

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ФАКУЛЬТЕТ ІНФОРМАЦІЙНИХ І ПРИКЛАДНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

КУРКУРІНА НАТАЛЯ ЄВГЕНІВНА

Допускається до захисту:

в.о. завідувача кафедри
інформаційних систем
управління, д-р екон. наук,
професор

Ольга АНІСІМОВА
«___» _____ 20__ р.

**АНАЛІТИЧНИЙ ДОКУМЕНТ ЯК ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ
ВИРОБЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ**

Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Лукаш Г. П., професор кафедри
інформаційних систем управління,
д.філол.н., професор

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: ____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Куркуріна Н Є. Аналітичний документ як практичний інструмент для вироблення управлінських рішень. Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024. 53 с.

В роботі визначено теоретичні основи, методи створення та практичне застосування аналітичних документів. Розглянуто поняття, класифікацію, функції та історичний розвиток аналітичних документів. Описано методології збору та обробки інформації, принципи прогнозування подій, вимоги до структури та оформлення аналітичних документів.

Запропоновано схему, де аналітичні документи забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку на всіх етапах прийняття рішень, сприяючи стратегічно виваженим та ефективним рішенням, що підтримують стійкий розвиток підприємств. Наведено приклади використання аналітичних документів у прийнятті управлінських рішень.

Ключові слова: аналітичні документи, управлінські рішення, інформація, класифікація.

53 стор., 3 табл., 2 рис., 52 джерел.

SUMMARY

Kurkurina N. Analytical document as a practical tool for making management decisions. Specialty 029 «Information, library and archival affairs», Vasyly' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024. 53 p.

The paper defines the theoretical foundations, methods of creation and practical application of analytical documents. The concept, classification, functions and historical development of analytical documents are considered. The methodologies for collecting and processing information, principles of forecasting events, requirements for the structure and design of analytical documents are described.

The author proposes a scheme where analytical documents provide information and analytical support at all stages of decision-making, contributing to strategically balanced and effective decisions that support sustainable development of enterprises. Examples of the use of analytical documents in management decision-making are provided.

Keywords: analytical documents, management decisions, information, classification.

53 pages, 3 tables, 2 figures, 52 sources

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІТИЧНИХ ДОКУМЕНТІВ	6
1.1. Поняття та класифікація аналітичних документів	6
1.2. Функції та завдання аналітичних документів.....	13
1.3. Історичний розвиток аналітичних документів та їх роль у прийнятті управлінських рішень	16
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТВОРЕННЯ АНАЛІТИЧНИХ ДОКУМЕНТІВ	22
2.1. Принципи прогнозу інформаційних подій і процесів в аналітичному документі	22
2.2. Методологія збору та обробки інформації для аналітичних документів ..	24
2.3. Вимоги до структури та оформлення аналітичних документів	28
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ АНАЛІТИЧНИХ ДОКУМЕНТІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	31
3.1. Роль аналітичних документів у процесі прийняття управлінських рішень	31
3.2. Практичні приклади та кейси успішного використання аналітичних документів	41
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні засвідчено, що значна активізація аналітичної діяльності, відбувається на тлі фрагментарності, не систематизованості знань про аналітику. Виявлено, що сучасний етап розвитку суспільства характеризується широким діапазоном диференціації видів аналітики, більшість з яких кореспондується зі сферою правового регулювання певною галуззю права. Подібне є свідченням потужного потенціалу аналітики як інституціонального феномена, що поширюється на гуманітарні сфер, а відтак потребує методологічного обґрунтування й подальшого розвитку такого напрямку, яким є аналітика з відповідним розроблення управлінських засад її регулювання

Мета дослідження – вивчити роль та значення аналітичних документів у процесі прийняття управлінських рішень, визначити основні типи аналітичних документів та проаналізувати приклади та кейси успішного використання аналітичних документів для прийняття управлінських рішень.

Завдання:

проаналізувати історичний розвиток аналітичних документів; визначити основні види та типи аналітичних документів;

дослідити процес підготовки та структуру аналітичних документів;

оцінити вплив аналітичних документів на процес прийняття управлінських рішень;

виявити ефективні методи використання аналітичних документів в управлінській діяльності;

розробити рекомендації щодо підвищення якості та ефективності аналітичних документів для управління.

Об’єкт дослідження – процес підготовки та використання аналітичних документів в управлінській діяльності.

Предмет дослідження – аналітичні документи як інструмент прийняття управлінських рішень, їх види, структура, методи підготовки та вплив на управлінську діяльність.

Методи дослідження. Теоретичні методи: аналіз та синтез (вивчення літератури та наукових джерел з теми дослідження, узагальнення отриманих даних); класифікація та систематизація (визначення та класифікація різних типів аналітичних документів); порівняльний аналіз (порівняння методів підготовки та використання аналітичних документів у різних організаціях та країнах). Емпіричні методи: визначення залежності між якістю аналітичних документів та ефективністю управлінських рішень.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні ролі аналітичних документів під час ухвалення управлінських рішень та надання практичних прикладів та кейсів успішного використання аналітичних документів

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці практичних прикладів та кейсів успішного використання аналітичних документів

Апробація результатів:

Опубліковано тези: Куркуріна Н. Є. Принципи прогнозу інформаційних подій і процесів в аналітичному документі. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*: збірник матеріалів ІХ Всеукраїнської наукової студентської конференції (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.) / ред. кол. Г. П. Лукаш, О. М. Анісімова та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С. 16-17.

Структура роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, 3 розділів та 8 підрозділів, 3 таблиць, 2 рисунків, висновків та списку використаних посилань (52 найменування). Загальний обсяг роботи складає 53 сторінки друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІТИЧНИХ ДОКУМЕНТІВ

1.1. Поняття та класифікація аналітичних документів

У 2020 році Всесвітній економічний форум підготував звіт «Майбутні робочі місця – 2025», де зроблено прогноз навичок, які будуть затребувані у 2025 році, а саме: аналітичне мислення та інноваційність; активне навчання і стратегії навчання; комплексне розв’язання проблем; критичне мислення і аналіз; креативність, оригінальність і ініціативність; лідерство і соціальна включеність (впливовість); технології: використання, моніторинг і контроль; технології: розробка і програмування; життєздатність, стресостійкість і гнучкість; обґрунтування, розв’язання проблем і формування ідей [40].

Аналітика – це широка, багатомірна та багатовекторна діяльність, яка пов’язана і з науковою та управлінською діяльністю, і з повсякденною професійною діяльністю документознавця. Вона проявляється в практичному застосуванні комплексу закономірностей, методів і прийомів сукупності наук, насамперед таких, як філософія, логіка, лінгвістика, психологія тощо, а також сучасних досягнень інформаційно-комунікаційних технологій. структура аналітичної компетентності майбутнього фахівця з документознавства та інформаційної діяльності залежить від творчого підходу дослідника за умови орієнтації на обґрунтування компонентного складу іншими науковцями, а також визначається функціями та завданнями аналітичної діяльності в контексті професійних завдань майбутнього фахівця з документознавства та інформаційної діяльності. [16].

Отже, аналітична діяльність – це вид діяльності, суть якої полягає у забезпеченні інформаційних потреб суспільства шляхом переробки вихідної інформації за допомогою аналітичних технологій та отримання якісно нового знання. Встановлення обов’язковості регулярної аналітичної документації щодо

місцевих бюджетів та розробка науково обґрунтованої методики її складання органами місцевої влади набуває актуальності в контексті підвищення рівня реалізації в Україні наступних принципів бюджетної системи: принципу ефективності та результативності, принципу обґрунтованості, принципу публічності та прозорості. результатом здійснення аналітичної діяльності документознавців є створення якісно нового знання, тобто інформаційного продукту у вигляді документа. Такими інформаційними продуктами є: огляди, довідки (аналітичні, інформаційні, біографічні), доповіді, звіти, статті, реферати, дайджести та ін. У своїй роботі «Службові й аналітичні документи: мова, логіка, структура, оформлення, рух» М. О. Гайдамакін [17] пропонує таку класифікацію аналітичних документів:

– документи інформаційного характеру – інформують про предмет, тобто за характером є первинними (без глибокого аналізу) документами, тому мають укладатися максимально лаконічно і точно, давати можливість швидко отримувати адекватну інформацію, що дає можливість приймати попереднє рішення. Інформування про типовий, у загальному розумінні відомий предмет спочатку дається загальна характеристика, а потім, у порядку зменшення важливості найбільш суттєві параметри. Якщо предмет викладу не типовий, новий, то інформування краще вести від окремого до загального. Наприклад, довідка, звід як документи аналітичного характеру особливістю мають дослідно-проблемний характер. Від інформаційних повідомлень їх відрізняє комплексна ціль: описати, пояснити, виробити рішення (відпрацювати), обґрунтувати, переконати. Зазвичай, представлені у вигляді таких документів як довідка, стаття, огляд, звіт про дослідження [18]. Отже, довідка – це документ, який містить аналіз значень показників інформаційного поля (тобто масиву інформації, який формується навколо об'єкту моніторингу) з точки зору поставленої проблеми.

Інформаційно-аналітична записка – це документ, який містить чіткий і короткий опис проблеми або виконаної роботи.

Аналітичний огляд – призначений для швидкого ознайомлення і комплексного вивчення складних предметів. Окрім „оглядовості” та „стислості”

ці документи володіють й аналітичним аспектом, пов'язаним з аналізом, співставленням різних точок зору та формуванням обґрунтованих оцінок. Таким чином, аналітичні огляди, на відміну від довідок і статей, мають комплексний і ємний характер.

Доповідь – це документ, який містить виклад певних питань, висновків, пропозицій і призначений для усного прочитання. Доповідь як документ аналітичного характеру передбачає не лише перерахування параметрів проблеми і формуванні висновків, що їх пов'язують, а й внесення пропозицій щодо рішення питання.

Інформаційний звіт – це зведена до купи, за певний проміжок часу стосовно певного об'єкту (території, структури, сфери), інформація про події, що сталися, особливості обставин, стан справ.

Аналітичний звіт – це продукт аналітичної роботи, у якому описано сукупність показників, за якими оцінюється інформаційне поле об'єкта моніторингу. Він складається з діаграм, графіків чи таблиць, які супроводжуються короткими чи розгорнутими аналітичними довідками. Закінчення звіту зазвичай містить основні висновки та рекомендації [18].

Аналітична стаття – це стаття, яка містить аналіз діяльності об'єкта моніторингу. Містить велику кількість фактів, що аналізуються та визначає їх взаємозв'язки. Така стаття, з одного боку, повинна бути доступною для розуміння широкому загалу читачів, з іншого – цікавою для спеціаліста досліджуваної сфери.

Дайджест – інформаційний продукт, який містить короткі анотації і вихідні дані статей. Такий формат зручний для щоденного надання, наприклад, для ознайомлення з основними новинами галузі [13]. Це лише деякі документи з усього масиву, які утворюються і використовуються документознавцем у процесі здійснення аналітичної діяльності у межах професійних та посадових обов'язків.

Громадська організація «Інститут молоді» [41], до якої входять провідні науковці та експерти, що досліджують становище та благополуччя дітей і молоді, розробляють методики реалізації молодіжної політики та організації роботи з

молоддю, проводять моніторинг реалізації та оцінку ефективності заходів/проектів/програм у соціальній та молодіжній сфері, вважає також аналітичними й такі документи:.

Презентація – документ або комплект документів (набір мультимедійних слайдів), призначений для донести до аудиторії повноцінної інформації про об'єкт презентації у зручній формі.

Інфографіка – графічний спосіб подання інформації, даних і знань, метою якого є швидке та чітке представлення складної інформації.

