

**Сергій Попов**

завідувач кафедри гуманітарних та соціально-політичних наук  
ОРИДУ НАДУ при Президентові України, д.держ.упр., професор.  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-0729-9581>

**Інна Вошко**

директор комунального некомерційного підприємства  
«Центр первинної медико-санітарної допомоги»  
Новоград-Волинської міської ради, Житомирська обл.  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-4939-4018>

**Зіновій Коваль**

доцент кафедри державознавства і права  
ОРИДУ НАДУ при Президентові України, к.держ.упр.

**Віктор Маміч**

доцент кафедри організації розвідувально-інформаційної роботи та технічних засобів  
розвідки, Військова академія (м. Одеса), працівник Збройних Сил України к.т.н., доцент  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-5574-0901>

**Олександр Розмазнін**

викладач кафедри управління діями підрозділів військової розвідки та спеціальних  
операцій, Військова академія (м. Одеса), працівник Збройних Сил України, к.психол.н.  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-8575-392X>

**Юрій Душкін**

викладач кафедри організації розвідувально-інформаційної роботи та технічних засобів  
розвідки, Військова академія (м. Одеса), працівник Збройних Сил України  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-0449-0863>

## ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА, ДОКАЗОВА І ФОРСАЙТ ПІДТРИМКИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Розглянуто державну політику щодо національної безпеки в аспекті її аналітичної підтримки, яка заснована на інформаційно-аналітичній, доказовій і форсайт методологіях. З'ясовано, що: їх функції тотожні – обґрунтована підтримка прийняття рішень; доказова методологія є більш загальною і опирається на кращі практики, доведені результати наукових і соціологічних досліджень. Для виконання етапів цієї методології доцільною є інформаційно-аналітична методологія, яка забезпечує змістовно-якісне перетворення вхідної інформації у вихідний продукт – достовірно обґрунтовану аналітичну записку, опираючись на дотримання встановлених принципів і вимог, використання інструментів, що забезпечують реалістичність висновків і рекомендацій. Для визначення пріоритетів, механізмів і процесів реалізації політики, виявлення факторів спротиву у віддаленій перспективі доцільною є форсайт методологія, яка заснована на формуванні експертних оцінок і їх верифікації.

**Ключові слова:** державна політика; національна безпека; рішення; методологія; інформаційно-аналітична підтримка; доказовий підхід; форсайт; аналітика.

**Serhii Popov**

Head of the Department of Humanities and Socio-Political Sciences  
of the ORIPA NAPA under the President of Ukraine,  
Doctor of Science in Public Administration, Professor  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-0729-9581>

**Inna Voshko**

Director of the municipal non-profit enterprise  
«Center of Primary Health Care» Novograd-Volyn City Council,  
Zhytomyr region, Novograd-Volynskyi  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-4939-4018>

**Zinoviy Koval**

Associate professor of the State Studies and Law Chair of the ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD of Public Administration

**Viktor Mamich**

Associate Professor of the Department of Organization of Intelligence and Information Work and Technical Means of Intelligence, Military Academy (Odessa), employee of the Armed Forces of Ukraine, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor.  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-5574-0901>

**Oleksandr Rozmaznin**

Lecturer of the Department of Operations Management of Military Intelligence and Special Operations Units, Military Academy (Odessa), employee of the Armed Forces of Ukraine, Candidate of Psychological Sciences  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-8575-392X>

**Yuriy Dushkin**

Lecturer of the Department of Organization of Intelligence and Information Work and Technical Means of Intelligence, Military Academy (Odessa), employee of the Armed Forces of Ukraine  
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-0449-0863>

## INFORMATION-ANALYTICAL, EVIDENCE-BASED AND FORESIGHT OF SUPPORT FOR STATE POLICY IN THE FIELD OF NATIONAL SECURITY: A COMPARATIVE ANALYSIS

Modern state policy in the field of national security of Ukraine is determined by a number of legal bases. They ensure the preservation, functioning and development of Ukrainian society. These principles are defined by the Decrees of the President of Ukraine on the Sustainable Development Strategy «Ukraine – 2020», urgent measures to reform, strengthen the state and national security. National Security Strategy of Ukraine (2020) defines fundamental and long-term goals for the development and implementation of strategic political and legal decisions by public authorities. They should legitimize relevant concepts, doctrines, strategies, programs, measures, agreements, and so on.

