

исследовательский центр  
**АНАЛИТИК**

Россия, Екатеринбург,  
[www.rc-analitik.ru](http://www.rc-analitik.ru)

---

# **ПРОФЕССИОГРАММА СПЕЦИАЛИСТА ИНФОРМАЦИОННО- АНАЛИТИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ ОРГАНА ВЛАСТИ**

**результаты экспертного  
исследования**

---

# 2011

[В отчете представлены результаты опроса, проходившего с ноября 2010 г. по январь 2011 г.]

Подготовили:  
(с) Мозолин А.В., (с) Разумова Е.А.

# Содержание

Предисловие.....	- 3 -
Цель и задачи исследования.....	- 4 -
Эксперты, принявшие участие в исследовании .....	- 5 -
Характеристика экспертов.....	- 6 -
Характеристика информационно-аналитических служб.....	- 7 -
Общее представление о деятельности информационно-аналитических служб .....	- 8 -
Задачи и функции, выполняемые службой.....	- 9 -
Целевые группы информационно-аналитического отдела.....	- 11 -
Каналы коммуникации и формы контактов.....	- 12 -
<b>Социологические методы, используемые в работе информационно-аналитических служб .....</b>	<b>- 13 -</b>
<b>Источники информации, которыми пользуются аналитики в своей работе .....</b>	<b>- 14 -</b>
Внешние информационные каналы.....	- 14 -
Источники информации об организации .....	- 14 -
<b>Взаимодействие информационно-аналитического отдела с другими подразделениями органа власти.....</b>	<b>- 15 -</b>
Информация от информационно-аналитической службы.....	- 15 -
Информация в информационно-аналитический отдел .....	- 17 -
<b>Взаимодействие руководителя с информационно-аналитическим отделом .....</b>	<b>- 19 -</b>
Руководитель ~ Аналитики.....	- 19 -
Информационно-аналитический отдел ~ Руководитель.....	- 19 -
Оценка эффективности .....	- 19 -
<b>Профессиональные и личные качества, необходимые для сотрудников информационно-аналитических служб .....</b>	<b>- 20 -</b>
Личные и деловые качества.....	- 20 -
Базовые знания .....	- 20 -
<b>«Идеальная» модель специалиста информационно-аналитической службы органа власти.....</b>	<b>- 21 -</b>
Приложение 1. Список некоторых работ, которые могли бы быть полезны для сотрудников информационно-аналитических служб органов власти.....	- 23 -

## Предисловие

---

*Грамотная аналитика зачастую является ключевым фактором, который обеспечивает не только эффективность управления в политической и\или экономической сфере, но и существенно снижает риск принятия неправильного решения.*

*С этим утверждением сложно поспорить, а потому совсем случайно мы можем найти в структуре органа власти фактически любого уровня и масштаба либо аналитический отдел, либо группу специалистов, которые обеспечивают аналитическую поддержку своему руководству. Аналогично выглядит ситуация и в частном секторе.*

*Тем не менее, когда речь заходит о содержании аналитической деятельности, то возникает обратная ситуация. Особенно в сфере аналитического обеспечения органов власти.*

*Здесь, даже очень внимательный поиск приводит к весьма скудным результатам. Серьезные монографии, а уж тем более исследования, связанные с изучением содержания аналитической деятельности, можно пересчитать по пальцам.*

*Естественно, есть интереснейшие работы специалистов в области конкурентной разведки, маркетинга, стратегического анализа, социологов, политологов и т.п. Однако, сводного «катехизиса», который позволял бы хоть как-то зафиксировать функциональное, технологическое, компетентностное поля работы аналитиков в сфере государственного и муниципального управления, нами обнаружено не было<sup>1</sup>.*

*В связи с этим, мы уверены, что предлагаемый ниже отчет будет интересен не только для специалистов, выполняющих аналитическую деятельность, но и для тех, кто еще только планирует начать свою карьеру в этой сфере.*

---

<sup>1</sup> Тем не менее, нам хотелось бы представить список тех работ, которые, на наш взгляд, являются наиболее полезными для работы аналитиков. Пусть эта литература мало связана со спецификой органов власти, но те подходы и технологии, которые в ней приводятся, могут быть весьма полезны и эффективны (см. Приложение 1.).

## Цель и задачи исследования

Центр «Аналитик» представляет Вашему вниманию отчет, подготовленный на основе экспертного опроса, проходившего с ноября 2010 г. по январь 2011 г.

В проекте приняли участие эксперты из Свердловской, Челябинской, Курганской, Томской, Псковской областей, а также из Алтайского края, Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов, которые являются специалистами и руководителями информационно-аналитических служб и департаментов органов власти.

Цель исследования - определить набор необходимых компетенций специалистов этих служб в сфере государственного и муниципального управления.

Для достижения данной цели необходимо было выполнить следующие задачи:

- Выявить функции, выполняемые сотрудником аналитического отдела органа власти;
- Выделить профессиональные знания и навыки специалиста;
- Выяснить необходимый уровень подготовки специалиста для данной деятельности;
- Разработать профессиограмму «идеального» специалиста-аналитика органа власти.

Объектом исследования являлась деятельность специалиста информационно-аналитического отдела, департамента органа власти, предметом – профессиональные компетенции, необходимые специалисту для реализации данной деятельности.

Для выполнения поставленных задач необходимо очертить предметное поле, то есть определить основные понятия, которые использовались в проекте.

«**Профессиограмма**» - это система признаков, включающая в себя перечень норм и требований, предъявляемых определенной профессией или специальностью к работнику. В частности, профессиограмма может включать в себя перечень психоло-

гических характеристик, которым должны соответствовать представители конкретных профессиональных групп. А «**компетенция**», в свою очередь, - это формально описанные требования к личностным, профессиональным и т.п. качествам сотрудников.

Необходимо отметить, что данные нормы и требования формируются на основе тех видов деятельности (функций), которые необходимо реализовывать для достижения целей в определенных сферах жизнедеятельности. В связи с этим, нам необходимо, хотя бы в общих чертах, определить наше представление об аналитической деятельности.

В качестве рабочего определения мы воспользовались уже ставшим классическим понятием В.Плэтта «информационная работа». На наш взгляд, здесь фиксируются наиболее существенные позиции.