Інші інформаційно-аналітичні матеріали (монографії, навчальні посібники, практичні посібники тощо) [41].

В огляді аналітичного документа важливо зупинитися на двох його загальних характеристиках:

1. Аналітичний документ – це інструмент для вироблення й ухвалення рішень. Розроблений чи в середовищі дослідження політики, чи аналізу політики, аналітичний документ – це орієнтований на проблему і керований цінностями комунікаційний інструмент. З огляду на це, чи то він адресований іншим експертам з державної політики, чи виробникам рішень, метою аналітичного документа є: надати вичерпну й переконливу аргументацію для обґрунтування рекомендацій щодо політики, що їх представлено в документі, а отже, слугувати інструментом для вироблення й ухвалення рішень і бути заклик до дій для цільової аудиторії. Досягнення цієї мети передбачає такий підхід:

- визначення й деталізація нагальної проблеми політики, яка потребує розв'язання, у рамках поточної політики;

- окреслення можливих способів розв'язання (альтернативних варіантів політики);

- оцінювання ймовірних наслідків цих альтернативних варіантів на основі визначених рамок аналізу та даних поточної політики [2].

Аналітичний документ є інструментом для вироблення й ухвалення рішень, обрання найприйнятнішої альтернативи і підкріплення її переконливими

аргументами, щоб довести, чому вибір саме такого рішення є найкращим із можливих варіантів політики.

2. Аналітичний документ – результат прикладної, а не теоретичної роботи. І мета, і підхід до її досягнення свідчать про те, що аналітичний документ суттєво відрізняється від традиційного теоретичного дослідження тим, що результати дослідження мають бути практично застосовані до проблемного питання і використані як аргумент для обстоювання низки конкретних рекомендацій для розв’язання проблеми. Відповідно, центральним місцем документа є сполучення «проблема – розв’язок», і це є визначальним при розробці аналітичного документа, який чітко спрямований і зосереджений на обстоюванні конкретної рекомендації щодо політики. Сприймавши такий цільовий підхід, необхідно знайти баланс між двома конкуруючими чинниками: необхідністю надання вичерпного опису проблеми та розгляду всіх можливих альтернативних варіантів у рамках рішень, що може включати й результати первинних досліджень автора, для того, щоб окреслена позиція заслуговувала на довіру і її можна було оцінити на основі наведеної інформації; та необхідністю представити це таким чином, щоб включити тільки релевантні знання й дані, потрібні як доводи на підтримку вашої аргументації. Дійсно, як наголошує Бардач [52], однією з найпоширеніших помилок, які допускають автори аналітичних документів, є намагання включити такі всі дані та знання, які вони здобули в процесі дослідження.

Ще одна принципова відмінність між аналітичним документом і традиційними теоретичними дослідженнями полягає в тому, що аналітичний документ – це аргументація, побудована на цінностях, а не просто фрагмент холодної наукової об’єктивності. В аналітичному документі рекомендують практичні розв’язання реальних життєвих проблем широкій і дуже політизованій аудиторії. Отже, нормативний аспект процесу вироблення й ухвалення рішення та оцінювання є також ключовим елементом аналітичного документа.

Аналітичні центри мають не тільки досліджувати, а й просувати свої напрацювання та рекомендації, у цьому погоджуються й самі аналітичні центри

в Україні. Людмила Мельник, Магдалена Паталонг та Олексій Сидорчук опитали 20 українських аналітичних центрів і, на думку більшості опитаних, неодмінними ознаками аналітичних центрів є як «постійна дослідницька робота та вироблення аналітичного продукту», так і «вміння організації впливати на ухвалення рішень органами влади».

Таблиця 1.1 – Основні класифікації аналітичних документів*

Критерії	Типи аналітичних документів	Функції
За функціональним призначенням	Інформаційно-аналітичні	-забезпечують інформацією для прийняття рішень
	Прогнозно-аналітичні	-оцінюють ймовірні сценарії розвитку подій.
	Оціночно-аналітичні	-аналізують та оцінюють поточний стан справ.
За обсягом та глибиною аналізу:	Короткі аналітичні записки –.	-містять короткий аналіз і основні висновки
	Розширені аналітичні документи	-включають детальний аналіз, статистичні дані, графіки, діаграми
За терміном підготовки та використання	Оперативні аналітичні документи	-підготовлені швидко для поточного використання.
	Стратегічні аналітичні документи	-розраховані на довгострокове використання.
За галуззю застосування:	Економічні	-аналізують економічні показники, ринки, тенденції.
	Політичні	-оцінюють політичні процеси, діяльність уряду, міжнародні відносини
	Соціальні	-досліджують соціальні явища, демографічні зміни, соціальні проблеми.
	Науково-технічні	-аналізують досягнення в науці і техніці, інноваційні розробки
За структурою	Формалізовані	-мають чітку структуру з визначеними розділами (вступ, аналіз, висновки, рекомендації).
	Неформалізовані	-можуть мати вільну структуру, адаптовану до конкретних потреб замовника

За джерелами інформації	Первинні аналітичні документи	-базуються на оригінальних дослідженнях і даних
	Вторинні аналітичні документи	-використовують існуючі дослідження та дані з інших джерел.

*Розроблено автором на підставі [9, 15, 24, 25, 27]

У громадській діяльності адвокація може втілюватися дуже по-різному: від громадських слухань аж до протестів та демонстрацій. Утім, адвокаційні кампанії аналітичних центрів відрізняє те, що вони не просто просувають певне рішення – вони знають і можуть пояснити, чому саме це рішення оптимальне, адже здійснили відповідний аналіз. Тому в осередку адвокаційної роботи аналітичних центрів є промоція здійсненого дослідження, зокрема його висновків та рекомендацій [51]. Щоб досягнути своєї мети – ухвалення певного рішення – комунікаційна й адвокаційна кампанія спрямована на три головні цільові аудиторії (ЦА): владу, медіа й лідерів думок (зокрема експертне середовище) та громадськість.

Аналітичний і документний супровід процесів підготовки і прийняття рішення тісно взаємопов'язані. А завдання збору й аналізу інформації та допомога у виробленні варіантів управлінських рішень входить у комплекс професійних завдань документознавця. Зокрема це такі завдання, як: аналітична робота щодо забезпечення й підготовки управлінських рішень; підготовка й оформлення інформаційних та аналітичних матеріалів і документів [3].

Усі документи, які готує документознавець, можна згрупувати за виконуваними фахівцем функціями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Види документів за виконуваними функціями документознавця [18]

Функції	Види документів
Інформаційно-аналітичне обслуговування керівника	Доповідь, огляд, звіт, довідка
Аналітика звернень громадян і прийнятих результаті їх розгляду рішень	Доповідь, огляд, звіт, аналітична довідка
Взаємодія зі ЗМІ	Пресреліз, інформаційний лист
Участь у формуванні планів і програм, розробці пропозицій з основної діяльності підприємств	План, програма, пропозиція

Ці позиції допомагають класифікувати аналітичні документи та вибрати найвідповідніший тип для конкретних управлінських потреб.

1.2. Функції та завдання аналітичних документів

Існує думка, що нудний, сухий, перевантажений складнопідрядними реченнями текст – серйозний, а легкий і приємний для прочитання – ні. Однак це не так. Аналітичний текст може бути елегантним та захопливим, а головне – спричиняти зміни у діях чи свідомості. Вміти писати такий текст – корисна навичка у сучасному світі. У цій книзі аналітикиня Катерина Зарембо та група дослідників Національного університету «Києво-Могилянська академія», Українського Католицького університету та Київської школи економіки розкривають завісу над роботою аналітиків, розбираючи аналітичний текст від задуму та призначення до структури та оцінки його ефективності. Автори показують, як провести необхідний дослідницький аналіз, вибудувати аргументи, обрати стиль написання та не лише зацікавити, але й переконати свою аудиторію. Катерина Зарембо – аналітикиня з питань зовнішньої політики України, тренерка

з написання аналітичних матеріалів, асоційована аналітикиня Центру «Нова Європа», викладачка кафедри міжнародних відносин Національного університету «Києво-Могилянська академія» [14].

Метою аналітичного документа є надання вичерпної й переконливої аргументації для обґрунтування рекомендацій, представлених у документі, а отже, він слугує основою для вироблення та ухвалення рішень або є заклик до дій. Аналітик повинен при підготовці аналітичного документа знати потреби споживачів. Тому при перегляді інформації він повинен аналізувати питання щодо отримання результату. Особа, для якої складений даний документ, отримає можливість використати цю інформацію для прийняття правильного рішення, отримати сформульовані висновки та застереження по відношенню до певних кроків. Аналітичні документи корисні тоді, коли вони показують проблематику, не лише з однієї точки зору, а певну концептуальну думку, обґрунтовану спеціалістами.

Слід зауважити, що найважливішим елементом аналітичного документа, який синтезує основні результати дослідження, визначає альтернативні розв'язки проблемної ситуації, є висновки та рекомендації. Рекомендації, як правило, передають простими, короткими реченнями для більшої чіткості й переконливості. Наприклад, *Рекомендації*:

- *більше часу в програмі навчання відводити на спецкурси профільного змісту;*
- *звернути увагу на наявність і якість навчально-методичної літератури, матеріально-технічне забезпечення предметних кабінетів.* [8]

Подаючи рекомендації, дуже часто буває замало перерахувати їх, а виникає необхідність у представленні, щонайменше, трьох альтернативних шляхів виходу з проблемної ситуації із врахуванням переваг та недоліків. Речення у цьому випадку короткі, безособові чи причинно-наслідкові, які підтверджують чи спростовують правильність оцінювання результатів. Важливим компонентом у такій аргументації стає абзац, який виконує функцію не тільки поділу тексту, але й виділення аргументу, певної позиції чи логічного фрагменту.

Зазначимо, що аналітичні документи належать до категорії документів із низьким рівнем стандартизації, тому виклад думки в тексті має бути чітким, лаконічним, логічно згрупованим. Послідовність викладу, співмірність частин, добір фактів, точність аргументів, кількісні показники з вказівкою на вихідні джерела дасть можливість глибше розкрити тему документа.

Отже, аналітичні документи готуються в максимально стислій формі, для обговорення та прийняття певного управлінського рішення в політиці, економіці, управлінні чи іншій сфері суспільно-політичного життя, які мають обмежений час, тому аналітик повинен скласти текст документа із дотриманням правил змістової композиції тексту: використанням зрозумілих, відомих і простих виразів, уникати зайвого, використовувати короткі речення, дотримуватись чіткої структури та правильного оформлення всіх елементів тексту. Це робить документ цілеспрямованим, лаконічним і переконливим. Аналітик повинен формулювати речення так, щоб демонструвати позицію суб'єкта по відношенню до об'єкта, а не лише інформувати про те, що сталося з об'єктом; потрібно показати, хто виконує дію (важливу для особи, яка приймає рішення). При перегляді інформації аналізується питання щодо отримання результату. Особа, яка приймає рішення, звертатиме увагу на висновки та застереження по відношенню до певних кроків [8].

