

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра музеєзнавства, пам'яткознавства
та інформаційно-аналітичної діяльності

На правах рукопису

БЕДЕНЮК ЕДУАРД БОГДАНОВИЧ

**ІНФОРМАЦІНО-АНАЛІТИЧНІ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ТИПОЛОГІЯ,
ФУНКЦІЇ, НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ**

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
за освітньо-професійною програмою
«Інформаційна, документно-аналітична діяльність»
спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Герасимчук Олена Борисівна

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

засідання кафедри музеєзнавства,
пам'яткознавства та інформаційно-
аналітичної діяльності

від _____ 2024 р.

Завідувач кафедри проф. Гаврилюк С. В. _____

Луцьк – 2024

АНОТАЦІЯ

Беденюк Е. Б. Інформаційно-аналітичні служби в Україні: типологія, функції, напрями діяльності. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2024.

У магістерській роботі досліджується роль та місце інформаційно-аналітичних служб в Україні в контексті їх організаційної структури, функцій та напрямів діяльності, зумовлені постійним зростанням ролі інформації в сучасному світі, що, зокрема, спричиняє важливість розвитку та оптимізації роботи інформаційно-аналітичних служб, як в державних, так і в недержавних організаціях. У глобалізованому та динамічному середовищі, де інформаційні технології займають центральне місце в процесах прийняття рішень, ефективна діяльність таких служб стає визначальною для успіху державних та комерційних структур.

У роботі розкрито комплексний підхід до вивчення організаційних форм та ролі інформаційно-аналітичних служб у прийнятті управлінських рішень, а також ефективності використання аналітичних матеріалів для вдосконалення державної політики та бізнес-процесів. Проведено теоретичний аналіз основних понять і категорій, пов'язаних з інформаційно-аналітичними службами, зокрема їх типології та специфіки. Визначено різні види інформаційно-аналітичних служб, зокрема державні, комерційні, та ті, що діють в рамках приватних і громадських організацій. Окремо розглянуто їх організаційну структуру, місце в управлінських і політичних процесах.

У роботі розглянуто функції інформаційно-аналітичних служб, зокрема збір, обробка, аналіз і поширення інформації, а також її використання для стратегічного планування та ухвалення управлінських рішень. Детально вивчено роль таких служб у прийнятті рішень в органах державної влади,

організаціях, що займаються забезпеченням національної безпеки, а також в умовах сучасного бізнес-середовища.

Окремо розглянуто питання, пов'язані з удосконаленням методів збору та обробки інформації в умовах розвитку інформаційних технологій. Проведено аналіз наявних проблем, з якими стикаються інформаційно-аналітичні служби, таких як проблема доступу до достовірної інформації, обмеження в правових і технологічних аспектах, а також питання інтеграції новітніх інформаційних технологій в роботу таких служб.

У роботі також розглянуті перспективи розвитку інформаційно-аналітичних служб в Україні в умовах реформування державних структур, підвищення вимог до безпеки інформаційних систем і зростаючої важливості кібербезпеки. Зокрема, особлива увага приділена питанням вдосконалення законодавчої бази для діяльності інформаційно-аналітичних служб, а також підвищення кваліфікації кадрів, які працюють в цій сфері.

Висновки та рекомендації, запропоновані в роботі, спрямовані на удосконалення організаційної структури та підвищення ефективності роботи інформаційно-аналітичних служб в Україні. Рекомендації охоплюють як загальні принципи функціонування таких служб, так і конкретні пропозиції для вдосконалення їх діяльності в умовах сучасних інформаційних викликів.

Ключові слова: інформаційно-аналітичні служби, інформаційна безпека, управлінські рішення, інформаційні технології.

SUMMARY

Bedenyuk E. B. Information and analytical services in Ukraine: typology, functions, areas of activity. Qualification work in the form of a manuscript. Lesya Ukrainka Volyn National University. Lutsk, 2024.

The master's thesis examines the role and place of information and analytical services in Ukraine in the context of their organizational structure, functions and areas of activity, due to the constant growth of the role of information in the modern world, which, in particular, causes the importance of developing and optimizing the work of information and analytical services, both in state and non-state organizations.

In a globalized and dynamic environment, where information technologies occupy a central place in decision-making processes, the effective operation of such services becomes crucial for the success of state and commercial structures.

The work reveals a comprehensive approach to studying organizational forms and the role of information and analytical services in making management decisions, as well as the effectiveness of using analytical materials to improve state policy and business processes. A theoretical analysis of the main concepts and categories related to information and analytical services, in particular their typologies and specifics, is carried out. Various types of information and analytical services are identified, in particular state, commercial, and those operating within private and public organizations. Their organizational structure, place in management and political processes are separately considered.

The work examines the functions of information and analytical services, in particular the collection, processing, analysis and dissemination of information, as well as its use for strategic planning and making management decisions. The role of such services in decision-making in state authorities, organizations engaged in ensuring national security, as well as in the conditions of the modern business environment is studied in detail.

Separately, issues related to improving the methods of collecting and processing information in the context of the development of information technologies are considered. An analysis of existing problems faced by information and analytical services is carried out, such as the problem of access to reliable information, restrictions in legal and technological aspects, as well as the issue of integrating the latest information technologies into the work of such services.

The paper also identifies the prospects for the development of information and analytical services in Ukraine in the context of reforming state structures, increasing requirements for the security of information systems and the growing importance of cybersecurity. In particular, special attention is paid to the issues of improving the legislative framework for the activities of information and analytical services, as well as improving the skills of personnel working in this area.

The conclusions and recommendations proposed in the paper are aimed at improving the organizational structure and increasing the efficiency of the work of information and analytical services in Ukraine. The recommendations cover both the general principles of the functioning of such services and specific proposals for improving their activities in the context of modern information challenges.

Keywords: information and analytical services, information security, management decisions, information technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	11
РОЗДІЛ 2. КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- АНАЛІТИЧНИХ СЛУЖБ	30
РОЗДІЛ 3. ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ СЛУЖБ	43
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена низкою факторів, які зумовлюють важливість функціонування і розвитку інформаційно-аналітичних служб в Україні. По-перше, зміни в соціально-економічній ситуації, євроінтеграційні процеси, розвиток новітніх інформаційних технологій та інформаційної безпеки висувають нові вимоги до організаційних структур, здатних швидко і ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. По-друге, в умовах зростаючої конкуренції та стрімкої зміни інформаційного простору, вміння організацій та державних структур працювати з інформацією є вирішальним для досягнення стратегічних цілей і забезпечення національної безпеки.

В умовах сучасного глобалізованого світу інформація стала основою не тільки для економічного розвитку та політичних змін, а й для забезпечення національної безпеки, стабільності держави та функціонування приватного сектору. Враховуючи значення інформації, зростає роль спеціалізованих органів і служб, що займаються її збором, аналізом та обробкою.

Саме ці служби забезпечують органи влади, бізнеси та інші структури необхідною аналітичною інформацією для ухвалення обґрунтованих рішень. Інформаційно-аналітичні служби виконують важливу роль у забезпеченні цих процесів: вони здійснюють моніторинг соціально-економічних, політичних, екологічних та інших змін, аналізують великі обсяги даних, створюють прогнози для майбутнього розвитку, забезпечують ефективне управління на всіх рівнях.

Тому дослідження типології, функцій та напрямів діяльності інформаційно-аналітичних служб в Україні є необхідним для розуміння їх значення в сучасному суспільстві, а також для вдосконалення їх роботи в умовах динамічного розвитку інформаційного середовища.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є класифікація інформаційно-аналітичних служб в Україні, визначення функцій та напрямів їх діяльності, а також проблем і перспектив подальшого розвитку. Зокрема, у роботі передбачається вивчити теоретичні аспекти діяльності таких служб, їх типологічні особливості, роль у прийнятті управлінських рішень, а також практичні аспекти, що стосуються ефективності їх роботи у різних сферах – від державної адміністрації до приватного бізнесу.

Досягнення мети магістерського дослідження передбачає вирішення таких **завдань:**

- проаналізувати типологію інформаційно-аналітичних служб в залежності від їх призначення та сфери діяльності;
- описати основні функції, які виконують інформаційно-аналітичні служби в Україні;
- визначити основні напрямки діяльності таких служб, їх взаємодію з іншими органами та установами;
- оцінити ефективність роботи інформаційно-аналітичних служб на прикладі конкретних організацій та установ в Україні;
- розглянути перспективи розвитку інформаційно-аналітичних служб в умовах розвитку інформаційних технологій та змін у законодавстві.

Об'єкт дослідження – інформаційно-аналітична діяльність.

Предметом дослідження є структура, функції, організація роботи, а також механізми забезпечення ефективного збору та обробки інформації інформаційно-аналітичних служб для прийняття рішень.

Методи дослідження включають аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, аналіз нормативно-правових актів, статистичних даних, а також емпіричне дослідження діяльності конкретних інформаційно-аналітичних служб. Використовувані методи дозволяють дослідити як

теоретичні, так і практичні аспекти діяльності інформаційно-аналітичних служб та зробити обґрунтовані висновки і рекомендації.

При написанні наукової роботи були використані різноманітні методи дослідження, що дозволили забезпечити комплексний підхід до дослідження теми. Основним методом став системний підхід, який дав можливість розглянути інформаційно-аналітичні служби як цілісну структуру з внутрішніми та зовнішніми зв'язками, визначити їхнє місце та роль у сучасному суспільстві.

Для вивчення типології інформаційно-аналітичних служб було застосовано метод класифікації, що дозволив виокремити основні критерії поділу інформаційно-аналітичних служб на категорії залежно від їхньої організаційної структури, рівнів управління, видів діяльності, сфер застосування та використовуваних технологій. Під час дослідження функцій інформаційно-аналітичних служб був використаний метод функціонального аналізу, який сприяв визначенню специфіки їхньої діяльності, а також ідентифікації ключових завдань, які вони виконують у публічному управлінні, бізнесі та інших сферах.

Метод порівняльного аналізу застосовувався для зіставлення українських інформаційно-аналітичних служб із аналогічними структурами в інших країнах. Це дозволило виявити унікальні риси вітчизняних служб і визначити можливі напрями їхнього вдосконалення на основі кращих світових практик.

Для аналізу нормативно-правової бази було використано метод контент-аналізу, який забезпечив глибоке дослідження законодавчих документів і виявлення прогалин та недоліків у регулюванні діяльності інформаційно-аналітичних служб в Україні.

Метод аналізу використовувався при опрацюванні офіційних звітів, аналітичних оглядів та інших джерел, які висвітлюють діяльність інформаційно-аналітичних служб в Україні. Статистичний аналіз дозволив оцінити кількісні

дані, пов'язані з діяльністю інформаційно-аналітичних служб, що сприяло побудові аргументованих висновків щодо їхньої ефективності.

На завершальному етапі дослідження застосовувалися методи узагальнення та прогнозування, що дало змогу сформулювати практичні рекомендації для вдосконалення діяльності інформаційно-аналітичних служб в Україні та окреслити перспективи їхнього розвитку в умовах сучасних викликів. Ці методи в сукупності забезпечили наукову обґрунтованість та комплексність проведеного дослідження.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному дослідженні ключових аспектів функціонування інформаційно-аналітичних служб у сучасному інформаційному суспільстві. У роботі запропоновано розширену класифікацію, яка враховує нові виклики цифрової епохи, зокрема автоматизацію процесів аналізу та використання інноваційних методів обробки даних.

Практичне значення одержаних результатів. Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані при підготовці навчальних курсів для студентів, які навчаються за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», а також для розробки політики з удосконалення роботи державних і приватних інформаційно-аналітичних структур, а також для підвищення рівня обізнаності щодо значення аналітичної діяльності в різних сферах управлінських процесів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наукове дослідження, присвячене інформаційно-аналітичним службам в Україні, базується на низці ключових понять, які розкривають сутність, функції та роль цих служб у сучасному суспільстві. Визначення цих понять дозволяє сформулювати теоретичну основу для аналізу їхньої діяльності, а також зрозуміти специфіку їхнього функціонування в умовах української державності.

Інформація є фундаментальним поняттям, яке лежить в основі діяльності інформаційно-аналітичних служб. Вона визначається як сукупність відомостей про об'єктивну реальність, що використовується для підтримки процесів ухвалення рішень. Інформація є ключовим ресурсом, який забезпечує функціонування управлінських, політичних, економічних та інших систем.

Термін «інформація» походить від латинського *informatio*, що означає «пояснення, виклад, уявлення». Його теоретичне осмислення розпочалося наприкінці XIX – на початку XX століть, коли інформацію почали трактувати як засіб донесення до суспільства об'єктивного стану справ, не нав'язуючи ідей або думок.

У 50-х роках XX століття розвиток поняття «інформація» був тісно пов'язаний із кібернетикою. Її засновник Норберт Вінер сформулював принцип єдності інформації та управління, акцентуючи на ролі інформації як змісту, отриманого з зовнішнього світу під час адаптації людини до середовища. Однак Вінер визнавав, що це визначення не є вичерпним, оскільки воно охоплює лише інформацію як відображення об'єктивного різноманіття у свідомості людини.

У 70-х роках XX століття в наукових колах дедалі більше підкреслювали економічний аспект інформації, зокрема її «товарний характер» і роль у формуванні економічної теорії інформаційних процесів. Незважаючи на це,

інформація, як і такі базові поняття, як «матерія», «простір» чи «час», залишається складною для точного визначення. Вона є важливим компонентом будь-якої діяльності, вказуючи на мету, оптимальні шляхи її досягнення та засоби подолання перешкод.

У процесі управління інформація виступає ключовим елементом, забезпечуючи безперервний обмін між керуючою та керованою підсистемами. Її циркуляція є невід'ємною частиною управлінських функцій та процесів.

Інформація є основою управління, яка забезпечує його реалізацію та виконання всіх ключових функцій. Управлінське рішення можна розглядати як трансформовану інформацію, що передається через прямі та зворотні канали зв'язку. Управлінські процеси нерозривно пов'язані з інформаційними потоками, адже вони включають етапи підготовки, ухвалення та виконання рішень. Ці рішення базуються на інформації, яка відображає поточний стан системи та її взаємодію з навколишнім середовищем [3].

Інформація в управлінні охоплює відомості, що характеризують зовнішні умови, внутрішній стан системи та її зв'язок із середовищем. Ці відомості забезпечують ефективне ухвалення та виконання управлінських рішень. Процес управління починається зі збору даних, які включають директивну інформацію, відомості про стан організації, а також ключові фактори зовнішнього середовища.

