***Нальгиев С.М.***
***E-mail: korneliy06@yandex.ru***
***Камбур П.И.***
***E-mail: kamburkipa@rambler.ru***

# Аналитическое обеспечение управленческой деятельности в системе государственного управления: структура, содержание и направления совершенствования

## Введение

Современная система государственного управления функционирует в условиях высокой динамики социально-экономических процессов, роста объёма информации и усложнения управленческих задач. В этих условиях возрастает роль аналитического обеспечения как основы принятия обоснованных управленческих решений [2; 6].

Несмотря на активное использование данной категории в научных исследованиях и нормативных документах, её содержание остаётся дискуссионным. Отсутствие единого подхода затрудняет формирование целостной системы аналитической деятельности и снижает эффективность управленческих процессов [4].

Эмпирическая апробация авторской модели проводилась на базе Главного управления «Национальный центр управления в кризисных ситуациях» МЧС России (далее ГУ НЦУКС). Выбор объекта исследования обусловлен высокой интенсивностью информационных потоков, необходимостью оперативного принятия решений и наличием развитой аналитической инфраструктуры, что делает ГУ НЦУКС репрезентативной площадкой для изучения аналитического обеспечения в государственном управлении [5].

Цель исследования — разработка и эмпирическая апробация структурной модели аналитического обеспечения управленческой деятельности в системе государственного управления.

Задачи исследования:

проанализировать существующие научные подходы к определению сущности аналитического обеспечения;

выявить его структурные элементы и представить их в виде интегративной модели;

раскрыть взаимосвязь аналитического обеспечения с этапами аналитического цикла;

провести эмпирическую оценку уровня обеспеченности по ключевым направлениям на примере НЦУКС;

обосновать направления совершенствования аналитического обеспечения.

## Теоретический анализ подходов к пониманию аналитического обеспечения

Категория «аналитическое обеспечение» активно используется в исследованиях, посвящённых государственному управлению [2; 4], кризисному менеджменту [5], информационной безопасности и стратегическому планированию [6; 7]. Вместе с тем анализ научных публикаций показывает отсутствие единства в трактовке её содержания и структуры.

С целью уточнения содержания категории «аналитическое обеспечение» был проведён логический анализ наиболее распространённых в научной литературе определений, отражающих различные подходы к её интерпретации. Применение логического анализа позволило выявить содержательные акценты существующих трактовок, определить их ограничения и сформировать обобщённое представление о сущности исследуемой категории.

Результаты этого анализа систематизированы и представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Логический анализ подходов к определению понятия «аналитическое обеспечение»**