Інформаційно-аналітична робота потребує класифікації інформаційно-аналітичних документів за різними ознаками. І. Рейтерович виокремлює такі інформаційно-аналітичні документи: аналітична записка, аналітичний звіт, оглядова записка, аналітична довідка та прогнозований сценарій [46]. О. Мандзюк до цього переліку додає аналітичний огляд [30], а І. Захарова – оглядово-аналітичні документи [13]. Враховуючи наявні класифікації інформаційно-аналітичних документів, згрупуємо документи за такими ознаками: критерії діяльності, характер документа, його призначення, типові когнітивні операції (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Диференціація ознак аналітичних документів [за: 6, 7, 13, 18, 27, 47]

Критерії порівняння	Аналітичний огляд	Аналітична записка	Аналітична довідка	Аналітичний звіт
Етапи діяльності	Початковий	Проміжний	Проміжний	Завершальний
Характер документа	Суто інформаційний	Спонукальний	Діагностичний, прогностичний	Констатувальний
Призначення документа	Створення підстав для подальшої аналітичної діяльності	Фокусування керівника на проблемних питаннях що потребують додаткової уваги	Формування концептуальних засад певного управлінського рішення	Огляд зробленого, окреслення нових перспектив
Типові когнітивні операції	Пошук, збирання, відбір, верифікація, первинна систематизація даних	Робота з базами даних, деякі види аналізу, синтез	Широкий спектр видів аналізу, порівняння, синтез, прогнозування	Спостереження, деякі види аналізу, синтез

1.3. Історичний розвиток аналітичних документів та їх роль у прийнятті управлінських рішень

Процес укладання аналітичних документів пройшов кілька ключових етапів, які ілюструють еволюцію аналітичних документів від простих облікових записів до складних, багатогранних звітів, які використовуються для прийняття рішень у різних сферах життя.

Перші зразки аналітичних документів можна знайти у стародавніх цивілізаціях. Наприклад, у Месопотамії на глиняних табличках велися записи про врожай, торгівлю та податки, що слугували для управління державою. В

Єгипті фараони користувалися подібними документами для контролю над ресурсами та населенням.

Середні віки представлені двома видами цивілізацій: європейські королівства та ісламський світ. В європейських королівствах із розвитком феодалних держав і розширенням торгівлі виникла потреба в більш детальному обліку і аналізі ресурсів. Аналітичні документи того часу включали рахунки, звіти про податки та інвентаризацію майна. А в ісламському світі мусульманські вчені та чиновники створювали уже великі аналітичні звіти, які стосувалися різних аспектів життя суспільства, від медицини до астрономії та економіки.

Ранній Новий час (XV-XVIII ст.) характеризується розвитком державних бюрократичних апаратів як наслідком формування національних держав. Це вимагає створення детальніших аналітичних документів, які включають переписи населення, військові звіти, фінансові звіти.

Промислова революція XIX ст. та індустріалізація призвела до збільшення обсягів виробництва та торгівлі, що вимагало створення детальних аналітичних звітів про виробництво, транспорт, робочу силу та фінанси. Створюються національні статистичні служби, які займаються збором, аналізом та публікацією даних про різні аспекти суспільного життя.

Інформаційна революція XX ст. з її появою комп'ютерів і розвитком інформаційних технологій значно спрощує процес збору, аналізу та поширення інформації. Це призводить до створення нових типів аналітичних документів, таких як бізнес-аналітика, маркетингові дослідження, фінансові звіти.

У період другої світової війни уряди та військові організації активно використовують аналітичні документи для планування військових операцій і управління економікою в умовах війни.

З розвитком Інтернету та глобальних інформаційних мереж аналітичні документи стають ще більш доступними та детальними. З'являються нові методи аналізу даних, такі як великі дані, машинне навчання та штучний інтелект (кінець XX – початок XXI ст.). Зрештою інтернаціоналізація бізнесу та взаємозалежність світових економік збільшує потребу в аналітичних документах, що охоплюють

глобальні тенденції та ринки. Аналітичний компонент сьогодні пронизує всі види інформаційної діяльності, оскільки без елементарного аналізу інформації інформаційний процес не існує. Основною рисою, що відрізняє інформаційну аналітику від інших видів інформаційної діяльності, є те, що вона не тільки інформує споживача, а й формує нові знання на основі переробки наявної інформації з метою оптимізації прийняття рішень [12].

Здатність працювати з інформацією, активно використовувати ефективні методи її пошуку та обробки за допомогою сучасних технологій є нагальною потребою сьогодення. Динамічний стиль життя соціуму, плинність, різноманітність його інформаційних запитів вносять корективи у звичний ритм роботи організацій, установ, котрі володіють інформаційними ресурсами і покликанні задовольняти інформаційні потреби користувачів

У сучасних умовах потреба у створенні інформаційно-аналітичних документів об'єктивно зростає, оскільки за їх допомогою формуються ефективні (що безпосередньо залежить від якості документів) управлінські рішення. Коло учасників процесу значно розширилось. Це не тільки аналітики, а й менеджери, офісні працівники, економісти, працівники органів управління, бібліотечні фахівці, бізнесмени, юристи, журналісти.

Повсякчас зростає і кількість та різноманіття таких документів. Ось неповний перелік, який наводить Г. Гордукалова: аналітичний огляд, аналітичний звіт, аналітична доповідь, аналітична довідка (ситуативна довідка, експрес-довідка, моніторингова довідка, ретроспективна оглядова довідка, оглядова довідка нормативно-правової інформації, статистична довідка, оглядова довідка про зовнішньо-економічну діяльність підприємства, бізнес-довідка, оглядова довідка про товар), дайджест, аналітичний прогноз [5].

Найбільшу увагу дослідники приділяють аналітичній довідці, як одному з найпоширеніших аналітичних документів. Це систематизовані, узагальнені і критично оцінені відомості з проблеми із зазначенням тенденцій і всіх важливих характеристик [13].

На думку інших дослідників, І. Муковського, А. Міщенка, М. Шевченка, як зазначає Варенко В. М. [4], аналітичний документ охоплює два основних функціональних розділи: інформаційний та безпосередньо аналітичний, які, залежно від характеру до-слідження, можуть бути рівнозначними або асиметричними за обсягом. Автори вважають, що ці розділи, безперечно, мають власну специфіку, яка визначає їх змістовий склад, а також форму подання матеріалу та особливості відповідних лінгвістичних конструкцій. Зокрема, інформаційний блок переважно орієнтований на відображення релевантних для дослідження відомостей. Ці дані мають різноманітну природу та способи подання (наприклад, як опис основних характеристик ситуації, хронологія подій, статистика, результати застосування аналітичних методик тощо), їх можна представити як текстову інформацію або у вигляді таблиць, графіків, схем. Проте головною умовою оформлення інформаційного розділу є акцент на фактологію та мінімізацію інтерпретації фактів.

Відповідно, аналітичний розділ проєкту переважно містить логічні міркування при зіставленні різних фактів, пояснення явищ і їхніх взаємозв'язків, а також загальні висновки та прогнози розвитку ситуації. Змістові розходження між інформаційним та аналітичним розділами проявляються у стилістичних особливостях викладу матеріалу, а також можуть визначати послідовність їх введення у структуру єдиного підсумкового аналітичного документа. Роль інформаційного розділу визначається залежно від цілей і завдань дослідження. Водночас загальноприйнятим у підготовці підсумкових документів є певне звуження його рамок у проєкті порівняно з аналітичним розділом [4].

Автори докладно характеризують такі види аналітичних документів.

Аналітична записка. Це детальний аналіз проблеми, висновки та, у разі потреби, практичні рекомендації. Визначальним є термін підготовки -важливо, щоб після його закінчення інформація не втратила актуальності. До створення аналітичної записки доцільно залучати максимальну кількість матеріалів, навіть тих, які раніше вже використовувалися. Обсяг зазвичай дорівнює 5–10 сторінкам. Іноді аналітична записка може бути підготовлена у формі ризиків -специфічного

аналізу (здебільшого короткострокового) основних загроз розвитку геополітичної та гео економічної ситуацій.

Аналітичний звіт. Відрізняється від аналітичної записки більшим обсягом, який становить 20–30 сторінок. Крім того, до нього часто додають різноманітні таблиці, діаграми, схеми тощо. Значну увагу приділяють висновкам та рекомендаціям, які охоплюють майже 1/4 частини тексту. Поширеною практикою у багатьох країнах є публічна презентація звіту, наприклад, перед командою замовника тощо. У такому випадку окремо готують резюме обсягом 1–2 сторінки.

Оглядова записка. Під час її складання інформація з документів, що використовуються, зазвичай подається у вигляді прямих цитат (допускається їх скорочення з відповідними застереженнями). На відміну від аналітичної записки висновки та рекомендації не робляться. Крім того, дані з оглядової записки можуть потребувати додаткової, глибшої перевірки. Цей документ здебільшого використовують для аналізу публікацій у ЗМІ з певного питання. Обсяг може коливатися в межах 5–20 сторінок.

Довідка. Найпоширеніший вид аналітичної документації – короткий огляд окремого аспекту конкретної події (інформація статистичного та іншого характеру), що також може стосуватися політичних, державних та громадських діячів, питань функціонування політичних структур тощо. Обсяг довідки зазвичай невеликий – не більше 2–3 сторінок.

Як зазначають автори, у випадку, якщо аналітичний документ за розмірами суттєво переважає описані вище види, доцільно поділити його на дві окремі частини. В аналітичній записці на 4–5 сторінках подати основні оцінки, висновки та прогнози розвитку проблемної ситуації. Базову інформацію, статистичні дані тощо викласти в розгорнутому документі, який замовник може використати у разі потреби для детальнішого заглиблення у проблему.

Автори наголошують, що складання будь-якого аналітичного документа має відповідати принципам, головними серед яких є:

- орієнтація на потреби замовника;
- формулювання головних аспектів проблеми, що розглядається;

-розташування на пріоритетному місці основних висновків із проблеми;
-матеріал має бути структурованим та логічно викладеним, при цьому рекомендовано використовувати чіткі, зрозумілі фрази, намагатися уникати бюрократичного жаргону [4, 5].

2. При створенні аналітичного документа дослідник (аналітик) має дотримуватись загальних принципів: точність формулювань, стислість, ясність і зрозумілість викладу матеріалу, знання запитів замовників інформації.

3. У сучасних умовах швидкоплинності всіх процесів і явищ та постійного браку часу існує постійна тенденція «мінімізації» обсягу та кількості сторінок аналітичного документа [13]

РОЗДІЛ 2.

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТВОРЕННЯ АНАЛІТИЧНИХ ДОКУМЕНТІВ

2.1. Принципи прогнозу інформаційних подій і процесів в аналітичному документі

Інформаційна аналітика є важливим різновидом інформаційної діяльності, вона пронизує усі її види, оскільки без елементарного аналізу інформації неможливий жоден управлінський процес. Аналітики все більше і більше впливають на розвиток людства, на всі сфери суспільного життя. Але в інформаційній аналітиці як в окремому виді діяльності ступінь аналітичності та системності найвищий.

Аналітичний документ становить собою важливе повідомлення, яке містить інформацію у фіксованому вигляді та призначене для її обов'язкового практичного застосування. Метою аналітичного документа є надання переконливої аргументації для обґрунтування рекомендацій щодо розв'язання тієї чи іншої проблеми, розробка відповідного інструментарію для вироблення та ухвалення ефективних рішень [8].

Аналітичний документ містить два основні функціональні розділи: інформаційний та безпосередньо аналітичний. Залежно від характеру дослідження інформаційний та аналітичний розділи можуть бути рівнозначними або асиметричними за обсягом. Водночас інформаційний та аналітичний розділи мають власну специфіку. Вона визначає їх змістовий склад, а також форму подання матеріалу та особливості відповідних мовних конструкцій.

Інформаційний розділ переважно орієнтований на фактичні дані, які можна подати у вигляді текстової інформації або у вигляді таблиць, графіків, схем. Аналітичний розділ проекту переважно містить логічні міркування та

зіставлення різних фактів, пояснення явищ і їх взаємозв'язків; також у ньому формують загальні висновки і прогнози розвитку ситуації [24].