Отримані дані аналізуються, оцінюються на предмет достовірності, систематизуються і трансформуються у зручний для подальшого використання формат. Це дозволяє підготувати варіанти рішень, які є основою для їхнього ухвалення. Після цього створюється управлінська інформація, що відображає прийняті рішення та забезпечує їхню передачу до об'єкта управління. У цьому процесі важливо забезпечити належне сприйняття інформації всіма учасниками, які беруть участь у реалізації рішень.

Зворотний зв'язок є невід'ємною складовою управлінського циклу, оскільки дозволяє отримувати дані про стан об'єкта управління, оцінювати результати виконаних рішень та за необхідності вносити коригування у відповідь на зміни внутрішнього чи зовнішнього середовища. Потoki інформації в управлінні поділяються на ті, що циркулюють всередині системи, та ті, що забезпечують взаємодію системи з зовнішнім середовищем. Особливе значення має циркуляція інформації між суб'єктом і об'єктом управління. Прямі потоки передають команди від суб'єкта до об'єкта, тоді як зворотні потоки доставляють дані про стан об'єкта назад до суб'єкта управління.

Якість інформації, що використовується в управлінських процесах, визначається її актуальністю, достовірністю, доступністю та повнотою. Вона також класифікується за джерелами походження, які включають законодавчі акти, нормативи, результати моніторингу та контролю, а також за функціональним призначенням. До таких функцій належать підготовка рішень, регулювання діяльності, забезпечення ефективної роботи системи та контроль виконання поставлених завдань. Інформація є основою для всіх етапів управлінського процесу та відіграє ключову роль у досягненні поставлених цілей.

Важливим етапом інформаційної роботи є інформаційно-аналітична діяльність, яка зосереджується на виявленні, опрацюванні, збереженні та поширенні інформації, насамперед у сферах управління, політики та економіки [15].

Інформаційно-аналітична діяльність розглядається як вид управлінської роботи, спрямований на всебічний аналіз сфер життєдіяльності суб'єкта управління. Вона включає виявлення ключових тенденцій і закономірностей розвитку, підготовку пропозицій щодо можливих варіантів вирішення проблем,

а також підтримку прийняття управлінських рішень і оцінку наслідків їх реалізації.

Інформаційно-аналітична діяльність охоплює процеси збирання, обробки, аналізу, зберігання та поширення інформації. Ця діяльність спрямована на забезпечення потреб управління, планування та прогнозування. Її основною метою є підтримка прийняття обґрунтованих рішень, що базуються на достовірних даних і чітких аналітичних висновках. Інформаційно-аналітична діяльність охоплює всі рівні управління – від державного до локального [50, с.120-126].

Сучасний етап розвитку інформаційно-аналітичної діяльності відображає глобальні тенденції та зростаючу потребу державних і комерційних установ у достовірній та оперативній інформації, що стала однією з визначальних рис світового прогресу.

Інформаційно-аналітичні служби є спеціалізованими організаційними структурами, завдання яких полягає у зборі, систематизації, аналізі та передачі інформації для задоволення потреб різних суб'єктів. Вони функціонують як у державному секторі, зокрема в органах виконавчої влади, так і в комерційних структурах та громадських організаціях. Основною метою таких служб є створення надійного інформаційного забезпечення для прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналітика, як невід'ємна частина інформаційно-аналітичної діяльності, виступає системою знань і методів, що дозволяє обробляти великі обсяги інформації, виявляти закономірності та формулювати висновки. Вона є основою для прогнозування, оцінки ризиків і вибору оптимальних стратегій у різних сферах діяльності.

Сьогодні аналітика розглядається як розгалужена та складна система знань, що включає в себе такі наукові дисципліни, як логіка, методологія,

евристика та інформатика. Логіка вивчає закономірності правильного мислення, методологія надає принципи й методи пізнавальної діяльності, евристика сприяє відкриттю нового у різних сферах життя, а інформатика займається способами отримання, обробки та передачі інформації.

В умовах сучасності значення аналітичної діяльності безперервно зростає. Її вплив поширюється на всі сфери життя, сприяючи розвитку суспільства. У багатьох економічно розвинених країнах активно створюються інформаційно-аналітичні служби при органах державної влади, приватних структурах, політичних партіях.

Такий розвиток пояснюється кількома чинниками. По-перше, суспільні, економічні та політичні процеси стають дедалі більш рухливими, структурованими, але водночас менш передбачуваними. Це потребує систематичного аналізу для оцінки змін і розробки відповідних рішень. По-друге, ускладнення соціальних систем спричиняє зростання їхньої нестабільності, що вимагає осмислених управлінських рішень із мінімальними ризиками. Це можливо лише за умови проведення комплексного аналізу ситуації та розробки оптимальних стратегій. По-третє, динамічний розвиток соціальних процесів генерує суперечливі потоки інформації, які потребують дослідження, контролю та систематизації. По-четверте, зростає конкуренція та конфронтація між державами через економічні важелі, природні ресурси та зони впливу, що потребує прогнозування й управління кризовими явищами для уникнення конфліктів. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є важливою складовою інформаційно-аналітичної діяльності. Інформаційно-комунікаційні технології – це сукупність технологій, які забезпечують фіксацію, обробку та обмін інформацією (її передачу, поширення, розкриття) [2, с.67-71].

Інформаційні технології охоплюють методи та засоби збору, перетворення, передачі, зберігання і використання інформації. Наприкінці ХХ –

на початку XXI століття у світі, що нас оточує, спостерігається активне поширення ІКТ.

Бурхливий розвиток інформаційних технологій, інтеграція комп'ютерних систем, різноманітних комунікацій, індустрії розваг та побутової електроніки змушують переглянути уявлення про інформаційну індустрію, її роль і значення в суспільстві. Сучасний підхід до інформаційної політики є виправданим, оскільки цифрові технології, новітні телекомунікації та комп'ютерні системи активно стирають межі між різними секторами інформаційної індустрії. ІКТ охоплюють усі технології, що використовуються для обробки інформації. Вони дозволяють перетворювати будь-який вид інформації : числа, тексти, звуки, зображення у цифровий формат, який можна зберігати та обробляти на комп'ютері.

Завдяки можливості передавати інформацію між комп'ютерами через інтернет, кожен користувач має доступ до світового інформаційного простору. Інформаційні технології застосовуються для обробки великих обсягів даних, обчислень на персональних комп'ютерах, в науці та освіті, управлінні, автоматизованому проектуванні та створенні систем із штучним інтелектом.

Прискорений розвиток інформаційно-комунікаційних технологій в Україні сприяв активізації процесу створення інформаційно-аналітичних структур та за-початкуванню інформаційно-аналітичних служб. Під терміном «інформаційно-аналітична служба» маємо на увазі спеціальний підрозділ компанії, підприємства, організації тощо, який займається розробкою принципів та методів інформаційно-аналітичної діяльності.

Сучасні інформаційно-аналітичні служби працюють у динамічному інформаційному середовищі, де ключовим фактором є управлінська інформація. Вона включає директивні, нормативні, оперативні та контрольні-звітні дані, які використовуються для забезпечення ефективності управлінських процесів. Ця

інформація повинна бути достовірною, актуальною, повною та своєчасною, щоб забезпечити прийняття зважених рішень і ефективне виконання поставлених завдань.

У контексті функціонування інформаційно-аналітичних служб важливим є розуміння соціальної інформації, яка охоплює сукупність знань і даних, що циркулюють у суспільстві та впливають на соціальні процеси. Вона охоплює політичні, економічні, культурні та інші аспекти життєдіяльності, відображаючи динаміку суспільних змін [31].

Таким чином, базові поняття, такі як інформація, аналітика, інформаційно-аналітична діяльність і соціальна інформація, формують теоретичний фундамент для дослідження інформаційно-аналітичних служб в Україні. Вони є основою для розуміння їхнього значення в забезпеченні стабільності та розвитку держави, підтримки управлінських процесів і вирішення соціально-економічних завдань.

Дослідження інформаційно-аналітичних служб в Україні є складним і багатогранним завданням, оскільки охоплює питання, пов'язані з організацією та функціонуванням служб, їхніми ролями у процесах управління та прийняття рішень. Важливим є не лише вивчення самих служб, а й аналіз їхнього впливу на державну політику, економічні та соціальні процеси в країні. Тому теоретико-методологічні основи цього дослідження вимагають використання комплексного підходу, який поєднує кілька наукових дисциплін та методів.

Теорія державного управління є основою для вивчення ролі інформаційно-аналітичних служб у системі органів державної влади. Оскільки ці служби займаються збором, аналізом і обробкою інформації, їхня діяльність прямо впливає на процеси прийняття управлінських рішень, що робить дослідження їх функцій важливим для розуміння ефективності державного управління. Основні роботи в цій галузі розглядають роль інформаційних

потоків у державному управлінні, аналіз інформації як інструменту для політичних і економічних рішень.

Теорія інформаційної безпеки є важливою для розуміння аспектів захисту даних, збереження конфіденційності та надійності інформації, яку обробляють інформаційно-аналітичні служби. Важливою є також теорія інформаційних технологій, яка дозволяє оцінити вплив новітніх технологій, таких як великі дані, штучний інтелект та автоматизація процесів, на роботу аналітичних служб.

Інституційний підхід дозволяє розглядати інформаційно-аналітичні служби як частину більш широкої інституційної структури держави. Це важливо для визначення ролі таких служб у прийнятті політичних рішень, їх взаємодії з іншими державними органами, громадськими та приватними інститутами.

Методологія дослідження інформаційно-аналітичних служб має бути багатогранною і включати як традиційні методи соціальних наук, так і сучасні інструменти для обробки великих даних та інформації.

Дослідження ролі інформаційно-аналітичних служб в Україні та за її межами має глибоке теоретичне підґрунтя, і ряд вітчизняних та зарубіжних науковців вже зверталися до цієї проблематики. Основні наукові напрямки, які розкривають функції та типологію таких служб, можна поділити на кілька груп:

Одним із перших вітчизняних дослідників, хто вивчав роль аналітичних служб в Україні, є Юрій Шеляг, дослідник у галузі державного управління, який розглядав функціонування аналітичних служб в контексті ефективності державних рішень. Його праці містять детальне дослідження структури та функцій таких служб, а також методів, які використовуються для оцінки їхньої ефективності [35].

Олег Петухов – один з фахівців у сфері аналізу політичних і соціальних процесів в Україні, досліджував діяльність аналітичних центрів у контексті державного управління, політичних і соціальних реформах. Він звертав увагу на

взаємодію інформаційно-аналітичних служб з органами державної влади та їхній вплив на стратегічні рішення.

Інші дослідники зверталися до аналізу технічних аспектів діяльності інформаційно-аналітичних служб. Ірина Ставінська, фахівець у галузі інформаційної безпеки, досліджувала правові і технічні питання захисту інформації в таких службах, а також роль інформаційних технологій у їхньому функціонуванні.

Зарубіжні науковці також проводили дослідження, які включають порівняльний аналіз інформаційно-аналітичних служб у різних країнах. Так, Марк Вахон та Джонатан Кац у своїх роботах досліджували організацію аналітичних центрів у розвинутих країнах, зокрема США, Великобританії, Німеччині, а також їхній вплив на державну політику і прийняття рішень.

Аналіз нормативно-правових документів є основним методом для дослідження правових аспектів діяльності інформаційно-аналітичних служб. Аналіз законодавчих актів, постанов, указів президента, законів про державну таємницю та інформаційну безпеку дозволяє з'ясувати, яким чином правова база визначає функціонування таких служб.

Порівняльний аналіз застосовується для вивчення аналогічних інститутів в інших країнах, що дозволяє з'ясувати, яким чином різні держави організовують інформаційно-аналітичні служби, а також виявити кращі практики та підходи, які можуть бути застосовані в Україні.

Метод кейс-стаді дозволяє детально вивчити окремі випадки ефективного функціонування інформаційно-аналітичних служб. Це дає можливість зібрати практичні приклади і на основі цього розробити рекомендації щодо покращення їх роботи [22, с.102-107].

Інтерв'ю з експертами, а також соціологічні опитування серед співробітників інформаційно-аналітичних служб, державних органів та

громадських діячів дозволяють отримати реальні уявлення про роботу таких служб і виявити проблеми, з якими вони стикаються на практиці.

У дослідженні використовується комбінований підхід, який включатиме як традиційні методи соціальних наук, так і новітні інструменти аналізу великих даних.

Системний підхід дозволяє розглядати інформаційно-аналітичні служби як частину великої системи державного управління. У дослідженні здійснюється аналіз як ці служби взаємодіють з іншими державними органами, а також як вони впливають на прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління.

Для дослідження ефективності роботи інформаційно-аналітичних служб використовуються методи обробки великих даних (Big Data), аналітичне програмне забезпечення та штучний інтелект, що дозволяє оцінити обсяг інформації, яку ці служби обробляють, а також її вплив на процеси прийняття рішень.

Теоретико-методологічні основи дослідження інформаційно-аналітичних служб в Україні потребують комплексного підходу, який поєднує аналіз правових аспектів, державного управління, інформаційної безпеки та сучасних інформаційних технологій. Використання різноманітних методів дослідження дозволяє отримати глибоке розуміння їх функцій і ролі в управлінських процесах.

Історіографія дослідження інформаційно-аналітичної діяльності в Україні є багатогранною темою, яка охоплює різні аспекти становлення, розвитку та сучасного функціонування цієї сфери. Протягом останніх десятиліть дослідження в цьому напрямі пройшли значний шлях від загальних теоретичних концепцій до поглибленого аналізу практичних аспектів, особливо у контексті політичних, соціальних, економічних та технічних змін в Україні.

Інформаційно-аналітична діяльність як предмет наукових студій почала привертати увагу українських дослідників із часів незалежності України. Перехід до ринкової економіки, відкриття суспільства для світових інформаційних потоків і потреба у професійному аналізі даних сприяли зростанню інтересу до цього феномена. В історіографічному плані можна виділити кілька ключових етапів, які вплинули на формування наукового дискурсу [8, с.202-206].

На ранніх етапах увага дослідників зосереджувалася на базових поняттях і загальній структурі інформаційно-аналітичної діяльності. Науковці розглядали її як невід'ємну частину управлінської діяльності, що передбачає збір, обробку та аналіз інформації для ухвалення обґрунтованих рішень. Праці вчених цього періоду переважно базувалися на зарубіжних теоретичних моделях, зокрема концепціях, розроблених у США та країнах Європи.

Із початком 2000-х років в українській науці з'являється новий напрям досліджень, спрямований на аналіз специфіки інформаційно-аналітичної діяльності у державних органах та приватному секторі. Це було пов'язано із зростаючою потребою у створенні національних моделей інформаційного забезпечення та аналізу даних в умовах глобалізації. Українські дослідники, такі як В. Городяненко, О. Петухов та інші, почали вивчати особливості організації цієї діяльності в умовах українського законодавства, соціально-економічних реалій та інформаційної безпеки.

