

## ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ ДЕРЖАВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

\*Інститут проблем реєстрації інформації НАН України, Київ, Україна

\*\*Апарат Ради Національної безпеки і оборони України, Київ, Україна

**Анотація.** Розглянуто особливості аналітичної роботи у сфері державного управління у процесі організації та здійснення контролю за виконанням державних управлінських рішень. Сформовано уніфікований алгоритм ситуаційного аналізу за ходом виконання завдання, визначеного в державному управлінському рішенні.

**Ключові слова:** аналітична робота, інформаційно-аналітична діяльність, інформаційно-аналітична система, державне управлінське рішення, контроль, інформаційні технології, інформаційні ресурси.

**Аннотация.** Рассмотрены особенности аналитической работы в сфере государственного управления в процессе организации и осуществления контроля выполнения государственных управленческих решений. Сформирован унифицированный алгоритм ситуационного анализа за ходом выполнения задания, определенного в государственном управленческом решении.

**Ключевые слова:** аналитическая работа, информационно-аналитическая деятельность, информационная аналитическая система, государственное управленческое решение, контроль, информационные технологии, информационные ресурсы.

**Abstract.** The concept of analytical work in public administration, including the process of organizing and monitoring of the implementation of government management decisions was described. Unified algorithm of situational analysis of the implementation of the tasks, which was defined in the government management decision, was formed.

**Keywords:** analytical work, information and analytical work, information and analytical system, government management decision, monitoring, information technologies, information resources.

### 1. Вступ

Темпи втілення в життя намічених в Україні соціально-економічних та політичних перетворень значною мірою пов'язані з підвищенням рівня виконавської дисципліни, відповідальності посадових осіб за якість, своєчасність та ефективність виконання законів України, актів Президента й Уряду України, інших державних управлінських рішень (ДР). Тому зусилля державного апарату повинні бути спрямовані на створення ефективної системи контролю за виконанням прийнятих рішень, яка дозволить не тільки своєчасно відслідковувати невідповідності й недоліки, а й робити необхідні висновки, направлені на усунення різного роду негативних тенденцій і проявів в управлінській діяльності, визначати причини, що їх породжують, а також вживати заходів щодо попередження і недопущення відхилень у майбутньому [1].

Враховуючи значну кількість ДР, що ухвалюються органами державного управління усіх рівнів, на сьогодні у сфері державного управління на перший план виходить завдання забезпечення усіма можливими способами виконання ухвалених рішень. Проте значна їх частина залишається не реалізована або реалізована несвоєчасно.

Підвищити якість управлінської діяльності, в тому числі і в частині виконання ДР, можливо лише за умови розширення і поглиблення процесу інформатизації управлінської діяльності, використання сучасних інформаційних технологій (ІТ), що дозволяють не тільки накопичувати інформаційні ресурси (ІР), але й здійснювати їхній всебічний аналіз, установлювати причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами [2].

В умовах високої динамічності, складності та багатоаспектності задач державного управління критично важливим стає забезпечення розробки, впровадження і використання ІТ, починаючи з вербальних постановок завдань підтримки аналітичної діяльності управлінців, виду і джерел отримання інформації, розробки дружнього інтерфейсу користувача до застосування математичних засобів, “системних рекомендацій” з інформаційно-аналітичної підтримки підготовки, ухвалення ДР та контролю за їх виконанням.

## 2. Аналіз літературних джерел

У працях науковців можна знайти значну кількість визначень поняття аналітичної роботи. Зокрема, у вузькому трактуванні під аналітичною роботою розуміється процес отримання важливих відомостей на основі синтезу інформації, отриманої з множини відкритих джерел [3]. Однак отримання інформації – це лише початковий етап здійснення розумової діяльності. За іншим, більш конкретизованим визначенням, аналітична робота в органах державної влади – це збирання та обробка інформації для обґрунтування управлінського рішення, що приймається [4].

Отже, аналітична робота – це складова частина творчої діяльності, яка призначена для оцінки інформації та підготовки прийняття рішень і становить основний зміст повсякденної роботи кожного керівника чи службовця [5].

*Державне управлінське рішення* – це окреслена модель майбутнього, де міститься надана суб’єктом влади інформація про бажаність і потрібність того, що повинно бути виконано. Прийняття рішень – вибір одного з варіантів вирішення задачі або проблеми, в основі якого лежить інформаційне забезпечення та системний аналіз ситуації. Процедура прийняття рішень включає формулювання і зіставлення альтернатив, вибір, побудову та коригування гіпотези або програми дій [2]. Державні управлінські рішення повинні бути своєчасними, обґрунтованими та ефективними. Ефективність ДР обумовлюється як якістю самого рішення, так і якістю його втілення у життя, інформацію про що можна отримати за результатами контролю його виконання.

*Контроль* – це праця зі спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування об’єкта ухваленим ДР – указам, розпорядженням, планам, програмам, наказам і т.д. щодо виявлення результатів дії суб’єкта на об’єкт, допущеним відхиленням від вимог ухвалених ДР, від прийнятих принципів організації і регулювання [1]. Мета контролю – забезпечити єдність ДР і виконання, запобігти виникненню помилок і відхилень.

Спираючись на викладені вище визначення та власний досвід, у цій статті поставлено за мету розглянути особливості аналітичної роботи у сфері державного управління у процесі організації та здійснення контролю за виконанням ДР як важливої складової частини повсякденної творчої діяльності управлінців, що складається з оцінки, обробки й аналізу інформації про об’єкт і предмет, який вивчається, кінцевою метою здійснення якої є забезпечення виконання ухвалених державних управлінських рішень.