В аналітичному документі основні принципи прогнозування інформаційних подій і процесів включають: комплексність (паралельне ведення прогнозованих досліджень різних рівнів); співмірність прогнозних завдань і наявних ресурсів; на-явність зворотного зв'язку (перевірка сформульованих прогнозів на практиці, аналіз усіх випадків підтвердження та спростування практикою прогнозованих висновків, коригування на цій основі решти прогнозів, а також прогнозованих методик) [44].

Прогнозування може спиратися на різноманітні методи, зокрема: експертні оцінки, трендовий аналіз, економетричні моделі, штучний інтелект тощо. Якісні методи включають експертну думку та аналіз ситуацій, а кількісні методи базуються на статистичних моделях.

Важливим елементом аналітичного прогнозування є визначення ключових факторів, які можуть вплинути на прогнозовані події чи процеси. Це можуть бути економічні, соціальні, політичні, технологічні та інші чинники. Процес прогнозування розпочинається із вивчення всієї доступної інформації, оскільки подальші оцінки залежатимуть від загальної характеристики явища (процесу) на поточний момент. На ці оцінки впливають також відомості про минуле аналізованого явища. Отже, головною умовою обґрунтованого прогнозування стає наявність широкого масиву інформації. Якісний прогноз повинен бути звернений у майбутнє та містити альтернативні можливості розвитку тих або тих подій. Альтернативність прогнозу передбачає сценарний аналіз. Розробка різних сценаріїв допомагає врахувати можливі варіанти розвитку подій. Це дає змогу бути гнучкими та підготовленими до різних можливих ситуацій. Перевірка прогнозів на основі реальних результатів є критичною для оцінки точності та надійності прогнозування. Якщо прогнози не виправдовують очікувань, необхідно переглянути методи або припущення. Вимога до прогнозів – верифікація та валідація. Інформаційне середовище швидко змінюється, тому важливо постійно оновлювати прогнози та враховувати нові дані. Оперативний

моніторинг допомагає вчасно виявляти нові тенденції та коригувати стратегії. І зрештою, важливо дотримуватись етичних стандартів під час прогнозування, зокрема уникати упередженості, прихильності до одного сценарію, недостовірності або маніпуляції даними [44].

Отже, під аналітичним прогнозом розуміють висновок про майбутній розвиток явища, що ґрунтується на знанні про закономірності суспільного розвитку та інформації про минуле й нинішній стан конкретного інформаційного явища. Управління діяльністю підприємства має потребу у прийнятті оптимальних рішень, тому що ціна потенційного збитку для підприємства і суспільства від прийняття необґрунтованих рішень на ринку зростає. Чим вищий рівень прогнозів, тим ефективніші прийняті рішення. Кожен із принципів аналітичного прогнозу має свої особливості і важливий для створення надійного та точного прогнозу. Вдале прогнозування дає змогу організаціям більш ефективно управляти своїми ресурсами та планувати майбутню діяльність.

2.2. Методологія збору та обробки інформації для аналітичних документів

Розвиток тенденцій сучасної ситуації обумовлює переважне застосування різних аналітичних методів опрацювання інформації: інформаційний аналіз, джерелознавчий, ситуаційний, контент-аналіз тощо. Передбачення шляхів розвитку ситуації потребує узагальнення відомостей та їх оцінки, тобто використання методів узагальнення, абстрагування, моделювання. Для створення інформаційних документів такого напрямку інколи необхідно провести самостійне соціологічне, статистичне, маркетингове дослідження.

Методику створення інформаційно-аналітичних документів розглядали вітчизняні науковці І. Захарова та Л. Філіпова [13]. На їх думку, зарубіжний досвід практичної інформаційно-аналітичної діяльності свідчить про наявність

виробленої умовної схеми роботи над такими матеріалами [13, с. 242]. Спрощено цей процес охоплює кілька стадій:

- постановка дослідницького завдання;
- загальне ознайомлення з проблемою;
- визначення вжитих термінів і понять;
- накопичення знань і відомостей;
- пошук, відбір, перевірка необхідної для аналізу інформації;
- аналіз зібраної інформації (побудова гіпотези, виявлення причинно-наслідкових зв'язків, визначення тенденцій, прогнози);
- формулювання висновків;
- остаточне оформлення документа.

Автори наголошують, що саме наявність висновків відрізняє інформаційну довідку від аналітичного матеріалу. Їх зміст визначає цінність і корисність аналітичного документа. Отже, фахівець має оцінити ступінь достовірності викладеної інформації і, відповідно, встановити на основі її аналізу причинно-наслідкові зв'язки, визначити можливі варіанти розвитку подій і з'ясувати ймовірність вирішення проблеми [13].

Єдиних вимог до методики створення аналітичних документів сьогодні не існує, оскільки їх форма, зміст, кількість сторінок та навіть назва залежать від таких факторів, як уподобання замовника, специфіка документа (проблеми, яку необхідно вирішити), вимог організації, наявності часу, повноти первинної інформації тощо. Як правило, автори обмежуються загальними рекомендаціями: наприклад, аналітична довідка містить інформацію з питання чи проблеми, яка потребує вирішення; текст документа зазвичай поділяється на три частини: у першій обґрунтовано підставу для складання, у другій -подано аналіз ситуації чи питання, у третій -висновки і пропозиції. Як зауважують автори, зазвичай аналітичні довідки містять значний обсяг інформації [13, с. 248].

Результатом аналітичної діяльності будуть також такі вторинні документи, що є інформаційною моделлю не первинного документа, а моделлю проблеми. Такі інформаційні документи містять так зване вивідне знання у вигляді

висновків, рекомендацій, прогнозів. Це, насамперед, огляди, щорічні доповіді, аналітичні довідки. До різновидів оглядової інформації слід віднести також інформаційні релізи, підготовка яких потребує аналізу первинної інформації, її розподілу на основну та надлишкову, відкриту та конфіденційну, головну та периферійну. Тому в процесі інформаційно-аналітичної діяльності широко використовуються методи критичної оцінки інформації. Інформаційні документи, що містять прогноз розвитку проблемної ситуації, є засобом інформаційного управління.

Особливість методики інформаційно-аналітичних досліджень полягає в тому, що вона перебуває на перетині ряду наукових дисциплін, зокрема соціології, політології, економічної науки, математики, логіки, інформатики тощо. Фахівці інформаційно-аналітичних досліджень підкреслюють, що інформаційно-аналітичні технології надають інформаційні фрагменти у системному вигляді. Це дозволяє створити цілісну картину того, що відбувається, й спрогнозувати майбутню діяльність різних структур, сил, груп інтересів тощо [7].

Саме необхідність передбачення, виявлення та прогноз тенденцій розвитку ситуації обумовлює застосування різних аналітичних методик опрацювання вихідної інформації. З'ясування можливих шляхів розвитку ситуації потребує не тільки узагальнення виявленої інформації, а також її оцінки. Наявність в інформаційно-аналітичних дослідженнях «вивідного знання» робить їх надійним підґрунтям для прийняття управлінських рішень.

Необхідність інформаційно-аналітичних досліджень обумовлена не тільки наявністю інформаційних бар'єрів, які перешкоджають одержанню потрібної інформації, а й дефіцитом часу в діяльності споживача інформації. Дефіцит часу суб'єктів управління як споживача інформації потребує перекладання на спеціальну інформаційну службу завдань постійного слідкування за інформацією щодо визначених інформаційних потреб, витягу необхідних інформативних фрагментів з усього масиву інформації, аналітико-синтетичного перетворення вихідної інформації у відповідності до потреб споживача. Виконання цих завдань

потребує створення системи інформаційного забезпечення споживачів інформації, в якій вони виступатимуть визначальним чинником під час підготовки інформаційно-аналітичних документів.

У сучасній Україні функціонують численні аналітичні служби (за даними УкрІНТЕІ, їх загальна кількість досягає 70). Серед основних інформаційних продуктів і послуг, які надаються цими службами, результати соціологічних досліджень, моніторинг засобів масової інформації, підготовка довідкових і прогнозно-аналітичних матеріалів тощо. Однак діяльність згаданих інформаційно-аналітичних підрозділів не координується. Часом важко з'ясувати не тільки, яку інформацію вони готують і на кого вона розрахована, а й взагалі визначити факт її існування, оскільки ця продукція не надходить до системи загальнодоступних документальних комунікацій.

За матеріалами дослідження, проведеного фахівцями Книжкової палати України, серед найбільших центрів, які здійснюють інформаційне забезпечення державних, урядових, законодавчих гілок влади та регіональних керівників слід відзначити аналітичні служби Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України. Серед потужних закладів, що готують аналітичну інформацію, можна також відзначити Національний інститут стратегічних досліджень, Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова і Службу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади НБУВ [7].

Методика підготовки аналітичних документів інформаційної сфери є багатоплановим, складним поетапним процесом. Його складність зумовлюється особливим поєднанням управлінської та наукової діяльності. Кінцевим продуктом такої роботи є аналітичні документи, кожен з яких має своє призначення, структуру, відіграє свою роль в ініціації або прийнятті певних управлінських рішень. Лише чітке усвідомлення всіх складників управлінської й алгоритмічної компоненти методики дає можливість створювати такі документи, які повною мірою відповідають викликам сьогодення [7].

2.3. Вимоги до структури та оформлення аналітичних документів

Основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу сформульовані ще кілька десятиріч тому фахівцем зі стратегічної розвідки американським генералом Вашингтоном Плетом: повідомляти достовірно, своєчасно та ясно [29].

Достовірність повідомлення є ключовою ознакою при оцінці будь-якого інформаційного документа, створеного в результаті аналітичної діяльності. Вона забезпечується завдяки правильному поєднанню ряду моментів, що визначають результативність роботи аналітика. Головними серед них є:

- глибоке розуміння дійсності тим, хто аналізує повідомлення;
- правильний відбір фактів, які стосуються об'єкта аналізу;
- виділення на підставі аналізу фактів, основних моментів явищ і процесів, причинно-наслідкових зв'язків.

Як бачимо, вирішальну роль при підготовці достовірних аналітичних матеріалів має рівень кваліфікації виконавців робіт – професійні знання, ерудиція, вміння орієнтуватись і робити висновки в нестандартній ситуації тощо.

Другим основним принципом організації інформаційно-аналітичного процесу є своєчасна підготовка документів. Своєчасність отримання інформації багато в чому визначає її цінність для користувача.

Значення своєчасного подання інформації особам, які приймають рішення, може бути настільки великим, що заради нього варто навіть дещо поступитися достовірністю повідомлень. Звичайно, йдеться не про суттєву зміну змісту повідомлення, а лише про певне зниження ступеня його точності. Адже, як зазначалось у попередніх розділах, достовірність інформації визначається її здатністю відображати реально існуючі об'єкти з необхідним ступенем точності.

По суті, ситуації, коли доводиться йти на певне зниження ступеня достовірності інформації заради своєчасного її подання, трапляються не настільки рідко, як здається на перший погляд. Ілюстрацією розв'язання дилеми «достовірність інформації – своєчасність інформації» є поведінка фінансових і

фондових ринків. Розв'язання дилеми «достовірність – своєчасність» полягає в синтезі цього протиріччя, перетворенні його на тріаду.

У цьому контексті варто згадати відомого американського менеджера Лі Якокку, який, підкреслюючи роль фактора часу в бізнесі, стверджував, що заради досягнення конкурентних переваг завжди треба пам'ятати про своєчасність подання інформації для прийняття необхідних рішень і не можна при цьому абсолютизувати значення достовірності інформації. «Після того як переважна частина необхідної інформації вже зібрана, настає момент, коли ви опиняєтесь під владою дії закону падаючої доходності», – писав він .