Особливу увагу дослідники приділяють ролі інформаційно-аналітичної діяльності у формуванні державної політики та забезпеченні національної безпеки. У цьому контексті активно аналізувалися питання функціонування аналітичних центрів, роль засобів масової інформації у розповсюдженні аналітичних матеріалів і вплив цифрових технологій на швидкість і точність обробки інформації. Зростання кількості досліджень у цій сфері було зумовлене

подіями Євромайдану, анексією Криму та війною на Донбасі, які висунули питання інформаційної безпеки на перший план.

Праці багатьох авторів аналізують проблеми маніпуляції інформацією, дезінформації та впливу інформаційних атак на суспільство.

Сучасні дослідження все більше фокусуються на цифровізації інформаційно-аналітичної діяльності. Інтеграція сучасних інформаційних технологій, штучного інтелекту та великих даних (Big Data) відкриває нові можливості для аналізу інформації, але водночас породжує нові виклики.

Наприклад, питання конфіденційності даних, етичних аспектів використання штучного інтелекту та необхідності розробки національної стратегії з кібербезпеки стали актуальними темами для наукового аналізу.

Окремий напрям у дослідженнях стосується ролі інформаційно-аналітичної діяльності у сфері бізнесу. У роботах багатьох авторів розглядається, як аналітика впливає на маркетинг, управління ризиками та стратегічне планування компаній. Розвиток стартапів в Україні, інтеграція у світові ринки та зростання конкуренції посилили попит на якісну аналітичну інформацію.

Таким чином, історіографія досліджень інформаційно-аналітичної діяльності в Україні свідчить про постійне зростання інтересу до цієї теми, а також про її міждисциплінарний характер. Розвиток цієї сфери в Україні тісно пов'язаний із глобальними тенденціями, але водночас має унікальні риси, що відображають специфіку українського суспільства та його інформаційних потреб. Ці дослідження не лише поглиблюють розуміння процесів, пов'язаних із інформацією та аналізом, але й сприяють формуванню більш ефективних управлінських рішень у різних сферах суспільного життя [29, с.1-8].

Джерельна база дослідження є різноманітною та багатошаровою, охоплюючи широкий спектр матеріалів, які забезпечують глибоке розуміння

цього феномена. Основу джерельної бази становлять офіційні документи, наукові праці, статистичні дані, матеріали засобів масової інформації, а також результати практичної діяльності інформаційно-аналітичних центрів. Комплексне використання цих джерел дозволяє сформувати цілісну картину розвитку, функціонування та сучасних викликів інформаційно-аналітичної діяльності в Україні.

Першорядну роль у формуванні джерельної бази відіграють законодавчі та нормативно-правові акти України. Вони визначають правові засади функціонування інформаційно-аналітичної сфери, регулюють доступ до інформації, встановлюють стандарти обробки та захисту даних. Серед ключових документів виділяються Конституція України, Закони України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних», а також нормативні акти, що регулюють діяльність державних органів у сфері інформаційного забезпечення. Ці документи створюють основу для розуміння законодавчого поля, у якому функціонує інформаційно-аналітична діяльність в Україні.

Попри наявність значної кількості нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання інформаційних відносин та формування основ інформаційного суспільства, їхня системність залишається сумнівною. Оптимістична оцінка засвідчує відсутність чіткої структури в цих документах, а реалістичний аналіз визначає нормативну базу як недостатньо розвинену, фрагментарну та непослідовну. У цьому контексті нагальною є потреба в консолідації та систематизації інформаційного законодавства України. Важливим завданням також є усунення прогалин у чинних нормативно-правових актах, зокрема у визначенні термінів, встановленні правових режимів та регламентації процедур в інформаційній сфері, включаючи аналітичну

діяльність. На даний момент у законодавстві відсутнє чітке визначення понять «аналітична діяльність» та «інформаційно-аналітична діяльність».

Складнощі у правовому врегулюванні аналітичної діяльності пов'язані з її інтегральною природою. З одного боку, вона має риси наукової та науково-технічної діяльності, що передбачає її регулювання через відповідні нормативно-правові акти.

З іншого боку, оскільки аналітична діяльність пов'язана з обробкою інформації, вона також належить до сфери інформаційного права. Норми, що регламентують цю діяльність, опосередковано визначають правила та приписи для інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів.

Розгляд правового регулювання аналітичної діяльності через призму діяльнісного підходу є вкрай важливим. Це включає аналіз правовідносин між суб'єктами та об'єктами цієї діяльності, а також процедур і операцій, що супроводжують її реалізацію. Особливої уваги заслуговує Закон України «Про інформацію», в якому визначаються напрями державної інформаційної політики, такі як забезпечення рівних можливостей для створення, збору, обробки, використання, поширення та захисту інформації [37].

Відсутність у законодавстві визначення поняття «аналітична діяльність» ускладнює його інтеграцію з іншими суміжними термінами. У той же час науково-технічна діяльність охоплює різноманітні форми, такі як науково-дослідні, дослідно-конструкторські й проектно-конструкторські роботи. У контексті аналізу захисту інформації та запобігання її витоку аналітична діяльність може бути частково віднесена до цієї категорії.

Законодавство також визначає науково-інформаційну діяльність. Зокрема, у Законі України «Про науково-технічну інформацію» її окреслено як сукупність заходів, спрямованих на задоволення потреб громадян, юридичних осіб і держави у науково-технічній інформації [41]. Цей процес охоплює збір,

аналітично-синтетичну обробку, збереження, пошук і поширення інформації. Порівнюючи це визначення з аналітичною діяльністю, можна виокремити спільні елементи: комплексність дій, орієнтацію на задоволення потреб різних суб'єктів та визначений перелік операцій.

Водночас перелік дій, поданий у законі, не повністю відповідає логіці аналітичного процесу. Наприклад, етап пошуку інформації логічно має передувати аналітично-синтетичній обробці. Відсутність законодавчого визначення «аналітична діяльність» водночас означає, що в нормативно-правовій базі немає чітко окреслених суб'єктів, які б її виконували, особливо у сфері інформаційних відносин. Це створює додаткові труднощі для регламентації та ефективного впровадження інформаційно-аналітичної діяльності в практику управління.

Враховуючи сучасний стан нормативно-правового регулювання, доцільно переглянути та розширити зміст статті 4 Закону України «Про інформацію», яка визначає суб'єктів інформаційних відносин [42]. Цими суб'єктами виступають фізичні та юридичні особи, громадські організації, інші об'єднання громадян, а також суб'єкти владних повноважень. До останніх належать органи державної влади, місцевого самоврядування та інші структури, які здійснюють владні управлінські функції відповідно до чинного законодавства, зокрема у межах делегованих повноважень [29, с. 179-187].

Якщо застосувати положення цього закону до аналітичної діяльності, то можна уточнити, що серед суб'єктів-фізичних осіб виділяються як державні, так і приватні аналітики. До цієї категорії належать бізнес-аналітики, експерти, консультанти, а також менеджери аналітичної діяльності. У ширшому розумінні суб'єктами інформаційних відносин можуть бути також замовники аналітичних досліджень, розповсюджувачі інформаційних продуктів, а також їхні покупці й кінцеві споживачі.

Серед суб'єктів-юридичних осіб виділяються аналітичні центри, організації та інститути, які займаються виконанням конкретних досліджень. Додатково можна включити інформаційно-аналітичні підрозділи, що функціонують у рамках установ, агенцій та організацій, навіть якщо вони не є окремими юридичними особами.

Щодо об'єднань громадян, які вказані в законі як суб'єкти інформаційних відносин, вони можуть діяти в кількох формах. Наприклад, у ролі тимчасових творчих груп, створених для виконання певних аналітичних завдань; у формі неурядових організацій чи наукових об'єднань, що виконують аналітичну діяльність за власною ініціативою; або як партії, громадські рухи та інші об'єднання, які одночасно можуть виступати ініціаторами та споживачами інформаційних продуктів.

Водночас суб'єкти владних повноважень, визначені Законом України «Про інформацію», є основними замовниками та споживачами результатів аналітичної діяльності. Це зумовлено тим, що управлінські процеси значною мірою залежать від якісного інформаційно-аналітичного забезпечення. Без нього ухвалення рішень ризикує перетворитися на непрофесійне втручання [58].

Аналітична діяльність, маючи спільні риси з науковою, науково-технічною та науково-інформаційною діяльністю, не повинна обмежуватися лише положеннями Закону України «Про інформацію». У статті 4 Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» суб'єктами визначені вчені, наукові та науково-педагогічні працівники, наукові установи, громадські організації. У цьому контексті громадські організації діють зазвичай на довгостроковій основі, дотримуючись виборчих принципів управління та звітності.

Проте в цьому законі не згадуються управлінці або аналітики як окремі суб'єкти наукової діяльності, що може свідчити про те, що аналітиків не

розглядають як самостійну категорію, або про те, що їх ототожнюють із вченими. Це питання є важливим, адже воно визначає роль аналітиків у науково-інформаційній сфері.

Інший приклад – Закон України «Про науково-технічну інформацію», у якому суб'єктами виступають державні органи, юридичні особи, громадяни України, міжнародні організації та інші фізичні особи. Ці суб'єкти виконують різні функції: від створення й накопичення інформації до її поширення. Такий функціонально-рольовий підхід є цілком обґрунтованим і може бути застосований для аналітичної діяльності, чітко розділяючи ролі окремих аналітиків, центрів чи служб.

Важливим історичним контекстом є Закон України «Про інформаційні агентства», який свого часу визначав суб'єктами цієї діяльності засновників, колективи, журналістів, видавців і споживачів інформації. Проте цей закон застарів, оскільки був прийнятий у 1995 році, коли аналітична діяльність ще не набула сучасного значення.

У підсумку, нормативно-правова база аналітичної діяльності вимагає не лише чіткого визначення її суб'єктів, а й уваги до об'єктів цієї діяльності. Наприклад, Закон України «Про інформацію» визначає об'єктом інформаційних відносин саме інформацію, тоді як Закон України «Про науково-технічну інформацію» розглядає науково-технічну інформацію з позицій прав інтелектуальної власності. Проте аналітична діяльність не знайшла достатнього відображення в цьому законі.

Важливим джерелом є офіційні матеріали органів державної влади та місцевого самоврядування. Це, зокрема, звіти, аналітичні огляди, інформаційні бюлетені, які видаються різними установами. У цій категорії джерел варто зазначити матеріали, опубліковані Кабінетом Міністрів України, Міністерством цифрової трансформації, Державною службою статистики України та іншими

структурами. Офіційні матеріали дозволяють вивчати особливості організації та управління інформаційно-аналітичною діяльністю, оцінювати її ефективність і вплив на прийняття рішень [44].

Суттєвий внесок у формування джерельної бази здійснюють наукові та навчальні праці. Дослідження провідних українських і зарубіжних учених забезпечують теоретичне підґрунтя для аналізу інформаційно-аналітичної діяльності. Серед таких авторів виділяються праці з інформаційного менеджменту, теорії аналізу даних, комунікаційних технологій та суміжних дисциплін. Монографії, дисертації, статті в наукових журналах є важливим джерелом для вивчення як загальних, так і спеціалізованих аспектів цієї діяльності.

Особливе місце в джерельній базі займають статистичні дані. Вони є основою для проведення кількісного аналізу інформаційних потоків, оцінки ефективності аналітичних підходів та вивчення динаміки розвитку інформаційно-аналітичної діяльності. Дані Державної служби статистики України, аналітичних центрів, міжнародних організацій, таких як ООН, ЄС або Світовий банк, допомагають отримати об'єктивну картину та порівняти українські реалії із зарубіжним досвідом.

Матеріали засобів масової інформації також є важливим джерелом. Журналістські розслідування, експертні оцінки, тематичні статті часто висвітлюють актуальні проблеми та виклики, пов'язані з інформаційно-аналітичною діяльністю. Особливо цінними є публікації в спеціалізованих виданнях, присвячених інформаційним технологіям, аналітиці та кібербезпеці. Інтернет-ресурси, зокрема блоги, тематичні форуми та сайти аналітичних організацій, слугують доповненням до офіційної та наукової інформації.

Джерельна база включає також практичні матеріали, що створюються безпосередньо в процесі інформаційно-аналітичної діяльності. Це можуть бути

звіти аналітичних центрів, внутрішні документи компаній, дані, отримані в результаті моніторингу соціальних мереж або роботи з великими даними (Big Data). Такі джерела дозволяють отримати уявлення про практичні аспекти діяльності у цій сфері.

Сучасні інформаційні технології розширили спектр джерел, додавши до традиційних дані із цифрових платформ і автоматизованих систем. Веб-сервіси, що надають доступ до відкритих даних, програмні засоби для аналізу інформації та штучний інтелект забезпечують нові можливості для досліджень. Наприклад, такі інструменти, як Tableau, Power BI або Python, використовуються для візуалізації та аналізу великих масивів інформації.

Загалом джерельна база дослідження інформаційно-аналітичної діяльності в Україні є багатовекторною, охоплюючи як традиційні, так і сучасні джерела. Її різноплановість дозволяє проводити комплексний аналіз цієї сфери, зважаючи на історичний контекст, законодавчі основи, науково-теоретичні досягнення та сучасні технологічні тенденції. Такий підхід забезпечує глибину та об'єктивність наукового дослідження [13, с. 204].

РОЗДІЛ 2

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ СЛУЖБ

Інформаційно-аналітичні служби (ІАС) є важливими інституційними елементами сучасної організаційної структури в державному управлінні, бізнесі та інших сферах діяльності. Вони займаються збором, обробкою, аналізом і передачею інформації, необхідної для прийняття рішень на всіх рівнях управління. В умовах розвитку новітніх технологій, зокрема великої кількості даних, а також вимог до оперативності та ефективності прийняття рішень, роль ІАС значно зростає. Класифікація цих служб дозволяє систематизувати їх діяльність, окреслити основні типи та функції, що визначають їх ефективність у різних організаційних та управлінських контекстах.

Класифікацію інформаційно-аналітичних служб можна здійснити за кількома ознаками, серед яких основними є:

1. Організаційна структура (централізовані та децентралізовані ІАС);
2. Рівень управлінських функцій (стратегічні, тактичні та оперативні ІАС);
3. Вид діяльності (економічні, політичні, безпекові, соціальні та інші ІАС);
4. Сфера застосування (державні, корпоративні, недержавні організації);
5. Інструменти та методи роботи (ручні та автоматизовані ІАС).

Така класифікація дозволяє більш чітко визначити роль та функції кожного типу ІАС, а також забезпечити гнучкість і адаптивність у їх використанні в різних умовах і контекстах.