## 3. Основний матеріал

Сучасна інформаційно-аналітична діяльність є складною комплексною діяльністю, що спирається на природний інтелект експертів та комп’ютерні технології [6]. Розвиток ІТ дозволив продуктивно опрацьовувати практично безперервний на сьогодні потік різномірних даних. Головна проблема – вилучення дійсно цінних відомостей, знань з інформаційного потоку. Конкретність, зрозумілість, обґрунтованість результатів аналітичної роботи, їх практична цінність суттєво залежать від кваліфікації експерта (аналітика).

Інформаційно-аналітична діяльність має поєднувати як наукові методи (вилучення чи побудова нового знання), так і методи управлінської діяльності (щодо розробки варіантів сценаріїв дій, методик побудови індикаторів загроз, що виникають, схем мінімізації на-

явних ризиків тощо). У сфері інформаційної аналітики здійснюється інтеграція формальних наукових знань з неформальним досвідом і знаннями експертів, які готують рішення [7].

Інформаційно-аналітична діяльність – це діяльність інформаційно-аналітичних підрозділів органів державної влади, яка складається з діагностики, прогнозування та моделювання інформаційних процесів, подій, відносин, технологій, що допомагають приймати управлінські рішення і сприяють їх практичному втіленню.

Інформаційно-аналітичну діяльність, використовуючи метод системного підходу, можна розглядати як сукупність основної, управлінської і забезпечувальної складових та їх взаємозв'язків. Сутність основної складової полягає в інформаційно-аналітичній роботі, що здійснюється з метою отримання інформаційно-аналітичного продукту.

Українські науковці [8] розрізняють такі етапи інформаційно-аналітичної роботи:

- визначення цілей та первинне планування роботи;
- початкова аналітична робота: збір та накопичення даних;
- обробка даних, вилучення інформації з конкретного питання (чи проблемної ситуації);
- аналіз інформації (структурування, класифікація, побудова відношень, взаємозалежностей, пошук регулярностей, генерація гіпотез, їх тестування та верифікація, побудова моделі проблемної ситуації тощо);
- синтез знань для реалізації визначених цілей (розробка сценаріїв дій, побудова конкретних методик, схем розв'язання проблемної ситуації, визначення методів та засобів запобігання небажаному розвитку подій).

Основні вимоги до результату інформаційно-аналітичної роботи – це конкретність, зрозумілість і практична корисність для підготовки державного управлінського рішення. Після чи під час реалізації ухваленого ДР доцільне повторення окремих чи всіх етапів інформаційно-аналітичної роботи з метою контролю за його виконанням, оцінки або коригування ДР у залежності від розвитку ситуації.

Об'єктом інформаційно-аналітичної діяльності під час організації та здійснення контролю за виконанням ДР є складні завдання, кожне з яких може характеризуватися великою кількістю параметрів, безперервністю змін, важкістю передбачення динаміки розвитку. Особливістю задач, що виникають під час вирішення таких завдань, є відсутність чіткого алгоритму, який дозволяв би завжди досягати необхідного рішення. Для цих задач також характерні неповнота, неточність чи суперечність знань про предметну область, велика розмірність простору завдань, що виключає можливість ефективного пошуку рішень звичайним перебором, відсутність чітких критеріїв вибору оптимального рішення, а самі рішення, як правило, важко формалізуються.

Основними елементами системи забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності під час організації та здійснення контролю за виконанням ДР є інформаційний простір, у якому циркулює інформація щодо стану реалізації завдань, визначених у ДР, та експерти, які працюють з цією інформацією, роблять висновки про стан виконання завдань та готують відповідні пропозиції.

Інформаційний простір з питань виконання ДР являє собою сукупність різноманітних інформаційних елементів, які можна охарактеризувати таким чином:

- різноманітність носіїв інформації (у формі документів, статей, комп'ютерних файлів, мультимедійної інформації та ін.);
- фрагментарність. Інформація найчастіше стосується частини ДР, до того ж різні частини можуть бути по-різному забезпечені інформацією;
- різнорівневість інформації. Інформація може стосуватися усього ДР в цілому, окремої її частини або конкретного завдання і даватися головним виконавцем завдання чи співвиконавцями;

– різноманітний ступінь надійності. Інформація може містити конкретні дані різного ступеня надійності, непрямі дані, результати висновків на основі надійної інформації або непрямі висновки;

– можлива суперечливість. Інформація з різних джерел (від різних виконавців) може збігатися, розрізнятися або бути суперечливою;

– змінюваність у часі. Реалізація ДР розвивається у часі, відповідно і інформація у різні моменти часу про кожне завдання може і повинна змінюватися;

– можлива тенденційність. Інформація відбиває визначені інтереси джерела інформації, тому може носити тенденційний характер. В окремому випадку вона може бути навмисною дезінформацією (наприклад, для приховування або зменшення наслідків несвоечасного чи неякісного виконання завдання).