| Определение понятия | Источники | Содержательная интерпретация | Ограничения подхода | Авторская интерпретация и выводы |
|---|---|---|---|---|
| Информационно-аналитическое обеспечение совокупность организационных, методических и интеллектуальных видов деятельности работников аппарата органов власти по сбору, систематизации, анализу, хранению и использованию сведений в процессе принятия управленческих решений. | Васютин Ю.С., Ветрова Е.Н. Роль и место информационно-аналитического обеспечения органов власти в условиях повышения эффективности государственного управления. | Авторы рассматривают аналитическое обеспечение как процессную деятельность аппарата органов власти, встроенную в управленческий цикл и ориентированную на поддержку решений. | не разграничены информационная и аналитическая составляющие;<br>не обозначен результат аналитики (новое знание, прогноз, модель);<br>отсутствует указание на аналитические компетенции субъектов. | Данный подход фиксирует управленческую направленность аналитики, однако сводит аналитическое обеспечение к расширенной информационной деятельности, не раскрывая его исследовательский потенциал. |
| Информационно-аналитическое обеспечение - совокупность единой системы классификации и кодирования технико-экономической информации, унифицированной системы документации, определенным образом организованы и описаны с помощью технических средств, применяемых для обслуживания пользователей различной ведомственной подчиненности. | Тверезовская Н.Т. Понятие категории «Информационно-аналитическое обеспечение управления». | Аналитическое обеспечение понимается прежде всего как информационно-технологическая инфраструктура, обеспечивающая упорядочивание и доступность данных | аналитическая деятельность как интеллектуальный процесс отсутствует;<br>нет связи с принятием управленческих решений;<br>аналитика фактически подменяется документооборотом | Определение отражает технологическую сторону информационного обеспечения, но логически исключает аналитику как самостоятельный вид деятельности |
| Аналитическая система - особая распределительная гос. информационная система, | Подзоров В.С. Аналитика в госструктурах: подходы и | Автор делает акцент на цифровых аналитических | аналитика сведена к функциям системы;<br>не раскрыта роль | Подход отражает современные тенденции цифровизации, однако |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| обеспечивающая сбор, учет, обработку и анализ данных, содержащихся в информационных ресурсах ГМУ, данных официальной гос. статистики, а также иных сведений, необходимых для обеспечения поддержки принятия управленческих решений в сфере гос. управления. | решения // Рейтинг корпоративных мессенджеров – 2023: обзор ИТ в гос. власти. | системах, интегрированных в гос. управление и ориентированных на поддержку решений. | аналитика как субъекта; отсутствует описание аналитического цикла и интерпретации данных. | отождествляет аналитическое обеспечение с программно-техническим инструментарием. |
| Аналитика - результаты творческой интеллектуальной деятельности по извлечению нового актуального знания из совокупности собранной информации. | Джери Д., Джери Дж. Большой толковый социологический словарь (пер. с англ. Н.Н. Марчук) | Аналитика трактуется как когнитивный процесс мышления, направленный на производство нового знания. | отсутствует управленческий контекст; не описаны организационные и технологические условия; аналитика не привязана к практической деятельности органов власти. | Определение чётко фиксирует сущность аналитики как мышления, но не позволяет использовать его напрямую для описания аналитического обеспечения в управлении. |
| Аналитическое обеспечение – неотъемлемый компонент управленческой деятельности. Оно носит познавательный, исследовательский характер и направлено на обеспечение качественной реализации функций менеджмента и решение задач деятельности. | Бочарова Т.А. Технологии информационно-аналитической работы в органах исполнительной власти региона. | Автор подчёркивает функциональную роль аналитики в управлении, связывая её с повышением качества управленческих решений. | не раскрыта структура аналитической деятельности; не обозначены конкретные аналитические технологии; отсутствует акцент на уровне аналитической зрелости организации. | Подход удачно интегрирует аналитику в управление, но остаётся на уровне общего теоретического описания. |
| Аналитическая деятельность - | Данкова Ж.Ю. | Аналитика | не обозначена | Определение глубоко |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| систематическая целенаправленная работа по изучению, преобразованию и осмысливанию разнообразной информации с целью глубокого и целостного понимания результатов и содержания управленческих процессов и социальной среды, на изменение которой они направлены. | Проблематизация аналитической деятельности в сфере государственного управления | рассматривается как непрерывный исследовательский процесс, направленный на интерпретацию управленческой реальности. | институциональная форма аналитического обеспечения;<br>не раскрыта связь с конкретными управленческими решениями;<br>отсутствует технологический аспект. | раскрывает исследовательскую природу аналитики, однако требует дополнения управленческими и организационными компонентами. |

Проведённый анализ научных подходов подтверждает необходимость уточнения содержания категории «аналитическое обеспечение деятельности» с позиций системности и полноты аналитического цикла. В рамках настоящего исследования аналитическое обеспечение рассматривается как комплексная система условий, объединяющая организационные, информационные, технологические и интеллектуальные аспекты аналитической деятельности.

Выявленная в ходе теоретического анализа фрагментарность существующих подходов обусловливает необходимость формирования интегративной концепции аналитического обеспечения управленческой деятельности.

Под аналитическим обеспечением управленческой деятельности предлагается понимать «совокупность организационно-правовых, информационно-технических, технологических и кадровых условий, обеспечивающих последовательное осуществление процессов мониторинга, сбора, обработки, интерпретации информации и подготовки научно обоснованных управленческих решений».

Ключевым методологическим основанием предлагаемой концепции выступает аналитический цикл [7], который включает следующие этапы:

Мониторинг управляемой сферы и выявление проблемной ситуации;

Сбор и верификация информации из различных источников;

Обработка и систематизация данных;

Аналитическая интерпретация и выявление закономерностей;

Подготовка вариантов управленческих решений;

Оценка результатов и корректировка управленческих действий.