Одним із основних підходів до класифікації інформаційно-аналітичних служб є розподіл на централізовані та децентралізовані.

Централізовані інформаційно-аналітичні служби функціонують на рівні організаційної або державної вертикалі. Вони підпорядковані центральному органу управління і реалізують єдиний процес збору та обробки даних. Ці служби характеризуються високим рівнем координації та централізації даних, що дозволяє забезпечити єдину політику і стандарти в обробці інформації. Типовими прикладами є аналітичні відділи в міністерствах або центральних органах виконавчої влади.

Децентралізовані інформаційно-аналітичні служби функціонують на рівні підрозділів або департаментів у межах організації або держави. Вони мають більшу автономність у зборі та обробці даних, але при цьому координуються з центральними структурами. Такі служби можуть бути гнучкішими у реагуванні на специфічні потреби своїх організацій, проте їх діяльність часто менш узгоджена і стандартизована. Прикладом можуть бути аналітичні підрозділи в бізнес-структурах або місцевих органах влади [54, с. 428].

Інформаційно-аналітичні служби також класифікуються за рівнем управління, на якому вони здійснюють свою діяльність:

Стратегічні інформаційно-аналітичні служби займаються аналізом і прогнозуванням довгострокових трендів та процесів, що мають суттєвий вплив на загальний розвиток держави чи організації. Вони орієнтовані на підтримку прийняття рішень на рівні вищого керівництва і зосереджуються на аналізі великих і складних соціально-економічних, політичних і технічних процесів. Типовими прикладами є державні аналітичні органи, які займаються розробкою стратегій розвитку економіки, оборони або національної безпеки.

Тактичні інформаційно-аналітичні служби забезпечують підтримку середнього рівня управління, займаючись аналізом поточних подій, що можуть мати вплив на короткострокову діяльність організацій. Вони відповідають за підготовку даних для прийняття рішень, що стосуються конкретних напрямків

діяльності. Прикладом таких служб є аналітичні підрозділи в міністерствах, що займаються обробкою поточної інформації для формування рекомендацій для міністрів чи керівників департаментів.

Оперативні інформаційно-аналітичні служби фокусуються на обробці і аналізі інформації в реальному часі, що є необхідним для прийняття рішень на рівні оперативного управління. Вони займаються моніторингом і оцінкою ситуацій, що потребують негайних дій. Це може бути, наприклад, ситуація надзвичайного стану або конфлікту. Аналітичні підрозділи, які працюють в органах внутрішніх справ, службах безпеки або національних охоронних структурах, є прикладами таких служб.

Інформаційно-аналітичні служби можуть бути класифіковані також за видом діяльності, яку вони здійснюють:

Економічні інформаційно-аналітичні служби займаються аналізом економічних процесів, фінансових та виробничих показників. Вони є важливими для органів державної влади, фінансових установ, підприємств і бізнес-структур, оскільки дозволяють оцінити економічну ситуацію та приймати рішення щодо інвестицій, розвитку підприємств, бюджетування тощо.

Політичні інформаційно-аналітичні служби орієнтовані на аналіз політичних процесів, вивчення внутрішніх і зовнішніх політичних загроз, дослідження динаміки суспільно-політичної ситуації в країні чи регіоні. Вони є важливими для стратегічного планування, розвитку дипломатії та забезпечення національної безпеки [24].

Соціальні інформаційно-аналітичні служби зосереджені на дослідженні соціальних процесів і явищ, включаючи демографічні зміни, рівень добробуту населення, стан охорони здоров'я, освіти та інших важливих соціальних сфер. Вони надають інформацію, необхідну для розробки соціальної політики, проведення реформ і моніторингу ефективності соціальних програм.

Безпекові інформаційно-аналітичні служби відповідають за аналіз загроз національній безпеці, включаючи оцінку воєнних, терористичних, кібернетичних загроз та інших аспектів безпеки. Вони займаються моніторингом міжнародної та внутрішньої ситуації, що може мати наслідки для державної безпеки.

Інформаційно-аналітичні служби можуть бути також класифіковані за сферою їх застосування:

Державні інформаційно-аналітичні служби діють в межах органів виконавчої, законодавчої та судової влади, а також в структурах, що відповідають за безпеку і оборону. Вони забезпечують необхідною інформацією органи державної влади, що здійснюють управлінські функції на різних рівнях.

Корпоративні інформаційно-аналітичні служби працюють в межах великих підприємств, корпорацій і бізнес-структур, надаючи аналітичну підтримку для прийняття рішень щодо розвитку бізнесу, фінансового планування, маркетингу, управління персоналом тощо.

Недержавні інформаційно-аналітичні служби включають аналітичні центри, дослідницькі організації, медіа, інститут громадянського суспільства, які займаються аналізом громадської думки, політичних і соціальних процесів та наданням незалежних експертних висновків [59].

З огляду на інструменти та методи роботи, інформаційно-аналітичні служби можуть поділяються на: ручні ІАС, які здійснюють аналіз вручну за допомогою традиційних методів, таких як робота з текстовими документами, таблицями та іншими джерелами інформації; автоматизовані ІАС, що використовують новітні інформаційні технології, такі як системи обробки великих даних (Big Data), штучний інтелект, аналітичні програмні засоби для збору, обробки та візуалізації даних, що дозволяє значно підвищити ефективність і точність аналізу.

Розроблена класифікація ІАС за різними ознаками сприяє систематизації їх діяльності та окресленню особливостей. Завдяки класифікації цих служб за організаційною структурою, рівнем управлінських функцій, типом діяльності, сферою застосування та методами роботи, можна чітко визначити їх роль, завдання та особливості функціонування.

Ефективність ІАС значною мірою залежить від адаптації до сучасних викликів, таких як швидкий розвиток технологій, збільшення обсягу даних та необхідність оперативного реагування. Використання автоматизованих систем і новітніх технологій, включаючи Big Data та штучний інтелект, забезпечує високий рівень точності та швидкості обробки інформації, що критично важливо для стратегічного, тактичного та оперативного управління. ІАС є невід'ємною частиною інфраструктури прийняття рішень, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів і забезпеченню стабільного розвитку організацій у різних умовах.

Таким чином, роль ІАС у сучасному світі продовжує зростати, адже вони стають невід'ємною частиною ефективного управління. Систематизація та вдосконалення їх класифікації сприятимуть оптимізації їх роботи, підвищенню ефективності прийняття рішень і забезпеченню сталого розвитку в умовах постійних змін та нових викликів [51, с. 15-16].

Інформаційно-аналітичні служби є важливим елементом у системі сучасного управління, виконуючи критичні функції з обробки інформації та аналітичної підтримки прийняття рішень на різних рівнях управління. Вони діють в умовах постійних змін, що відбуваються у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі. Зважаючи на різноманіття їх призначення та функцій, існує кілька типів ІАС, що мають специфічні особливості функціонування та завдання. До основних з таких типів можна віднести державні, корпоративні та науково-дослідницькі інформаційно-

аналітичні служби, кожен з яких має свою особливу роль, інструментарій та методи роботи.

Державні інформаційно-аналітичні служби виконують завдання, які забезпечують ефективне управління державними ресурсами, контролюють ситуацію в країні, аналізують політичні, економічні, соціальні та зовнішньополітичні процеси. Ці служби мають особливу роль у підтримці національної безпеки, реалізації державної політики та прийнятті ключових управлінських рішень.

Державні ІАС покликані забезпечувати оперативне реагування на зміни, що відбуваються в країні та світі, через:

- Збір та аналіз інформації з різних джерел, у тому числі з відкритих джерел (ЗМІ, соціальні мережі, публічні документи) і закритих (спеціалізовані служби, розвідка, безпека).
- Оцінка загроз для національної безпеки та економічної стабільності держави.
- Прогнозування розвитку внутрішньої і зовнішньої ситуації, що має важливе значення для довгострокових стратегічних планів.
- Розробка рекомендацій для керівництва органів влади щодо здійснення політики та реагування на ситуації, що складаються.

Державні ІАС зазвичай займаються широким спектром питань, від економічної політики до національної безпеки. Особливістю їх роботи є необхідність балансувати між конфіденційністю та відкритістю інформації, що використовують [10].

Основним інструментом роботи державних ІАС є інтелектуальна обробка великої кількості даних з використанням сучасних інформаційних технологій (аналітичні платформи, системи прогнозування, бази даних). Крім того, важливим аспектом є використання розвідувальної інформації, як відкритих, так

і закритих джерел, що вимагає високих стандартів безпеки та захисту інформації.

Державні ІАС є частиною централізованої структури державних органів. Вони мають відносно жорстку ієрархію, де верховні органи влади (президент, уряд) визначають загальні напрями аналітичної діяльності, а на місцях здійснюється їх деталізація. Ці служби часто мають доступ до спеціалізованих джерел інформації, включаючи службову та розвідувальну інформацію, що підвищує їхню ефективність у сфері забезпечення національної безпеки [57].

Корпоративні ІАС працюють в межах великих компаній і організацій, зокрема в фінансовому, промисловому та комерційному секторах. Їхня мета – забезпечити ефективне управління організацією через обробку та аналіз інформації, що стосується ринків, конкурентів, економічних та технологічних змін.

Корпоративні ІАС виконують такі завдання:

- аналіз фінансових та ринкових даних, що дозволяє компанії визначати свої стратегії розвитку, оптимізувати витрати, планувати бюджети та інвестування;
- моніторинг конкурентного середовища для виявлення загроз і можливостей для компанії, сприяючи розробці стратегії конкурування на ринку;
- оцінка ефективності управлінських рішень, що дозволяє визначати, які стратегії є найбільш успішними, а які потребують коригування;
- прогнозування ризиків для бізнесу, таких як валютні коливання, зміни в законодавстві чи політичній ситуації, що можуть вплинути на діяльність компанії.

Для виконання своїх завдань корпоративні ІАС активно використовують сучасні технології збору та аналізу даних, включаючи програмне забезпечення

для аналізу великих даних (Big Data), фінансових систем, моделі прогнозування та машинне навчання для ідентифікації трендів і поведінки на ринках.

Особливістю корпоративних ІАС є тісна взаємодія з іншими підрозділами компанії, такими як маркетинг, HR, фінанси, що дозволяє інтегрувати аналітичні висновки безпосередньо в управлінські рішення.

Корпоративні ІАС мають більш гнучку організаційну структуру порівняно з державними службами. Вони, як правило, децентралізовані і часто інтегровані з іншими підрозділами підприємства. Важливим є також комунікаційний аспект: ефективне донесення аналітичних результатів до топ-менеджменту компанії для прийняття стратегічних рішень [8, с.201-206].

Науково-дослідницькі та експертні інформаційно-аналітичні служби. Цей тип ІАС функціонує в межах академічних установ, дослідницьких центрів або незалежних аналітичних організацій, сприяючи розвитку нових ідей, інновацій, а також надаючи експертні оцінки та рекомендації з різних питань.

Науково-дослідницькі ІАС виконують такі основні завдання:

- Збір та аналіз наукових та технологічних новин для визначення можливостей для інноваційного розвитку.
- Експертні оцінки: підготовка висновків та рекомендацій з ключових питань, таких як економічний розвиток, соціальна політика, нові технології, державне управління.
- Інтерпретація результатів наукових досліджень для ширшого застосування їх у реальному секторі економіки, бізнесі та державному управлінні.

Науково-дослідницькі ІАС активно використовують методи наукового аналізу, зокрема статистичні та математичні моделі, теорії прогнозування, аналіз великих даних. Вони застосовують найновіші інструменти, такі як моделювання

сценаріїв, системи для візуалізації даних та інші методи для глибокого розуміння досліджуваних процесів.

Управління науково-дослідними ІАС зазвичай характеризується більш високим ступенем автономії та самостійності, оскільки ці служби мають певний науковий характер та інтелектуальну свободу в процесі досліджень. Однак науково-дослідницькі центри також активно співпрацюють з державними структурами та бізнесом, забезпечуючи своїм аналізом та дослідженнями підтримку для прийняття важливих рішень.

Інформаційно-аналітичні служби є критично важливими для забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах сучасного інформаційного суспільства. Вони відіграють значну роль у державному управлінні, бізнесі, наукових установах, а також у сферах безпеки та оборони. Від функцій, які виконують ці служби, значною мірою залежить не лише результативність діяльності конкретної організації, а й забезпечення сталого розвитку суспільства та держави в цілому. Аналіз завдань ІАС у різних сферах дозволяє краще зрозуміти їхню роль та значення, а також виділити ключові напрями їх діяльності [4, с.81-85].

ІАС в державному управлінні виконують широкий спектр завдань, які орієнтовані на забезпечення ефективного функціонування державних органів, прийняття політичних і економічних рішень, а також на забезпечення національної безпеки.

Одним з основних завдань ІАС в державному управлінні є збір, обробка і аналіз інформації з різноманітних джерел: державних органів, відкритих та закритих джерел, соціальних мереж, громадських організацій та міжнародних організацій. Це дає змогу органам влади отримувати актуальні дані, що стосуються внутрішньої та зовнішньої політики, економічної ситуації, соціальних процесів, а також забезпечувати своєчасне реагування на зміни.

IAC у державному управлінні активно займаються прогнозуванням майбутніх тенденцій у політичній, економічній та соціальній сферах. Вони використовують аналітичні інструменти для оцінки можливих загроз та ризиків, що можуть вплинути на державну стабільність. Це дозволяє органам влади не тільки прогнозувати потенційні проблеми, але й наперед готувати відповіді на них.

IAC забезпечують розробку рекомендацій для вищого керівництва держави з питань внутрішньої та зовнішньої політики, економічного розвитку, національної безпеки та інших критичних напрямів. Ці рекомендації базуються на глибокому аналізі даних, що отримуються з різних джерел, та дозволяють приймати обґрунтовані рішення, зменшуючи ризики та підвищуючи ефективність управлінських процесів.

IAC в державному управлінні також займаються моніторингом виконання прийнятих рішень. Це включає збір даних про ефективність реалізації програм та політик, аналіз результатів і підготовку звітів для керівництва. Такий моніторинг дозволяє коригувати державні програми в разі необхідності, підвищуючи їх ефективність.

У корпоративному середовищі IAC відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості компаній, а також у прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу. Їх діяльність орієнтована на аналіз ринку, управління фінансовими потоками та прогнозування можливих ризиків.

IAC у бізнесі активно займаються моніторингом ринку, вивчаючи тенденції попиту і пропозиції, зміни в законодавстві, а також поведінку конкурентів. Цей аналіз дає змогу компаніям швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та адаптувати свої стратегії. Ці IAC здійснюють фінансовий аналіз, що включає оцінку ефективності фінансової діяльності підприємства,

аналіз витрат, доходів, а також прогнозування фінансових результатів на майбутнє. Ці дані використовуються для розробки бюджетів, визначення інвестиційних стратегій та управління ризиками.