Третім основним принципом організації інформаційно-аналітичного процесу є ясність викладення матеріалу. Суть реалізації цього принципу полягає в тому, щоб зробити доступними для інших результати роботи аналітика. Адже саме коректне сприйняття інформації робить її переконливою для споживача, а отже, забезпечує успіх справи. Іноді автор забуває про це. Щоб такого не сталося, необхідно пам'ятати слова патріарха менеджменту П. Друкера: «Яку інформацію я повинен надавати співробітникам, з якими я працюю і від яких я залежу? В якій формі? Коли?» [29].

Інформаційно-аналітичний документ має бути лаконічним, зрозумілим (доступним) і переконливим. Загальновідомо, що лаконічність – сестра таланту. Коротке повідомлення легше сприймається і краще запам'ятовується, ніж довге. До того ж коротке повідомлення має переваги перед довгим (великим) і з огляду на те, що час на підготовку й прийняття управлінських рішень завжди обмежений.

Інформаційно-аналітичний документ можна зробити зрозумілим, доступнішим для споживача, якщо дотримуватись ряду правил. Перш за все він повинен мати чітку структуру. Кожну думку краще висловлювати кількома короткими простими реченнями. Викладати думку бажано простою (але не побутовою) мовою, намагаючись, уникати надмірного вживання спеціальних термінів. Не можна забувати, що єдине призначення спеціальних термінів у інформаційно-аналітичній роботі – точна та коректна передача споживачеві

змісту повідомлення. Якщо ж постає дилема: дотримуватися літературного стилю, дещо знизивши точність і коректність висловлюваної думки, або ж заради досягнення максимальної точності та коректності викладення матеріалу пожертвувати якістю його літературного стилю, то треба віддати перевагу другому варіанту. Тільки так можна зберегти ясність і переконливість інформаційно-аналітичного документа, не поступаючись його достовірністю.

І нарешті, щоб викладене у документі повідомлення було достатньо переконливим, воно має відображати суттєві причинно-наслідкові зв'язки у доступній, зрозумілій для споживача формі. Обов'язковою умовою виконання цього правила є високий рівень кваліфікації аналітика, його вміння знаходити необхідні аргументи для доведення своєї точки зору на проблему, що розглядається.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ АНАЛІТИЧНИХ ДОКУМЕНТІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Роль аналітичних документів у процесі прийняття управлінських рішень

Будь-яка управлінська діяльність – це процес перероблення інформації про стан об'єкта управління та вироблення рішень про його збереження і поступальний розвиток в часі та просторі в умовах різноманітних обмежень та стримуючих факторів. Підвищенню ефективності управлінських рішень може посприяти лише систематизована, комплексна інформація, тобто така, що поєднує в собі різноманітні види та відомості, історично і логічно пов'язані, які надходять у чітко визначеному порядку і послідовності. Дотримання цієї вимоги дозволяє суб'єкту управління постійно переглядати соціальний об'єкт у всій його складності та багатоманітності, коригувати його функціонування і розвиток відповідно до кожної конкретної ситуації [42].

Аналітичні служби створюються з метою прийняття соціально значимих управлінських рішень у всіх вузлах інформаційної інфраструктури, де концентруються, переробляються потужні інформаційні потоки. Інформаційна аналітика, використовуючи можливості, надані даними службами, активно оперуючи їхніми інформаційними продуктами й послугами, виконує насамперед завдання змістовного перетворення інформації, функціонально перетинаючись у цьому сенсі з науковою (виробництво нового знання) і управлінською (розробка варіантів рішень, сценаріїв) діяльністю. При цьому найважливішою функцією інформаційної аналітики є виробництво нового знання на основі переробки наявної інформації з метою оптимізації процесу прийняття управлінських рішень [19].

Сьогодні інформаційно-аналітична діяльність тісно пов'язана зі сферою управління. Ухваленню управлінського рішення зазвичай передують процес пошуку, аналізу та синтезу первинних документів певної галузі, на основі чого створюються вторинні документи – інформаційно-аналітичні. Сучасний етап розвитку суспільства потребує використання науково-обґрунтованих методів збору, аналізу, обробки та застосування інформації і її взаємопов'язаних форм, що сприяє формуванню потенційних інформаційних ресурсів установи і послідовній реалізації напрямків її розвитку [11].

Схематично діяльність аналітика (інформаційного аналітика, аналітика консолідованої інформації) визначається: збором інформації; аналізом результатів; виробленням рекомендацій [10].

Управлінські рішення, на відміну від рішень, які приймаються, наприклад, у сфері теоретичних, фундаментальних наук, спрямовані на розв'язання конкретних питань, як правило, мають чіткі термінові межі й у встановлений період повинні втілюватись у життя. Особливо наочно це проявляється в бізнесі, де термін виконання ділових угод завжди визначений. Це ж стосується й військової сфери, особливо під час бойових дій. Та й у політиці, попри, здавалося б, досить часту невизначеність та швидку зміну впливу багатьох факторів, рішення, спрямовані на управління тим чи іншим політичним процесом, мають більш-менш чітко визначений термін реалізації. Звичайно, йдеться про політичні рішення – чи то прийняття якогось законодавчого акта, чи то проведення PR-кампанії – а не про так звані декларації про наміри.

Тому продукт, створений у результаті інформаційно-аналітичного процесу повинен бути придатним для використання замовником, корисним для нього вже в момент свого створення. Сам же результат інформаційно-аналітичної діяльності, як правило, матеріалізується у формі будь-якого документа.

Потреба у прийнятті управлінського рішення на підприємстві виникає через різні обставини. Основними критеріями класифікації завдань при вирішенні проблем, що виникають в організації, є: важливість проблеми для організації; часовий аспект вирішення проблеми; попередня оцінка ефективності вирішення

проблеми; умови прийняття рішень, обумовлені станом зовнішнього та внутрішнього середовища; характер ухвалення моделі проблемної ситуації; рівень формалізації процесу ухвалення рішення; кратність ухвалення рішення; вид прийнятих рішень.

Для виявлення сукупності видів і груп рішень, що приймаються на підприємстві, оцінки їх якості, визначення ініціаторів прийняття рішень, порядку їх опрацювання та методів реалізації, а також фактичних строків їх реалізації, використовуються різноманітні документи підприємства, проводяться спеціальні спостереження за розпорядчою діяльністю апарату управління та анкетні опитування керівників підприємств і їх підрозділів.

Управлінські рішення повинні базуватися на об'єктивних законах і закономірностях суспільного розвитку. Також, управлінські рішення істотно залежать від багатьох суб'єктивних факторів, таких як логіка розробки рішень, якість оцінки ситуації, структуризація завдань і проблем, рівень культури управління, механізм реалізації рішень, виконавська дисципліна тощо. При цьому необхідно враховувати, що навіть ретельно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не враховують можливих змін у ситуації чи стані виробничої системи.

Базовим чинником, який забезпечує ефективність управлінської діяльності на підприємствах, є використання аналітичних документів для формування інформаційної складової та процесу розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Під якістю управлінського рішення доцільно розуміти інтегральну характеристику результативності його реалізації, яка підтверджує відповідність фактично отриманих результатів очікуваним цілям. Аналіз літературних джерел [23, 24, 26, 39, 43, 44, 48, 49, 50] та проведені дослідження дозволили виділити два основні підходи до оцінювання рівня якості сукупності управлінських рішень, що приймаються менеджерами та власниками підприємства.

Згідно з першим підходом, рівень якості сукупності управлінських рішень визначається як частка успішних управлінських рішень у їх загальній кількості.

Управлінське рішення визнається успішним, якщо серед усіх альтернативних рішень воно виявилось найкращим. У випадку, коли кількість рішень є досить великою, успішним вважається рішення, яке виявилось близьким до найкращого.

Більш простим способом оцінювання рівня якості управлінських рішень є підхід, за яким визначається частка успішних рішень у загальній сукупності. У цьому випадку рішення вважається успішним, якщо було реалізовано поставлену мету або очікувані результати цього рішення були досягнуті чи перевиконані.

Таким чином, оцінювання якості управлінських рішень дозволяє підприємствам визначати ефективність своєї управлінської діяльності та виявляти потенційні напрями для покращення. Успішність управлінського рішення повинна базуватися не лише на досягненні короткострокових цілей, але й на здатності передбачати та адаптуватися до майбутніх змін та викликів.

Успішність управлінських рішень залежить від низки зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як стан ринку, економічна ситуація, внутрішні ресурси підприємства та рівень компетентності менеджерів. У зв'язку з цим, підприємства мають постійно вдосконалювати свої методи оцінювання якості управлінських рішень, враховуючи комплексний характер управлінських процесів.

Для підвищення якості управлінських рішень рекомендується застосовувати системний підхід до їх розробки та реалізації (рис. 3.1).

Впровадження цього системного підходу сприятиме підвищенню адаптивності підприємства, забезпеченню його стійкості в умовах невизначеності та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. У результаті підприємство зможе ефективно досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Важливою складовою прийняття управлінських рішень є використання аналітичних документів. Вони забезпечують основу для ухвалення обґрунтованих рішень, дозволяючи менеджерам аналізувати значні обсяги даних, виявляти тенденції та робити прогнози. Аналітичні документи сприяють систематизації інформації, структурованому підходу до вирішення проблем та

зменшенню невизначеності в процесі прийняття рішень. Таким чином, їх використання є важливим інструментом для підвищення якості управлінських рішень та досягнення ефективних результатів діяльності підприємства.

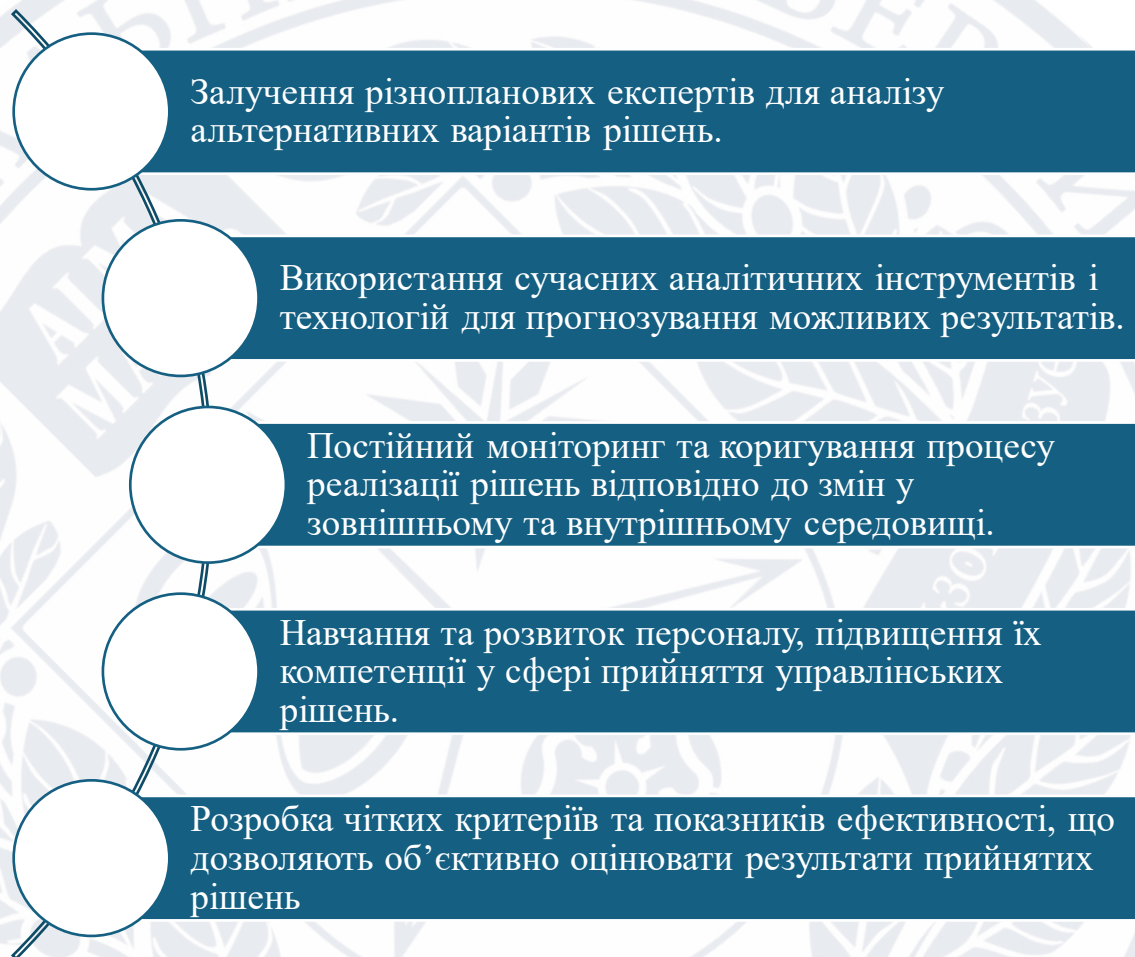


Рисунок 3.1 – Складники системного підходу до розробки та реалізації управлінських рішень

Аналітичні документи є фундаментальними інструментами для ефективного управління, оскільки вони забезпечують керівництво необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих та стратегічно виважених рішень.