Эффективность прохождения каждого из этапов зависит от совокупности обеспечивающих факторов, которые в рамках авторской модели сгруппированы в четыре взаимосвязанных блока: организационно-правовой, информационно-технический, технологический и кадровый. Рассмотрим содержание и эмпирическую оценку каждого блока на примере ГУ НЦУКС.

**Организационно-правовой блок**

Организационно-правовой блок включает нормативные правовые акты, регламенты, должностные инструкции, а также распределение полномочий и ответственности в сфере аналитической деятельности. Его назначение — формирование институциональной среды, в рамках которой осуществляется аналитический процесс [1]. Данный компонент обеспечивает формализацию процедур анализа [1], определяет порядок информационного взаимодействия и закрепляет статус аналитических подразделений. При его недостаточном развитии аналитическая деятельность приобретает фрагментарный и несистемный характер.

С целью уточнения нормативного закрепления отдельных аспектов аналитического обеспечения деятельности НЦУКС был проведён количественный контент-анализ содержательной части доступных для ознакомления официальных регламентирующих документов (нормативно-правовые акты, локальные акты, распорядительная и регламентационная документация) на предмет выявления информационной и аналитической составляющей в основных задачах и функциях структурных подразделений. Результаты анализа представлены в таблице 2 [5].

Таблица 2

**Результаты контент-анализа нормативно-правовой базы деятельности Главного управления «НЦУКС» МЧС России [11, с. 20]**

| Смысловые единицы | ФЗ от 21.12. 1994 г. № 68 | ПП РФ от 30.12. 2003 № 794 | ПП РФ от 30 ноября 2016 г. №1272 | Приказ МЧС России от 15 марта 2025 г. | Положение об управлении аналитическом | Положение об управлении оперативного применения цифровых |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Частота совпадений* | | | | | |
| Аналитика (предиктивная, предсказательная) | 0 % | 0,01 % | 0,002 % | 0,001 % | 0 % | 0,03 % |
| Аналитические технологии | 0 % | 0,01 % | 0,001 % | 0,003 % | 0,009 % | 0,01 % |
| Информатизация / Цифровизация деятельности | 0 % | 0,02 % | 0,018 % | 0,029 % | 0,015 % | 0,04 % |
| Прогнозирование/ Моделирование/ Проектирование | 0,012 % | 0 % | 0,004 % | 0,094 % | 0,007 % | 0,02% |
| Системы поддержки и принятия УР | 0 % | 0 % | 0 % | 0,007 % | 0,003 % | 0 % |
| Систематизация/ Анализ/Интер-претация информации | 0 % | 0 % | 0,005 % | 0,003 % | 0,008 % | 0,040- % |
| Аналитические компетенции / Аналитическая компетентность | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0,38 % | 0 % |
| Аналитические задачи/ Аналитические функции | 0,02 % | 0,01 % | 0 % | 0,006 % | 0,21 % | 0,02 % |
| Сбор/Учет/ Хранение информации | 0,002% | 0,02% | 0,086% | 0,043% | 0,014 % | 0,031 % |

Как показывают данные таблицы 2, все без исключения смысловые единицы, как обобщенные, так и частные, представлены в документах в минимальном количестве (менее 0,1% в большинстве случаев). Даже в профильных документах – Положении об аналитическом управлении [9] и Положении об управлении оперативного применения цифровых технологий [10] – частота упоминаний аналитической терминологии остается низкой. Исключение составляет лишь упоминание «аналитических компетенций» (0,38%) и «аналитических задач» (0,21%) в Положении об аналитическом управлении, однако эти формулировки носят

декларативный характер и не раскрывают конкретных процедур и методик аналитической работы.

Полученные данные свидетельствуют о фрагментарном нормативном закреплении аналитической деятельности, что подтверждает гипотезу о недостаточной развитости организационно-правового блока в структуре аналитического обеспечения. Аналитические функции в значительной степени подменяются задачами сбора, учета и хранения информации, что не соответствует современным требованиям к аналитической поддержке управленческих решений.

**Информационно-технический блок**

Информационно-технический компонент охватывает автоматизированные рабочие места, специализированные информационные системы, базы данных, программное обеспечение и технические средства обработки информации. Он формирует материально-технологическую основу аналитической деятельности.