Ensuring the quality formation and implementation of state policy in the field of national security of Ukraine needs proper information and analytical support. It is now based on information-analytical, evidence-based and foresight methodologies. The principles of information and analytical work are: goal setting, conceptual and categorical definition, sufficient informativeness, assessment of the weight of facts and elimination of their weak certainty, identification of their causes and consequences, national-historical feature, development trends, verification of results, development of conclusions and recommendations, feedback. This methodology should ensure meaningful and high-quality transformation of input information into a sound analytical note. Its content must meet the requirements, contain real conclusions and recommendations.

A comparison of these methodologies suggests that their functions are identical: reasonable support making strategic political and legal decisions. Analysis of the features of these methodologies shows that the evidence-based methodology is more general. It is focused on public policy, based on best practices, confirming the results of scientific and sociological research. Execution of tasks within the stages of this methodology can provide information-analytical methodology. Its main process provides meaningful and high-quality transformation of input information into the source product – a reliable and well-founded analytical note. Its content should be based on compliance with established principles and requirements, the use of tools that provide realistic conclusions and recommendations. To determine the priorities of public policy, mechanisms and processes of its implementation, internal and external factors of resistance in the long run it is advisable to apply foresight methodology. It is based on the formation of expert assessments and their verification.

**Key words:** state policy; national security; decisions; methodology; information-analytical support; evidence-based approach; foresight; analytics.

### Постановка проблеми

Різноманіття державних політик (далі – ДП) обумовлюють теперішній розвиток українського суспільства.

Перелік та черговість їх здійснення унормовані, зокрема, указами Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» (2015 р.) [17], «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави» (2019 р.) [15] та, у т. ч. «Про Стратегію національної безпеки України» (2020 р.) [16]. Остання є основоположним і довгостроковим орієнтиром для проведення ДП у сфері національної безпеки (далі – НБ), керівництвом для органів державної влади (далі – ОДВ) при розробці і реалізації законодавчих актів, концепцій, доктрин,

стратегій, програм, планів, заходів, міжнародних договорів і угод. Якісна розробка стратегічних політико-правових рішень можлива за наявності продуктивної інформаційно-аналітичної діяльності (далі – ІАД) ОДВ. В теорії і практиці державного управління (далі – ДУ) розвивається методологія ІАД і утверджуються доказовий і форсайт підходи з підтримки ДП, у т. ч. і у сфері НБ.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

А. Соколов [20] трактує поняття «якість державного управління» як ефективність і результативність здійснення функцій ДУ. Опираючись на ст. 1 закону України щодо державної служби [14], можна сформулюва-

ти поняття «якісне ДУ» як ефективне і результативне виконання завдань і функцій держави з аналізу ДП, її формування і реалізації на доказових засадах. Способами посилення якості ДУ відомими є методології:

- ІАД в ОДВ (у т. ч. задіяних до сфери НБ), яку досліджують В. Бахарев, В. Гловацький, О. Гора, Н. Васюк, Л. Демчина, О. Додонов, С. Коваль, О. Корцова, Н. Зозуля, А. Маренич, Р. Марутян, В. Путятин, С. Осик, А. Семенченко, І. Шевченко, інші. Приваблюють праці з аналітичної розвідки як форми ІАД (А. Мовчан [11]), а також щодо підтримки: рішень з проектування розвитку подій на етапах виявлення, припинення і розкриття злочинів, терактів (М. Сергієнко [19]); ДП з формування культури здоров'я населення (Н. Васюк [2]), діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування (В. Котковський [10], Л. Демчина [5]); управління екологічною безпекою (В. Бахарев, І. Шевченко, С. Коваль, О. Корцова, А. Маренич [1]);
- доказової ДП як нової тенденції у світі (Evidence-based policymaking або Evidence-based policy [24]), яку досліджують: вітчизняні науковці, зокрема Л. Гонюкова, І. Вошко, Т. Діхтяр, В. Козак, Ю. Єсмуханова, Є. Таран, Н. Чиркова, В. Філіппова; зарубіжні вчені Г. Бенкс, А. Волошинська, Н. Картрайт, С. Кембелл, В. Комаров, Т. Кузина, Д. Лібман, А. Ленихан, Д. Маркс, К. Ньюман, Д. Марчі, С. Сатклифф, Р. Славін, А. Сидорова, Т. Чулицька, Дж. Харді, інші;
- фортсайт-досліджень, яка також є новою в теорії і практиці ДУ; яку досліджують вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема О. Васильєва, І. Дегтярьова, С. Квітка, І. Клопов, Т. Кравченко, В. Кривцова, М. Семенов, В. Рибінцев, О. Савдовник, І. Шостак, М. Цівік, В. Філіппова.