По-перше, аналітичні документи дозволяють менеджерам отримати глибоке розуміння поточного стану підприємства, аналізуючи різні аспекти його діяльності. Це включає фінансовий аналіз, аналіз ринку, конкурентний аналіз, аналіз внутрішніх процесів та ресурсів. Зібрана і структурована в аналітичних

документах інформація допомагає керівникам ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища.

По-друге, аналітичні документи сприяють прогнозуванню та плануванню майбутніх дій підприємства. За допомогою таких документів можна моделювати різні сценарії розвитку подій, оцінювати потенційні ризики та вигоди кожного варіанту рішення. Це дозволяє приймати більш зважені рішення, які враховують можливі наслідки і забезпечують стабільність та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

По-третє, аналітичні документи підвищують прозорість і підзвітність управлінських рішень. Вони забезпечують документовану базу, на яку можна посилатися при обговоренні та аналізі прийнятих рішень. Це особливо важливо в умовах корпоративного управління, де рішення мають бути обґрунтованими та підзвітними перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.

По-четверте, використання аналітичних документів сприяє підвищенню якості комунікації всередині підприємства. Вони надають зрозумілу та структуровану інформацію, яка може бути використана для інформування різних рівнів управління. Це сприяє більш ефективній координації дій між підрозділами та підвищує загальну оперативність і гнучкість підприємства.

Нарешті, аналітичні документи є важливим інструментом для навчання та розвитку персоналу. Вони надають можливість керівникам і співробітникам розуміти методи та підходи, що застосовуються при аналізі даних та прийнятті рішень. Це сприяє підвищенню компетентності працівників та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на аналітичний підхід до управління.

Аналітична записка у теорії документознавства зазвичай розглядається як один із видів управлінських документів, в якому підлеглий звертається до свого керівника з метою поінформувати про узагальнення певних важливих відомостей, звернути увагу на необхідність урахування в подальшій роботі тих чи інших даних. У практиці роботи в інформаційній сфері сутність такого документа дещо трансформується. Він може ініціювати початок проведення

нових досліджень, розширення кола питань, що винесені для аналізу, акцентувати увагу керівництва на появі раніше не виявлених тенденцій. У такий спосіб аналітичну записку можна характеризувати як документ спонукальної дії.

Аналітична записка є одним з найпоширеніших і найскладніших з погляду підготовки документів. Вона максимально наближається до канонів класичного наукового дослідження. Композиційно в ній виділяють тезу, аргументи, контраргументи, демонстрацію, ілюстрацію, висновки. Аналітична записка вимагає від укладача широких міждисциплінарних компетенцій, навичок узагальнення, систематизації, кластеризації даних, виявлення системних і причиново-наслідкових зв'язків, володіння методами наукових досліджень.

Здатність працювати з інформацією, активно використовувати ефективні методи її пошуку та обробки за допомогою сучасних технологій є нагальною потребою сьогодення [21]. Інформаційну складову управлінської діяльності підприємства становить збирання, зберігання, опрацювання та передача аналітичної інформації. Робота із інформацією, для отримання аналітичної, складається з таких складових: збір неопрацьованих даних; переміщення інформації від одного джерела до іншого; опрацювання та перетворення інформації з однієї форми в іншу; зберігання опрацьованої інформації; пошук та доступ до інформації, що зберігається; формування інформації у вигляді, зручному для користувача.

Своєчасність аналітичної інформації залежить від природи прийнятих на її основі рішень. У ряді випадків немає необхідності одержувати інформацію миттєво, якщо ухвалення рішення потребує часу. Повнота та регулярність аналітичної інформації передбачає систематичне надходження та добре організоване збереження даних, які надходять. Регулярна і належним чином підтримувана в архівах інформація потрібна для реєстрації змін у показниках та аналізу тенденцій цих змін. [11]

Аналітичні документи використовуються на кожному з етапів прийняття управлінських рішень (рис. 3.2).

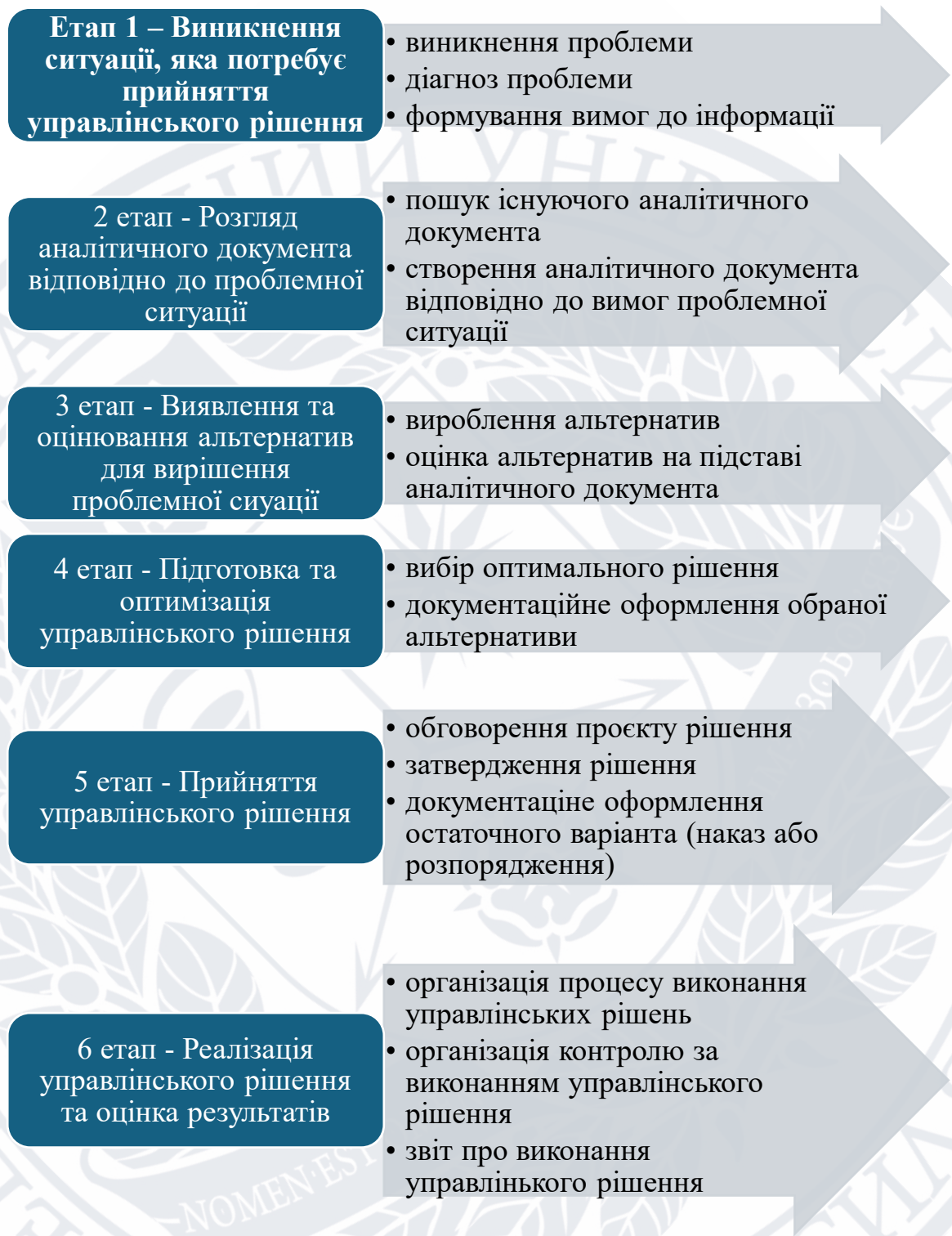


Рисунок 3.2 – Місце та роль аналітичних документів у процесі прийняття управлінських рішень

Для підготовки до ухвалення рішень, під час збору та обробці інформації саме аналітичні документи є основним джерелом зібраної інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Вони містять дані про

фінансовий стан, ринкові умови, конкурентів, внутрішні процеси та ресурси, що дозволяє керівництву мати повну картину поточної ситуації. Пошук з відкритих джерел доцільно використовувати ключові слова. Ключове слово – слово або сталий мовний вислів, яке використовують для вираження певного аспекту змісту документа (або запиту); слово, яке має істотне смислове навантаження. Воно може служити ключем під час пошуку інформації в інтернеті чи на сторінці сайту. Ключові слова сьогодні – це і слова, які описують зміст сторінок сайту [28].

За допомогою аналітичних документів менеджери можуть визначати основні проблеми, що стоять перед підприємством, та можливості для його розвитку. Це включає виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей.

Третій етап прийняття управлінських рішень містить аналіз і оцінка альтернатив. На цьому етапі аналітичні документи дозволяють моделювати різні сценарії розвитку подій і оцінювати потенційні наслідки кожного з них. Це допомагає керівництву вибирати найбільш перспективні та безпечні шляхи розвитку. Аналітичні документи, які використовуються на цьому етапі містять інформацію про можливі ризики та їх ймовірність, що дозволяє оцінювати ризики, пов'язані з різними варіантами рішень, і приймати обґрунтовані рішення щодо їх мінімізації.

На четвертому етапі «Підготовка та оптимізація управлінського рішення» аналітичні документи надають керівництву об'єктивні дані та аналіз, на основі яких можна обґрунтувати вибір конкретного рішення. Це підвищує рівень довіри до прийнятих рішень як всередині підприємства, так і з боку зовнішніх зацікавлених сторін. Документи допомагають у розробці стратегічних планів підприємства, забезпечуючи необхідну інформаційну базу для визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення.

На п'ятому етапі «Прийняття управлінського рішення» аналітичні документи застосовуються як база для обговорення проєкту рішення та затвердження рішення. Є підставою для преамбули під час видання та

документаційного оформлення остаточного варіанта (наказу або розпорядження).

Під час шостого етапу «Реалізація управлінського рішення та оцінка результатів» аналітичні документи використовуються для відстеження процесу реалізації прийнятих рішень. Вони дозволяють контролювати виконання планів, виявляти відхилення від запланованих показників і своєчасно вживати коригувальних заходів. За допомогою аналітичних документів здійснюється оцінка ефективності реалізованих рішень. Вони дозволяють порівнювати фактичні результати з очікуваними та робити висновки щодо успішності чи неуспішності прийнятих рішень.

