4</sup>. Так, общую структуру ИА-отдела упрощенно можно представить в виде следующей схемы (см. рис).



Структура информационно-аналитического отдела\*

\* Источник: Цыгичко В. Н., Черешкин Д. С. Информационно-аналитическая поддержка стратегических решений // Информационное общество. 2006. № 1. С. 61—68.

В идеале внутри этого отдела следует выделять несколько проблемных направлений, по которым должны работать аналитики — специалисты в данной области. Кроме того, необходимо иметь специальных людей, отвечающих за поддержание информационных связей с другими организациями. Однако реально в российских органах регионального управления информационно-аналитические отделы, как правило, не имеют такой развитой структуры. Большинство примеров таких подразделений показывают, что это, как правило, небольшие отделы, сформированные из руководителя и нескольких специалистов (обычно в пределах 4–10 человек), которые не имеют четкой специализации и могут изменять сферу деятельности в зависимости от поставленной задачи. В лучшем случае выделяются проблемные направления, в рамках которых происходит разделение функций между сотрудниками.

Тем не менее это не говорит о неполноценности отдела: такая организация ИАД обусловлена, во-первых, ее спецификой, связанной с особенностями управления регионами, и, во-вторых, с ограничениями, обусловленными финансовыми возможностями.

#### **Специфика деятельности**

Специфика ИАД в органах власти и управления состоит в том, что она является элементом системы управления. Поэтому данная деятельность имеет преимущественно прикладной, а не теоретический характер, в ней преобладают внутренние ограничения системы по времени подготовки материалов, их полноте, достоверности, обоснованности, ответственности исполнителей. Поэтому основное внимание уделяется не столько глубине и оригинальности проработки проблем, сколько их оперативности и эффективности.

Система информационно-аналитического обеспечения управления должна учитывать специфику конкретного субъекта: отраслевую структуру производства, приоритетные направления развития экономики, наличие ресурсов, демографические и миграционные особенности региона.

В сфере регионального управления имеет смысл рассматривать три возможных режима принятия решений, каждый из которых нуждается в ИА-поддержке<sup>5</sup>:

- 1) решение управленческих задач стратегического характера, связанных, как правило, с перспективами развития региона, стабильностью и преемственностью власти;
- 2) решение управленческих задач оперативного характера, ориентированных на текущее организационное и финансово-ресурсное обеспечение выполнения планов и проектов;

- 3) решение чрезвычайных, экстремальных управленческих задач, связанных с необходимостью предотвращения и устранения последствий воздействия разрушительных природных или техногенных факторов, возникновением и неконтролируемым развитием острых социально-политических проблем и конфликтов.

Стратегический уровень предполагает выявление проблемных зон в различных сферах жизнедеятельности региона, анализ и прогноз долгосрочных тенденций его социально-экономического развития, а также общественно-политических тенденций. На данном уровне генерируются методы решения проблем, разрабатываются концептуальные подходы, оптимизируются модели и сценарии развития региона.

На оперативном уровне производится отслеживание и анализ текущего состояния элементов социально-экономической и общественно-политической сферы жизнедеятельности региона, формируются планы реализации концепций, моделей и сценариев развития региона, осуществляется оперативный контроль и корректировка выполнения планов и проектов.

Чрезвычайное управление предполагает одновременно прогнозирование и предотвращение экстремальных ситуаций, создание сценариев их возникновения и развития, непрерывное отслеживание характеристик и показателей потенциально опасных природных, техногенных, социально-политических факторов и обеспечение организационно-технических вопросов осуществления управления в экстремальных условиях.

Этими особенностями регионального управления обусловлены изменения текущей формы задач информационно-аналитических подразделений в различные периоды времени. Руководство, работая с управленческими проблемами различного характера, ставит перед ИА-отделами как чрезвычайные и среднесрочные задачи, так и задачи стратегического прогноза и планирования.

В силу того, что деятельность ОРУ связана с очень широким спектром проблем, организация эффективного информационно-аналитического обеспечения управления зачастую требует оперативного привлечения экспертов из разных областей, а также возможность поддержания межведомственных взаимоотношений и использования каналов связи с вышестоящими органами государственного управления и федеральными организациями, обладающими значительными информационными ресурсами и собственными аналитическими службами, для получения необходимой информации.