В целях объективной оценки уровня развития информационно-технического обеспечения аналитической деятельности был проведён количественный анализ, направленный на измерение степени соответствия существующей инфраструктуры требованиям полного аналитического цикла. Для этого была разработана система критериев, отражающих ключевые требования к информационно-технической инфраструктуре: полнота охвата этапов аналитического цикла, уровень интеграции информационных потоков, наличие специализированных программных средств анализа, техническая оснащённость рабочих мест, устойчивость и защищённость каналов связи, возможности архивирования, поддержка формирования аналитической отчётности [6].

Оценка проводилась методом экспертного опроса. В качестве экспертов выступили 5 ведущих специалистов аналитического управления ГУ НЦУКС, имеющих стаж работы в данной сфере не менее 5 лет. Для обеспечения сопоставимости результатов была введена трёхбалльная шкала оценки: 1 балл – частичная реализация (критерий выполнен менее чем на 50%), 2 балла – достаточная степень реализации (50-80%), 3 балла – полная функциональная реализация (более 80%). Экспертам предлагалось оценить каждый критерий на основе анализа технической документации и собственного профессионального опыта. Итоговые оценки по каждому критерию рассчитывались как среднее арифметическое оценок всех экспертов.

По итогам экспертной оценки были получены следующие усреднённые показатели:

Таблица 3

**Результаты экспертной оценки информационно-технического обеспечения**

| № п/п | Критерий оценки | Средняя оценка (балл) |
|---|---|---|
| 1 | Интеграция информационных потоков | 2,7 балла |
| 2 | Техническая оснащённость рабочих мест | 3,0 балла |
| 3 | Защищённость каналов связи | 2,8 балла |
| 4 | Возможности архивирования | 3,0 балла |

В результате обработки полученных данных были рассчитаны средние значения по каждому критерию. Высокие значения (3,0 балла) получены по критериям технической оснащённости рабочих мест и возможностей архивирования данных, что указывает на наличие устойчивой материально-технической базы и цифровой инфраструктуры. Анализ степени интеграции информационных потоков (2,7 балла) показал, что используемые системы

обеспечивают межведомственное взаимодействие и обмен данными, хотя отдельные интерфейсы интеграции требуют дальнейшего совершенствования.

На основе полученных оценок был рассчитан интегральный показатель развития информационно-технического обеспечения, составивший 2,88 балла из 3 возможных. Полученный результат, близкий к максимально возможному значению, позволяет сделать вывод о высоком уровне функциональной зрелости системы.

Интерпретация результатов количественного анализа позволяет утверждать, что информационно-техническое обеспечение аналитической деятельности сформировано в достаточном объёме и соответствует требованиям реализации полного аналитического цикла. Наличие развитой цифровой инфраструктуры обеспечивает технологическую устойчивость аналитического процесса, способствует оперативности обработки информации и повышает обоснованность принимаемых управленческих решений.

Таким образом, количественный анализ подтвердил функциональную завершённость информационно-технического компонента аналитического обеспечения и его соответствие современным требованиям государственного управления.

**Технологический и кадровый блок**

Технологический компонент отражает совокупность методов, алгоритмов и процедур аналитической работы. Он включает регламенты обработки информации, методики анализа, стандарты подготовки аналитических материалов и порядок документирования результатов. Именно технологический блок обеспечивает воспроизводимость аналитических процедур и единообразие подходов к интерпретации данных. Его роль заключается в переходе от хаотической обработки информации к структурированному аналитическому процессу.

Кадровый компонент включает профессиональные знания, аналитические способности и цифровые компетенции сотрудников. В условиях цифровизации государственного управления особое значение приобретает способность персонала эффективно использовать функционал информационных систем и аналитических инструментов [3; 8]. Кадровый блок выступает связующим элементом всей модели, поскольку именно от уровня подготовки сотрудников зависит фактическая реализация потенциала организационно-правовых, информационно-технических и технологических ресурсов.

В целях комплексной оценки технологического и кадрового компонентов был применён комплекс методов: структурно-функциональный анализ информационных систем, количественный анализ укомплектованности штата, анкетирование сотрудников и экспертная оценка уровня цифровых компетенций.