На кожному етапі прийняття управлінського рішення повинен бути зворотний зв'язок. Саме тому аналітичні документи є основою для зворотного зв'язку в системі управління. Вони забезпечують інформаційну підтримку для аналізу минулих рішень та внесення коригувань у майбутні управлінські процеси. Документи використовуються для навчання керівників і співробітників, допомагаючи їм краще розуміти методи аналітичної роботи та ухвалення рішень. Це сприяє підвищенню загального рівня компетенції персоналу.

Таким чином, аналітичні документи займають центральне місце у процесі прийняття управлінських рішень, забезпечуючи інформаційно-аналітичну підтримку на всіх його етапах. Вони допомагають менеджерам приймати обґрунтовані, стратегічно виважені та ефективні рішення, що сприяють успішному розвитку підприємства.

Створення інформаційно-аналітичних документів поєднує методику інформаційного аналізу і синтезу, що передбачає увагу на основних положеннях, фактах та даних, відкидаючи зайву інформацію. Отримана аналітична інформація допомагає зорієнтуватися не лише у потоці первинних документів, а й у сутності проблеми в цілому. Аналітичні документи відіграють особливу роль у роботі з обґрунтованими управлінськими рішеннями. Важливо виявити не лише суперечливу природу фактів, їх джерела, але й методи збору, вивчення інформації з метою її осмислення та передачі стейкхолдерам.

3.2. Практичні приклади та кейси успішного використання аналітичних документів

Підвищення чинного рівня ефективності прийняття управлінських рішень на сучасному етапі залишається одним із найбільш актуальних питань, зважаючи на наростаючу конкуренцію в різноманітних галузях життєдіяльності суспільства, ускладнення соціально-політичної та економічної ситуації в країні. Кожне державне відомство та заклад несуть відповідальність за розробку і прийняття управлінських рішень. Ситуація в країні залежить від ефективного використання інтелектуальних ресурсів насамперед аналітичних працівників органів державної влади та управління. Практика засвідчує, що для супроводу управлінських рішень в умовах інформаційного суспільства необхідний спеціальний набір засобів і методів інформаційно-аналітичного забезпечення. Пошук інформації та її аналіз є прерогативою спеціальних відділів, інформаційно-аналітичних служб. У цьому контексті актуалізується дослідження діяльності вітчизняних інформаційно-аналітичних центрів. Інформаційно-аналітичні системи роблять значний внесок у процес прийняття управлінських рішень – їх впровадження позитивно вплинуло на це на різних рівнях державного управління, змінивши спосіб і швидкість надання інформації особам, які приймають рішення, надаючи актуальну, своєчасну та точну інформацію [42].

Ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів на сучасному етапі зумовлюють необхідність: розробок різноманітних стратегій інформаційно-аналітичних систем для задоволення організаційних потреб органів державного управління; розробок стратегій успішного інтегрування нових технологій у власну діяльність, включно з відповідним фінансуванням та адекватним технічним обслуговуванням для забезпечення необхідного потоку інформації для прийняття рішень із короткострокового та довгострокового планування; надання співробітникам адекватної підготовки для забезпечення ефективного використання інформаційно-аналітичних систем.

Розглянемо практичні приклади та кейси успішного використання аналітичних документів.

Приклад 1: General Electric (GE) – одна з найбільших корпорацій у світі, має складну організаційну структуру та широкий спектр бізнесів, що охоплюють різні галузі від енергетики до авіації. GE створила аналітичні документи для оцінки ефективності різних підрозділів та виявлення найбільш прибуткових напрямів. Використовуючи бізнес-аналітику та фінансові звіти, компанія змогла: визначити слабкі та сильні сторони різних підрозділів; оптимізувати виробничі процеси і прийняти рішення про реорганізацію та продаж неефективних активів.

Результат: завдяки використанню аналітичних документів GE змогла значно підвищити свою операційну ефективність та зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямках бізнесу [33].

Приклад 2: Amazon – одна з провідних світових інтернет-компаній, має величезні обсяги даних про поведінку споживачів, продажі, логістику та інші аспекти своєї діяльності. Amazon активно використовує аналітичні документи для оптимізації своїх бізнес-процесів, зокрема, інтернет-компанією зроблено аналіз покупок та поведінки клієнтів для персоналізації рекомендацій; оптимізація логістики та ланцюгів поставок на основі даних про запаси та доставки; визначення стратегій ціноутворення та акцій на основі аналізу продажів та ринкових тенденцій. **Результат:** завдяки використанню аналітичних документів Amazon змогла значно покращити користувацький досвід, підвищити продажі та ефективність логістичних операцій [32].

Приклад 3: Starbucks – міжнародна мережа кав'ярень, активно використовує дані для прийняття стратегічних рішень щодо розширення мережі та підвищення рівня обслуговування. Вона застосовує аналітичні документи для: аналізу даних про місцезнаходження потенційних нових кав'ярень, включаючи демографічні дані, поведінку споживачів та конкуренцію; оцінки ефективності маркетингових кампаній та акцій; моніторингу рівня задоволеності клієнтів та якості обслуговування через аналіз відгуків та соціальних мереж. **Результат:** використання аналітичних документів дозволило Starbucks успішно розширити

мережу кав'ярень у вигідних місцях, підвищити рівень задоволеності клієнтів та оптимізувати маркетингові зусилля [34].

Ці кейси на прикладі світових корпорацій демонструють, як аналітичні документи можуть бути ефективним інструментом для прийняття управлінських рішень, що призвело до покращення операційної ефективності, зростання бізнесу та задоволеності клієнтів.

Наведемо кілька прикладів ролі аналітичних документів у прийнятті управлінських рішень в українських структурах.

Приклад 1: НАК «Нафтогаз України» є однією з найбільших державних енергетичних компаній в Україні, що займається видобутком, транспортуванням та продажем природного газу. Нафтогаз використовує аналітичні документи для: оцінки ефективності своїх активів та оптимізації витрат; аналізу ринкових тенденцій та прогнозування цін на енергоносії; розробки стратегій імпорту та експорту газу з урахуванням геополітичних факторів. **Результат:** використання аналітичних документів допомогло Нафтогазу підвищити прозорість та ефективність своєї діяльності, що сприяло успішним переговорів з міжнародними партнерами та покращенню фінансових показників компанії [38].

Приклад 2: Київська міська державна адміністрація (КМДА) відповідає за управління та розвиток столиці України, включаючи інфраструктуру, соціальні послуги та економічний розвиток. КМДА використовує аналітичні документи для: підготовки бюджетів та планування витрат на основі аналізу потреб міста; моніторингу транспортних потоків та оптимізації міського транспорту; аналізу ефективності реалізації міських програм та проектів. **Результат:** завдяки використанню аналітичних документів КМДА змогла підвищити ефективність міського управління, покращити транспортну систему та більш раціонально розподіляти бюджетні кошти [36].

Приклад 3: «Розетка» є однією з найбільших онлайн-торговельних платформ в Україні, що пропонує широкий асортимент товарів та послуг. «Розетка» використовує аналітичні документи для: аналізу поведінки покупців та персоналізації рекомендацій на основі даних про покупки; оптимізації

асортименту товарів та управління запасами на складах; оцінки ефективності маркетингових кампаній та розробки нових стратегій залучення клієнтів.

Результат: використання аналітичних документів дозволило «Розетці» підвищити рівень задоволеності клієнтів, оптимізувати операційні процеси та збільшити обсяги продажів [31].

Наведені приклади демонструють, як українські компанії та державні установи успішно використовують аналітичні документи для покращення управлінських рішень та підвищення ефективності своєї діяльності.

Наступні приклади ілюструють, як аналітичні документи можуть бути ефективно використані в управлінні міськими ресурсами та послугами, сприяючи покращенню життя мешканців міста.

Приклад 1: Вінницька міська рада займається управлінням міста, включаючи розвиток інфраструктури, соціальні послуги та економічний розвиток. Вона використовує аналітичні документи для: планування бюджету та розподілу коштів, зокрема, застосування аналітичних документів використано для аналізу фінансових потреб різних відділів міської ради та планування бюджетних витрат на основі прогнозів та аналізу попередніх років; управління міським транспортом: точніше: збір та аналіз даних про транспортні потоки, затори та пасажиропотік для оптимізації маршрутів громадського транспорту та покращення транспортної інфраструктури. **Результат:** використання аналітичних документів дозволило Вінницькій міській раді більш ефективно розподіляти бюджетні кошти, покращити якість надання соціальних послуг та оптимізувати транспортні маршрути, що сприяло зменшенню заторів та підвищенню зручності для жителів міста [35].

Приклад 2: КП «Вінницяміськтеплоенерго» відповідає за надання послуг теплопостачання та гарячого водопостачання жителям міста Вінниця. «Вінницяміськтеплоенерго» використовує аналітичні документи для: моніторингу та аналізу споживання енергії: зокрема, це збір даних про споживання теплової енергії та гарячої води в різних районах міста для виявлення нерентабельних ділянок та оптимізації використання ресурсів; для

планування ремонтних робіт, точніше – використання аналітичних звітів для оцінки стану тепломережі та визначення пріоритетних ділянок для ремонту та модернізації. **Результат:** завдяки використанню аналітичних документів КП «Вінницьяміськтеплоенерго» змогло покращити ефективність роботи, зменшити витрати на енергоносії та підвищити якість обслуговування споживачів. Це також сприяло зменшенню аварійних ситуацій та покращенню надійності тепlopостачання у Вінниці [37].