Сьогодні процеси збору, збереження, обробки, перетворення, передачі й оновлення інформації неможливі без використання сучасної комп'ютерної техніки та засобів телекомунікації. Інформаційно-аналітичні системи (ІАС) є сучасним інструментом синтезу інформації, одержуваної із систем автоматизації оперативної діяльності. Основною специфікою ІАС є накопичення й тривале зберігання даних, вилучення з них інформації для одержання нового знання. Специфіка аналітичних задач обумовлює наявність в ІАС розвиненого сховища даних або сукупності баз даних і визначення особливих вимог до середовища опрацювання та зберігання даних, схоронності і доступності цих даних протягом усього періоду експлуатації системи. Інформаційні ресурси ІАС мають бути організовані згідно із системними принципами для гарантії виконання таких вимог як чіткість, точність, доступність, швидкість, повнота, узгодженість, структурованість, цілісність і актуальність [9].

Інформаційно-аналітична система контролю за виконанням державних рішень (ІАСК) є ІАС, яка в режимі реального часу розв'язує задачі класифікації завдань, визначених у ДР, діагностування проблем щодо їх виконання, прогнозування розвитку подій, виділення закономірностей тощо. Водночас на її виході повинна функціонувати система моделювання рішень, що здійснює вибір із множини невідоміючих рішень відповідно до множини критеріїв.

Виходячи з цього, ІАСК повинна забезпечувати:

- можливість роботи з різними носіями інформації;
- можливість роботи з фрагментарними даними;
- різноманітність: аналіз як загальних тенденцій, так і окремих фактів;
- нечутливість до даних різного ступеня достовірності;
- дозволяти працювати за можливої суперечливості даних;
- можливість змін у часі;
- роботу за можливої тенденційності інформації.

До основних завдань ІАСК нами віднесено здійснення:

– обліку ДР, а також конкретних завдань, визначених у них, що підлягають контролю;

– моніторингу ходу реалізації поставлених на контроль завдань;

– оперативного контролю за своєчасністю надання виконавцями звітної інформації про результати реалізації наданих їм завдань;

– моніторингу засобів масової інформації (ЗМІ), Інтернету, статистичної та відомчої інформації на предмет наявності корисної для оцінки стану виконання завдань інформації;

– збору, опрацювання та групування звітної й додаткової інформації відповідно до прийнятих державних управлінських рішень та завдань, визначених у них;

– аналізу отриманих даних на предмет їхньої відповідності запланованим результатам;

– аналізу наявних відхилень реальних результатів від запланованих і виявлення порушень, що були допущені в ході виконання ДР, та внесення пропозицій щодо вжиття заходів з їх усунення;

– підготовки відповідних аналітичних матеріалів, довідок, звітів про стан виконання поставлених на контроль завдань.

Водночас, аналітична робота експертів повинна бути ефективною, а це значить, що витрати на її проведення повинні бути найменшими за оптимальної глибини аналізу та його комплексності. Частково це завдання вирішується шляхом автоматизації процесів обробки інформації, широкого використання передових методик, засобів, що полегшують роботу експерта, зокрема, раціональних методів збору і збереження даних, створення ІАС та ІАСК.

Автоматизація аналітичної роботи може оптимізувати аналітичні процеси не тільки за допомогою розвитку можливостей надходження інформації для аналітика, але і завдяки прямому спрощенню розрахунків, що виконуються, та аналітичним процедурам. Це комп'ютерні програми, які автоматизують процес аналізу даних [10].

Використання сучасних ІТ в обробці даних впливає на якість аналітичної роботи двома різними шляхами: забезпечення максимальної деталізації й інших заходів для удосконалювання системи обліку ДР відповідно до вимог експерта за відповідної організації побудови звітів у системі спрощують і систематизують процес збору інформації для аналізу; автоматизація як збору даних, так і самих аналітичних розрахунків аж до допомоги у формуванні висновків, дозволяє полегшити сам процес аналізу.

Під час здійснення контролю за виконанням ДР застосовується множина показників – індикаторів виконання визначених завдань, які дозволяють провадити аналіз за різними зрізами даних. Для отримання цих показників застосовується більш широкий спектр джерел від офіційної звітності та статистики, що надається різними державними установами, до використання даних ІАС, ЗМІ, громадських організацій, мережі Internet тощо. На основі експертного аналізу накопичених даних формується інформація для прийняття рішення.

Загалом головним завданням експерта (аналітика) ІАСК є ситуаційний аналіз ходу виконання завдання, при якому розв'язуються такі задачі: формування класів ситуацій; віднесення поточної ситуації до одного з класів; пошук шляхів компенсації відхилень від заданих показників.

Уніфікований алгоритм ситуаційного аналізу за ходом виконання завдання, визначеного у ДР, наведений на рис. 1.

Знання історії завдання, інформаційних прецедентів, можливість заздалегідь представити ефект від застосування напрацьованих рішень дозволяють істотно скоротити та уніфікувати набір базових показників. Крім того, стає можливим зменшити час пошуку, класифікації й обробки інформації, а також мати до початку процедури аналізу позитивні й негативні приклади розв'язання аналогічних задач. Усе це дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи, але й збільшити вірогідність, обґрунтованість, цінність напрацьованих рішень [2].

Замкнутість циклу підготовки інформації передбачає не тільки інформаційний та експертно-аналітичний, але й технологічний і технічний аспекти діяльності. Останнє вкрай важливо, оскільки сучасні ІТ дозволяють реалізувати властивий їм високий рівень можливостей тільки при відповідному рівні проектування, генерації і супроводі ІАС.