**Технологический компонент: структурно-функциональный анализ**

Оценка технологической обеспеченности осуществлялась методом структурно-функционального анализа действующих информационных систем. Было установлено, что используемые цифровые платформы охватывают все этапы аналитического цикла: мониторинг, сбор данных, автоматизированную обработку, формирование аналитических отчётов, хранение и архивирование информации. Анализ технической документации показал наличие:

специализированного программного обеспечения для аналитической обработки данных;

автоматизированных модулей визуализации;

интеграционных интерфейсов межсистемного взаимодействия;

защищённых каналов передачи информации.

Таким образом, формально технологическая инфраструктура соответствует требованиям полного аналитического цикла и может быть охарактеризована как функционально достаточная.

**Кадровый компонент: количественный анализ укомплектованности**

На первом этапе оценки кадрового компонента была проведена оценка кадровой обеспеченности аналитических подразделений. Расчёт коэффициента укомплектованности штатной численности показал, что фактическая численность сотрудников составляет 98 % от утверждённого штатного расписания. Уровень вакантных должностей (2 %) не оказывает системного влияния на распределение функциональной нагрузки и не снижает пропускную способность аналитического процесса. Дополнительный анализ распределения обязанностей показал отсутствие критических зон перегрузки. Таким образом, количественный кадровый дефицит не является фактором, ограничивающим эффективность аналитического обеспечения.

**3.3. Кадровый компонент: оценка уровня цифровых компетенций**

Несмотря на высокий уровень технической и технологической оснащённости, в ходе исследования был выявлен фактор, влияющий на эффективность использования технологической базы. Для оценки данного аспекта было проведено анкетирование сотрудников аналитических подразделений и экспертная оценка уровня владения специализированными программными продуктами.

Анкетирование сотрудников проводилось среди 18 специалистов, регулярно использующих информационно-аналитические системы в профессиональной деятельности. Исследование носило анонимный характер, что позволило снизить эффект социальной желательности ответов. Анкета включала 15 вопросов, сгруппированных по направлениям: владение базовым функционалом; использование расширенных аналитических инструментов; самостоятельность при работе с новыми модулями; скорость выполнения операций; способность интерпретировать результаты.