«... **информационная работа** – это процесс, в результате которого сырые факты превращаются в законченную продукцию разведывательной (в нашем случае - аналитической – вставка моя А.М.) деятельности, предназначенную для органов, осуществляющих или вырабатывающих политический курс страны. Сюда же *относятся* все виды деятельности, связанные с планированием, контролем и координацией информационной работы и редактированием информационных документов».<sup>2</sup>

И еще одно понятие. Поскольку работа информационно-аналитических служб в большей степени направлена на обеспечение управления информационной политикой, то определимся с содержанием и этого понятия.

Под **информационной политикой** (ИП) мы будем понимать «ряд целенаправленных действий, связанных с внедрением определенных информационных положений в сознание различных социальных групп и позволяющих сформировать и защитить положительный образ конкретного органа власти в целом, а также его руководства, и, в первую очередь, высшего руководящего лица».

<sup>2</sup> Плэтт В. Стратегическая разведка. Основные принципы. – М.: Издательский Дом «ФОРУМ», 1997. С. 30

## Эксперты, принявшие участие в исследовании

---

**Андрейкин Дмитрий Васильевич**, начальник Департамента информационной политики Тюменской области;

**Архицкая Елена Валериевна**, руководитель информационно-аналитического отдела комитета по информационно-техническому обеспечению Администрации г. Шадринск;

**Беляев Аркадий Иванович**, начальник управления общей политики администрации г. Салехард;

**Бормотов Дмитрий Александрович**, начальник управления по информационной политике Администрации г. Нижневартовска;

**Колбин Геннадий Александрович**, начальник информационно-аналитического управления Администрации г. Нижний Тагил;

**Кондратович Анна Аркадьевна**, начальник информационно-аналитического отдела Думы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры;

**Мартынов Алексей Алексеевич**, начальник информационно-аналитического управления Администрации г. Новый Уренгой;

**Меньшикова Екатерина Владимировна**, ведущий специалист управления информационной политики Законодательного Собрания Челябинской области;

**Овсянникова Оксана Борисовна**, начальник информационно-аналитического отдела Собрания депутатов Миасского городского округа;

**Полозов Александр Александрович**, начальник Центра оперативного анализа и прогнозирования Администрации Губернатора Челябинской области;

**Тушин Сергей Геннадьевич**, начальник информационно-аналитического отдела Администрации г. Екатеринбург;

**Филимонов Александр Юрьевич**, начальник информационно-аналитического отдела городской Думы Екатеринбурга;

**Филиппова Анжелика Станиславовна**, начальник информационно-аналитического отдела Магнитогорского городского Собрания депутатов.

*Мы очень благодарны экспертам, принявшим участие в нашем исследовании. И мы надеемся, что благодаря нашим общим усилиям в работе аналитиков будет значительно меньше проблем, а оставшиеся будут решаться со значительно меньшими усилиями.*

# Характеристика экспертов

В самом начале нашего отчета несколько слов хотелось бы сказать об экспертах, принявших участие в исследовании. В зависимости от стажа работы их условно их можно разделить на несколько групп (в порядке убывания). К первой, самой большой группе, относятся те, кто проработал в органах власти от 2 до 5 лет. Ко второй – имеющие стаж 6-9 и 10 – 13 лет (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Стаж работы в органах власти	
до 1 года	15,4
2-5 лет	30,8
6-9 лет	23,1
10-13 лет	23,1
14 лет и больше	7,7

Примерно также эксперты распределились и по стажу своей работы в данной должности (см. Таблицу 2).

Таблица 2. Стаж работы в должности	
до 1 года	15,4
2-5 лет	61,5
6-9 лет	15,4
10-13 лет	7,7

На наш взгляд, это еще раз подчеркивает компетентность наших экспертов и высокую глубину полученной информации.

Помимо этого отметим, что основную часть участников исследования составили люди в возрасте от 30 до 34 и от 35 до 39 лет (см. Таблицу 3).

Таблица 3. Возраст экспертов	
25-29	7,7
30-34	23,1
35-39	23,1
40-44	15,4
45-49	15,4
50-54	7,7
55-64	7,7

Все эксперты имеют высшее образование. При этом фактически у 90% из них - гуманитарное.

Интересно отметить, что у многих экспертов полученное образование было связано либо с историческими специальностями, либо психологическими и т.п. Помимо этого небольшой процент составляют эксперты, получивших дипломы журналистов или специалистов по связям с общественностью и рекламы.

Несмотря на достаточно большой объем информации, который дает гуманитарное образование, специфика сферы, постоянно меняющаяся ситуация обуславливает необходимость в дополнительных знаниях. Поэтому вполне закономерно, что за последние три года большая часть участников (58%) проходили повышение квалификации (или переподготовку).

В основном это обучение касалось вопросов, связанных с содержанием государственного и муниципального управления и/или информационно-аналитическим обеспечением принятия решений, а также стратегическим управлением.

## Характеристика информационно-аналитических служб

Как мы уже сказали, в нашем исследовании приняли участие эксперты, представляющие шесть субъектов Российской Федерации. Однако, помимо географической широты, необходимо отметить еще один аспект. В нашем проекте участвовали специалисты не только разных ветвей власти (законодательной и исполнительной), но и разного уровня подчинения (начиная с муниципального и заканчивая уровнем управления областью и автономным округом). Естественно, что это не могло не сказаться на ответах экспертов, которые, безусловно, отражают как территориальную специфику, так и масштаб проблем, с которыми приходится иметь дело.

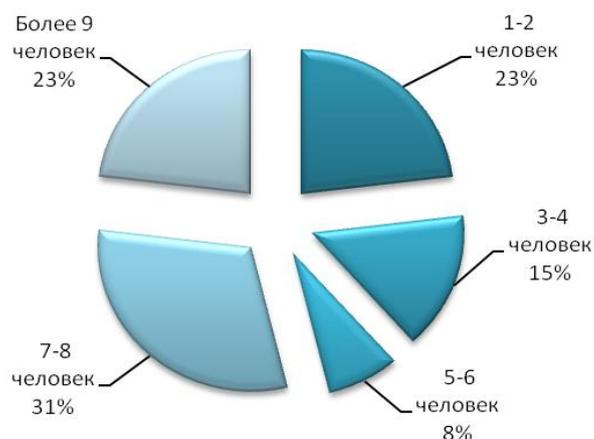
Вполне закономерно, что эти особенности не могли не сказаться на структуре и штатном расписании информационно-аналитических служб. Хотелось бы сказать несколько слов и об этом.

Как мы видим по результатам опроса, численность сотрудников отделов достаточно разнообразна. В зависимости от уровня подчинения и ветви власти мы наблюдаем, что численность сотрудников регионального уровня исполнительной власти достаточно велика (от 7 до 8 человек). Что касается информационно-аналитических отделов муниципального уровня, то численность сотрудников значительно меньше (см. Диаграмму 1).