Однак збір і збереження всієї доступної інформації з використанням власних ресурсів згодом зіштовхується з фінансовими і технічними обмеженнями. З огляду на сучасний рівень розвитку телекомунікаційних технологій доцільно розвивати технології роботи з розподіленими інформаційними ресурсами (ІР). Це означає, що центр прийняття ДР і контролю за його виконанням безпосередньо створює і супроводжує на власних технічних за-

собах лише необхідні йому для поточної роботи IP, а до всіх інших організує, за необхідності, доступ.

Експерти (аналітики) ІАСК постійно знаходяться у протиріччі між кількістю і якістю інформації. З одного боку, в наявності постійний надлишок інформації, який неможливо ні переглянути, ні засвоїти, ні проаналізувати. З іншого боку, інформації, необхідної і достатньої для прогнозу або генерації варіантів регулюючого рішення, завжди не вистачає.

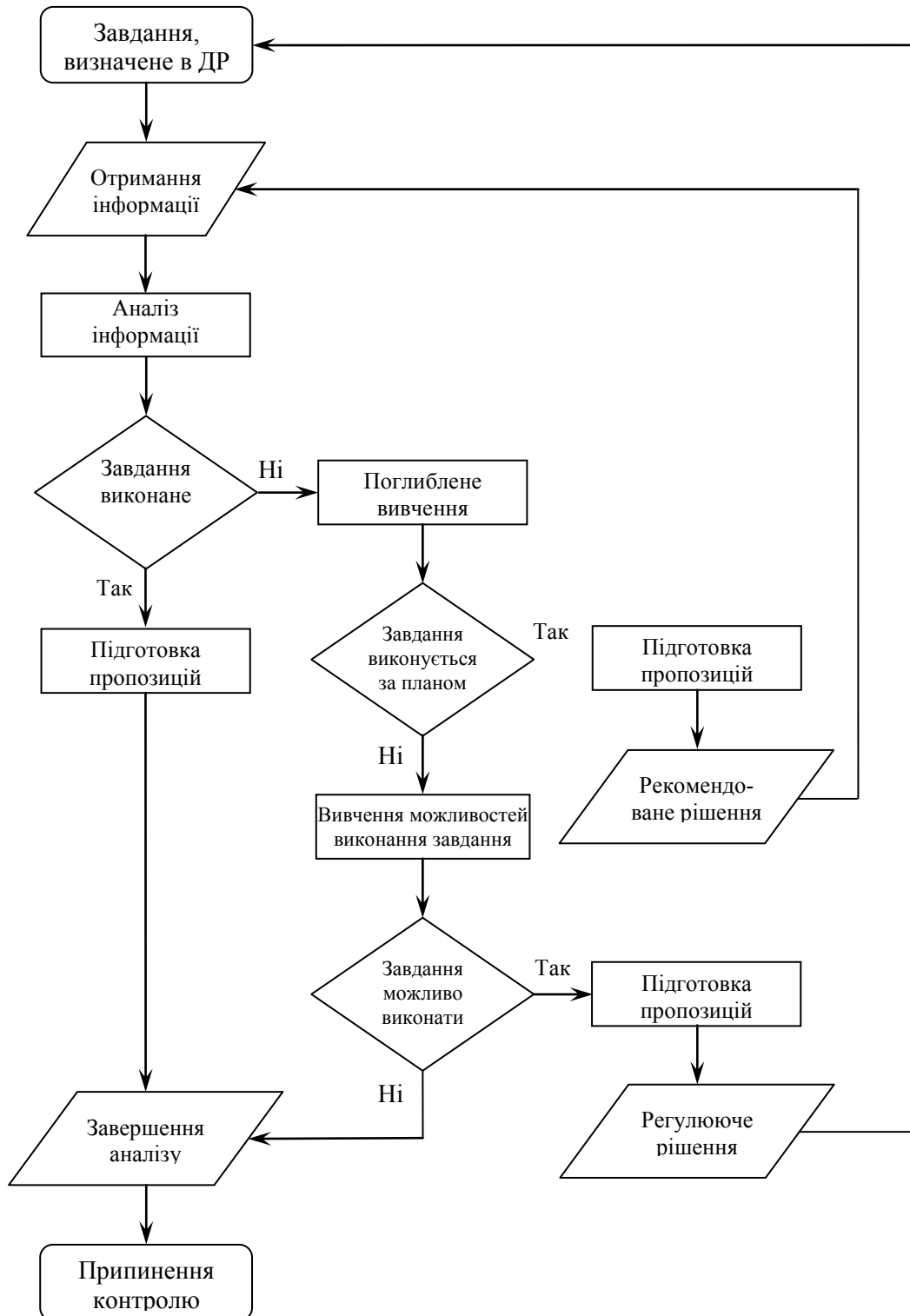


Рис. 1. Алгоритм ситуаційного аналізу ходу виконання завдання, визначеного в ДР

У зв'язку з цим ІР повинні відповідати визначеним вимогам і критеріям якості. Такими критеріями є повнота, актуальність, вірогідність, доступність інформації. Для внутрішніх інформаційних ресурсів закритих систем важливі також вимоги уніфікації форм, форматів, протоколів, регламентів представлення інформації, можливість однозначної ідентифікації джерела інформації [2].

Згідно з визначенням, наведеним у Законі України “Про Національну програму інформатизації” [11], інформаційні ресурси – це сукупність документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, банках даних тощо). Інформаційні ресурсами – це безпосередні продукти інтелектуальної діяльності кваліфікованої та творчо активної частини працездатного населення. В нашому випадку визначальними характеристиками інформаційних ресурсів є:

- ІР повинен бути “занурений в обчислювальне середовище”, тобто існувати у вигляді бази даних або знань;
- ІР – категорія, що стосується різноманітної інформації, являє собою інтерес для будь-якого користувача;
- ІР повинен містити семантику, призначення та структуру даних, необхідних користувачеві.