Важливим завданням ІАС є оцінка та управління бізнес-ризиками. Вони проводять оцінку фінансових, юридичних, економічних та політичних ризиків, що можуть вплинути на діяльність компанії, та розробляють рекомендації щодо мінімізації цих ризиків. Це включає також моніторинг зовнішніх факторів, таких як зміни на ринку, валютні коливання, законодавчі ініціативи тощо.

ІАС в корпоративному середовищі активно залучені до розробки стратегій розвитку компанії. Вони здійснюють аналіз тенденцій в галузі, прогнозують можливі зміни і формулюють стратегії, які дозволяють компанії забезпечити конкурентні переваги на ринку [20, с.1-6].

ІАС у науково-дослідницьких установах відіграють важливу роль у підтримці наукових досліджень, у зборі та аналізі наукової інформації, а також у сприянні трансферу знань і технологій. Ці служби є важливими для розвитку нових ідей, інновацій і технологічних досягнень.

ІАС у науково-дослідницьких установах відповідають за збір та систематизацію наукових даних, що використовуються в рамках досліджень. Це включає моніторинг новітніх досягнень у відповідних галузях науки, аналіз наукових публікацій, патентів, а також підтримку баз даних і наукових ресурсів.

ІАС займаються аналізом сучасних тенденцій у наукових і технологічних галузях, прогнозуючи потенційний вплив інновацій на розвиток відповідних сфер. Це включає дослідження перспективних напрямів в галузях таких як штучний інтелект, нанотехнології, біотехнології та інші.

Управління інтелектуальною власністю також є одним із завдань ІАС у науково-дослідницьких установах, зокрема – це реєстрація патентів, аналіз прав інтелектуальної власності на наукові відкриття та розробки. Вони також

займаються комерціалізацією наукових розробок, що має на меті їх впровадження в промислове виробництво та інші галузі.

Завдання інформаційно-аналітичних служб у сферах безпеки та оборони передбачають захист держави та її громадян від різноманітних загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх. Вони активно працюють на аналізі інформації щодо потенційних загроз, управлінні кризовими ситуаціями та підготовці до можливих конфліктів.

IAC у сферах безпеки і оборони займаються збором, обробкою та аналізом розвідувальної інформації про внутрішні та зовнішні загрози. Це включає моніторинг міжнародної ситуації, спостереження за терористичними групами, політичними конфліктами, а також економічними та соціальними процесами, що можуть становити загрозу для національної безпеки.

IAC у сфері безпеки використовують спеціалізовані методи прогнозування для оцінки можливих кризових ситуацій і загроз для держави. Це дозволяє підготувати відповідні стратегії і дії для мінімізації наслідків в умовах загрози чи конфлікту.

IAC надають оперативні звіти та рекомендації органам влади та військовому керівництву щодо ефективних заходів у разі загрози. Це включає створення сценаріїв для можливих дій та оцінку ресурсів, необхідних для реагування на кризові ситуації [52,с. 14-15].

Отже, інформаційно-аналітичні служби відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління в різних сферах – державному управлінні, корпоративному середовищі, науково-дослідницькій діяльності, безпеці та обороні. Кожен тип IAC має специфічні завдання, функції та інструментарій, які відповідають потребам відповідного середовища. У державному управлінні IAC забезпечують аналіз та прогнозування соціально-економічних і політичних процесів, підтримуючи прийняття стратегічних рішень. У корпоративному

секторі вони орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності компаній та управління ризиками. У науково-дослідницькій діяльності ІАС сприяють розвитку інновацій і трансферу технологій, а в сфері безпеки та оборони забезпечують аналіз загроз і підготовку стратегій реагування.

Ефективність функціонування ІАС залежить від використання сучасних інформаційних технологій, високого рівня експертності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, ІАС є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку суспільства, держави та бізнесу.

РОЗДІЛ 3

ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ СЛУЖБ

У сучасному світі, де обсяги даних збільшуються з шаленою швидкістю, роль інформаційно-аналітичних служб стає критично важливою для забезпечення ефективного управління, аналізу та прийняття рішень. Інформація сьогодні є одним із найцінніших ресурсів, а її правильна обробка може визначати успіх у різних сферах: від державного управління до бізнесу. Для досягнення цієї мети ІАС впроваджують передові технології, які дозволяють оптимізувати процеси збору, обробки, систематизації та аналізу даних.

Сучасні інформаційні технології, такі як автоматизовані системи збору даних, платформи обробки великих обсягів інформації (Big Data) та штучний інтелект, є основою для ефективного функціонування аналітичних служб. Використання цих технологій не лише підвищує швидкість роботи, але й значно покращує точність аналізу. Сьогодні ІАС мають доступ до величезної кількості даних із різноманітних джерел: від соціальних мереж і новинних порталів до спеціалізованих баз даних. Зокрема, автоматизовані інструменти, такі як веб-скрапінг, забезпечують швидкий збір інформації з відкритих джерел, а аналітичні платформи дозволяють оперативно інтегрувати ці дані для створення цілісної картини [11].

Методи збору даних постійно вдосконалюються і адаптуються до сучасних викликів. Польові дослідження, які традиційно використовуються для отримання первинних даних, доповнюються інструментами електронного збору інформації, такими як онлайн-опитування чи краудсорсинг. Завдяки залученню широкого кола учасників, краудсорсинг дозволяє швидко отримати дані з різних географічних точок. Такий підхід особливо корисний у ситуаціях, коли потрібен великий обсяг даних за короткий час. Крім того, аналіз офіційних документів,

звітів, публікацій та баз даних дозволяє отримувати цінну інформацію, яка стає основою для ухвалення стратегічних рішень.

Після збору інформації критично важливим стає її систематизація. Це процес, який включає класифікацію, кодування, стандартизацію, а також зберігання та архівацію даних. Завдяки стандартизації забезпечується сумісність різних форматів інформації, що дозволяє уникнути помилок при обробці та аналізі. Зберігання даних у базах даних і спеціалізованих системах сприяє їхній доступності та безпеці, забезпечуючи ефективне управління інформацією. Наприклад, для аналізу економічних даних використовується класифікація за секторами економіки, що дозволяє будувати прогнози для різних галузей, від промисловості до послуг.

Важливим аспектом роботи ІАС є використання аналітичних платформ. Ці платформи дозволяють обробляти великі обсяги інформації з різних джерел, створюючи можливість для реального часу аналізу. Наприклад, аналіз соціальних, економічних чи політичних процесів стає ефективнішим завдяки застосуванню алгоритмів машинного навчання. Такі алгоритми здатні виявляти приховані закономірності в даних, що дозволяє прогнозувати події та оптимізувати стратегії реагування [25, с.336].

Інтеграція штучного інтелекту стає одним із ключових факторів модернізації ІАС. ШІ використовується для автоматизації рутинних процесів, таких як моніторинг потоків даних чи виявлення аномалій. Наприклад, у сфері національної безпеки алгоритми ШІ здатні аналізувати величезні обсяги інформації в реальному часі, виявляти загрози та пропонувати заходи для їхнього попередження. У фінансовому секторі штучний інтелект допомагає виявляти фальсифікації у транзакціях, що дозволяє банкам і фінансовим установам мінімізувати ризики.

Не менш важливим напрямком є впровадження хмарних технологій. Вони дозволяють зберігати й обробляти великі обсяги інформації без потреби у потужній локальній інфраструктурі. Використання хмарних платформ забезпечує гнучкість і масштабованість обчислювальних потужностей, що є важливим для адаптації до змінних потреб аналітичних служб. Віртуалізація ресурсів сприяє підвищенню продуктивності роботи служб навіть у складних умовах.

Інформаційно-аналітичні служби також відіграють важливу роль у вирішенні соціальних і економічних проблем. Вони допомагають у моніторингу стану інфраструктури, аналізі рівня життя населення, оцінці ефективності державних програм і розробці нових стратегій розвитку. Наприклад, аналітичні дані можуть бути використані для прогнозування економічного зростання, аналізу демографічних змін чи створення планів урбаністичного розвитку [26].

Аналіз і прогнозування є одними з ключових елементів інформаційно-аналітичної діяльності, відіграючи вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління, розробці стратегій і прийнятті обґрунтованих рішень.

Сучасний світ характеризується високою динамічністю, складністю взаємозв'язків і значною невизначеністю, що вимагає глибокого розуміння процесів і явищ, а також здатності передбачати їх розвиток. Інформаційно-аналітична діяльність базується на застосуванні різних підходів до аналізу даних, які залежать від типу інформації, її джерела, цілей і контексту дослідження. У цьому контексті особливо важливими є методи квалітативного й кількісного аналізу, які дають змогу отримувати цінні висновки з даних, а також використовувати прогнозування для розробки ефективних стратегій розвитку в різних галузях.

Квалітативний аналіз дозволяє зосередитися на вивченні змісту і контексту інформації, особливо в тих випадках, коли йдеться про текстові,

вербальні або соціальні дані. Цей підхід спрямований на дослідження глибинних мотивів, ідей, переконань, які не можуть бути описані числовими показниками. Наприклад, у соціальних дослідженнях він використовується для аналізу мотивації, відносин, або реакцій аудиторії на певні події чи явища. Методи, які застосовуються у квалітативному аналізі, дозволяють виявляти приховані патерни та створювати контекстуалізовані моделі, що допомагають глибше зрозуміти досліджувані об'єкти [48].

У свою чергу, кількісний аналіз забезпечує вимірюваність і об'єктивність висновків, базуючись на числових даних і статистичних методах. Він дозволяє досліджувати взаємозв'язки між змінними, прогнозувати тенденції і тестувати теорії. За допомогою цього методу можна оцінити вплив певних факторів на результати, визначити ступінь кореляції між змінними або спрогнозувати динаміку розвитку певного процесу. Такий підхід є критично важливим у дослідженнях, де необхідно отримати кількісну оцінку явищ або виявити закономірності на основі великих масивів даних.

Одним з центральних аспектів інформаційно-аналітичної діяльності є прогнозування, яке відіграє важливу роль у стратегічному плануванні. Прогнозування дозволяє організаціям і державам оцінити ймовірні сценарії майбутнього розвитку та підготуватися до можливих змін у середовищі. Його значення особливо зростає в умовах невизначеності, коли зміни відбуваються швидко і непередбачувано. Прогнозування може бути коротко-, середньо- та довгостроковим, залежно від горизонту часу і завдань. Короткострокове прогнозування використовується для оперативного управління, середньострокове – для планування ресурсів і реалізації програм, тоді як довгострокове дозволяє розробляти стратегії розвитку на десятиліття вперед [38].

Методи прогнозування варіюються від якісних, що базуються на експертних оцінках і досвіді, до кількісних, які використовують математичні моделі для точного опису тенденцій і процесів. Якісні методи, такі як експертні опитування чи метод Дельфі, застосовуються там, де дані обмежені або невизначеність є надто високою. Водночас кількісні методи, такі як аналіз часових рядів, регресійні моделі та симуляції, дозволяють створювати точні прогнози на основі наявної інформації.

Прогнозування допомагає не лише передбачати можливі сценарії розвитку, але й адаптувати стратегії до майбутніх викликів і можливостей. Воно є основою для оцінки ризиків, визначення пріоритетів і формування адаптивних моделей управління. Наприклад, у макроекономічному прогнозуванні воно використовується для оцінки трендів економічного зростання, рівнів безробіття, інфляції або змін на фінансових ринках. На основі цих прогнозів уряди та компанії можуть розробляти ефективні політики і програми розвитку.

Особливо актуальною є роль прогнозування в умовах високої невизначеності, коли фактори, що впливають на розвиток, змінюються з великою швидкістю. У таких ситуаціях доцільно використовувати сценарні методи, які дозволяють моделювати різні варіанти розвитку подій. Це сприяє розробці гнучких стратегій, які можуть бути адаптовані до різних умов.

Прийняття рішень є фундаментальним елементом успішного управління в будь-якій організації, незалежно від її масштабу чи сфери діяльності. Кожне рішення, яке приймається, має безпосередній вплив на ефективність діяльності, конкурентоспроможність, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та, в кінцевому підсумку, на досягнення стратегічних цілей. Одним із ключових факторів, що визначають якість цих рішень, є наявність точних і актуальних аналітичних висновків, які базуються на системному зборі, обробці та аналізі інформації. Інформаційний аналіз забезпечує глибоке розуміння поточної

ситуації, допомагає оцінити потенційні ризики та можливості, а також дозволяє будувати прогнози для стратегічного планування [45, с.96].

Аналітичні дані є основою для побудови обґрунтованих управлінських рішень, оскільки вони дозволяють керівникам вивчати складні процеси, оцінювати альтернативні сценарії та приймати оптимальні рішення, враховуючи всі доступні фактори. Це особливо актуально в умовах сучасного мінливого середовища, коли організації стикаються з численними викликами, такими як економічна нестабільність, політичні кризи чи швидкі технологічні зміни. У таких умовах здатність точно прогнозувати наслідки та формулювати довгострокові стратегії стає ключовим фактором успіху. Аналітичні інструменти дозволяють не лише реагувати на поточні зміни, але й передбачати майбутні виклики, забезпечуючи тим самим стабільність та стійкість організації.

Роль аналітичних висновків у прийнятті рішень охоплює як оперативне, так і стратегічне управління. На оперативному рівні вони сприяють вирішенню повсякденних завдань, таких як оптимізація процесів, моніторинг ефективності або управління ресурсами. На стратегічному рівні аналітика є основою для визначення довгострокових цілей, розробки інноваційних підходів і адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, у сфері державного управління аналітичні дані використовуються для розробки макроекономічних прогнозів, оцінки ефективності державних програм та прийняття рішень щодо реформ. Водночас у приватному секторі аналітика забезпечує ефективне управління маркетинговими кампаніями, оптимізацію фінансових потоків та підвищення продуктивності [5].

Аналітичні висновки також відіграють вирішальну роль у прогнозуванні наслідків прийнятих рішень. Завдяки використанню сучасних технологій аналізу даних, таких як математичне моделювання, штучний інтелект та машинне навчання, організації можуть оцінювати можливі варіанти розвитку

подій та обирати найбільш вигідний сценарій. Це дозволяє мінімізувати ризики та уникати непередбачуваних наслідків, що є важливим у складних і динамічних умовах [9, с.56].