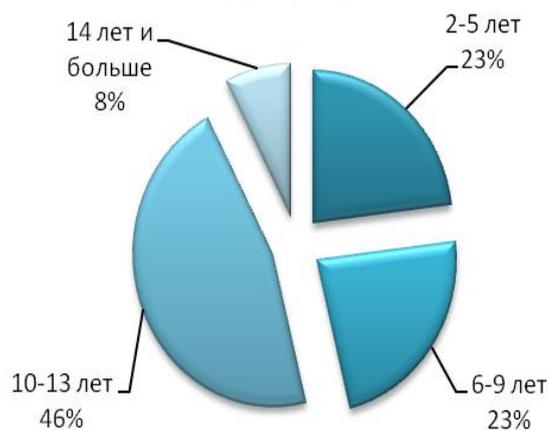
Кроме того, отметим еще одну формальную характеристику аналитических служб, которые представляли наши эксперты. Информационно-аналитические службы органа власти появились относительно недавно. В связи с этим, нам интересно и важно было узнать то, что в проек-

те нашли свое отражение не только структуры, которые функционируют десять и более лет, но и те, которые появились относительно недавно: 2 – 5 лет назад (подробней см. Диаграмму 2).

**Диаграмма 1. Численность сотрудников отдела/ службы**



**Диаграмма 2. Срок существования отдела/ службы**



## Общее представление о деятельности информационно-аналитических служб

Перед тем, как мы начнем описание функционального «поля» информационно-аналитических служб органов власти, хотелось бы в нескольких словах сформулировать наше видение этой работы.

Как мы уже отметили выше, аналитик, как ни банально это звучит, имеет дело с информацией. Однако, несмотря на эту банальность, здесь-то и кроется одна из основных проблем.

Какова эта информация? Ее параметры, источники, методы сбора? Что включать в перечень объектов наблюдения и т.п.?

Когда речь идет об аналитическом обеспечении коммерческой компании, то ответы на эти вопросы достаточно понятны – характеристики информации определяются тем, насколько она связана с обеспечением получения прибыли организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Исходя из этого, мониторингу подлежат все объекты и процессы, которые могут повлиять на эти цели.

Применительно к деятельности органов власти мы можем воспользоваться той же логикой, но перед этим определимся с целями, поскольку они весьма отличаются от задач коммерческих организаций.

В самом общем приближении, мы можем говорить о двух основных целях. Во-первых, это сохранение социально-экономической и политической стабильности на территории, которая является объектом управления администрации. Во-вторых, обеспечение опять же социального и экономического развития этой территории.

Если мы оттолкнемся от этих целей как основы для постановки задач для информационно-аналитического обеспечения, то мониторингу должны быть подвержены все факторы, которые в той или иной мере влияют на стабильное функционирование социальной, экономической и политической сфер. Добавим сюда еще один компонент – общественное мнение населения (потребностно-мотивационная и эмоциональная сферы жизни людей), которое является системным фактором нормального состояния жизни территории.

Поскольку существуют различные уровни принятия решений, то результаты аналитической деятельности имеют различных пользова-

телей и для каждого из уровней нужна определенная информация. Мы можем разделить эти уровни исходя из масштабности объектов.

Уровни принятия решений:

1. **уровень первый: конкретный специалист.** Аналитика должна обеспечивать экспресс-оценку ситуации, владение оперативной информацией об объекте управления и поддерживать возможность первого руководителя всегда “быть в курсе”;

2. **второй уровень: начальник подразделения.** Аналитическое обеспечение настроено на обеспечение информацией относительно реализации стратегических мероприятий, проектов, крупных акций, в целом процессов, происходящих в конкретной, например, экономической сфере;

3. **третий уровень: высшее руководство.** Аналитическое обеспечение настроено на обеспечение информацией относительно крупных объектов: сфера деятельности (экономика, политика, культура, образование и т.п.), контроль реализации стратегии.

При этом можно говорить о трех основных функциональных категориях, обуславливающих потребности администрации в аналитической информации:

1. **стратегические решения и действия, в том числе разработка стратегических планов** (подготовка прогнозов и сценариев возможных изменений в сферах, анализ потенциальных угроз реализации стратегии на макроуровне, анализ полугодовой, годовой динамики в экономике, социальной сфере и т.п.);

2. **информация “раннего предупреждения”**, в том числе инициативы крупных субъектов в экономической, политической, социальной сферах, действия правительства и т.д.;

3. **описание основных игроков определенных сфер**, в том числе предприятия, компании и их руководители, СМИ, представители общественных и политических организаций, федеральные органы, потенциальные инвесторы и т.п.

Такое распределение по категориям может быть очень полезным для аналитиков, поскольку различные виды потребностей требуют различных разведывательных операций. Добавим, что именно из описанных выше соображений мы и исходили, проводя наше исследование.

## Задачи и функции, выполняемые службой

Выше мы уже отметили, что система компетенций, которыми должен обладать квалифицированный специалист, в конечном счете, определяется теми целями и задачами, которые ему придется решать.

В связи с этим, один из основных вопросов, которые мы хотели выяснить у наших экспертов, заключался в определении этих задач.

Как можно увидеть из полученных данных (см. Диаграммы 3. и 3.1.), мнения экспертов фактически не отличаются друг от друга. Возглавляет список группа задач, связанная с сопровождением и аналитическим обеспечением деятельности органа власти. Вторую группу составляет сбор и анализ информации, связанной с взаимодействием с конкретными целевыми группами и подготовкой различных мероприятий.

Естественно, что выделенные задачи пока носят весьма общий характер. В связи с этим, в рамках исследования, мы попросили экспертов конкретизировать содержание

**Диаграмма 3. Задачи, выполняемые информационно-аналитическим отделом**



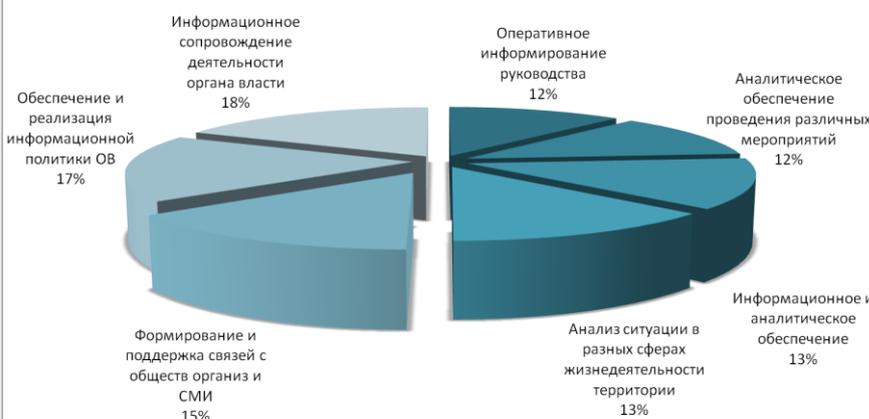
этих задач и тех видов деятельности, которая связана с их реализацией.