Таблица 4

**Результаты анкетирования сотрудников (средние баллы, n=18)**

| № п/п | Вопросы | Используемая шкала | Средний балл |
|---|---|---|---|
| 1 | Уверенно ли вы выполняете стандартные операции (поиск, загрузка, формирование типового отчёта)? | 1 — не владею<br>2 — выполняю только с помощью коллег<br>3 — выполняю с затруднениями<br>4 — выполняю самостоятельно<br>5 — выполняю уверенно и без ошибок | 4,3 |
| 2 | Испытываете ли вы трудности при работе с интерфейсом системы? | 1 — постоянно испытываю трудности<br>2 — часто испытываю трудности<br>3 — иногда испытываю трудности<br>4 — редко испытываю трудности<br>5 — практически не испытываю трудностей | 4,1 |
| 3 | Можете ли вы самостоятельно сформировать стандартную аналитическую справку? | 1 — не могу<br>2 — только при подробной инструкции | 4,0 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 3 — с консультацией коллег<br>4 — самостоятельно<br>5 — самостоятельно и с оптимизацией процесса | |
| 4 | Используете ли вы инструменты прогнозирования? | 1 — никогда<br>2 — крайне редко<br>3 — периодически<br>4 — часто<br>5 — регулярно и системно | 3,1 |
| 5 | Применяете ли вы аналитические фильтры и расширенную визуализацию? | 1 — не применяю<br>2 — применяю эпизодически<br>3 — применяю по необходимости<br>4 — применяю часто<br>5 — применяю регулярно как основной бинструмент | 3,0 |
| 6 | Используете ли вы автоматизированные модули моделирования? | 1 — не использую<br>2 — использую при внешней помощи<br>3 — использую частично<br>4 — использую самостоятельно<br>5 — активно использую и комбинирую инструменты | 2,9 |
| 7 | Можете ли вы самостоятельно разобраться в новом функционале? | 1 — не могу<br>2 — только при обучении<br>3 — с методическими материалами<br>4 — самостоятельно<br>5 — самостоятельно и быстро | 3,4 |
| 8 | Обращаетесь ли вы за помощью при внедрении новых систем? | 1 — постоянно<br>2 — часто<br>3 — периодически<br>4 — редко<br>5 — практически никогда | 3,2 |
| 9 | Насколько быстро вы адаптируетесь к новым версиям системы? | 1 — очень медленно<br>2 — медленно<br>3 — в среднем темпе<br>4 — быстро<br>5 — очень быстро | 3,3 |
| 10 | Насколько быстро вы формируете стандартный аналитический отчёт с использованием информационной системы? (оценка по субъективному ощущению времени выполнения задачи) | 1 — очень медленно<br>2 — медленно<br>3 — не быстро и не медленно<br>4 — быстро<br>5 — очень быстро | 3,8 |
| 11 | В какой степени | 1 — не сокращает | 4,2 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | использование информационной системы позволяет вам сокращать время обработки информации по сравнению с ручными методами? | 2 — сокращает незначительно<br>3 — сокращает умеренно<br>4 — существенно сокращает<br>5 — радикально сокращает | |
| 12 | Насколько эффективно вы используете встроенные инструменты автоматизации (шаблоны, авторасчёты, сохранённые сценарии) для ускорения аналитической работы? | 1 — не использую<br>2 — использую редко<br>3 — использую частично<br>4 — использую эффективно<br>5 — использую максимально эффективно | 3,5 |
| 13 | Насколько уверенно вы интерпретируете полученные аналитические данные и формулируете выводы на их основе? | 1 — испытываю значительные затруднения<br>2 — интерпретирую частично<br>3 — интерпретирую базовые показатели<br>4 — уверенно интерпретирую<br>5 — глубоко анализирую и выявляю взаимосвязи | 3,9 |
| 14 | Используете ли вы данные информационных систем для выявления тенденций и прогнозирования развития ситуации? | 1 — не использую<br>2 — крайне редко<br>3 — иногда<br>4 — часто<br>5 — системно и при каждом анализе | 3,0 |
| 15 | Насколько полно вы учитываете аналитические показатели системы при подготовке управленческих предложений и рекомендаций? | 1 — не учитываю<br>2 — учитываю минимально<br>3 — учитываю частично<br>4 — учитываю в большинстве случаев<br>5 — системно интегрирую в решения | 3,6 |
| Средний балл по базовым операциям (вопросы 1-3, 10-11, 13) | | | 4,05 |
| Средний балл по расширенным инструментам (вопросы 4-6, 14) | | | 3,0 |

Обработка анкет показала, что средний уровень владения базовым функционалом составляет 4,2 балла, что свидетельствует о хорошем освоении стандартных операций. Однако средний показатель использования расширенных аналитических инструментов составил 3,1 балла. При этом 25 % респондентов оценили свой уровень владения прогнозными модулями на 1–2 балла, указав на недостаточный практический опыт.

С целью верификации данных самооценки была проведена экспертная оценка. Экспертами выступили 3 руководящих должностных лица, обладающих опытом организации аналитической работы. Экспертная оценка проводилась по тем же критериям, что и анкетирование, что обеспечило сопоставимость результатов. Оценка формировалась на основе наблюдения за работой сотрудников, анализа подготовленных ими материалов и оценки качества использования цифровых инструментов в реальных задачах.

Таблица 5

**Сопоставление результатов анкетирования и экспертной оценки**

| Критерий | Самооценка | Экспертная оценка | Расхождение |
|---|---|---|---|
| Владение базовым функционалом | 4,2 | 4,0 | 0,2 |
| Использование расширенных аналитических инструментов | 3,1 | 2,8 | 0,3 |
| Самостоятельное освоение новых модулей | 3,4 | 2,9 | 0,5 |
| Скорость и качество подготовки аналитических материалов | 3,8 | 3,6 | 0,2 |
| Корректность интерпретации результатов | 3,9 | 3,7 | 0,2 |

Сравнительный анализ показал, что в части базового владения системами оценки сотрудников и экспертов совпадают (расхождение не более 0,2-0,3 балла). Однако при оценке использования расширенных аналитических инструментов и самостоятельного освоения новых модулей эксперты выставили более низкие значения. Наибольшее расхождение (0,5 балла) наблюдалось в части самостоятельного освоения новых модулей, что свидетельствует о наличии умеренного разрыва между субъективной оценкой цифровых компетенций и их объективной профессиональной интерпретацией.