В органах державної влади аналітичні служби використовуються для вирішення широкого спектра завдань, включаючи економічне планування, управління кризами та моніторинг виконання державних програм. Наприклад, прогнозування економічного зростання, аналіз рівня безробіття та оцінка впливу інфляції дозволяють урядам ухвалювати обґрунтовані рішення щодо бюджетного планування та розробки політик, спрямованих на стимулювання економіки. Крім того, аналіз громадської думки та соціальних тенденцій є важливим для планування реформ у сферах освіти, охорони здоров'я або соціального захисту. Під час кризових ситуацій, таких як пандемії чи природні катастрофи, аналітичні дані допомагають органам влади швидко реагувати на зміни, координувати дії та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

У бізнес-середовищі аналітика є не менш важливою. Великі корпорації використовують аналітичні інструменти для дослідження ринку, оцінки поведінки споживачів та оптимізації виробничих процесів. Наприклад, аналіз великих обсягів даних дозволяє компаніям прогнозувати попит на продукцію, розробляти індивідуалізовані маркетингові кампанії та знижувати витрати. Інвестиційні компанії використовують аналітику для оцінки ризиків і можливостей, що дозволяє їм приймати ефективні рішення щодо розподілу капіталу [28].

Окремої уваги заслуговує використання аналітичних даних у сфері логістики та управління ланцюгами постачань. Компанії, що займаються виробництвом і дистрибуцією, можуть використовувати аналітику для прогнозування попиту, оптимізації запасів та мінімізації витрат на

транспортування. Це забезпечує підвищення ефективності та конкурентоспроможності, що є критично важливим у глобалізованій економіці.

Моніторинг і оцінка результатів є центральними компонентами функціонування будь-якої організації, особливо у сфері діяльності інформаційно-аналітичних служб. Ці процеси забезпечують зворотний зв'язок, який дозволяє оцінити ефективність виконуваних завдань, виявити слабкі місця, своєчасно коригувати стратегії та оптимізувати робочі процеси. Завдяки моніторингу та оцінці результатів організація отримує можливість орієнтуватися на досягнення високих показників ефективності, адаптуючись до динамічних змін зовнішнього середовища та внутрішніх вимог [55].

Для визначення ефективності діяльності інформаційно-аналітичних служб використовуються різноманітні методи, які допомагають оцінити якість роботи та визначити можливості для її покращення. Кількісні методи базуються на вимірюванні продуктивності, своєчасності виконання завдань та практичної цінності аналітичних висновків. Наприклад, оцінюється кількість підготовлених аналітичних звітів, їхній вплив на управлінські рішення та час, необхідний для обробки даних. Такі показники дозволяють отримати об'єктивну картину результативності роботи служб і визначити, наскільки оперативно вони реагують на потреби організації [6, с.416].

Якісні методи доповнюють кількісні, зосереджуючись на оцінці впливу аналітичної діяльності на стратегічні та оперативні рішення. Аналіз задоволення користувачів аналітичними даними, отриманими через опитування чи інтерв'ю, дозволяє визначити релевантність і корисність наданих матеріалів. Зворотний зв'язок від керівників та інших підрозділів допомагає зрозуміти, наскільки аналітична інформація сприяє досягненню цілей організації. Крім того, важливим аспектом є аналіз впливу аналітичних рекомендацій на управлінські

рішення, що дає змогу оцінити, чи були враховані пропозиції служби і чи покращили вони результати діяльності.

Ще одним важливим підходом до оцінки ефективності є порівняння діяльності інформаційно-аналітичних служб із найкращими практиками у цій сфері. Це дозволяє не лише виявити недоліки у роботі, але й перейняти вдалі моделі, інструменти та процеси, які довели свою ефективність в інших організаціях. Такий підхід сприяє підвищенню стандартів роботи та впровадженню інновацій, що відповідають сучасним вимогам [16].

Зворотний зв'язок у цьому контексті відіграє важливу роль як інструмент для вдосконалення діяльності. Він забезпечує можливість оцінити відповідність результатів роботи очікуванням організації, своєчасно реагувати на недоліки та адаптуватися до змін у запитах користувачів чи умовах роботи. Інформаційно-аналітичні служби повинні активно збирати зворотний зв'язок як від внутрішніх, так і від зовнішніх користувачів їхніх послуг, щоб виявити слабкі місця та створити умови для їхнього усунення.

Процес зворотного зв'язку включає аналіз досягнутих результатів та їх відповідність встановленим цілям. Це допомагає зрозуміти, наскільки ефективно аналітичні служби виконують свої завдання, та чи відповідають їхні результати потребам організації. Виявлені проблеми дозволяють коригувати стратегії, вдосконалювати методи роботи та впроваджувати нові інструменти для збору, обробки та аналізу даних. Постійна адаптація до зворотного зв'язку сприяє не лише покращенню якості виконуваних завдань, але й підвищенню гнучкості організації в умовах змінного середовища [47].

У результаті аналізу функцій та напрямів діяльності інформаційно-аналітичних служб можна зробити низку важливих висновків. Інформаційно-аналітичні служби відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів, надаючи необхідну інформацію для прийняття

обґрунтованих рішень. Основними функціями таких служб є збір, обробка та аналіз інформації, прогнозування розвитку ситуацій, підготовка аналітичних матеріалів і рекомендацій для керівництва. Вони також здійснюють моніторинг зовнішнього середовища, виявляючи потенційні загрози та можливості.

Напрями діяльності інформаційно-аналітичних служб охоплюють різноманітні сфери, від економічного аналізу до політичної оцінки, що дозволяє організаціям адаптуватися до змінюваних умов і приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Зокрема, важливими аспектами є розвиток систем аналізу великих даних, впровадження сучасних технологій для обробки інформації та взаємодія з іншими державними і приватними структурами для обміну важливими даними [45, с.96].

Інформаційно-аналітичні служби відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування органів державної влади України, а також у сприянні розвитку приватного сектору в умовах сучасних викликів. Їхня діяльність зосереджена на зборі, обробці, аналізі та оцінці інформації з широкого спектру джерел, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі достовірних даних. Завдяки цьому ІАС сприяють адаптації державних стратегій до швидкозмінних реалій національної та міжнародної політики, забезпечуючи гнучкість та відповідність актуальним викликам. Вони представлені на всіх рівнях державної влади, від центральних до місцевих органів, і займають важливе місце в інституційному середовищі України. Крім того, їхній вплив зростає в приватному секторі, де здатність оперативно аналізувати великі обсяги даних стає вирішальним фактором успіху в умовах глобалізації та технологічного прогресу [17, с.224].

Діяльність ІАС у державних органах зосереджена на підтримці прийняття рішень у таких критично важливих сферах, як національна безпека, економіка, соціальна політика та управління кризами. Особливо важливою є їхня роль у

забезпеченні національної безпеки, де інформаційно-аналітична діяльність допомагає ідентифікувати потенційні загрози, реагувати на них і пропонувати ефективні стратегії захисту. Як приклад можна навести діяльність Служби безпеки України (СБУ), яка є важливою складовою системи національної безпеки. Ця служба займається збиранням і аналізом інформації з відкритих і закритих джерел, включаючи ЗМІ, інтернет-ресурси, соціальні мережі, а також розвідувальні канали. Отримані дані дозволяють ідентифікувати загрози, такі як тероризм, шпигунство, диверсії, і проводити моніторинг політичної та соціальної ситуації як усередині країни, так і за її межами [1].

Завдяки ретельному аналізу даних та оцінці ризиків, СБУ здатна оперативно реагувати на виникаючі критичні ситуації та розробляти рекомендації для органів влади, які спрямовані на захист національних інтересів. У складних умовах, таких як війна Російської Федерації у 2014 році проти України, діяльність інформаційно-аналітичних підрозділів СБУ стала ключовим елементом у формуванні стратегій боротьби з терористичними загрозами та нейтралізації проросійських диверсійних груп. Ефективність цих служб значною мірою визначається їхньою здатністю інтегрувати передові інформаційні технології, аналізувати великі масиви даних і своєчасно надавати рекомендації, що сприяють підвищенню стійкості держави до сучасних викликів.

Зокрема, у сфері боротьби з корупцією діяльність Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) є яскравим прикладом того, як сучасні аналітичні платформи можуть використовуватися для виявлення та розслідування складних корупційних схем. НАБУ здійснює моніторинг фінансових потоків, аналізує діяльність посадових осіб та відстежує майнові активи за допомогою передових технологій, зокрема методів аналізу великих даних. Завдяки цим інструментам бюро ефективно виявляє зловживання в

державних закупівлях, незаконне відшкодування ПДВ та інші економічні злочини, що підривають фінансову стабільність країни [12].

У сфері економіки інформаційно-аналітичні служби Міністерства економіки України активно займаються моніторингом макроекономічної ситуації та розробкою прогнозів економічного розвитку. Збір і аналіз даних з національних та міжнародних джерел дозволяють оцінювати ключові економічні показники, такі як рівень безробіття, інфляція, валовий внутрішній продукт та торговельний баланс. На основі цих даних формуються державні бюджети, розробляються стратегії економічних реформ та визначаються пріоритети інвестиційної політики, спрямовані на стимулювання сталого розвитку.

На місцевому рівні ІАС виконують завдання, пов'язані з управлінням територіями, підвищенням якості життя громадян та ефективним використанням ресурсів. Вони аналізують соціальні та економічні процеси на місцях, включаючи рівень життя населення, стан інфраструктури, рівень злочинності, доступність соціальних послуг тощо. Завдяки застосуванню сучасних аналітичних інструментів місцеві адміністрації можуть оцінювати ефективність роботи житлово-комунальних підприємств, моніторити стан доріг, водопостачання та електропостачання. Такі дані є основою для прийняття рішень, які сприяють сталому розвитку регіонів.

ІАС також беруть активну участь у прогнозуванні розвитку територій. Вони збирають дані про соціально-економічний стан регіонів, інвестиційний потенціал, міграційні процеси та рівень зайнятості, що дозволяє створювати стратегії для розвитку економіки, екології, інфраструктури та соціальної сфери. Ці дані допомагають місцевим органам влади ефективно розподіляти ресурси, забезпечувати населення якісними послугами та формувати регіональні програми розвитку [7, с.187].

У бізнес-середовищі інформаційно-аналітичні служби стали важливим інструментом для ухвалення стратегічних рішень. У банківському секторі вони допомагають аналізувати фінансові та макроекономічні дані для визначення кредитних ризиків, управління інвестиціями та прогнозування змін валютного курсу. Це дозволяє банкам краще оцінювати фінансову ситуацію та уникати потенційних загроз.

У сфері нерухомості ІАС аналізують ринкові тенденції, оцінюють попит і пропозицію, вивчають динаміку цін та надають рекомендації щодо перспективних напрямів інвестування. Ця інформація є важливою для інвесторів і девелоперів, які прагнуть обґрунтовано приймати рішення щодо своїх проектів, мінімізуючи ризики та забезпечуючи максимальну рентабельність [32].

Аналіз конкретних прикладів діяльності інформаційно-аналітичних служб в Україні дозволяє зробити висновок про їх важливу роль у підтримці ефективного прийняття рішень на різних рівнях управління. Вивчення досвіду таких служб, як в Міністерстві оборони України, Службі безпеки України, а також у бізнесових структурах, підтверджує високий рівень впровадження сучасних методів аналізу даних і прогнозування для вирішення конкретних завдань у сфері безпеки, економіки та соціального розвитку.

Зокрема, приклади діяльності показують, що інтеграція сучасних технологій, таких як штучний інтелект, обробка великих даних і автоматизація процесів аналізу, дозволяють значно підвищити ефективність роботи аналітичних служб. Крім того, особлива увага приділяється оперативному збору та обробці інформації для швидкого реагування на змінювані внутрішні та зовнішні умови, що є критично важливим у контексті сучасних викликів [15 с.1-7].

Разом з тим, приклади діяльності інформаційно-аналітичних служб в Україні вказують на необхідність подальшого вдосконалення взаємодії між

державними органами, організаціями та міжнародними партнерами для забезпечення більш комплексного підходу в обробці та аналізі інформації.

Інформаційно-аналітичні служби в Україні виконують важливу роль у забезпеченні ефективного управління на всіх рівнях влади, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень на основі аналізу великих обсягів інформації. Вони здійснюють функції збору, обробки, аналізу та оцінки даних з різноманітних джерел, що дозволяє органам влади адаптувати свої стратегії до динамічних умов національної та міжнародної політики. ІАС в Україні представлені на всіх рівнях державної влади: від центральних органів до місцевих адміністрацій, а також у приватному секторі, де їх роль постійно зростає в умовах глобалізації та інноваційних процесів [40].

ІАС в державних органах виконують ключову роль у підтримці діяльності органів влади, надаючи необхідну інформацію для прийняття рішень в таких сферах, як національна безпека, економіка, соціальна політика та управління кризами.

Одним з основних прикладів діяльності ІАС у сфері національної безпеки є служба СБУ, яка займається збором, аналізом і обробкою інформації щодо загроз національній безпеці. СБУ використовує різноманітні джерела інформації, включаючи відкриті (ЗМІ, інтернет-ресурси, соціальні мережі) та закриті (розвідувальні канали, співпраця з іншими державними органами) для виявлення загроз, таких як тероризм, диверсії, шпигунство, а також для моніторингу зовнішньої та внутрішньої політичної ситуації в Україні [14, с.32-37].

Аналіз даних та оцінка ризиків дозволяють СБУ оперативно реагувати на критичні ситуації, а також давати рекомендації органам влади щодо заходів, спрямованих на захист національних інтересів. Зокрема, у 2014 році, в умовах російської агресії на сході України, діяльність ІАС СБУ стала однією з основних

складових у розробці стратегії боротьби з терористичними загрозами та знешкодженні проросійських диверсійних груп [18].

Інформаційно-аналітичні служби також відіграють важливу роль у боротьбі з корупцією. НАБУ, яке є центральним органом для розслідування корупційних злочинів в Україні, активно використовує аналітичні платформи для збору та аналізу інформації про фінансові потоки, діяльність посадових осіб, а також для виявлення схем корупційних зловживань. Важливим аспектом роботи НАБУ є використання методів аналізу великих даних (Big Data), а також спеціалізованих інструментів для відстеження фінансових та майнових активів.

НАБУ здійснює постійний моніторинг діяльності органів влади та приватного сектора, що дозволяє вчасно виявляти та попереджати корупційні правопорушення. Наприклад, розслідування щодо розкрадання державних коштів у межах великих державних закупівель або незаконного відшкодування ПДВ – це один із типових прикладів діяльності ІАС НАБУ, спрямованої на розкриття корупційних схем.