Исходя из этого содержания, можно выделить компетенции, которые определяют эффективную реализацию сотрудником своей профессиональной деятельности. Еще раз хотелось бы подчеркнуть, что в разных организациях и в различных территориях есть своя специфика. В том числе, она касается и функций, которые реализует информационно-аналитический отдел.

Нас интересовали основном только те позиции, где сходились мнения экспертов. В итоге мы получили следующую картину (см. Таблица 4).

Сразу отметим, что особых различий в ответах экспертов не наблюдается.

**Диаграмма 3.1. Распределение внимания экспертов к задачам, выполняемым информационно-аналитическим отделом**



<b>Таблица 4. Основные функции, которые реализует информационно-аналитический отдел</b>	
<b>Обеспечение и реализация информационной политики</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка проектов постановлений и распоряжений, касающихся деятельности общественно-политических организаций и средств массовой информации (69,2%);</li> <li>• Разработка предложений об укреплении информационных позиций (69,2%);</li> <li>• Разработка единой концепции деятельности органа власти (61,5%);</li> <li>• Подготовка предложений о согласовании действий органов государственной власти и органов местного самоуправления в сфере информационной политики (46,2%).</li> </ul>
<b>Реализация аналитической деятельности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ деятельности СМИ (92,3%);</li> <li>• Анализ состояния общественного мнения населения (69,2%);</li> <li>• Подготовка анализа общественно-политической ситуации (61,5%);</li> <li>• Анализ состояния электоральной активности населения (53,8%);</li> <li>• Разработка предложений по корректировке общественно-политической жизни (53,8%).</li> </ul>
<b>Обеспечение подготовки и принятия управленческих решений руководства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ информационного сопровождения деятельности ОВ (92,3%);</li> <li>• Подготовка проектов постановлений и распоряжений главы (84,6%);</li> <li>• Проведение экспертизы документов, разработанных структурными подразделениями ОВ (46,2%);</li> <li>• Участие в подготовке и работе конференций и пленумов (38,5%).</li> </ul>
<b>Взаимодействие с представителями общественных и прочих организаций</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимодействие при проведении мероприятий (46,2%);</li> <li>• Наблюдение за ходом проведения массовых акций (38,5%);</li> <li>• Осуществление личных контактов с лидерами общественных организаций (38,5%).</li> </ul>
<b>Взаимодействие со СМИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка контактов со СМИ (84,6%);</li> <li>• Осуществление обновления сайта организации (84,6%);</li> <li>• Организация встреч руководства органа власти с руководителями (76,9%);</li> <li>• Организация подписки (46,2%).</li> </ul>
<b>Реализация информационной деятельности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в организованных рекламных и пропагандистских кампаниях (69,2%);</li> <li>• Участие в организации по созданию средств наглядной агитации (53,8%);</li> <li>• Участие в приеме обращений граждан (38,5%).</li> </ul>
<b>Деятельность, связанная со сбором информации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация и проведение мониторинга сообщений СМИ (91,7%);</li> <li>• Организация и проведение опросов общественного мнения (58,3%);</li> <li>• Организация и проведение опросов лидеров общественного мнения территории (50%).</li> </ul>
<b>Систематизация собираемой информации</b>	<p>Формирование баз данных о:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• средствах массовой информации (92,3%);</li> <li>• политических партиях (23,1%);</li> <li>• профессиональных и общественных объединениях (23,1%);</li> <li>• национальных и религиозных организациях (23,1%).</li> </ul>

## Целевые группы информационно-аналитического отдела

меньшее внимание уделяется органам власти федерального уровня.

Из результатов предыдущего раздела видно, что весьма существенная часть работы информационно-аналитического отдела ориентирована на взаимодействие как с внешними, так и с внутренними целевыми группами. Однако сделаем небольшое пояснение.

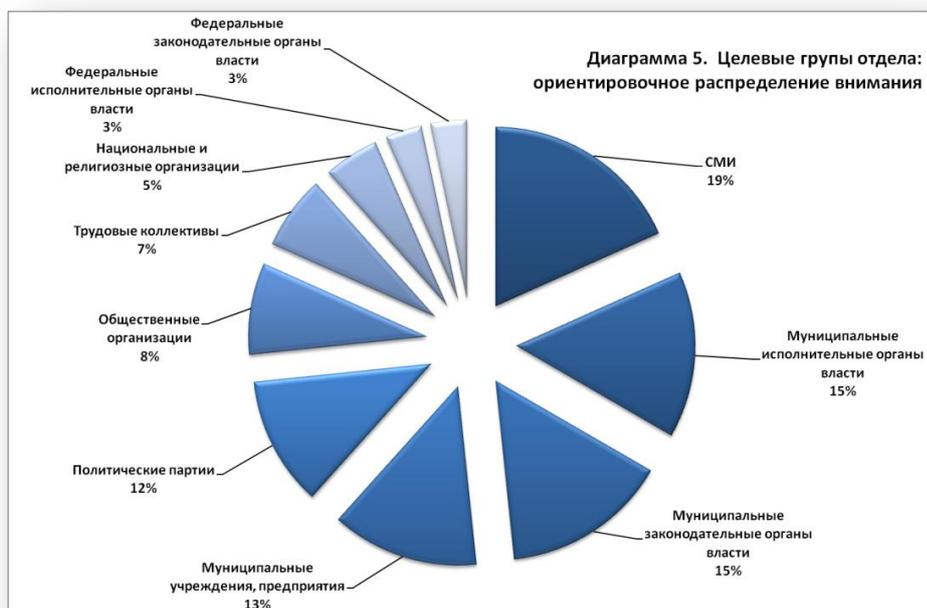
В отличие от информационных подразделений органов власти (например, таких как пресс-служба или отдел по связям с общественностью), работа аналитиков, как правило, заключается не в распространении тех или иных сообщений, а в сборе информации о состоянии различных целевых групп. О формах и методах, которые для этого используются, мы поговорим несколько позже. Сейчас же детально рассмотрим структуру этих групп (см. диаграммы 4. и 5).