Таким образом, в органах регионального управления ИАД зачастую принимает форму работы распределенных, постоянно возникающих и распадающихся, в зависимости от текущей задачи, экспертных коллективов, т. е. внутри ИА-отдела может не сохраняться четкая структура: при решении конкретных задач функции информационного и аналитического подразделений оказываются тесно переплетенными.

### **Кадры**

*Информационное подразделение* отвечает за сбор и первичную обработку информации. Работа в данном подразделении предполагает привлечение людей с навыками работы на компьютерной и другой оргтехнике, а также с необходимым программным обеспечением, в том числе с информационными базами данных на уровне уверенного пользователя. Работнику информационного подразделения необходимо уметь находить и отбирать нужную информацию по заданной теме, иметь навыки ввода и редактирования технической информации. В этой сфере могут, например, применить себя люди с библиотечным или документоведческим образованием.

*Аналитическое подразделение* занимается информационно-исследовательской деятельностью, которая подразумевает анализ и оценку текущих событий, выявление тенденций и прогноз ситуации, формулирование проблем, требующих реакции.

Структура аналитических подразделений строится в соответствии с принятой классификацией проблемных направлений. За каждое направление отвечает один или несколько аналитиков (специалистов в данной области)<sup>6</sup>. Аналитики могут делиться на предметных (профессиональная подготовка в конкретной предметной области) и системных (квалификация в системном анализе многих предметных областей)<sup>7</sup>.

Таким образом, основными фигурами аналитического подразделения являются аналитики. Аналитик осуществляет информационный мониторинг<sup>8</sup>, формирует аналитические обзоры и экспертное мнение, готовит статистическую информацию по поставленной проблеме, оперативные информационные сводки, обзор текущих новостей, прогнозы по развитию.

В обязанности аналитика входит:

- отбор и анализ данных,
- разработка методологии формирования отчетности, создание необходимых шаблонов и интерфейсов,
- формирование регулярных отчетов по результатам обработки данных.

На сегодняшний день к аналитикам предъявляются следующие требования:

- значительный опыт работы в сфере формализации и упорядочения информации;
- навыки аналитической работы;
- успешный опыт реализации различных информационно-аналитических проектов;
- знание программ из пакета Microsoft Office на уровне написания макросов.

Однако, учитывая широчайший спектр проблем и ограниченные ресурсы, невозможно содержать в штате высокопрофессиональных специалистов по всем направлениям. Поэтому важно иметь возможность привлекать сторонних экспертов в различных областях к обсуждению возникших проблем, используя разовые консультации.

Следовательно, в аналитическом подразделении необходимы люди, в круг обязанностей которых входит формулировка задач и организация аналитических исследований с привлечением сторонних экспертов или информации, полученной от других организаций.

*Документационное подразделение* отвечает за подготовку и оформление справок, докладов, нормативных актов, связанных с обработанной информацией. Отчеты могут быть как типовыми (подготавливаемые периодически по установленным формам без специального задания), так и внеплановыми, связанными с проведением конкретной работы. Отчет может составляться в свободной форме, но к нему прилагаются формализованные документы (таблицы, графики, структурированный текст).

Необходимо составлять и особый документ, включающий в себя описание процедуры подготовки решения:

- список должностных лиц, участвовавших в подготовке решения;
- список организаций, участвовавших прямо или косвенно (т. е. с использованием информации, предоставленной данной организацией) в подготовке решений<sup>9</sup>.

Требования, предъявляемые к специалистам документационного подразделения:

- навыки работы на компьютерной и другой оргтехнике, а также с необходимым программным обеспечением на уровне уверенного пользователя;
- навыки работы с документами;
- владение стилем делового письма;
- навыки постановки делопроизводства.

Реально в ИА-отделах ОРУ России, как правило, не выделяется самостоятельное документационное подразделение. В таком случае его



функции выполняют сотрудники информационного и аналитического подразделений.

*Руководитель* возглавляет информационно-аналитический отдел. Его главной задачей является осуществление оперативного руководства и планирование работы отдела.