Відповідно до Закону України “Про інформацію” [12], ІР класифікуються за ступенем структурованості:

- структурована інформація;
- неструктурована (неформалізована);
- слабкоструктурована.

У залежності від структури представлення даних змінюються способи її обробки.

До структурованих даних відноситься інформація, що може бути представлена у таблицях реляційної бази даних. Для такого типу ІР можна використовувати пошук за довільними запитами, здійснювати автоматичне агрегування даних та їх групування, визначати статистичні показники тощо.

Неструктуровані дані (наприклад, словесний опис, стаття за тематикою тощо) надають мінімальні можливості для автоматичного аналізу. Для цього типу даних єдиною можливістю є пошук за словами та словосполученнями з метою рубрикації та отримання на цій основі найпростіших статистичних показників.

Слабкоструктурована інформація відрізняється тим, що має у своєму складі дані, представлені як у неструктурованому вигляді, так і обов'язковий перелік структурованих даних (наприклад, опис події з переліком фактичних даних). Рівень слабкої структуризації є проміжним між рівнем сильної структуризації та рівнем неструктурованих даних.

Зміст і структура інформаційних матеріалів про стан виконання ДР повинні розкривати хід реалізації конкретного рішення або завдання; оцінку стану його виконання; причини, що заважають вчасному виконанню завдання; пропозиції щодо варіантів вирішення проблемних питань. Якість інформації, що залучається до аналізу, відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності аналізу і підготовці на його основі регулюючих рішень. Під час аналізу виконання ДР широко використовується технічна, технологічна й інша інформація. Залучаються дані статистичного обліку, в яких відображається кількісна характеристика явищ і процесів, що використовуються для поглибленого вивчення й осмислення взаємозв'язків, виявлення закономірностей. Крім того, використовується зовнішня інформація. Це дані ЗМІ, статистичних збірників, періодичних і спеціальних видань, офіційних, господарсько-правових документів і т.д. Оперативний облік і періодична звітність сприяють забезпеченню аналізу необхідними даними і тим самим створюють умови для підвищення ефективності аналітичних досліджень.

І нарешті, система інформації повинна бути раціональною, тобто вимагати мінімуму витрат на збір, збереження й використання даних. З однієї сторони, для комплексного

аналізу будь-якого явища або процесу, в тому числі і стану виконання ДР, потрібна різнобічна інформація, так як за її відсутності аналіз буде неповним. З іншого боку, надлишок інформації ускладнює процес її пошуку, збереження і прийняття рішень. З даної вимоги випливає необхідність вивчення корисності інформації і на цій основі удосконалення інформаційних потоків шляхом усунення зайвих даних і введення потрібних [2].

Експерти є активним елементом системи контролю і, спостерігаючи та вивчаючи елементи інформаційного простору, роблять висновки щодо стану виконання ДР і перспектив його реалізації з урахуванням перелічених вище властивостей інформаційного простору. Експерти створюють окрему частину інформаційного простору з питань виконання ДР. Кожний експерт “нижчого рівня” має справу з певною частиною ДР і працює з елементами інформаційного простору; експерти “вищого рівня” мають справу з більш значними фрагментами ДР або з рішенням у цілому і працюють з висновками попередніх експертів. Крім того, вони можуть ознайомитися з висновками експертів “нижчого рівня” аж до елементів інформаційного простору. Експерти ж контрольного підрозділу опрацьовують весь масив інформації відповідно до наведеного вище уніфікованого механізму ситуаційного аналізу за ходом виконання ДР (рис. 1).

Таким чином, ІАСК дозволяє отримати модель реалізації ДР, що розвивається у часі, на основі оцінок кількох експертів, підкріплену посиланнями на різноманітні інформаційні матеріали, обрані експертами для оцінки стану реалізації ДР та його окремих завдань.

На основі проведеного аналізу була розроблена та впроваджена модель забезпечення фахівцями Апарату Ради національної безпеки і оборони України (РНБО України) контролю за станом виконання рішень РНБО України на основі спільного використання ІР ІАСК. Модель дозволяє забезпечити підтримку аналітичної діяльності експертів Апарату РНБО України за рахунок того, що їм надається:

- повна, комплексна, доступна для огляду інформація щодо стану виконання рішень РНБО України;
- можливість налаштування системи на розв’язання різноманітних задач, що виникають під час підготовки проектів рішень РНБО України та у ході забезпечення контролю за їх виконанням;
- використання даних зі складових підсистем ІАСК;
- можливість розгляду ходу реалізації як усього рішення РНБО України загалом, так і окремих його завдань;
- можливість простежити етапи реалізації рішень РНБО України та виявити системні прорахунки, що стримують його виконання.

ІАСК за виконанням рішень РНБО України є невід’ємною складовою частиною системи інформаційно-аналітичного забезпечення РНБО України та її Апарату і призначена для забезпечення керівництва держави інформацією щодо стану реалізації рішень РНБО України органами державної влади і місцевого самоврядування, установами та організаціями.