Исходя из полученных данных, можно сделать следующие выводы.

Основное внимание в работе аналитиков органа власти сосредоточено на анализе деятельности трех групп:

1. Средства массовой информации;
2. Деятельность органов местного самоуправления;
3. Деятельность общественных, политических, национальных и т.п. организаций.

Отметим, что наи-



## Каналы коммуникации и формы контактов

Теперь перейдем к рассмотрению каналов и различных форм контактов, которые используются в работе специалистов информационно-аналитических служб для взаимодействия с различными целевыми аудиториями.

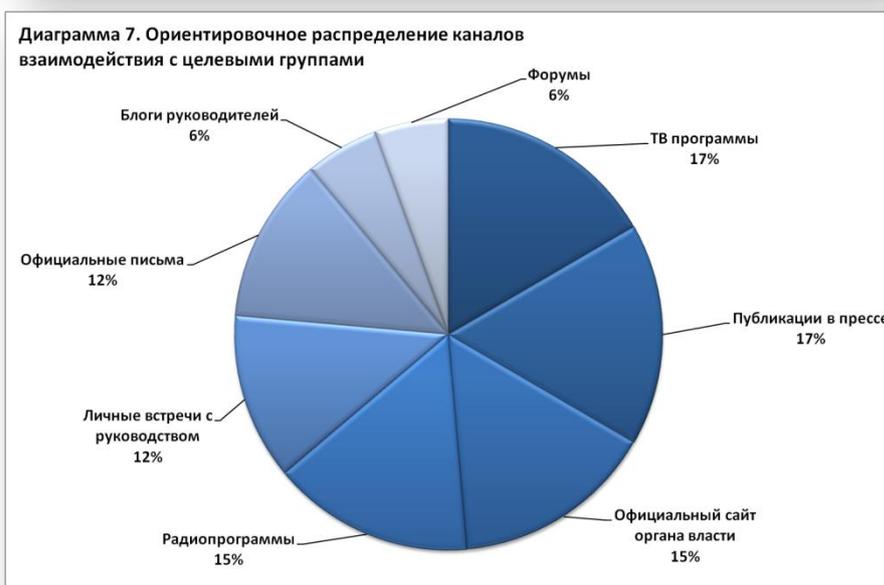
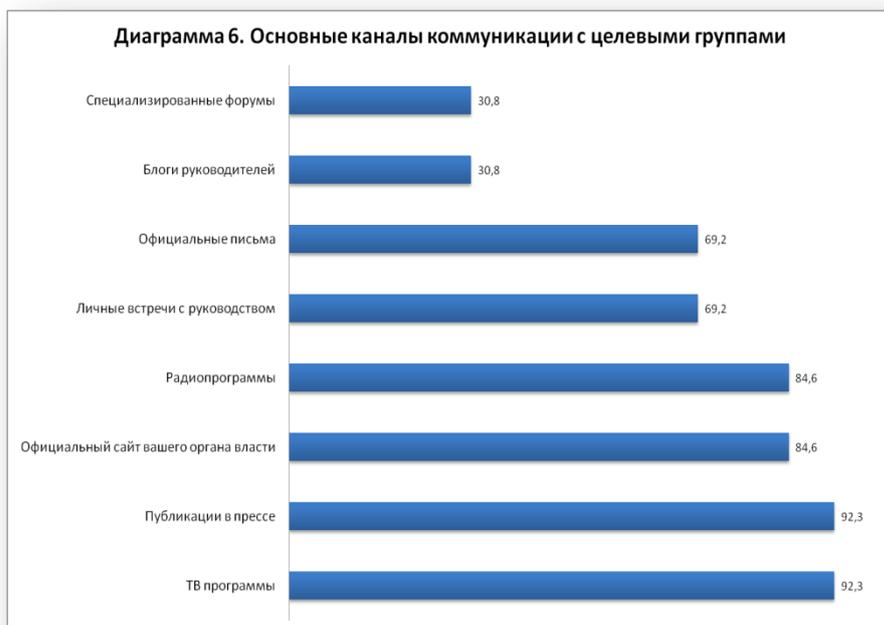
Для начала обратимся к структуре каналов коммуникации, по которым аналитики получают информацию об объектах наблюдения.

Как показало исследование, сегодня мы можем говорить о постепенном переходе от использования традиционных средств массовой коммуникации к интернет-каналам (см. Диаграмму 6).

Кроме традиционных каналов (ТВ, радио, публикации в прессе и т.д.), аналитики начали активно использовать интернет-источники.

Наряду с опосредованными каналами, в качестве источника информации не последнюю роль продолжают играть личные встречи.

Тем не менее, можно говорить об определенной тенденции, связанной с существенным увеличением интернет-каналов. При этом несложно предположить, что данная тенденция будет сохраняться. В свою очередь это будет обуславливать новые требования к системе навыков и знаний, которыми должен обладать сотрудник аналитической службы.



## Социологические методы, используемые в работе информационно-аналитических служб

Как мы отметили ранее, основу работы аналитиков составляет сбор информации и ее последующая обработка. В связи с этим, логично предположить, что в своей деятельности сотрудники информационно-аналитических служб используют широкий спектр социологических методов. В частности, в ходе опроса эксперты перечислили следующие методы: массовые и экспертные опросы, контент-анализ, наблюдения, фокус-группы, глубинные интервью и мониторинг СМИ (см. Диаграмму 8.).

Сразу отметим, что зачастую, функция может делегироваться (либо полностью передается) в другие службы и отделы органа власти. Так, например, нередко мониторинг СМИ осуществляют сотрудники пресс-служб.

Результатами аналитической деятельности являются отчеты и другие форматы информационно-аналитических материалов. Эксперты назвали следующие виды отчетов, которые они готовят на основе собранной информации (см. Таблицы 5. и 6.)

Полученные результаты позволяют выделить несколько типов отчетов. К первому можно отнести «медийные отчеты», которые характеризуют состояние повестки СМИ, а также анализируют ключевые события, произошедшие за период наблюдения.

Ко второму типу относятся «управленческие отчеты». Здесь, как правило, речь идет о текущей сводке мероприятий, проведенных органом власти за конкретный период мени (неделя, месяц, квартал и т.д.).