В функции<sup>10</sup> руководителя входит:

- формирование структуры отдела;
- планирование работы отдела, подготовка текущих графиков работы;
- участие в разработке стратегий развития организации, при которой состоит отдел, и программ реализации разработанных стратегических задач;
- осуществление контроля достоверности предоставленной структурными подразделениями информации;
- осуществление контроля трудовой дисциплины и соблюдения правил внутреннего трудового распорядка.

В то же время руководитель отдела несет ответственность<sup>11</sup>:

- за некачественное и несвоевременное выполнение задач и обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией;
- несоблюдение законодательства РФ, инструкций, приказов, распоряжений, правил и других документов, регулирующих работу руководителя ИА-отдела;
- несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка и техники безопасности;
- предоставление непосредственному руководству ложной или искаженной отчетной и другой документации (информации).

Руководитель должен вносить на рассмотрение непосредственному руководству обоснованные предложения по улучшению условий труда в своем отделе, а также предложения, касающиеся развития организации, к которой принадлежит отдел, в целом.

К руководителю отдела предъявляются следующие требования:

- высшее профессиональное образование;
- от двух до четырех лет стажа работы по специальности;
- знание Конституции РФ;
- знание федеральных законов и иных нормативных актов о государственной службе в РФ;
- организаторские и аналитические способности;
- навыки работы на компьютерной и другой оргтехнике, а также с необходимым программным обеспечением, в том числе с

- информационными базами данных на уровне уверенного пользователя;
- навыки работы с документами, владение стилем делового письма;
  - умение эффективного планирования и использования рабочего времени;
  - знание основ программирования и корпоративных информационных систем;
  - владение методами обеспечения информационной безопасности.

### **Продукты**

В процессе извлечения содержания из всей массы исходных данных и отыскания причинно-следственных и пространственно-временных связей между сопоставляемыми сведениями вырабатывается новая информация, которая и является информационным продуктом<sup>12</sup>.

*Информационный продукт* — документированная информация, подготовленная в соответствии с потребностями пользователей и представленная в форме товара. Для продуктов ИАД характерны такие параметры, как строгая форма описания, наглядность, логичность, краткость, ясность и соответствие целям и задачам исследования<sup>13</sup>.

Информационные продукты различаются в соответствии с характером потребности конечного пользователя. Продукты ИАД в ОРУ являются информационным базисом, или исходным основанием, для разработки и принятия управленческих решений, воплощаемых в организационно-правовых, плановых и распорядительных документах. Именно в продуктах ИАД сосредоточивается основной объем сведений о фактическом положении дел, возникающих проблемах, тенденциях в системе управления органа власти.

Особенностью этих документов является то, что они не содержат обязательных для исполнения поручений, не обязывают действовать строго определенным образом, а представляют сведения, побуждающие к принятию решений, к разработке и введению в действие организационно-правовой документации. Соответственно для таких документов характерна направленность снизу вверх (от сотрудников к руководителям, от подразделения к организации, от организации к вышестоящей структуре)<sup>14</sup>.

Существует ряд различных названий, которыми сегодня именуют продукты ИАД: *база данных, дайджест, доклад, записка, обзор, отчет, сводка, справка, статья*. Теоретически можно выделить характерные особенности каждого из них, однако на практике зачастую увидеть и объяснить различия (или их отсутствие) между справкой, запиской,

отчетом, обзором и другими вышеперечисленными продуктами ИАД бывает непросто.

На сегодняшний день термин «аналитический документ» в нормативной и нормативно-методической базе не представлен, хотя широко используется на практике.

С точки зрения рассмотрения продуктов ИАД как информационного базиса для принятия управленческих решений можно обратиться к следующей классификации<sup>15</sup>:

- *Документы информационного характера.* Отличаются следующими общими особенностями: информируют о предмете, т. е. по характеру являются первичными (без глубокого анализа) и массовыми документами, поэтому должны составляться максимально лаконично и точно, позволять быстро получить адекватную информацию, дающую возможность принять предварительное решение. При информировании о типичном, в общем плане известном предмете сначала дается общая характеристика, а затем в порядке убывания важности — наиболее существенные параметры. Если предмет изложения нетипичный, новый, то информирование лучше вести от частного к общему. Такие документы обычно представлены в виде справок, сводок.
- *Документы аналитического характера.* Их особенностью является исследовательско-проблемный характер. От информационных сообщений их отличает комплексная цель: описать, разъяснить, выработать решение, обосновать, убедить. Такие документы обычно представлены в виде справок, статей, обзоров, отчетов об исследовании, заключений.