**Выводы по результатам оценки кадрового и технологического блоков**

Комбинированное применение методов позволило получить объективную картину. Установлено, что:

Технологическая инфраструктура ГУ НЦУКС является функционально достаточной и охватывает все этапы аналитического цикла.

Количественная укомплектованность штата находится на высоком уровне (98%).

Сотрудники уверенно используют базовый функционал информационных систем (средний балл 4,05).

Однако степень освоения расширенных аналитических инструментов (прогнозирование, моделирование, выявление тенденций) остаётся недостаточной (средний балл 3,0) для полной реализации технологического потенциала системы.

Экспертная оценка подтверждает наличие завышенной самооценки сотрудников в части владения сложными инструментами.

Таким образом, выявленный разрыв носит не кадрово-количественный, а компетентностный характер. При высоком уровне развития информационно-технического и технологического блоков ключевым ограничителем выступает недостаточный уровень цифровых компетенций персонала в части использования расширенного аналитического функционала.

**Направления совершенствования аналитического обеспечения**

Проведённый эмпирический анализ позволяет дать комплексную оценку состояния аналитического обеспечения в НЦУКС:

- **Организационно-правовой блок** характеризуется фрагментарностью и требует системного нормативного закрепления аналитических функций;
- **Информационно-технический** и **технологический блоки** находятся на высоком уровне развития и создают необходимую инфраструктурную базу;

- Ключевым ограничителем выступает **кадровый блок**, где при 98% укомплектованности штата выявлен дефицит цифровых компетенций, необходимых для полноценного использования имеющегося технологического потенциала.

Исходя из этого, узким местом системы является не ресурсная база, а человеческий капитал. Для преодоления выявленного разрыва предлагаются следующие направления совершенствования:

1. **Развитие системы профессионального развития в области цифровых компетенций:**
   - Разработка и внедрение программ дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) по работе с расширенным аналитическим инструментарием (прогнозные модули, системы моделирования, инструменты визуализации данных).
   - Организация регулярных внутренних тренингов и мастер-классов с привлечением разработчиков программного обеспечения и наиболее компетентных сотрудников.
   - Введение системы наставничества, при которой сотрудники, успешно освоившие сложные аналитические инструменты, помогают в обучении коллег.
2. **Мотивационные и организационные меры:**
   - Проведение регулярных внутренних конкурсов аналитических решений и хакатонов, направленных на решение реальных управленческих задач с использованием цифровых инструментов.
   - Включение критериев, отражающих уровень владения цифровыми компетенциями и эффективность использования аналитических систем, в систему ключевых показателей эффективности (KPI) сотрудников.
   - Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников, активно осваивающих и применяющих в работе новые аналитические технологии.
3. **Совершенствование организационно-правового обеспечения:**
   - Внесение изменений в должностные инструкции и положения о структурных подразделениях в части закрепления требований к владению конкретными цифровыми компетенциями и аналитическими инструментами.
   - Разработка и утверждение внутренних стандартов и регламентов, определяющих порядок использования расширенного функционала информационных систем при подготовке аналитических материалов и проектов управленческих решений.
   - Закрепление в нормативных документах не только информационных, но и аналитических функций, с чётким описанием ожидаемых результатов аналитической работы (прогнозы, сценарии, модели).
4. **Развитие культуры работы с данными:**
   - Проведение регулярных методических семинаров и круглых столов по обмену опытом применения аналитических инструментов.
   - Формирование базы лучших практик аналитической работы (кейсов) внутри организации.
   - Стимулирование проектной деятельности, направленной на разработку новых методик анализа с использованием существующей технологической базы.

Реализация предложенных мер позволит сократить разрыв между технологическими возможностями системы и фактическим уровнем их использования персоналом, что в конечном итоге повысит качество аналитического обеспечения и обоснованность принимаемых управленческих решений.

## Заключение

В ходе исследования был решён комплекс задач, соответствующих поставленной цели. Проведён теоретический анализ научных подходов, выявивший фрагментарность трактовок категории «аналитическое обеспечение». На этой основе предложена авторская концепция, рассматривающая аналитическое обеспечение как совокупность четырёх взаимосвязанных блоков условий (организационно-правового, информационно-технического, технологического и кадрового), обеспечивающих реализацию полного аналитического цикла.