Стоит отметить, что в данном случае речь идет о плановой, текущей

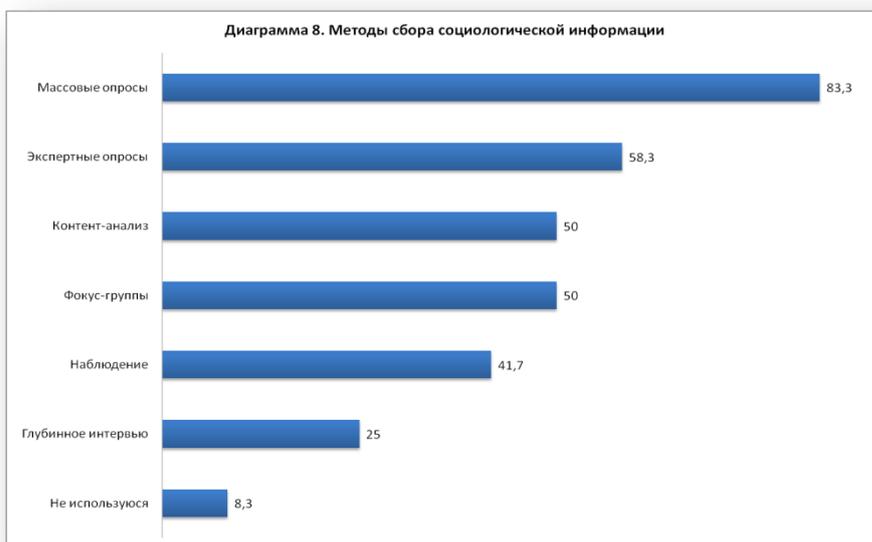
боте аналитических служб. Отдельной группой стоят отчеты, связанные с нием состояния целевых групп. Эту группу мы рассмотрим чуть позже.

**Таблица 5. Виды отчетов, которые готовит информационно-аналитический отдел**

<b>Мониторинг СМИ (аналитическая записка)</b>	75%
<b>Отчет о работе органа власти за различные периоды</b>	50%
<b>Отчет о сообщениях в СМИ</b>	50%
<b>Отчет о командировках и визитах</b>	50%
<b>Отчет о проделанной за неделю работе</b>	25%

**Таблица 6. Виды отчетов (распределение внимания экспертов)**

<b>Отчет о работе органа власти за различные периоды</b>	37,5%
<b>Мониторинг СМИ (аналитическая записка)</b>	18,8%
<b>Отчет о сообщениях в СМИ</b>	12,5%
<b>Отчет о командировках и визитах</b>	12,5%
<b>Отчет о проделанной за неделю работе</b>	6,3%



## Источники информации, которыми пользуются аналитики в своей работе

Поскольку работа аналитика напрямую связана со сбором и обработкой информации, то вполне естественно, что помимо уже описанных характеристик, нам было интересно узнать, какими источниками пользуются эксперты в своей работе. Ниже

представлены каналы (внешние и внутренние), которые используют в своей работе специалисты информационно-аналитических служб (см. Таблицу 7 и Таблицу 8).

### ВНЕШНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ КАНАЛЫ

Таблица 7. Внешние источники	
<b>Печатные СМИ</b>	1. журнал «Пресс-служба» (30,8%), 2. журнал «Журналист» (15,4%), 3. журнал «СОЦиС» (15,4%). 4. журнал «Полис» (15,4%)
<b>Сайты муниципальных образований и субъектов федерации</b>	1. ekborg.ru 2. midural.ru 3. amisharin.ru 4. admhmao.ru 5. salekhard.org
<b>Сайты федеральных органов власти</b>	1. kremlin.ru 2. дума.gov.ru 3. government.ru
<b>Деловые интернет-порталы</b>	1. rbc.ru 2. pragent.ru 3. e-xecutive.ru
<b>Социальные сети</b>	1. Не используют (50%), 2. Livejournal 3. Вконтакте 4. Мой мир 5. Одноклассники 6. Facebook 7. Мой круг
<b>Информационные агентства</b>	1. Ura.ru; 2. УралПолит.ru; 3. УралИнформБюро; 4. "Новый Регион"; 5. Justmedia

### ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Помимо использования профессиональных каналов, нам также было интересно узнать, какие источники информации ис-

пользуют в своей работе аналитики внутри «своей» организации. (см. Таблицу 8).

Таблица 8. Внутренние источники информации об организации	
<b>Нормативные документы</b>	<b>91,7%</b>
<b>Устные распоряжения</b>	<b>83,3%</b>
<b>Внутренние служебные записки</b>	<b>66,7%</b>
<b>Внешний аудит</b>	<b>8,3%</b>

## Взаимодействие информационно-аналитического отдела с другими подразделениями органа власти

Эффективность работы любой организации во многом зависит от того, как выстроено взаимодействие между его частями. Это утверждение справедливо не только для коммерческого сектора, но и для функционирования властных структур. Причем для последних сказанное даже более актуально. В связи с этим, мы не могли не обратиться к рассмотрению вопросов внутренней встроенности информационно-аналитических служб в работу «своего» органа власти.

Даже беглое наблюдение за деятельностью сотрудников аналитических подразделений показывает, что весьма существенный объем своего времени они посвящают «внутренней работе». В чем же она состоит?

Для получения ответа на этот вопрос, мы исходили из следующей логики.

Вполне закономерно, что работа аналитиков во многом определяет и определяется самыми разными подразделениями организации. Соответственно можно говорить о весьма масштабном документообороте, который осуществляется между ними. При этом, речь идет не только о «горизонтальном» взаимодействии аналитической службы с отделами, управлениями, департаментами и т.п., но и с высшим руководством «своего» органа власти.

Исходя из этих представлений, мы и попросили наших экспертов охарактеризовать работу по внутреннему взаимодействию.

### ИНФОРМАЦИЯ ОТ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ

Для начала рассмотрим содержание «исходящие» документы, которые готовят информационно-аналитические службы для внутренних получателей (см. Схемы 1. и 2.)



Схема 1. Субъекты, которым предоставляет информацию информационно-аналитический отдел

Из полученных данных видно, что взаимодействие информационно-аналитической службы происходит как с внутренними отделами, входящими в структуру органа власти, так и с отдельными представителями управленческого аппарата. Это взаимодействие предполагает информационный обмен между обозначенными на схеме субъектами.

Большинство экспертов отметило, что им в первую очередь необходимо информировать Главу муниципального образования, а также пресс-службу органа власти. Кроме взаимодействия с внутренними подразделениями, в обязанности аналитической службы также входит информирование отдельных субъектов: губернатор и вице-губернатор, депутаты и их заместители.