Обратимся к конкретным видам продуктов ИАД с целью выявления их особенностей.

*Справка* — это документ, содержащий анализ значений показателей информационного поля (т. е. массива информации, складывающегося вокруг объекта мониторинга) с точки зрения поставленной проблемы. По содержанию и цели составления справки можно классифицировать следующим образом<sup>16</sup>:

1. Информационные справки:
  - о факте, происшествии, событии (цель — идентификация предмета сообщения; сообщения узконаправленные и тематически однородные);

- о ситуации, положении, обстановке (идентифицируют ситуацию; к изложению причин, истоков, результатов и последствий добавляется описание тенденции развития);
  - о явлении, процессе (важно изложение пространственно-временного аспекта, типизация явления, выявление тенденций, результатов и последствий его развития);
  - о действии, мероприятии, работе (содержательные характеристики деятельности, участников, результаты и последствия);
  - об организации или лице (емкий и многоаспектный предмет информирования; содержание определяется функциональным предназначением сообщения).
2. Аналитические справки:
- аналитическая справка по управленческой проблеме (посвящена освещению, анализу и предложениям по разрешению управленческих проблем);
  - заключение (справка) по результатам проверки, обследования (составляется по результатам контрольно-проверочных мероприятий).

*Информационно-аналитическая записка* — подразумевается четкое и краткое описание проблемы или проделанной работы. Таким образом, неясно, какими специфическими чертами записка отличается от справки в контексте ИА-документов.

*Аналитический обзор* предназначен для быстрого ознакомления и комплексного изучения сложных предметов. Составление обзоров требует высокой предметной и информационно-методической квалификации работников ИА-подразделений. Помимо «обзорности» и «сжатости», эти документы обладают еще и аналитическим аспектом, связанным с анализом, сопоставлением различных точек зрения и формированием обоснованных оценок. Таким образом, аналитические обзоры (в отличие от справок и статей) имеют комплексный и емкий характер.

*Доклад* — это документ, содержащий изложение определенных вопросов, выводов, предложений и предназначенный для устного прочтения. Доклад предполагает не только перечисление параметров проблемы и формулировку связывающих их выводов, но и внесение предложений по решению вопроса.

*Информационная сводка* по событиям, происшествиям, обстановке представляет сведенную воедино за определенный временной период в отношении определенного объекта (территории, структуры, сферы)

информацию о произошедших событиях, особенностях обстановки, положении дел.

*Аналитический отчет* — это аналитический продукт, в котором описана совокупность показателей, по которым оценивается информационное поле объекта мониторинга. Он состоит из диаграмм, графиков и таблиц, сопровождающихся краткими или развернутыми аналитическими справками. Заключение отчета обычно содержит основные выводы и рекомендации.

*Аналитическая статья* — это статья, в которой содержится анализ деятельности объекта мониторинга. Она должна содержать большое количество анализируемых фактов и определять их взаимосвязи. Статья, с одной стороны, должна быть доступна для понимания широкому кругу читателей, а с другой — интересна для специалиста в исследуемой сфере.

*Дайджест* — информационный продукт, который содержит краткие аннотации и выходные данные статей. Такой формат удобен для ежедневного предоставления: например, для ознакомления с основными новостями отрасли.

Таким образом, анализируя предназначение и особенности составления различных продуктов, можно выделить характерные для каждого параметры представления информации и структуру документа.

На данном этапе развития информационно-аналитических подразделений в ОРУ РФ не существует единой, четко оформленной системы классификации ИА-продуктов. Каждое подразделение само определяет параметры разрабатываемых им документов, ориентируясь на потребности непосредственных потребителей продуктов их ИАД. Унификация в области продуктов ИАД способствовала бы упорядочению и упрощению работы сотрудников ИА-подразделений и повышению эффективности ИАД в целом.