#### Мета

Мета статті полягає у розробці концептуального теоретико-прикладного уявлення про особливості і відмінності інформаційно-аналітичної, доказової і фортсайт методологій у аспекті підтримки проведення державної політики, зокрема щодо національної безпеки, шляхом опрацювання сучасних наукових праць методами аналізу, узагальнення, систематизації і моделювання.

#### Виклад основного матеріалу

Сутність ІАД в ДУ розкриває поняття «Інформаційно-аналітична діяльність (робота)» (І. Рейтерович [8, с. 225–226]) як спосіб обґрунтування прийняття рішень шляхом здійснення сукупності дій, що відбуваються в інтересах підвищення ефективності управлінської діяльності й мають на меті пізнання сутності, причин, тенденцій розвитку подій і явищ у політиці, розгляді оцінювання ситуацій, вироблення на основі аналізу й обробки інформації висновків, рекомендацій, коментарів. Тобто, основною функцією ІАД є обґрунтована підтримка прийняття рішення, а її головними ознаками є:

- сутність подій і явищ, яка відображає їх зовнішній образ, закони, яким вони підпорядковані, їх внутрішні взаємозв'язані складові;
- основними принципами ІАД є: 1) цілепокладання (формулювання мети, відповідаючи на питання «для чого» вона здійснюється); 2) понятійно-ка-

тегоріальна визначеність, забезпечуючи однозначне розуміння суджень й умовиводів в певних категоріях; 3) достатня інформативність отриманого масиву інформації (досягнення «критичної» маси інформативності); 4) оцінювання вагомості фактів і усунення їх слабкої інформативності, 5) установлення їх причин і наслідків, 6) їх історичний та національний характер, 7) тенденції розвитку; 8) верифікація результатів ІАД (забезпечення достатнього рівня достовірності, доказовості); 9) продукування висновків і рекомендацій; 10) зворотній зв'язок щодо оцінки висновків і рекомендацій споживачами;

- використання штучного інтелекту (лінгвістичних процесорів, систем навчання, експертизи і підготовки прийняття рішень, інше), застосування інформаційних систем, (О. Додонов, В. Путятин, В. Валетчик [6]), систем обробки даних і прогнозування, програмних пакетів (В. Гловацький [22]),
- як правило, кінцевим продуктом є аналітична записка.

Використовуючи напрацювання Р. Марутян, А. Семенченко, І. Рейтеровича [8, с. 225–226] та системно-діяльнісне моделювання (І. Вошко [4], С. Попова [13]), ІАД представимо відкритою системою, що поєднує зовнішню і внутрішню складові (рис. 1). Виходом ІАД є аналітична записка, розроблена відповідно до встановлених вимог. Входом є інформація, отримана з відповідних джерел, яка змістовно-якісно перетворюється ІАД для її структурованого відображення в аналітичній записці. До зовнішньої складової відносяться:

1) макроекономічна, політична і кадрова ситуації, аналіз яких має висвітлити рівні розвитку і стійкості (достатні чи недостатні для успішного проведення державної політики) в аспекті: спроможності економіки країни; її політичних інститутів, індивідуальних, колективних і корпоративних інтересів до ДП; відносин в політичному середовищі щодо підтримки проведення ДП (зокрема, сприяння багатопартійного парламенту або його коаліції, консенсус відносин «президент ↔ парламент ↔ регіональна влада» у підходах до формування і реалізації ДП; рівень політичної ваги органу публічної влади (відповідального за проведення ДП) в політичному середовищі країни); забезпечення професійно підготовленими кадрами;

2) консолідація соціальних цінностей політиків, фахівців і суспільства є вагомим фактором у проведенні ДП, зокрема щодо механізмів її реалізації, аргументованого переконання суспільства в її необхідності, опираючись на її позитивні наслідки;

3) запозичення нововведень в ДП, що є загальною світовою закономірністю, способом наслідування доцільних моделей і концепцій із зарубіжних політик. Проте, політики, декларуючи нововведення і не розуміючи потреб в ресурсах для їх втілення, створюють передумови для отримання негативних наслідків від ДП.

Внутрішня складова (рис. 1) взаємозв'язано поєднує основний процес ІАД та елементи, що забезпечують його здійснення: механізми управління, ресурсне забезпечення, основні види та способи супроводу. Опіраючись на напрацювання І. Рейтеровича [8, с. 225–226], структуруємо основний процес ІАД (табл. 1), який є технологією змістовно-якісного перетворення вхідної інформації у вихідний продукт.

## МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Механізми управління мають забезпечити досягнення результату основного процесу ІАД шляхом: вироблення відповідного управлінського рішення, враховуючи раціональне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів ІАД (рис. 1); використання організаційних, правових, економічних, інформаційних, методичних, мотиваційних і інших необхідних механізмів, інструментів і технологій [8, с. 225–226], які забезпечать виконання основної функції цієї діяльності у складі ОДВ. У цьому контексті, управлінський процес є технологією раціонального прийняття рішення з етапами підготовки, розробки, прийняття і реалізації рішення (С. Попов [13, с. 149; 12]).

рішень. Основні види і способи супроводу ІАД (рис. 1) є тими, що забезпечують: навчання аналітиків, їх комунікацію; аналітичні дослідження, методологічну і технологічну підтримку цієї діяльності, формування інформаційно-аналітичної культури в ДУ.

Нині посилюється увага до використання доказового підходу, який характеризується наступними поняттями:

- «політика, заснована на доказах» (І. Дегтярьова [18, с. 117]) – система цілей, заходів, засобів та дій, яка вироблена системно й раціонально на основі всебічного аналізу й наукового опрацювання статистичних, соціологічних, наукових, порівняльних та інших даних, що в сукупності

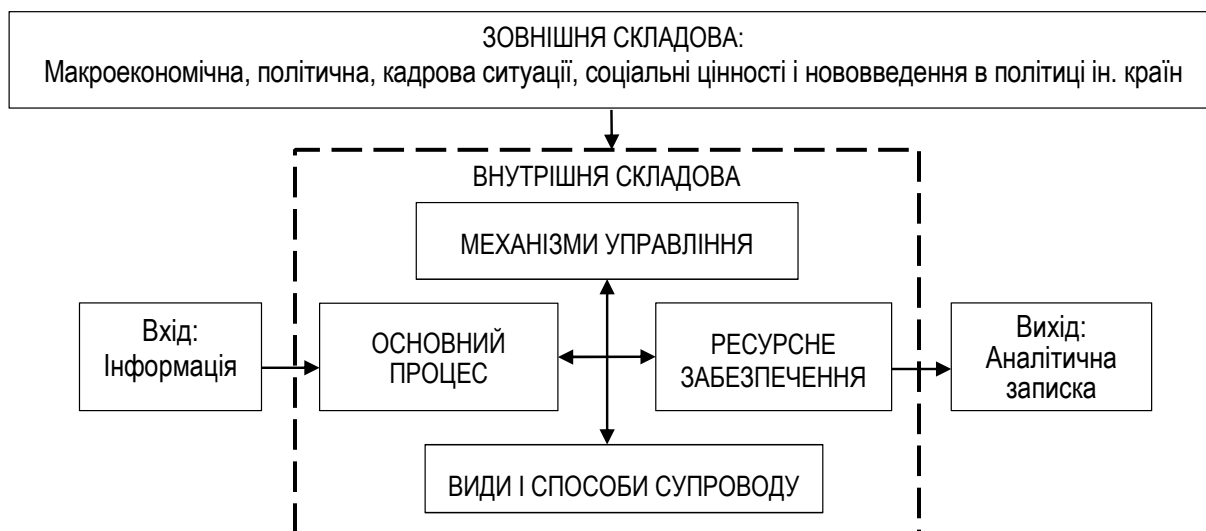


Рис. 1. Модель для аналізу інформаційно-аналітичної діяльності.

Таблиця 1.

**Етапи основного процесу ІАД**

Етапи	Характеристика етапу
1.	Вивчення головного завдання, уникаючи другорядних питань, які здержать виконання цього завдання; розробка загального плану роботи, включаючи терміни виконання заходів та джерела інформації, на базі яких має розроблятися зміст аналітичної записки
2.	Визначення понять, які мають бути використані в аналітичній записці з метою забезпечення однозначного тлумачення і розуміння її змісту замовником і аналітиком
3.	Збір інформації, яка забезпечить виконання головного завдання; надання переваги достовірним фактам, які дублюються у 3-4 джерелах
4.	Оцінювання отриманих фактів, їх класифікація і детальний аналіз
5.	Побудова робочої гіпотези, яка складатиме основу змісту аналітичної записки та яка поступово буде уточнюватися під впливом нових факторів
6.	- Перевірка і затвердження попередньої гіпотези, формулювання висновків та рекомендацій, які, зазвичай, є взаємозалежними і мають бути актуальними, адекватними і прозорими для розуміння. - формулювати рекомендації як певний умовивід про шляхи адаптації конкретних акторів до існуючих загроз політичного середовища ДП або, навпаки, останнього до першого; - рекомендації можна продемонструвати самостійно або на фоні гіпотетичних сценаріїв розвитку ситуації, які є базою для розробки можливих тактичних або стратегічних варіантів дій; - рекомендації мають бути реалістичними (принципово придатними для реалізації) та забезпечені ресурсами, неодмінно включаючи фінансові, кадрові і технічні;
7.	Оформлення аналітичної записки, зміст якої відповідає загально прийнятим принципам.