Что касается видов документов, в формате которых происходит это внутреннее информирование, то здесь эксперты представили весьма обширный перечень (см. Схему 2).

Очевидно, информационно-аналитический отдел готовит большое количество материалов для высшего руководства, а также для департаментов и комитетов, входящих в структуру органа власти. В представленной ниже таблице (см. Таблицу 9) приведен обобщенный перечень этих материалов.

Таблица 9. Обобщенный список документов, которые готовит информационно-аналитический отдел для руководства и различных подразделений.
Аналитические записки
Результаты социальных опросов
Проекты социальной рекламы и издательской деятельности
Рекомендации по освещению деятельности руководителя органа власти
Результаты мониторинга СМИ
Анализ блогов
Тексты выступлений и посланий руководителя органа власти



Схема 2. Виды внутренних документов, которые предоставляет информационно-аналитический отдел

## ИНФОРМАЦИЯ В ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

Теперь взглянем на ситуацию с обратной стороны (см. Схемы 3 и 4).

Если сравнивать с предыдущим вариантом, отражающим взаимодействие аналитической службы с отделами, которым она предоставляет информацию, то картина в этой схеме сильно не поменялась. В целом можно говорить о том, что единственным существенным дополнением является появление в системе взаимодействия подразде-

лений, отвечающих за организацию общего документооборота органа власти (контрольно-организационный отдел и т.п.), а также департаменты, отвечающие за реализацию информационной политики органа власти (комитет по молодежной политике, комитет по физической культуре, спорту и туризму).

Относительно содержания документов, которые получает аналитический отдел от всех этих подразделений и служб, показано в Схеме 4.



Схема 3. Субъекты, предоставляющие информацию для информационно-аналитического отдела.



Схема 4. Виды внутренних документов, которые получает информационно-аналитический отдел.

В представленной ниже таблице (см. Таблицу 10) приведен обобщенный перечень материалов.

**Таблица 10. Обобщенный список документов, которые получает информационно-аналитический отдел от различных подразделений.**

<b>Отчеты</b>
<b>Справки</b>
<b>Деловая корреспонденция</b>
<b>Планы работ</b>
<b>Распоряжения о подготовке текстов выступлений</b>
<b>Документы и комментарии</b>

## Взаимодействие руководителя с информационно-аналитическим отделом

В отдельный блок мы выделили вопросы, связанные с взаимодействием аналитиков органа власти со своим высшим руководством и оценкой эффективности его работы. Отметим, что в данном случае под руководством понимались глава органа власти и его заместители.

В связи с этим, мы попросили экспертов описать основные формы их взаимодействия с собственным руководством. Были получены следующие результаты:

### РУКОВОДИТЕЛЬ ~ АНАЛИТИКИ

Вполне закономерно, что основные функции, которые реализует руководитель при взаимодействии со своей аналитической службой, носят управленческий характер. Об этом говорят и эксперты. В данном случае в этот функционал входит:

1. Постановка стратегических задач (91,7%);
2. Постановка оперативных задач (91,7%);
3. Оценка эффективности работы отдела/службы (41,7%);
4. Утверждение текущих планов (33,3%).
5. Координарование деятельности отдела/службы (25%).

### ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ ~ РУКОВОДИТЕЛЬ

Что касается обратной ситуации - взаимодействия аналитической службы с руководством, то оно, как правило, идет по следующим направлениям:

1. Аналитическая поддержка деятельности (80%);
2. Выработка рекомендаций по работе с целевыми группами (70%);
3. Экспресс-оценка ситуации по взаимодействию с целевыми группами (50%).

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Продолжая разговор о функциях руководства по отношению к аналитическим службам органа власти, мы не могли не коснуться вопроса об оценке эффективности их работы.

В своих ответах эксперты сформулировали следующие проблемы, которые, по их мнению, влияют на эффективность работы их отдела (см. Таблицу 11).

Таблица 11. Проблемы, влияющие на эффективность работы информационно-аналитического отдела

Низкий уровень профессионализма сотрудников	27,3%
Большой объем подготовки нормативно-правовых актов	9,1%
Недостаточный уровень финансирования деятельности отдела	9,1%
Мало возможностей для социологических исследований	9,1%
Много работы, которую должны выполнять другие службы	9,1%

## Профессиональные и личные качества, необходимые для сотрудников информационно-аналитических служб

Уровень квалификации любого специалиста формируется не только за счет определенного опыта и знаний. Одну из основных ролей здесь играют, с одной стороны, нормы и ценности, на которые специалист опирается в своей работе, а с другой – личные качества, которыми он обладает. При этом отметим, что личные качества аналитика, по сравнению с рядом других профессий, будут играть весьма значимую роль.

В связи с этим, нам было важно узнать какие характеристики сформулируют наши эксперты.

В ходе опроса мы получили достаточно широкий список. На наш взгляд, он свидетельствует не столько о разном видении экспертами ценностей или индивидуальных качеств, сколько об отсутствии четко понимаемых и разделяемых всеми профессиональных норм и требований (см. Таблицу 12.).

**Таблица 12. Нормы и ценности, на которые опирается специалист отдела в своей работе. (в порядке убывания)**

1. <b>Оперативность</b>
2. <b>Аналитический склад ума</b>
3. <b>Коммуникабельность</b>
4. <b>Кругозор</b>
5. <b>Открытость</b>
6. <b>Честность</b>
7. <b>Объективность</b>
8. <b>Умение выражать свои мысли</b>
9. <b>Таких нет</b>

### ЛИЧНЫЕ И ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА

Теперь несколько слов о личных качествах. Как мы только что отметили, они весьма важны для аналитиков. Мы попросили участников проекта сформулировать

те из них, которые являются наиболее важными. В итоге были получены следующие результаты (см. Таблицу 13.).

**Таблица 13. Личные и деловые качества, необходимые для в профессиональной сфере.**

1. <b>Оперативность и креативность мышления</b>	16,7
2. <b>Широкая эрудиция и культура речи</b>	13,0
3. <b>Эмоциональная устойчивость в проблемных ситуациях</b>	13,0
4. <b>Навыки письменной коммуникации</b>	11,1
5. <b>Общительность</b>	9,3
6. <b>Организованность и деловитость</b>	9,3
7. <b>Дар убеждения и личное обаяние</b>	5,6
8. <b>Интуиция</b>	5,6
9. <b>Вербальная активность</b>	3,7
10. <b>Мастерство презентации и публичных выступлений</b>	3,7
11. <b>Социальная смелость и уверенное поведение</b>	3,7
12. <b>Физическая выносливость и работоспособность</b>	3,7
13. <b>Презентабельный внешний облик и культура поведения</b>	1,9

### БАЗОВЫЕ ЗНАНИЯ

И еще один вопрос, связанный с содержанием профессиональных знаний, мы попросили прокомментировать экспертов. Речь шла о базовых знаниях в различных дисциплинах, которыми, по мнению экспертов, должен обладать сотрудник информационно-аналитической службы органа власти.