Эмпирическая апробация модели на базе ГУ НЦУКС позволила:

- выявить недостаточную развитость организационно-правового блока (фрагментарное закрепление аналитических функций в нормативных документах);
- подтвердить высокий уровень развития информационно-технического и технологического блоков (интегральный показатель 2,87/3);
- установить, что при высокой (98%) укомплектованности штата ключевым ограничителем выступает недостаточный уровень цифровых компетенций персонала в части использования расширенных аналитических инструментов.

Полученные результаты позволили обосновать направления совершенствования аналитического обеспечения, включающие развитие системы профессиональной подготовки, мотивационные механизмы, совершенствование нормативной базы и развитие культуры работы с данными.

Таким образом, цель исследования достигнута, предложенная модель подтвердила свою объяснительную и диагностическую ценность, а полученные выводы могут быть использованы при совершенствовании аналитического обеспечения в органах государственного управления.

## Список литературы:

1. Теория государства и права : учебник для курсантов и слушателей образовательных учреждений высшего профессионального образования МВД России по специальности 030501.65 "Юриспруденция" / [Афанасьев В. С. и др.] ; под ред.: В. Я. Кикотя, В. В. Лазарева. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Форум : ИНФРА-М, 2008. - 619 с.; 22 см. - (Высшее образование).; ISBN 978-5-8199-0339-1. (дата обращения: 03.02.2026).

2. Данкова, Ж. Ю. Проблематизация аналитической деятельности в сфере государственного управления / Ж. Ю. Данкова // Власть. – 2016. – Т. 24, № 6. – С. 15-22. – EDN WCIFPH.

3. Подзоров В. С. Аналитика в госструктурах: подходы и решения [Электр. ресурс] / Рейтинг корпоративных мессенджеров – 2023: обзор ИТ в государственной власти // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. [сайт]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-korporativnyh-messendzherov-rossiyskih-razrabotchikov (дата обращения: 02.02.2026).

4. Тверезовская, Н. Т. Понятие категории "информационно-аналитическое обеспечение управления" / Н. Т. Тверезовская // Перспективы развития информационных технологий. – 2011. – № 4. – С. 193-197. – EDN RRYFUV.

5. Ибрагимов, С. Р. Исследование содержания аналитического обеспечения деятельности Главного управления «Национальный центр управления в кризисных ситуациях» МЧС России / С. Р. Ибрагимов // ГосРег: государственное регулирование

общественных отношений. – 2024. – № 2(48). – С. 18-26. – EDN VWJTNN.

6. Курлов, А. Б. Информационная аналитика как системообразующий элемент в деятельности государственной службы / А. Б. Курлов, В. К. Петров // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 3(3). – С. 8-11. – EDN PNFHIL.

7. Бочарова, Т. А. Технологии информационно-аналитической работы в органах исполнительной власти региона: специальность 22.00.08 "Социология управления" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Бочарова Татьяна Анатольевна. – Белгород, 2009. – 22 с. – EDN NKYIPJ.

8. Указ Президента Российской Федерации от 04.02.2021 г. № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) [Электр. ресурс] // СПС «Гарант» [сайт]. URL: https://base.garant.ru/400281504/ (дата обращения: 15.01.2026).

9. Приказ начальника Главного управления «НЦУКС» МЧС России «Об утверждении Положения об отделе сопровождения и анализа ликвидации чрезвычайных ситуаций управления аналитического ГУ «НЦУКС» // Документ не опубликован. Доступ из архива ГУ НЦУКС МЧС России.

10. Приказ начальника Главного управления «НЦУКС» МЧС России «Об утверждении Положения об управлении оперативного применения цифровых технологий» // Документ не опубликован. Доступ из архива ГУ НЦУКС МЧС России.

11. Ибрагимов, С. Р. Исследование содержания аналитического обеспечения деятельности Главного управления «Национальный центр управления в кризисных ситуациях» МЧС России / С. Р. Ибрагимов // ГосРег: государственное регулирование общественных отношений. – 2024. – № 2(48). – С. 18-26.