Ресурсне забезпечення ІАД (рис. 1) [8, с. 225 – 226] поєднує сукупність методологічних інструментів: технології, методи збирання та обробки інформації про певний об'єкт управління (соціальні, політичні, економічні і інші процеси), специфічні прийоми його діагностики, аналізу й синтезу, оцінки наслідків альтернативних

підтверджує правильність обраного курсу. На всіх етапах цієї політики головна увага приділяється обґрунтованості, доказовості визначення суспільної проблеми, постановки цілей, установлення завдань, заходів, показників результативності тощо;

- «доказова політика» (Л. Гонюкова, В. Козаков, інші [7, с. 205–207]) як: 1) упровадження органами влади тих заходів і програм політики, ефективність яких доведена практикою та підтверджена дослідженнями; 2) особливу методологію, що заснована на доказовому підході.

Щодо доказової методології в П(Д)У, то зазначені вище дослідники [8, с. 207 – 212], А. Волошинська, В. Комарова [3], Г. Бенкс [21], Комісія щодо використання цього підходу в діяльності уряду США [25] визначили її:

- функцію, яка полягає у теоретико-прикладному доведенні (доказі) ефективності ДП шляхом забезпечення належного обґрунтування або добре опрацьованою теорією;
- принципи: наукова доведеність, прозорість, помірність узагальнень, продуктивність;
- доказові джерела за рівнем достовірності: 1) наукові, 2) соціологічні і 3) неофіційні (суб'єктивні);
- інструменти: 1) для збирання доказів, 2) формування бази знань (статистичні дані, рекомендації, опис кращих практик, керівництва, результати досліджень, опитувань тощо), а також 3) офіційні методики щодо оцінювання регуляторного впливу, розробки політик, інше);
- процес формування і реалізації доказової ДП з 7 етапами (табл. 2);
- обмеження доказової методології: недосконалість доказової інформації та використання статистичних даних; нерозуміння функціонування політики та того, що необхідно обґрунтувати; розбіжності теорії і практики, отриманого результату і наслідків «кращої практики», інше.

довгострокових (на 10–20 років) політико-правових рішень, заснований на систематичному, активному, критичному і широкоформатному дискурсі, використанні продуктивних методів пізнання образу майбутнього. Тобто, головна функція форсайту полягає у експертній підтримці прийняття стратегічних політико-право-

Таблиця 3.

Етапи процесу форсайт-дослідження

1.	Організаційний етап	постановка гіпотези ФД, формування його цілей і завдань; визначення очікуваних результатів; розробку плану роботи, враховуючи ймовірний комплекс методів, фінансових витрат і їх джерела, масштаб і рівень охоплення ФД, його горизонт (мінімум 10 років), коло осіб, що забезпечать політичну, владну і фінансову підтримку цього ФД;
2.	Формування експертного середовища	підбір ключових акторів і експертних груп
3.	Етап здійснення ФД	проведення ФД; аналіз проблем, тенденцій, взаємовпливу рушійних сил; проектування варіантів майбутнього або пропозиції щодо бажаних його варіантів
4.	Етап верифікації	формування експертного середовища, експертного опитування; проведення дослідницьких інтерв'ю і інтерв'ю «компетентний експерт»

Таблиця 2.

Етапи процесу проведення доказової державної політики

Етапи	Характеристика етапу
1.	Аргументування актуальності проблеми у середовищі осіб, що приймають рішення
2.	Обґрунтування доказової ДП на основі її моделі, включаючи: цілепокладання (формулювання цілей і завдань), оцінку її ефективності, очікуваних результатів, прямих і опосередкованих ефектів від реалізації політики, розробку альтернативних варіантів її здійснення (у т. ч. і без втручання уряду);
3.	Обґрунтування відбору основних альтернатив реалізації доказової ДП, обрання з них раціонального її варіанту (шляхом порівняння основних її альтернатив, виявлення і зіставлення вигід, прямих та опосередкованих витрат, зовнішніх негативних ефектів, а також за використанням унормованої процедури «оцінки регулюючого впливу»)
4.	Поглиблене і детальне опрацювання раціонального варіанту доказової ДП
5.	Оприлюднення результатів розрахунків, доступних (прозорих) для розуміння і перерахунку третіми особами
6.	Реалізація раціонального варіанту доказової ДП, її об'єктивний і незалежний моніторинг, обґрунтування необхідних корегувань на основі доказів
7.	Оцінювання загальної ефективності реалізованої ініційованої доказової ДП