В итоге мы получили следующую структуру:

1. Государственное и муниципальное управление (21,3%);
2. Политология (17%);
3. Журналистика (14,9%);
4. Социология (12,8%);
5. Юриспруденция (10,6%);
6. Экономика (8,5%);
7. Психология (8,5%);
8. Социальная психология (6,4%).

## «Идеальная» модель специалиста информационно-аналитической службы органа власти

В заключение нашего отчета, сформулируем основные блоки знаний и навыков, которыми должен обладать аналитик (сотрудник информационно-аналитической службы органа власти). Естественно, предлагаемая ниже матрица не претендует на истину в последней инстанции. На наш взгляд, ее можно рассматривать в качестве определенной отправной точки для построения детальной системы компетенций

современного российского специалиста-аналитика.

Не повторяя описанные выше личностные качества и базовые знания, необходимые для сотрудника информационно-аналитического подразделения, остановимся лишь на наборе профессиональных навыков, потребность в которых возникает в повседневной практике (см. Таблицу 14).

**Таблица 12. Основные навыки, которыми должен обладать специалист информационно-аналитической службы**

Выполняемые функции	Виды деятельности	Основные навыки и умения	Основные группы методов и технологий	Некоторые виды документов, являющиеся результатом деятельности
<b>Обеспечение подготовки и принятия управленческих решений</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подготовка проектов постановлений и распоряжений;</li> <li>Разработка единой концепции деятельности органа власти;</li> <li>Разработка предложений об укреплении информационных позиций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегическое планирование;</li> <li>Навыки создания текстов;</li> <li>Аналитическое мышление;</li> <li>Умение работать в команде.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методы стратегического и оперативного планирования;</li> <li>Технологии работы в команде.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положение по информационной политике органа власти;</li> <li>Служебная записка;</li> <li>Отчет о проделанной работе (за определенный период времени).</li> </ul>
<b>Реализация аналитической деятельности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ деятельности целевых групп;</li> <li>Подготовка аналитических отчетов;</li> <li>Разработка предложений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аналитическое мышление;</li> <li>Навыки письменной коммуникации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методы социологических исследований.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отчеты о результатах исследований.</li> <li>Отчет о проведенном мониторинге СМИ.</li> <li>Отчет сообщений в СМИ.</li> </ul>
<b>Обеспечение подготовки и принятия управленческих решений руководства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участие в подготовке и работе конференций и пленумов;</li> <li>Анализ информационного сопровождения деятельности ОВ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Коммуникабельность;</li> <li>Оперативность мышления;</li> <li>Навыки организации и проведения мероприятий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методы эффективной коммуникации.</li> <li>Методы планирования мероприятий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отчет о проделанной работе отдела/ службы;</li> <li>Сообщения в блоге;</li> <li>Служебная записка.</li> </ul>

<b>Взаимодействие с представителями общественных и прочих организаций</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимодействие при проведении мероприятий;</li> <li>• Наблюдение за ходом проведения массовых акций;</li> <li>• Осуществление личных контактов с лидерами общественных организаций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммуникабельность;</li> <li>• Навыки публичного выступления;</li> <li>• Навыки организации и проведения мероприятий;</li> <li>• Владение навыками эффективных переговоров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы эффективного общения;</li> <li>• Технологии убеждения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отчет о проделанной работе;</li> <li>– Сообщения в блоге;</li> <li>– Информационно-аналитическая заметка, статья, тексты в других журналистских жанрах.</li> <li>– План проведения мероприятия</li> </ul>
<b>Взаимодействие со СМИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка контактов со СМИ;</li> <li>• Осуществление обновления сайта организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навыки общения, установления и поддержания отношений с представителями СМИ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы эффективной коммуникации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сообщения в блоге.</li> </ul>
<b>Реализация информационной деятельности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в организованных рекламных и пропаганд кампаниях;</li> <li>• Участие в приеме обращений граждан.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммуникабельность;</li> <li>• Навыки публичного выступления;</li> <li>• Навыки организации и проведения мероприятий;</li> <li>• Владение навыками эффективных переговоров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы эффективного общения;</li> <li>• Технологии убеждения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сообщения в блоге;</li> <li>– Отчет о проделанной работе за период времени;</li> <li>– Служебная записка.</li> </ul>
<b>Деятельность, связанная со сбором информации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация и проведение мониторинга сообщений СМИ;</li> <li>• Организация и проведение опросов общественного мнения;</li> <li>• Организация и проведение опросов лидеров общественного мнения территории.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналитическое мышление;</li> <li>• Навыки письменной коммуникации;</li> <li>• Организация рабочей группы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы социологических исследований;</li> <li>• Технологии управления персоналом;</li> <li>• Методы работы в проектах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планы работ;</li> <li>– Отчет о проделанной работе за период времени;</li> <li>– Отчет о результатах исследований;</li> <li>– Отчет о результатах мониторинга СМИ.</li> </ul>
<b>Систематизация собираемой информации</b>	<p>Формирование баз данных о СМИ, политических партиях, профессиональных и общественных организациях, национальных и религиозных организациях</p>	<p>Навыки общения, установления и поддержания отношений с представителями СМИ, политических партий, профессиональных и общественных организаций, национальных и религиозных организаций</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы эффективного общения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Готовые базы данных;</li> <li>– Отчеты о проделанной работе за период времени</li> </ul>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Список некоторых работ, которые могли бы быть полезны для сотрудников информационно-аналитических служб органов власти**

1. Ахременко, А. С. Политический анализ и прогнозирование : учеб. пособие / А. С. Ахременко. — М.: Гардарики, 2006.
2. Лемке Г.Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. – М.: «Ось-89», 2007.
3. Доронин А.И. Бизнес-разведка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Ось-89», 2006.
4. Плэтт В. Стратегическая разведка. Основные принципы. – М.: Издательский Дом «ФОРУМ», 1997.
5. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/Фляйшер К., Бенсуссан Б. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.