ВИСНОВКИ

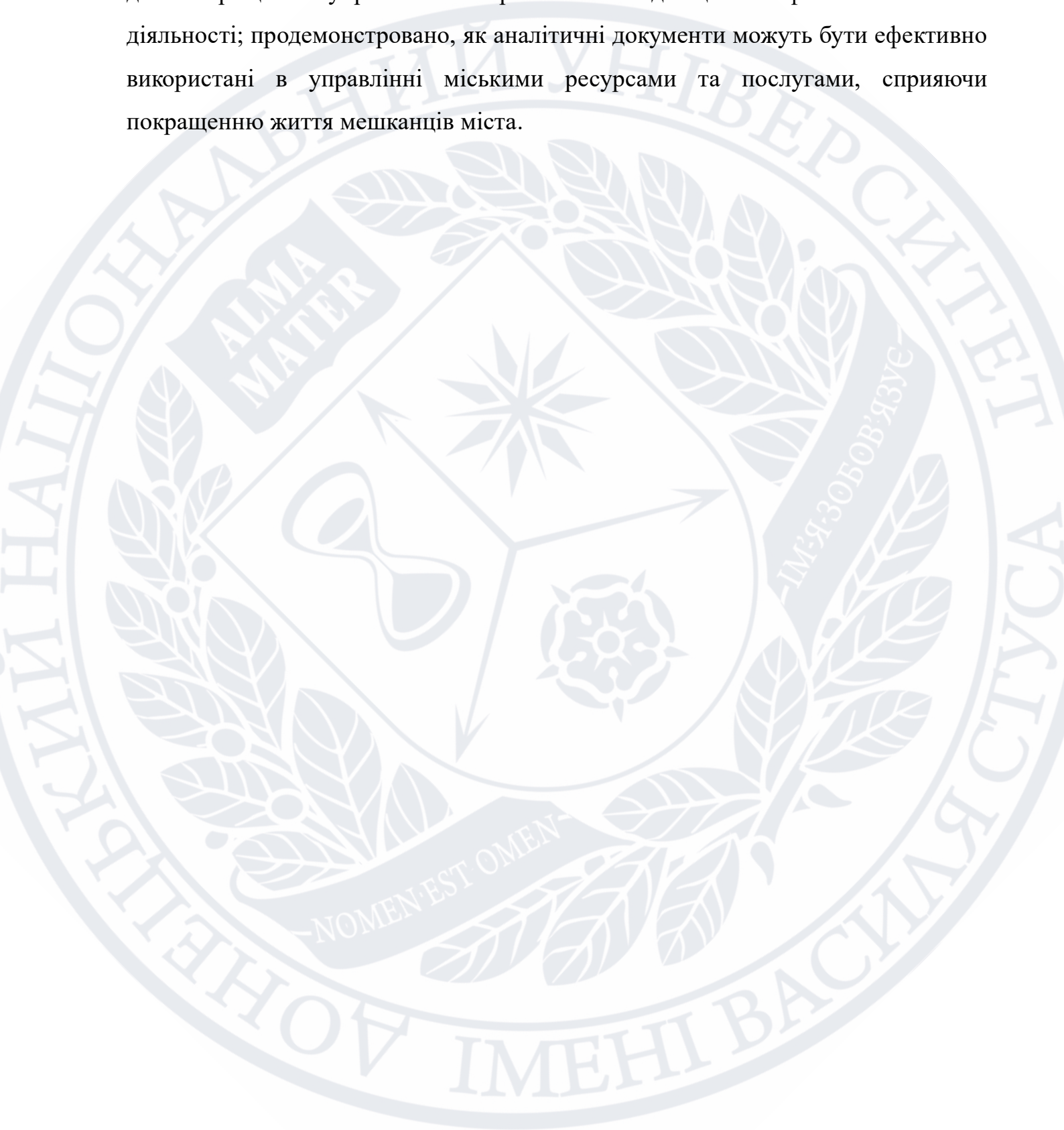
Аналіз сучасного стану аналітичної діяльності показав, що вона є важливою ланкою управлінської роботи. Але аналітичні служби, які функціонують в Україні, досить розпорошені. Всі досліджувані аналітичні підрозділи працюють автономно, за конкретними оперативними чи постійно діючими запитами абонентів. Однак, між ними відсутня координація, зокрема для спільного формування й використання джерельної бази, що створюється в процесі аналітико-синтетичної обробки української наукової літератури. Специфіка проблеми науково-аналітичної діяльності в Україні полягає в тому, що робота всіх досліджуваних інституцій спрямована на задоволення інформаційних потреб вищих державних, урядових, законодавчих гілок влади. Проте, наукова аналітика потрібна й для прийняття управлінських рішень у регіональних і місцевих органах влади, а також під час обґрунтування значних наукових і господарських проектів.

Використання аналітичних документів у процесі прийняття управлінських рішень є критично важливим для досягнення високої якості управління, підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах сучасної динамічної бізнес-середовища.

Запропоновано схему, відповідно до якої аналітичні документи займають центральне місце у процесі прийняття управлінських рішень, забезпечуючи інформаційно-аналітичну підтримку на всіх його етапах. Вони допомагають менеджерам приймати обґрунтовані, стратегічно виважені та ефективні рішення, що сприяють успішному розвитку підприємства.

Розглянуто практичні приклади та кейси успішного використання аналітичних документів: на прикладі світових корпорацій продемонстровано, як аналітичні документи можуть бути ефективним інструментом для прийняття управлінських рішень, що призвело до покращення операційної ефективності, зростання бізнесу та задоволеності клієнтів; продемонстровано, як українські

компанії та державні установи успішно використовують аналітичні документи для покращення управлінських рішень та підвищення ефективності своєї діяльності; продемонстровано, як аналітичні документи можуть бути ефективно використані в управлінні міськими ресурсами та послугами, сприяючи покращенню життя мешканців міста.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Асєєв Г. Концепція оперативного аналітичного оброблення даних (OLAP) документообігу комунікативних структур. *Вісник Книжкової палати*. 2011. № 8. С. 17-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2011_8_6.
2. Бойко Н. В. Інформаційно-аналітичні документи в системі службової документації органів місцевого самоврядування України: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, Київ, 2023. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytutu/nauka/dysertatsii/Dysertacia_Boiko_N_z_e-pidpysom.pdf
3. Варенко В. Компетентнісний підхід у підготовці майбутніх документознавців на прикладі дисципліни "Інформаційно-аналітична діяльність". *Вісник Книжкової палати*. 2012. № 10. С. 28-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2012_10_8.
4. Варенко В. М. Інформаційна аналітика в Україні: необхідність впровадження, проблеми функціонування, перспективи розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2013. № 1. С. 35-39. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/11656/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d0%92%d0%b0%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be.pdf>
5. Варенко В. Методичний аспект створення інформаційно-аналітичних документів: аналіз, технології, проблеми. *Вісник Книжкової палати*. 2015. № 3. С. 46-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2015_3_15.
6. Вовк Н. Інформаційно-аналітичні документи: сфера використання та класифікація. *Вісник Книжкової палати*. 2016. № 4. С. 47-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2016_4_10.

7. Ганзюк О. Методика підготовки аналітичних документів в інформаційній сфері. URL: http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2015/4/part_2/9.pdf
8. Григораш С. М. Змістова композиція аналітичних документів *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2013. № 1. С. 21-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2013_1_6.
9. Григораш С. М., Бурківська Л. Ю. Аналітичний документ як практичний інструмент для вироблення управлінського рішення. Електронний науковий архів Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. URL: <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/8195/1/7844p.pdf>
10. Демуз І. Інформаційно-аналітична складова професійної компетентності майбутніх документознавців. *Соціум. Документ. Комунікація*. Серія: Історичні науки. 2019. Вип. 7. С. 26-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/colscart_2019_7_4.
11. 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. doi: 10.31435/rsglobal_wos/30042020/7044
12. 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.
13. Захарова І. В., Філіпова Л. Я. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 336 с.
14. Зарембо К., Юнген А., Лапшина І., Сологуб І., Доронюк Т. Писати аналітику може кожен. Київ: Віхола, 2021. 222 с.
15. Історичне джерелознавство / Я. Калакура, І. Войцехівська, Б. Корольов та ін. Київ : Либідь, 2002. 488 с.
16. Іщенко В. С. Аналітична довідка в системі цільових орієнтирів підготовки майбутніх фахівців з документознавства та інформаційної діяльності. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*.

Педагогічні науки. 2017. № 1(2). С. 100-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2017_1\(2\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2017_1(2)_14).

17. Іщенко В. С. Сучасні підходи до визначення структури аналітичної компетентності майбутнього фахівця з документознавства та інформаційної діяльності. *Education and pedagogical sciences.* 2017. № 1. С. 20-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/OsDon_2017_1_4.

18. Іщенко В. С. Цільові орієнтири професійної підготовки майбутніх фахівців у галузі документознавства та інформаційної діяльності до аналітичної роботи. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки.* 2013. № 18(1). С. 154-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2013_18\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2013_18(1)_21).

19. Кобелєв О. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у бібліотечній галузі. *Вісник Харківської державної академії культури.* 2010. Вип. 29. С. 106-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2010_29_16.

20. Ковальська Л. А. Документ в діловодстві та архівній справі: комунікація інформаційної діяльності. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія.* 2021. № 3. С. 29-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2021_3_6.

21. Ковальська Л. Інформаційно-аналітична діяльність сучасної бібліотеки. *Бібліотечний вісник.* 2021. № 3. С. 12-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv_2021_3_4.

22. Ковальська Л. Книги та преса як документально-інформаційні ресурси: жанрові особливості. *Вісник Книжкової палати.* 2020. № 4. С. 27-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2020_4_8.

23. Кузнякова Т. Сутність, завдання і місце інформаційно-аналітичної діяльності в сучасному державному управлінні. *Теорія та практика державного управління.* 2014. Вип. 1. С. 37-46.

24. Кулицький С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: навч. посіб. Київ: МАУП. 2022. 224 с.

25. Кушнарєнко Н., Удалова В. Наукова обробка документів : підручник. Київ: Знання, 2006. 334 с.
26. Ліхтер Т. М. Аналітичне забезпечення управлінських рішень : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.06.04 “Бухгалтерський облік, аналіз та аудит”. Київ, 2005. 17 с. URL: <https://oblik.press/analitichne-zabezpechennya-upravlinskyh-rishen/>
27. Ломачинська І.М. Конспект лекцій з дисципліни «Інформаційно-аналітична діяльність». Київ: Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». 2020. 70 с.
28. Лукаш Г. П. Робота з ключовими словами у процесі аналітико-синтетичної обробки документів. *Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи за період 2019–2020 рр.* (квітень–травень 2021 р.). Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2021. С. 309-311.
29. Лучко О. Ю. Інформаційно-аналітична діяльність. URL: <https://vo.uu.edu.ua/mod/page/view.php?id=421416>.
30. Мандзюк О. А. Адміністративно-правове регулювання аналітичної діяльності в Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук за спеціальністю 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет. Ужгород, 2020. <https://uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/28758>
31. Офіційний сайт «Розетка». URL: <https://rozetka.com.ua/ua/>
32. Офіційний сайт Amazon. URL: <https://www.amazon.com/>
33. Офіційний сайт General Electric (GE). URL: <https://www.ge.com/>
34. Офіційний сайт Starbucks. URL: <https://www.starbucks.com/>
35. Офіційний сайт Вінницької міської ради. URL: <https://vmr.gov.ua/>
36. Офіційний сайт Київської міської державної адміністрації (КМДА). URL: <https://kyivcity.gov.ua/>

37. Офіційний сайт КП «Вінницяміськтеплоенерго». URL: <https://vmte.vn.ua/public/>
38. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». URL: <https://gas.ua/uk/home>
39. Офіційний сайт науково-технологічної бібліотеки Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя. URL: <http://library.tntu.edu.ua/resources/ naukometrychni-bazydanyh>
40. Офіційний сайт НДЦ «Інститут соціально-правових та політичних досліджень імені Олександра Яременка» URL: <https://dismp.gov.ua/navychky-khkh-stolittia-ta-umovy-ikh-formuvannia-i-rozvytku-dlia-molodi/>
41. Офіційний сайт «Громадська організація «Інститут молоді» URL: <https://inmol.org/proekty/konsultuvannya-ta-analitska/>
42. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень: (на прикладі органів державної влади України). *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. №10, С. 166–174. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.10.2022.269493>
43. Підвищення рівня експертно-аналітичної спроможності Вінницької області. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/pidvishhennya-rivnya-ekspertno-analitichnoyi-spromozhnosti-vinnitskoyi-oblasti/>
44. Попович О. С., Єршов Ю. В. До історії становлення прогностико-аналітичних досліджень науково-технологічного розвитку в Центрі досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва НАН України. Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/49108/16-Popovich.pdf?sequence=1> (дата звернення: 08.04.2024).
45. Про Інформацію: закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 48, ст.650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

46. Рейтерович І., Ситник С. Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 56 с.
47. Сілкова Г. До питання класифікації інформаційно-аналітичної продукції. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. 2013. Вип. 37. С. 40-48.
48. Стеценко Т. В. Методика складання аналітичного документу за результатами виконання місцевого бюджету. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 123-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2014_2_20.
49. Хромченко Л., Раковська-Башмакова О., Шраєр А. Організація інформаційної діяльності (теоретичні основи). Харків : МСУ Харків, 2008. 352 с.
50. Шворов А. С. Система підтримки прийняття рішень при визначенні послідовності обробки вхідних електронних документів в інформаційно-аналітичній системі. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. Вип. 44. С. 152-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpviknu_2013_44_28.
51. Янг Е., Куїнн Л. Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики: Практичний посібник для радників з державної політики у Центральній і Східній Європі. Київ: К.І.С. , 2023.
52. Bardach, Eugene (1996). The eight step path of policy analysis: A handbook for practice. Berkeley: Berkeley Academic Press