ІАС Міністерства економіки України виконує критичну роль у аналізі макроекономічної ситуації, зокрема в питаннях економічного розвитку, державних фінансів, інвестиційної політики та зовнішньоекономічної діяльності. Ці служби активно збирають дані з різних джерел, включаючи національні та міжнародні організації (Світовий банк, Міжнародний валютний фонд), а також приватні аналітичні компанії [21, с.487].

Одним з важливих прикладів діяльності ІАС цього міністерства є розробка прогнозів економічного розвитку країни, що включають вивчення таких показників, як рівень безробіття, інфляція, ВВП, торговельний баланс та інші макроекономічні показники. Ці прогнози є основою для формування державного бюджету, а також для планування економічних реформ і стратегій розвитку.

На місцевому рівні ІАС виконують функції, пов'язані з управлінням територіями, поліпшенням якості життя населення та ефективним використанням ресурсів.

Місцеві органи влади використовують інформаційно-аналітичні служби для оцінки соціальних та економічних процесів на своїх територіях, включаючи аналіз даних про рівень життя населення, потреби в соціальних послугах, стан інфраструктури, рівень злочинності та інші аспекти [49].

Одним із прикладів діяльності ІАС на місцевому рівні є робота в сфері управління комунальними послугами. Для поліпшення якості надання послуг населенню місцеві органи влади використовують аналітичні інструменти для моніторингу ефективності роботи житлово-комунальних підприємств, збору та обробки даних про стан доріг, водопостачання, електропостачання та інших сфер.

ІАС місцевих органів влади активно займаються прогнозуванням розвитку регіонів, створюючи стратегії для розвитку економіки, інфраструктури, екології та соціальної сфери. Вони збирають дані про соціально-економічний розвиток місцевості, рівень безробіття, інвестиційний потенціал, а також ведуть моніторинг міграційних процесів, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси та розробляти відповідні політики.

Інформаційно-аналітичні служби в бізнесі займаються важливими функціями, зокрема аналізом ринку, фінансовим прогнозуванням та оцінкою ризиків.

У банківському секторі ІАС виконують функції, пов'язані з аналізом макроекономічних та фінансових даних, що необхідні для прийняття обґрунтованих рішень з кредитування, інвестицій та управління ризиками. Багато банків в Україні використовують аналітичні платформи для моніторингу

валютних коливань, прогнозування ставок за кредитами, а також для виявлення потенційних проблем у кредитному портфелі [46].

Інформаційно-аналітичні служби займають ключову позицію в сучасному суспільстві, забезпечуючи організацію збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації для підтримки ефективного управління та прийняття рішень. У контексті України, яка перебуває в умовах значних внутрішніх та зовнішніх викликів, розвиток ІАС є не лише нагальною потребою, але й стратегічним пріоритетом. Перспективи їхнього розвитку охоплюють технологічні, організаційні, нормативно-правові та кадрові аспекти, що мають на меті підвищення ефективності функціонування цих служб на державному, регіональному та приватному рівнях [41].

Одним із ключових напрямків розвитку ІАС в Україні є інтеграція передових інформаційних технологій. Сучасний світ характеризується стрімким зростанням обсягів даних, що вимагає впровадження технологій Big Data, штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання. Застосування цих інструментів дозволить ІАС автоматизувати процеси збору та аналізу великих масивів інформації, виявляти приховані закономірності, прогнозувати події та оперативно реагувати на динамічні зміни.

Розвиток цифрових платформ для моніторингу та аналітики стане важливим етапом модернізації інформаційно-аналітичних служб. Наприклад, впровадження геоінформаційних систем (ГІС) дозволить аналізувати дані в просторово-часовому контексті, що є незамінним для управління територіями, моніторингу інфраструктури, екологічного стану та соціально-економічних процесів [27, с.223-228].

Хмарні технології також відкривають нові горизонти для ІАС. Використання хмарних платформ дозволяє забезпечити доступ до великих обсягів інформації з будь-якого місця, знизити витрати на утримання локальної

інфраструктури та підвищити безпеку даних завдяки сучасним методам шифрування і захисту.

Ефективність функціонування ІАС залежить від їхньої здатності інтегрувати дані з різних джерел, що вимагає створення єдиної інформаційно-аналітичної екосистеми. Важливим кроком у цьому напрямку є впровадження міжвідомчих платформ для обміну інформацією між органами влади, науковими установами та приватним сектором. Така інтеграція дозволить усунути дублювання зусиль, підвищити точність аналізу та сприяти формуванню комплексного бачення ситуації [61, с.187].

Ще одним важливим аспектом є децентралізація інформаційно-аналітичних функцій. Регіональні та місцеві ІАС повинні отримати більше автономії у зборі та аналізі даних, що дозволить враховувати специфіку окремих регіонів та ефективніше використовувати ресурси для вирішення локальних проблем.

Системний розвиток ІАС неможливий без відповідної нормативно-правової бази. На законодавчому рівні необхідно визначити стандарти збору, обробки та зберігання даних, забезпечити регламентацію використання сучасних технологій і створити механізми захисту інформації. Особливої уваги потребують питання кібербезпеки, оскільки інформаційні системи стають все більш уразливими до кібератак.

Також важливим є питання прозорості та відкритості даних. Створення умов для доступу до відкритих даних сприятиме залученню громадянського суспільства та бізнесу до процесу прийняття рішень, а також підвищить рівень довіри до органів влади [39].

Розвиток ІАС вимагає наявності висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з сучасними технологіями та забезпечувати якісний аналіз інформації. Тому освіта і професійна підготовка кадрів мають стати одним із

пріоритетів. Впровадження спеціалізованих навчальних програм у вищих навчальних закладах, організація курсів підвищення кваліфікації та стажувань у провідних міжнародних компаніях дозволить створити потужний кадровий резерв для ІАС.

Окремим напрямком є розвиток компетенцій у сфері аналізу великих даних, програмування, кібербезпеки та управління інформаційними системами. Важливо також стимулювати співпрацю між науковими установами, навчальними закладами та інформаційно-аналітичними службами для забезпечення практичної орієнтації навчальних програм [30, с.179-187].

Україна має значний потенціал для розширення співпраці з міжнародними організаціями та компаніями в галузі інформаційного аналізу. Спільні проекти з Європейським Союзом, Світовим банком, НАТО та іншими структурами сприятимуть обміну досвідом, впровадженню новітніх технологій та залученню інвестицій. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями допоможе Україні посилити свою позицію на глобальній арені в контексті боротьби з корупцією, забезпечення національної безпеки та розвитку економіки.

В умовах зростаючої конкуренції на глобальному ринку бізнес активно інтегрує аналітичні служби у свою діяльність. В банківському секторі вони забезпечують аналіз фінансових ризиків, прогнозування ринкових тенденцій та вдосконалення кредитних стратегій. У сфері нерухомості ІАС допомагають оцінювати інвестиційні ризики, прогнозувати попит та визначати перспективні ринки. У державному секторі вони сприяють підвищенню ефективності управління ресурсами, оптимізації державних закупівель та покращенню якості надання послуг населенню [56].

Аналіз перспектив розвитку інформаційно-аналітичних служб в Україні показує значний потенціал для їх удосконалення та ефективнішого функціонування в умовах сучасних глобальних та внутрішніх викликів.

Зростаюча роль інформаційних технологій, зокрема штучного інтелекту та великих даних, створює нові можливості для підвищення якості аналітичної роботи та оперативності прийняття рішень. Окрім того, зростає необхідність інтеграції інформаційно-аналітичних служб в національну безпеку, економічне планування та державне управління.

Перспективами розвитку є вдосконалення існуючих аналітичних методів, впровадження інноваційних технологій для автоматизації обробки даних, а також підвищення рівня кваліфікації фахівців в галузі аналізу інформації. Важливим напрямом є розвиток міжвідомчої співпраці та обміну інформацією між державними, приватними та міжнародними структурами для забезпечення більш комплексного підходу до аналізу і прогнозування [17, с.224].

Водночас, для успішного розвитку інформаційно-аналітичних служб в Україні важливою є стабільність законодавчого регулювання та розвиток інфраструктури, що дозволить гарантувати конфіденційність і захист даних, а також сприятиме створенню сприятливого середовища для їх діяльності [60].

Однією з головних перспектив розвитку ІАС в Україні є інтеграція новітніх інформаційних технологій, таких як великі дані (Big Data), штучний інтелект (ШІ), машинне навчання та аналітика в реальному часі. Ці технології дозволяють створювати ефективні інструменти для збору, обробки та аналізу великих обсягів інформації, що може значно покращити якість та оперативність прийняття рішень.

У сфері державного управління, зокрема в органах влади, використання технологій Big Data відкриває нові можливості для аналізу великих масивів інформації з різноманітних джерел. Це дозволяє не лише більш точно прогнозувати соціально-економічні процеси, але й своєчасно виявляти проблеми та загрози на різних рівнях управлінської діяльності. Важливою складовою цього процесу є інтеграція даних, що надходять від різних державних

установ, зокрема в рамках електронного урядування, що створює можливості для міжвідомчого обміну інформацією.

Штучний інтелект є перспективною технологією, що здатна значно полегшити роботу ІАС у аналізі інформації. Використання алгоритмів машинного навчання та нейронних мереж дає можливість автоматизувати рутинні процеси, такі як обробка текстів, виявлення закономірностей, прогнозування трендів тощо. У майбутньому це дозволить аналітичним службам значно зменшити час на обробку даних і підвищити точність прогнозів. Окрім того, розвиток ІАС за допомогою штучного інтелекту дозволить створити більш ефективні системи моніторингу і раннього попередження в різних сферах – від національної безпеки до економічного планування [52, с.172-178].

Перспективи розвитку ІАС в Україні також залежать від поглибленої інтеграції національних і міжнародних баз даних. Враховуючи глобалізацію, зміни в міжнародному правовому середовищі та наявність транскордонних загроз, інтеграція інформаційних ресурсів стане ключовою для забезпечення національної безпеки та ефективного управління.

Однією з найбільших перспектив є розвиток міжнародного співробітництва у сфері обміну даними, що дозволяє забезпечити оперативний доступ до важливої інформації для аналітичних служб. Це важливо в контексті боротьби з транснаціональними загрозами, такими як тероризм, кіберзлочинність, організована злочинність, екологічні катастрофи тощо. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як Європейський Союз, НАТО, ООН, дозволяє Україні отримувати доступ до ресурсів і аналітичних інструментів, що використовуються для моніторингу та прогнозування глобальних ризиків.

Аналіз даних з відкритих джерел (OSINT). Один із ключових напрямів розвитку ІАС в Україні – це активне використання відкритих джерел інформації

(Open Source Intelligence, OSINT). Зокрема, аналіз соціальних мереж, блогів, новинних порталів, фінансових звітів і звітів міжнародних організацій дозволяє отримувати важливу інформацію для прогнозування економічних, політичних і соціальних процесів. В умовах інформаційної війни та гібридних загроз активне використання OSINT дозволяє Україні ефективно протистояти дезінформаційним кампаніям і своєчасно реагувати на зміни ситуації в країні та за її межами [34, с.49-58].

Розвиток людських ресурсів та професіоналізація. Однією з основних перешкод для ефективної роботи ІАС є нестача кваліфікованих кадрів у цій сфері. Для успішного розвитку інформаційно-аналітичних служб необхідно приділяти увагу підвищенню рівня професіоналізму аналітиків, розробникам аналітичних систем, експертам із збору і обробки даних.

Навчання та підвищення кваліфікації. Перспективи розвитку ІАС у цій сфері безпосередньо залежать від підвищення кваліфікації державних і приватних аналітиків. Необхідно створити національні програми підготовки фахівців, що будуть здатні працювати з новітніми технологіями, зокрема з великими даними, системами штучного інтелекту, а також розуміти специфіку та особливості інформаційно-аналітичної діяльності в різних сферах. Це передбачає як впровадження спеціалізованих навчальних курсів, так і партнерство з міжнародними освітніми установами та аналітичними центрами.

Підвищення міжвідомчої співпраці. ІАС в Україні повинні забезпечувати ефективну взаємодію між різними державними органами. Для цього необхідно розвивати міжвідомчі центри обміну інформацією, що дозволяють швидко і ефективно обмінюватися даними між різними інститутами та організаціями, що займаються збором і обробкою інформації. Це дозволить знизити ризики дублювання аналітичної роботи і покращить узгодженість прийнятих рішень на різних рівнях влади.

Регулювання та етика інформаційно-аналітичної діяльності. Однією з актуальних проблем є забезпечення правових та етичних стандартів діяльності ІАС. Це включає захист персональних даних, боротьбу з маніпуляцією інформацією, а також дотримання правових норм при використанні різних джерел інформації [36, с.176-180].

З метою забезпечення прозорості і відповідальності в діяльності ІАС важливо розробити єдину нормативну базу, що регулює їх діяльність. Це включає створення законів, що визначають правила збору, зберігання та використання інформації, а також забезпечують захист прав громадян і держави.

Окремим напрямом є розробка етичних стандартів для інформаційно-аналітичних служб, особливо у контексті використання інформації з відкритих джерел. Аналітичні служби мають діяти прозоро, об'єктивно та неупереджено, зокрема у боротьбі з дезінформацією та маніпулюванням даними.

У сучасному світі, де інформація стала основним ресурсом для прийняття рішень, важливість інформаційно-аналітичних служб не можна переоцінити. В Україні роль таких служб стає дедалі важливішою в умовах інтеграції в світову економіку, розвитку цифрових технологій, зростаючих загроз національній безпеці та соціально-політичних змін. ІАС охоплюють різні сфери, включаючи державне управління, бізнес, науку, безпеку та оборону, і виконують критичні функції в процесі збору, обробки та аналізу даних для підтримки прийняття обґрунтованих рішень. Перспективи розвитку цих служб в Україні значною мірою визначаються як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, такими як технологічні інновації, потреби в адаптації до змінюваного середовища та національні пріоритети [33].

ВИСНОВКИ

Роль інформаційно-аналітичних служб у сучасному суспільстві важко переоцінити, особливо в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, глобалізації та зростання обсягів інформації, що потребує обробки й аналізу. У контексті України, де існує потреба у підвищенні ефективності державного управління, бізнесу, науково-дослідницької діяльності та забезпечення національної безпеки, діяльність ІАС набуває особливої актуальності.

Дослідження, присвячене типології, функціям і напрямам діяльності інформаційно-аналітичних служб в Україні, дозволило виявити їх ключові особливості та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності їх функціонування.

У результаті дослідження було визначено основні типи інформаційно-аналітичних служб в Україні: державні, корпоративні та науково-дослідницькі. Кожен із цих типів має свої специфічні функції, організаційну структуру та напрями діяльності. Державні ІАС виконують завдання, спрямовані на підтримку прийняття управлінських рішень у сферах внутрішньої та зовнішньої політики, економіки, соціального розвитку та національної безпеки. Їх діяльність спрямована на моніторинг, аналіз і прогнозування процесів, що відбуваються в державі та світі, а також на забезпечення ефективної реалізації державної політики.