Щодо форсайту в ДУ, то С. Квітка [9] розкриває його сутність як:

- технології-результату, яка є спеціальним інструментом для формування пріоритетів розвитку різних сфер життя суспільства з метою мобілізації максимально великої кількості учасників для досягнення якісно нових результатів у розвитку країни, регіону, громади;
- технології-процесу, метою якого є проектування майбутнього, створення його бажаного образу та визначення стратегій його досягнення.

В галузевому аспекті поняття «форсайт» [23] розглядається як спосіб експертної підтримки прийняття

вих рішень. Процес форсайт-дослідження (далі – ФД) включає чотири етапи (табл. 3).

Порівняльний аналіз інформаційно-аналітичної, доказової і форсайт методологій дозволяє стверджувати, що їх основна функція полягає у обґрунтованій підтримці прийняття стратегічних політико-правових рішень, якими затверджуються державні політики, зокрема в аспекті національної безпеки. На погляд авторів, методологія доказової ДП є більш загальною, оскільки кожний етап проведення політики держави зосереджений на діях і інструментах, що забезпечують переконливе доведення (доказ) результатів здійснення завдань цих етапів (табл. 3). Про це свідчить сутність інструментів доказової методології та формулювань

етапів процесу вироблення, унормування і реалізації політики. Інформаційно-аналітична методологія забезпечує виконання завдань кожного етапу цього процесу шляхом їх інформаційно-аналітичного розв'язання. При цьому, посилюється наголос на належному доказі отриманих результатів аналітики шляхом застосування відповідної логіки процесу ІАД і адекватних інструментів.

Особливість стратегічних політико-правових рішень полягає у визначенні довгострокових і масштабних (у вимірі країни, галузі, регіону) державних політик. Їх формування і реалізацію неодмінно супроводжують невизначеності. Зменшення їх впливу забезпечує методологія форсайт-досліджень, яка є новочасним і своєрідним способом експертної підтримки цих рішень та яка зосереджена на проектуванні образу певного аспекту економічної, політичної, соціальної і духовної сфер у майбутньому. Результати цієї технології забезпечують достатній рівень достовірності проектування пріоритетів певної політики; образу нової соціальної системи (галузі), як правило, запозиченої із зарубіжжя; перебігу процесів її втілення тощо. І у цьому аспекті форсайт методологія також є складовою доказової державної політики як окремих етапів інформаційно-аналітичної діяльності.

#### Висновки

Теперішня державна політика у сфері національної безпеки України заснована на низці нормативно-правових засад, спрямованих на збереження, функціонування і розвиток українського суспільства. Стратегія національної безпеки України» (2020 р.) визначає основоположні і довгострокові орієнтири для розробки і реалізації органами державної влади стратегічних політико-правових рішень, які унормовують відповідні концепції, доктрини, стратегії, програми тощо.

Якісне проведення цієї політики потребує належної аналітичної підтримки, яка нині заснована на інформаційно-аналітичній, доказовій і форсайт методологіях. Їх порівняльний аналіз дозволяє стверджувати, що їх функції тотожні: полягають у обґрунтованій підтримці прийняття стратегічних політико-правових рішень. Аналіз особливостей цих методологій свідчить, що доказова методологія є більш загальною, оскільки чітко зорієнтована на проведення державної політики, опираючись передусім на кращі практики, доведені результати наукових і соціологічних досліджень. Виконання ж завдань у межах етапів цієї методології забезпечує інформаційно-аналітична методологія. Її основний процес забезпечує змістовно-якісне перетворення вхідної інформації у вихідний продукт – достовірно обґрунтовану аналітичну записку, опираючись на дотримання встановлених принципів і вимог, використання інструментів, що забезпечують реалістичність висновків і рекомендацій. Для визначення пріоритетів державної політики, механізмів і процесів її реалізації, виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів спротиву у віддаленій перспективі застосовується форсайт методологія, яка заснована на формуванні експертних оцінок і їх верифікації.