Процеси інформаційної взаємодії у ІАСК можуть бути класифіковані таким чином:

- отримання інформації про стан виконання завдань відповідно до “Положення про порядок організації та здійснення контролю за виконанням указів, розпоряджень і доручень Президента України” [13];
- обмін інформацією між територіально розподіленими структурами (Апаратом РНБО України та центральними органами виконавчої влади і місцевими органами виконавчої влади (ЦОВВ і МОВВ) відповідно до вимог рішення РНБО України від 15 червня 2007 року “Про стан виконання рішень Ради національної безпеки і оборони України” [14];



- отримання інформації від публічних інформаційних систем (насамперед з мережі Інтернет);
- опрацювання та аналіз зібраної інформації;
- підготовка експертних висновків про стан реалізації визначених завдань, пропозицій щодо необхідності вжиття заходів реагування, інформаційно-аналітичних матеріалів для керівництва.

Відповідно до зазначеної моделі та з метою створення єдиного інформаційного середовища Апарату РНБО України з питань контролю за виконанням рішень РНБО України встановлені робочі місця ІАСК не тільки для фахівців контрольного підрозділу, але й безпосередньо для експертів, які забезпечують здійснення “смыслового” контролю за виконанням рішень РНБО України. Зазначене дало змогу забезпечити не лише оперативне інформування керівництва Апарату РНБО України про хід реалізації завдань, а й безпосередньо експерти структурних підрозділів у режимі “on-line” отримують інформацію щодо завдань, які стоять на контролі, систематизовану інформацію про хід їх реалізації та архів знятих з контролю завдань тощо.

Експерт структурного підрозділу під час здійснення моніторингу за виконанням завдання на основі інформації, накопиченої у ІАСК, у стислій, лаконічній формі вносить інформацію про хід реалізації завдання, оцінює стадію його виконання (виконано, не виконано, у стадії виконання ...), робить висновок про те, чи слід тримати завдання на контролі (зняти з контролю, продовжити контроль) у відповідних полях контрольної картки завдання. Існує також архів висновків і пропозицій фахівців структурних підрозділів, який дозволяє відслідкувати хронологію виконання завдання та пропозицій щодо продовження чи припинення контролю. У разі, якщо неналежне виконання завдання мало певні наслідки (не мінімізована загроза національній безпеці) та/або експертом (структурним підрозділом) було вжито певних заходів реагування, то інформація щодо цього також заноситься до ІАСК.

Експерт структурного підрозділу Апарату РНБО України, який працює із контрольною карткою, користується всією довідковою інформацією, що містить контрольна картка. Відкривши на своєму робочому місці контрольну картку завдання, експерт контрольного підрозділу отримує повну інформацію про його зміст, організацію контролю за його виконанням, строки виконання завдань та їх перенесення, перелік виконавців завдання та їх звіту (поточну та щоквартальну) інформацію, експертні висновки профільних фахівців, узагальнену інформацію про результати виконання завдання та зняття його з контролю.

Схема наповнення інформацією контрольної картки завдання, визначеного у рішенні РНБО України, наведена на рис. 2.

Незважаючи на певне дублювання інформації і дії фахівців профільного структурного підрозділу та контрольного підрозділу, це дозволяє організувати більш дієву систему контролю, зібрати більш об’єктивну інформацію про стан реалізації завдання, правильно оцінити стан його виконання, мінімізувати ризики прийняття невірної рішення.

Сучасні ІАСК не можуть існувати без якісної візуалізації або виведення накопиченої інформації. Результати роботи експертів виводяться із ІАСК за допомогою шаблонів типових звітних форм, зокрема, про стан виконання рішень РНБО України в цілому, окремого рішення чи окремого завдання (рис. 3). Також експерт може отримати статистичну інформацію (рис. 4) щодо кількості рішень та завдань у них, що перебувають на контролі або зняті з контролю, надані тому чи іншому органу державної влади чи групі органів, результати оцінки стану їх виконання, кількості клопотань щодо зняття з контролю, перенесення строків виконання, нагадувань тощо.

Водночас, як відомо з ергономіки, для сприйняття та аналізу даних графік приблизно вдвічі ефективніший табличної організації даних і значно ефективніший формули. Графіки частіше використовують у значних обсягах даних, коли потрібна якісна багатофакто-

рна оцінка даних (ситуації). Експерт може обрати ту форму, яка найбільш відповідає меті. Якщо необхідно підкреслити різницю між величинами, то віддають перевагу горизонтальній або круговій діаграмі над вертикальною; якщо відмінності не такі наявні, тоді вертикальна діаграма більш ефективна. Стовпчикові діаграми дозволяють відображати співвідношення частин, які складають одне ціле. Засоби ІАСК дозволяють графічно відображувати будь-які показники не тільки у табличній формі, а й у графічній (рис. 5).