Корпоративні інформаційно-аналітичні служби зосереджуються на забезпеченні конкурентоспроможності підприємств через аналіз ринку, управління ризиками, розробку стратегій розвитку та прогнозування. Особливістю їх діяльності є використання сучасних технологій, таких як аналіз великих даних (Big Data), штучний інтелект і машинне навчання, що дозволяє ефективно адаптувати бізнес до змін у зовнішньому середовищі.

Науково-дослідницькі та експертні інформаційно-аналітичні служби займаються підтримкою інноваційної діяльності, збором і аналізом наукових даних, прогнозуванням технологічного розвитку та сприянням трансферу знань і технологій. Їхня діяльність забезпечує створення умов для інтеграції наукових досягнень у практичну площину, що сприяє розвитку економіки знань.

Одним із ключових аспектів функціонування ІАС в Україні є необхідність адаптації до умов сучасного інформаційного суспільства. Це вимагає впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи збору та аналізу інформації, системи підтримки прийняття рішень і платформи для прогнозування. Особливої уваги потребує підвищення кваліфікації персоналу, залученого до роботи в ІАС, що включає розвиток навичок у галузі аналізу даних, програмування, кібербезпеки та управління інформаційними системами.

Аналіз діяльності ІАС у сфері державного управління показав, що їх функції включають моніторинг і прогнозування політичних, економічних та соціальних процесів, оцінку загроз для національної безпеки, а також підготовку аналітичних матеріалів для ухвалення стратегічних рішень. Важливим аспектом є створення системи оперативного обміну інформацією між державними структурами, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів і зниженню рівня корупції.

У корпоративному секторі ІАС демонструють високу ефективність у плануванні фінансової діяльності, управлінні ризиками та адаптації до змін ринкового середовища. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити точність прогнозів, оптимізувати витрати та збільшити прибутковість підприємств. Інформаційно-аналітичні служби забезпечують високий рівень управлінської підтримки в прийнятті рішень на всіх рівнях управління, сприяють зниженню ризиків та допомагають реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Вони також відіграють важливу роль у сфері

бізнесу, де забезпечують конкурентоспроможність та стратегічну адаптацію підприємств до змінюваного економічного середовища. Однак для забезпечення стабільного розвитку бізнесу необхідно приділяти більше уваги інтеграції інформаційно-аналітичних служб із загальною стратегією компаній.

Науково-дослідницькі ІАС відіграють важливу роль у створенні баз знань, інноваційних платформ і науково-технологічних кластерів, які сприяють розвитку високотехнологічних галузей економіки. Важливим напрямом є підвищення ефективності трансферу технологій і впровадження інновацій у виробництво. Крім того, ці служби можуть сприяти покращенню співпраці між науковими установами, бізнесом і державою.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати рекомендації для вдосконалення діяльності ІАС в Україні. По-перше, необхідно створити єдину національну інформаційно-аналітичну платформу, яка б об'єднувала зусилля державних, корпоративних і науково-дослідницьких ІАС. По-друге, слід активніше впроваджувати інноваційні технології у процеси збору та аналізу даних. По-третє, необхідно запровадити систему підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, орієнтовану на розвиток навичок роботи з сучасними аналітичними інструментами.

Інформаційно-аналітичні служби в Україні мають великий потенціал для підтримки ефективного управління, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та сприяння інноваційному розвитку. Їх ефективне функціонування є необхідною умовою для досягнення стабільності та сталого розвитку держави в умовах сучасних викликів і загроз.

Таким чином, ІАС є важливим елементом національної інфраструктури, що сприяє забезпеченню інформаційної безпеки, прийняттю обґрунтованих рішень і створенню умов для соціально-економічного прогресу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоусько Т.М. Інформаційні технології в діяльності органів виконавчої влади / Т.М. Білоусько, К.В. Яковлєва. 2016. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/3821/1/Info1702.pdf> (дата звернення: 12.11.2024).
2. Бойко Н. В. Інформаційно-аналітична діяльність органів місцевого самоврядування – важлива складова процесу прийняття управлінських рішень. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2020. № 1. С. 65-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2020_1_12. (дата звернення: 12.11.2024).
3. Бондаренко А. Інформаційні технології як елемент взаємодії органів влади з громадськістю. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01\(1\)/Bondarenko.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Bondarenko.pdf) (дата звернення: 03.11.2024).
4. Брожик Л. Інформаційні технології та ефективність державного. Персонал 2007. №8. С.81-85. (дата звернення: 12.11.2024).
5. Бутко М.П. Електронне урядування в Україні. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vcndtu/2011_54/53.htm (дата звернення: 11.11.2024).
6. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність: навч. посіб. К.: Університет “Україна”, 2014. 417 с. (дата звернення: 15.11.2024).
7. Варенко В. М., Борисенко С.А. Інформаційні продукти, послуги, ринок : навч.посіб. Київ : Талком, 2021. 187 с. (дата звернення: 03.11.2024).
8. Вировий С.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Ефективність державного управління. 2014. № 39. С. 201–206. (дата звернення: 12.11.2024).
9. Габро І. В. Інформаційно-аналітична діяльність у міжнародних відносинах : методичні рекомендації до семінарських занять / І. В. Габро. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. 56 с. (дата звернення: 06.11.2024).

10. Гаман Т.В. До питання забезпечення інформацією органів державного управління. URL: // www.univ.km.ua (дата звернення: 06.11.2024).
11. Ганцюк Т. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади в Україні: джерелознавчий аналіз дискурсного поля. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1287> . (дата звернення: 06.11.2024).
12. Двойленко І. В. Вирішення типових проблем впровадження систем електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису в органах державної влади. URL: www.academy.gov.ua/ej/ej7/docpdf/dvoilenko. (дата звернення: 11.11.2024).
13. Дейнега Х. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів виконавчої влади. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ / [голов. ред. М. М. Іжа]. Вип. 1 (53). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2013. 240 с. (дата звернення: 21.11.2024).
14. Демчина Л. І. Аналітична інформація як засіб підготовки управлінських рішень органами місцевого самоврядування. International Academy Journal Web of Scholar. 2020. 4(46). С.32 – 37. (дата звернення: 06.11.2024).
15. Дегтяр О.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 3 (42). С. 1–7. (дата звернення: 12.11.2024).
16. Дегтяр А. О. Аналітично-організаційне забезпечення прийняття та 109 реалізації державно-управлінських рішень: дис... д-ра наук з держ. управління: 25.00.02 / Донецький держ. ун-т управління. Донецьк, 2005. (дата звернення: 03.11.2024).

17. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення: інформаційноаналітичне та організаційне забезпечення. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2004. 224 с. (дата звернення: 06.11.2024). (дата звернення: 03.11.2024).
18. Джига, Т.В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку в Україні електронних адміністративних послуг. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1716/> (дата звернення: 06.11.2024).
19. Дурман М.О., Тохтарова І.М. Відкриті дані як інструмент інформаційного забезпечення прозорості публічної влади. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. / Херсон. нац. техн. ун-т. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Ttpdu_2017_1_15.pdf. (дата звернення: 11.11.2024).
20. Дяченко Н.П. Методологічне забезпечення інформаційноаналітичної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління. Харків, 2013. Вип. 4 (43). С. 1–б. (дата звернення: 11.11.2024).
21. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посіб. / О. С. Гринькевич та ін.. ; за ред. О. С. Гринькевич та ін. ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса, ІТ-компанія та аналіт. он-лайн система. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 478 с. (дата звернення: 12.11.2024).
22. Загуменна В. В., Кузьменко О. І. Інформаційно-аналітична діяльність як наукова та навчальна дисципліна: еволюція, тенденції розвитку. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2022. № 4. С. 102-107 (дата звернення: 06.11.2024).
23. Закон України «Про інформацію» від 13.11.1992 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>. (дата звернення: 06.11.2024).

24. Запорізький національний університет. Курс лекцій. URL: <https://www.znu.edu.ua/> (дата звернення: 03.11.2024).
25. Захарова І. В., Філіпова Л. Я. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 336 с. (дата звернення: 11.11.2024).
26. Інформаційно-аналітичний центр : офіційний сайт. URL: <http://mediarnbo.org/sample-page/>. (дата звернення: 12.11.2024).
27. Кириченко В. М. Інформаційне забезпечення державного управління в Україні. Збірник наукових праць УАДУ при Президентіві України. 2003. Вип. 1. С. 233-238. (дата звернення: 21.11.2024).
28. Кобелев О. М. Інформаційно-аналітична діяльність бібліотек України: теоретико-методологічні засади розвитку. Харків : Харківська державна академія культури, 2013. 192 с (дата звернення: 15.11.2024).
29. Коломієць Є. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів виконавчої влади в контексті проблем державного управління. Державне будівництво. 2014. № 1. С. 1-8. (дата звернення: 15.11.2024).
30. Коломієць Є. В. Основні напрями модернізації інформаційноаналітичного забезпечення органів виконавчої влади в Україні. Науковий вісник Національної академії муніципального управління: збірник. К.: АМУ, 2014. С. 179-187. (дата звернення: 15.11.2024).
31. Коломієць Є. В., Каракай М. С., Касьянюк С. В. Структура та зміст інформаційно-аналітичної системи державного управління. Донбаська державна машинобудівна академія, 2020. (дата звернення: 06.11.2024).
32. Кондратенко О. Ю. Інформаційне забезпечення вищих органів державної влади та електронне урядування. Політологія. Київ : Інститут міжнародних відносин Національного авіаційного університету, 2011. Том 1. № 3. 64 (дата звернення: 06.11.2024).

33. Конституція України : станом на 1 жовтня 2017 р. / Верховна Рада України. Київ : Право, 2017. 93 с (дата звернення: 03.11.2024).
34. Мандзюк О. А. Міжнародний досвід правового регулювання діяльності аналітичних спільнот. Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія». 2019. № 25. С. 49–58. (дата звернення: 21.11.2024).
35. Марзіна П. Інформаційно-аналітична діяльність установи. Декада студентської науки ФФМК 2023. URL: <http://surl.li/egikxf>
36. Мейко О.В. Сутність інформаційно-аналітичної діяльності у прийнятті рішень щодо формування структур прикордонних підрозділів. Право та державне управління, 2020. №2. С. 176 – 180. (дата звернення: 03.11.2024).
37. Організаційна структура Адміністрації Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/administration/apu-structure>. (дата звернення: 11.11.2024).
38. Освіта.ua. URL: <https://osvita.ua/>. (дата звернення: 21.11.2024).
39. Постанова Верховної Ради України «Про структуру апарату Верховної Ради України» від 2000 р. № 31. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-14#Text>. (дата звернення: 12.11.2024).
40. Постанова Кабінету Міністрів України «Про першочергові заходи інформатизації» від 15.07.1997 р. № 789. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-97-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 15.11.2024).
41. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» від 04. 01.2002 р. № 3. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 11.11.2024).
42. Постанова КМУ «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг («Порталу Дія») та Єдиного державного порталу адміністративних

- послуг» від 04.12.2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 03.11.2024).
43. Розпорядження КМУ «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» від 16.05.2014 р. № 523-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text>. (дата звернення: 12.11.2024).
44. Розпорядження КМУ «Про затвердження переліку завдань (проектів) Національної програми інформатизації на 2011 рік, їх державних замовників та обсягів фінансування» від 03.08.2011 № 740-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/740-2011-%D1%80#Text>. (дата звернення: 06.11.2024).
45. Рубановський К., Федорович О., Дуда А. Інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування : посіб. для мун. посадовців. ІваноФранківськ : ГО «Агентство з розвитку приватної ініціативи», 2009. 96 с. (дата звернення: 21.11.2024).
46. Сайт Верховної Ради України. URL: <https://rada.gov.ua/>. (дата звернення: 21.11.2024).
47. Сайт Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України. URL: <https://niss.gov.ua/pro-instytut>. (дата звернення: 06.11.2024).
48. Сайт Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>. (дата звернення: 03.11.2024).
49. Сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. URL: <https://nkrzi.gov.ua/>. (дата звернення: 11.11.2024).
50. Саричев Ю. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення як вид інформаційного забезпечення в системі державного управління // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.

- Серія : Державне управління. 2017. № 3. С. 120-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2017_3_19. (дата звернення: 21.11.2024).
51. Сілкова Г. В. Інформаційно-аналітична діяльність як напрям інформаційної діяльності // Вісник книжкової палати. 1999. 33. С. 15-16. (дата звернення: 12.11.2024).
52. Сілкова Г. В. Інформаційно-аналітичні дослідження в структурі інформаційних ресурсів // Вісник книжкової палати. 2001. №2. С. 14-15. 66 (дата звернення: 11.11.2024).
53. Соснін О. В., Корнейко О. В., Шестак І. М. Проблеми розвитку комунікацій у контексті безпеки // Стратегічна панорама. 2009. № 1. С. 172- 178. (дата звернення: 12.11.2024).
54. Тимошук В. П., Добрянська Н. Л., Курінний О. В., Школьний Є. О. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування : збірник матеріалів. / за заг. ред. В. П. Тимошука, О. В. Курінного ; Центр політикоправових реформ. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2015. 428 с. ISBN 978-966- 2214-53-6. (дата звернення: 06.11.2024).
55. Указ Президента України «Про вдосконалення інформаційноаналітичного забезпечення Президента України та органів державної влади» від 14.07.2000 р. № 887/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887/2000#Text>. (дата звернення: 03.11.2024).
56. Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні» від 31.07.2000 р. № 928/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928/2000#Text>. (дата звернення: 06.11.2024).

57. Указ Президента України «Про Інформаційно-аналітичний центр» від 12.04.2014 р. №398/2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398/2014#Text>. (дата звернення: 03.11.2024).
58. Указ Президента України «Про положення про Адміністрацію Президента України» від 02.04.2010 р. № 504/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/2010#Text>. (дата звернення: 06.11.2024).
59. Указ Президента України «Про Положення про Офіс Президента України» від 25.06.2019 р. № 436/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436/2019#Text>. 67 (дата звернення: 06.11.2024).
60. Указ Президента України «Про створення Національного інституту стратегічних досліджень» від 04.03.92 р. № 127 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127/92#Text>. (дата звернення: 03.11.2024).
61. Уманський Ю. В. Інформаційне забезпечення системи державного управління : дис. на здоб. наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: [спец.] 25.00.02 «Механізми державного управління». Запоріжжя, 2008. 187 с. (дата звернення: 15.11.2024).