#### Література.

1. Бахарев В. С., Шевченко І. В., Коваль С. С., Корцова О. Л., Маренич А. В. Моделі інформацій-

но-аналітичної системи підтримки прийняття рішень з управління екологічною безпекою. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 2/2018 (109). Частина 1. Екологічна безпека. URL: [http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2018\\_2\\_72-2-2018-2.pdf](http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2018_2_72-2-2018-2.pdf)

2. Васюк Н. О., Осик С. В. Модель інформаційно-аналітичного забезпечення публічної політики у сфері формування культури здоров'я населення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1602> (дата звернення: 08.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.36

3. Волошинская А. А., Комаров В. М. Доказательная государственная политика. РАНХиГС при Президенте Российской Федерации. URL: <http://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rnp/ppaper/mak2.pdf>.

4. Вошко І. Особливості реформування систем охорони здоров'я в країнах Європи. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук праць ОРІДУ. Вип. 2(83). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. С. 64–68.

5. Демчина Л. Аналітична інформація як засіб підготовки управлінських рішень органами місцевого самоврядування. *International Academy Journal Web of Scholar* 4(46), April 2020, с. 32–37. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/321334-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%8F%D0%BA-%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%B1-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BA-8063f9fc.pdf>

6. Додонов О., Путятін В., Валетчик В. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень. *Експертні системи та підтримка прийняття рішень. Реєстрація, зберігання і обробка даних*. 2005. Т. 7. № 2. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/50770/10-Dodonov.pdf?sequence=1>

7. Дослідження державних політик: методологія, процедури та європейські практики: монографія / за заг. ред. Л. В. Гонюкової, В. М. Козакова. Київ: НАДУ, 2018. 400 с.

8. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с

9. Квітка С. А. Форсайт в публічному управлінні: методи і перспективи реалізації в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Вип. Т. 6. № 8. С. 56–70. DOI: 10.15421/151847.

10. Котковський В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 4 (51). С. 1–6. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_21\\_59214887.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_21_59214887.pdf)

11. Мовчан А. Поняття та сутність аналітичної розвідки як особливої форми інформаційно-аналітичної роботи в ОРД. Львівський державний університет внутрішніх справ. *Науковий Вісник* 3'2012. С. 443–450. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/21671/1/%D0%9C%D0%BE%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD.pdf>

12. Попов С. А. Інформаційно-аналітичний супровід діяльності органів місцевої влади як засіб сприяння ефективності регіональних перетворень. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. ОРІДУ. Одеса, 2007. Вип. 2(30). С. 176–186.

13. Попов С.А. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 368 с.

14. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 4. Ст. 43.

15. Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави: Указ Президента України від 08.11.2019 р. № 837/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/8372019-30389>.

16. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.

17. Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

18. Публічне управління: термінологічне слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білінська, О. М. Петрос та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білінської, О. М. Петрос. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

19. Сергієнко М. Г. Інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень у діяльності Служби безпеки України як суб'єкта національної безпеки. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 3. С. 123–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2012\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2012_3_18)

20. Соколов А. Сучасні підходи до оцінки якості державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=901>.

21. Banks, Gary. Evidence-based policy making: What is it? How do we get it? Australian Government, Productivity Commission. 2009.

22. Glovatskyi V. Modern information-analytical systems for data processing and prediction. *Ukrainian Scientific Journal of Information Security*, 2016, vol. 22, issue 2, p. 204–213.

23. Voshko Inna. Forsite technology in the formation of state medical policy. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. Poland. 2020. № 7(35). P. 175–182.

24. Marchi G. De, Lucertini G., Tsoukias A. From Evidence-Based Poli cyMaking to Policy Analytics. 2012. In: Working Papers. URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00875488/document>.

25. The U.S. Commission on Evidence-Based Policymaking. URL: <https://www.cep.gov/about.html>

#### References.

1. Bakhariev V. S., Shevchenko I. V., Koval S. S., Kortsova O. L., Marenych A. V. Modeli informatsiino-analitychnoi systemy pidtrymky pryiniattia rishen z upravlinnia ekolohichnoi bezpekoiu. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho. Vypusk 2/2018 (109). Chastyna 1. Ekolohichna bezpeka*. URL: [http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2018\\_2\\_72-2-2018-2.pdf](http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2018_2_72-2-2018-2.pdf)

2. Vasiuk N. O., Osyk S. V. Model informatsiino-analitychnoho zabezpechennia publichnoi polityky u sferi

formuvannia kultury zdorovia naselennia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1602> (data zvernennia: 08.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.36

3. Voloshynskaia A. A., Komarov V. M. Dokazatelnaia hosudarstvennaia polytyka. *RANKhyHS pry Prezydente Rossyiskoi Federatsyy*. URL: <http://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rnp/ppaper/mak2.pdf>.