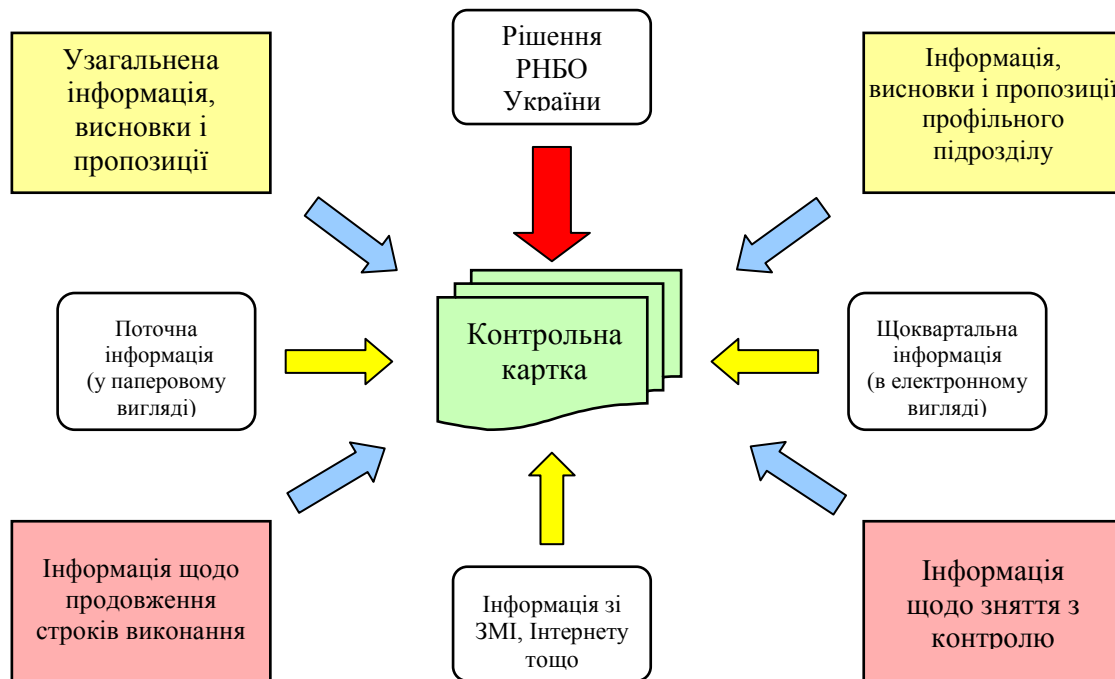


Рис. 2. Схема наповнення інформацією контрольної картки завдання

**АПАРАТ РАДИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ**  
**Департамент економічної та соціальної безпеки**

01133, м. Київ, вул. Командарма Каменєва, 8

Форма РНБОУ-01-ДЗАНБ

**СТАН ВИКОНАННЯ АКТИВ І ДОРУЧЕНЬ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ,  
 КОНТРОЛЬ ЗА ЯКИМИ ПОКЛАДЕНО НА СЕКРЕТАРЯ РАДИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ**

Дата акту: 01.01.2002 - 20.02.2013

№ з-ня	Зміст завдання	Строк виконання	Виконавці	Стан виконання завдання	Висновки і пропозиції
<i>Указ Президента України</i>					
1104/2006 від 20.12.2006					
Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 листопада 2006 року "Про заходи щодо вдосконалення діяльності органів державної влади під час здійснення операцій з конфіскаванням і беззастійним майном"					
3.1.1	Підготувати та ввести у тримісячний строк на розгляд Верховної Ради України законопроект про внесення змін до Цивільного кодексу України щодо права власності держави на беззастійне майно	2007/03/20 2008/09/30	КМУ	Набуття права власності на беззастійну річ встановлено статтею 335 Цивільного кодексу України. Крім того, згідно п.20 частини 1 статті 69 Бюджетного кодексу України до доходу загального фонду місцевих бюджетів належать кошти від реалізації беззастійного майна (у тому числі такого, від якого відмовився власник або отримувач), знаходок, спадкового майна (у разі відсутності спадкоємців за заповітом і за законом, усунення їх від права на спадкування, неприйняття ними спадщини, а також відмови від її прийняття), майна, одержаного територіальною громадою в порядку спадкування чи дарування, а також валютних цінностей і грошових коштів, власники яких невідомі. Аналогічна законодавча норма передбачена ст.15 Закону України від 23.12.2010 № 2857-VI "Про Державний бюджет України на 2011 рік", а також ст.10 Закону України "Про Державний бюджет України на 2012 рік" від 22.12.2011 №4282-17.	Втрачено актуальність Зняти з контролю
2012/01/01					

Сторінка 1 з 1

Рис. 3. Звітна форма про стан виконання завдань

Кінцевим результатом проведення аналізу мають бути експертні висновки, пропозиції, аналітичні довідки, аналітичні звіти або інші документи, оформлені відповідним чином. Результати роботи експертів використовуються у:

- висновках щодо оцінки стану виконання завдань, визначених у рішеннях РНБО України;
- аналітичних матеріалах для Президента України – Голови РНБО України, Секретаря та членів РНБО України;
- матеріалах аналізу і дослідження порушень та відхилень у результатах виконання рішень РНБО України, пропозиціях щодо усунення виявлених недоліків або реагування на ситуацію;
- матеріалах звітів за результатами періодичного підведення підсумків виконання рішень РНБО України;
- підготовці проектів нових рішень РНБО України.