### **Перспективы**

На сегодняшний день в условиях постоянного расширения информационных потоков и внедрения новых технологий в сфере информатизации потребность в ИАД значительно возрастает. Принимать адекватные и прогнозируемые решения без информационно-аналитической поддержки становится практически невозможно.

В органах регионального управления РФ возможности развития ИАД как выделенного направления далеко не исчерпаны. По мере усложнения задач информационно-аналитические отделы могут расширяться и структурироваться, что позволит избежать размытости перечня функций сотрудников. Перспективной представляется разработка определенных схем классификации ИА-продуктов, которая поспособствует оптимизации ИАД.

Сегодня, в связи с внедрением проекта электронного правительства в регионах, актуальным является вопрос о возможности определения новых направлений деятельности и адаптации локальной нормативно-правовой базы ИА-подразделений для их активного и эффективного участия в реализации данного проекта.

- <sup>1</sup> См.: *Кривобокова А.* Интернет-бизнес-аналитика – информационная технология нового века [Электронный ресурс] // Прогноз финансовых рисков. URL: <http://www.bre.ru/risk/11785.html> (дата обращения 20.04.2010).
- <sup>2</sup> См.: *Иванов П. Ф.* Особенности деятельности информационных и аналитических служб регионов // Научно-техническая информация. Сер. 1. 2009. № 2. С. 10—18.
- <sup>3</sup> См.: *Егоров И. И.* Региональные информационно-аналитические центры: структура и задачи // Информационное общество. 1996. № 1. С. 54—59.
- <sup>4</sup> См.: *Цыгичко В. Н., Черешкин Д. С.* Информационно-аналитическая поддержка стратегических решений // Там же. 2006. № 1. С. 61-68.
- <sup>5</sup> См.: *Иванов П. Ф.* Информационно-аналитическое обеспечение региональных органов власти и управления [Электронный ресурс] // Университетская информационная система Россия. URL: <http://www.cir.ru/docs/http/www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2002/vestniksf158-02/vestniksf158-02030.htm> (дата обращения: 11.04.2010).
- <sup>6</sup> См.: *Цыгичко В. Н., Черешкин Д. С.* Информационно-аналитическая поддержка стратегических решений.
- <sup>7</sup> См.: *Баденко А. Л.* Целевая функция органов регионального управления и ее информационно-аналитическое обеспечение [Электронный ресурс] / ИАЦ Санкт-Петербургский информационно-аналитический центр. URL: [http://iac.spb.ru/present/prez220604\\_badenko.rar](http://iac.spb.ru/present/prez220604_badenko.rar) (дата обращения: 02.04.2008).
- <sup>8</sup> *Мониторинг* — постоянное наблюдение с целью оценки, контроля или прогноза за ходом того или иного процесса, меняющегося во времени явления, предполагающее внесение изменений в деятельность лиц и структур, для которых ведется наблюдение.
- <sup>9</sup> См.: *Цыгичко В. Н., Черешкин Д. С.* Информационно-аналитическая поддержка стратегических решений.
- <sup>10</sup> См.: Должностная инструкция начальника информационно-аналитического отдела [Электронный ресурс] // URL: <http://umkpr.kemsu.ru/downloads/dolznost.doc> (дата обращения: 20.04.2010).
- <sup>11</sup> См.: Там же.
- <sup>12</sup> См.: *Кузнецов И. Н.* Учебник по информационно-аналитической работе. Информация: сбор, защита, анализ // Библиотека Центра экстремальной журналистики. URL: [http://www.library.cjes.ru/online/?a=con&b\\_id=234](http://www.library.cjes.ru/online/?a=con&b_id=234) (дата обращения 25-04-2010).

<sup>13</sup> См.: Глоссарий. Информационные продукты // Web-and-Press. URL: [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?RI\(uwsg.outt:!!vwukzqy](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RI(uwsg.outt:!!vwukzqy): (дата обращения 25-04-2010).

<sup>14</sup> См.: *Гайдамакин Н. А.* Служебные и аналитические документы: язык, логика, структура, оформление, движение. Екатеринбург : Изд-во Урал. ин-та экономики, управления и права, 2008. С. 24.

<sup>15</sup> См.: Там же. С. 7.

<sup>16</sup> Там же. С. 138—145.