4. Voshko I. Osoblyvosti reformuvannia system okhorony zdorovia v krainakh Yevropy. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*: zб. nauk prats ORIDU. Vyp. 2(83). Одеса: ORIDU NADU, 2021. С. 64–68.

5. Demchyna L. Analitychna informatsiia yak zasib pidgotovky upravlinskykh rishen orhanamy mistsevoho samovriaduvannia. *International Academy Journal Web of Scholar* 4(46), April 2020, s. 32–37. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/321334-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%8F%D0%BA-%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%B1-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BA-8063f9fc.pdf>

6. Dodonov O., Putiatin V., Valetchik V. Informatsiino-analitychna pidtrymka pryiniattia upravlinskykh rishen. *Ekspertni systemy ta pidtrymka pryiniattia rishen. Reiestratsiia, zberihannia i obroba danykh*. 2005. T. 7. № 2. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/50770/10-Dodonov.pdf?sequence=1>

7. Doslidzhennia derzhavnykh polityk: metodolohiia, protsedury ta yevropeiski praktyky: monohrafiia / za zah. red. L. V. Honiukovoi, V. M. Kozakova. Kyiv: NADU, 2018. 400 s.

8. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t. / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrainy; nauk.-red. kolehiia: Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in. Kyiv: NADU, 2011. T. 2: Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia / nauk.-red. kolehiia: Yu. P. Surmin (spivholova), P. I. Nadolishnii (spivholova) ta in. 2011. 692 s

9. Kvitka S. A. Forsait v publichnomu upravlinni: metody i perspektyvy realizatsii v Ukraini. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2018. Vyp. T. 6. № 8. С. 56–70. DOI: 10.15421/151847.

10. Kotkovskiy V. Informatsiino-analitychne zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen u diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 4 (51). С. 1–6. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_21\\_59214887.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_21_59214887.pdf)

11. Movchan A. Poniattia ta sutnist analitychnoi rozvidky yak osoblyvoi formy informatsiino-analitychnoi roboty v ORD. *Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. Naukovyi Visnyk* 3'2012. С. 443–450. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/21671/1/%D0%9C%D0%BE%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD.pdf>

12. Попов С. А. Інформаційно-аналітичні супровід діяльності орханів містсевої влади як засіб сприяння ефектвності реіональньх перетворен. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. ОРІДУ. Одеса, 2007. Вип. 2(30). С. 176–186.

13. Попов С.А. Інноватсиини розвйток системи орханів publichnoi vlady: stratehichnyi pidkhid: monohrafiia. Одеса: ORIDU NADU, 2017. 368 s.

14. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*. 2016. № 4. St. 43.

15. Pro nevidkladni zakhody z provedennia reform ta zmitsnennia derzhavy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 08.11.2019 r. № 837/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/8372019-30389>.

16. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.09.2020 r. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.

17. Pro Stratehiiu staloho rozvytku «Ukraina 2020»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 r. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

18. Publichne upravlinnia: terminol. slov. / uklad.: V. S. Kuibida, M. M. Bilynska, O. M. Petroie ta in.; za zah. red. V. S. Kuibidy, M. M. Bilynskoj, O. M. Petroie. Kyiv: NADU, 2018. 224 s.

19. Serhiienko M. H. Informatsiino-analitychna pidtrymka upravlinskykh rishen u diialnosti Sluzhby bezpeky Ukrainy yak subiekta natsionalnoi bezpeky. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2012. Vyp. 3. S. 123–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2012\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2012_3_18)

20. Sokolov A. Suchasni pidkhody do otsinky yakosti derzhavnoho upravlinnia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2014. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=901>.

21. Banks, Gary. Evidence-based policy making: What is it? How do we get it? Australian Government, Productivity Commission. 2009.

22. Iovatskyi V. Modern information-analytical systems for data processing and prediction. *Ukrainian Scientific Journal of Information Security*, 2016, vol. 22, issue 2, p. 204-213.

23. Voshko Inna. Forsite technology in the formation of state medical policy. KELM (Knowledge, Education, Law, Management). Poland. 2020. № 7(35). R. 175–182.

24. Marchi G. De, Lucertini G., Tsoukias A. From Evidence-Based Policy Making to Policy Analytics. 2012. In: Working Papers. URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00875488/document>.

25. The U.S. Commission on Evidence-Based Policymaking. URL: <https://www.cep.gov/about.html>