## АПАРАТ РАДИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

### *Контрольне управління*

01133, м. Київ, вул. Командарма Каменева, 8

Форма РНБОУ-46-КУ

#### ДОВІДКА

#### ПРО СТАН ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ, КОНТРОЛЬ ЗА ЯКИМИ ПОКЛАДЕНО НА СЕКРЕТАРЯ РАДИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Тип звіту: Ст 8  
 Дата акту: 01.01.2006 - 23.12.2009  
 Строк виконання: 01.01.2006 - 23.12.2009  
 Дата ЗК: 01.01.2006 - 23.12.2009

№ п/п	Номер акту	Всього:											
		актів	Разом завдань:	у тому числі:									
				знято з контролю	на контролі	закінчилися строки виконання	з них: виконано						
1	2	3	4	5	6	7	8						
1.	1104/2006	1	100,0%	8	100,0%	5	62,5%	3	37,5%	7	87,5%	4	57,1%
<b>РАЗОМ:</b>		<b>1</b>		<b>8</b>		<b>5</b>	<b>62,5%</b>	<b>3</b>	<b>37,5%</b>	<b>7</b>	<b>87,5%</b>	<b>4</b>	<b>57,1%</b>

Сторінка 1 з 1

Рис. 4. Статистична звітна форма про стан виконання завдань

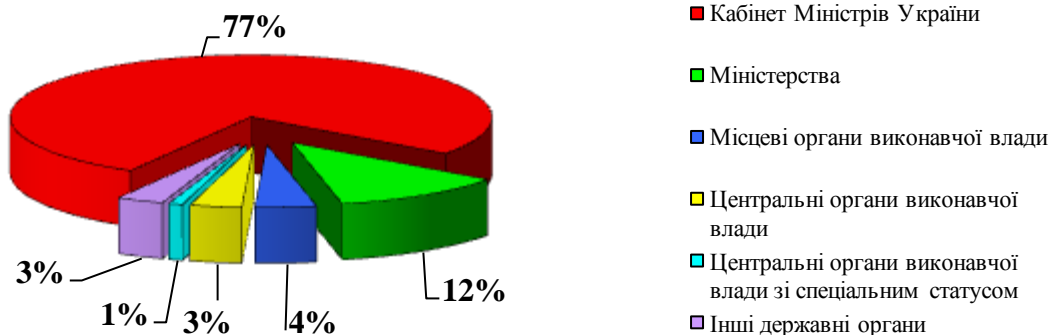


Рис. 5. Розподіл завдань у рішеннях РНБО України за виконавцями

#### 4. Висновки

Наведені дані про наявні особливості здійснення інформаційно-аналітичної підтримки контролю за виконанням ДР дають підстави зробити висновок, що широке використання у процесі управлінської (у тому числі контрольної) діяльності сучасних ІТ дозволяє не тільки накопичувати ІР щодо стану виконання ДР, але й здійснювати їх всебічний аналіз, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки несвочасного чи неякісного їх виконання.

Водночас, на сьогоденішньому рівні розвитку і застосування ІТ в органах державної влади, у тому числі і питаннях контролю за виконанням ДР провідну роль в оцінці ситуації відіграє людина – експерт, а засоби ІТ, ІАС і ІАСК покликані допомогти йому у цьому, мінімізувати час на пошук, систематизацію та узагальнення необхідної інформації, сприяти у вірній оцінці ситуації та прийнятті правильного рішення.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гора О.Б. Контроль за виконанням державних рішень як складова державного управління / О.Б. Гора // Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика). – 2011. – № 2–3. – С. 210 – 221.
2. Додонов О.Г. Живучість інформаційно-аналітичних систем: понятійний апарат, моделі аналізу та оцінки / О.Г. Додонов, О.С. Горбачик, М.Г. Кузнецова // Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2007. – № 3. – С. 61 – 72.
3. Степанова Е.Е. Информационное обеспечение управленческой деятельности: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования, обучающихся по спец. “Менеджмент”, “Маркетинг” и “Коммерция” / Е.Е. Степанова, Н.В. Хмелевская. – М.: ФОРУМ, 2002. – 153 с.
4. Ортинський В.Л. Управління в органах виконавчої влади України: навч. посібн. / Ортинський В.Л., Кісіль З.Р., Ковалів М.В. – К.: Центр учб. літ., 2008. – 296 с.
5. Кузнецов И.Н. Информация: сбор, защита, анализ: учебник по информационно-аналитической работе / Кузнецов И.Н. – М.: Яуза, 2001. – 100 с.
6. Сляднева Н.А. Информационная аналитика – эзотерическое искусство или современная профессия? [Электронный ресурс] / Н.А. Сляднева. – Режим доступа: <http://www.fact.ru/www/arhiv7s6.htm>.
7. Сляднева Н.А. Информационно-аналитическая деятельность: проблемы и перспективы / Н.А. Сляднева // Информационные ресурсы России. – 2001. – № 2. – С. 14 – 21.
8. Горбачик О.С. Організація корпоративної аналітичної діяльності та сучасні технології її підтримки / О.С. Горбачик // Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2006. – № 3. – С. 32 – 39.
9. Додонов О.Г. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень / О.Г. Додонов, В.Г. Путятін, В.О. Валетчик // Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2005. – № 2. – С. 77 – 93.
10. Додонов А.Г. Информационное обеспечение аналитической обработки информации в Правительственной информационно-аналитической системе по вопросам чрезвычайных ситуаций / А.Г. Додонов, В.Г. Путятин, В.А. Валетчик // Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2005. – № 1. – С. 130 – 147.
11. Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР [Електронний ресурс]: законодавство України / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>.
12. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657-ХІІ [Електронний ресурс]: законодавство України / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>.
13. Указ Президента України «Про порядок організації та здійснення контролю за виконанням указів, розпоряджень і доручень Президента України» від 19.02.2002 р. № 155 [Електронний ресурс]: законодавство України / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>.
14. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 червня 2007 року “Про стан виконання рішень Ради національної безпеки і оборони України”. Указ Президента України від 09.07.2007 р. № 615 [Електронний ресурс]: законодавство України / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>.

*Стаття надійшла до редакції 23.06.2015*