

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра музеєзнавства, пам'яткознавства
та інформаційно-аналітичної діяльності

На правах рукопису

ЛИВАК МИХАЙЛО В'ЯЧЕСЛАВОВИЧ

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ**

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

Науковий керівник:
кандидат історичних наук, доцент
Дмитренко Алла Адамівна

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

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

від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри проф. Гаврилюк С. В. _____

Луцьк – 2025

АНОТАЦІЯ

Ливак М. В. Формування системи інформаційно-аналітичних установ в Україні. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Спеціальність: 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Освітньо-професійна програма: «Інформаційна, документно-аналітична діяльність». Луцьк, 2025.

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексний аналіз процесу формування, становлення та розвитку системи інформаційно-аналітичних установ в Україні в умовах трансформації державного управління, цифровізації та воєнних викликів. Розкрито теоретико-методологічні засади інформаційно-аналітичної діяльності, визначено її сутність, функції та класифікаційні підходи. Проаналізовано історичну еволюцію інформаційно-аналітичних структур та нормативно-правові засади функціонування інформаційно-аналітичної сфери.

У роботі обґрунтовано основні передумови виникнення інформаційно-аналітичної сфери в Україні після проголошення незалежності, здійснено періодизацію етапів формування сучасної української системи інформаційно-аналітичних установ. Окрему увагу приділено аналізу діяльності державних інституцій аналітичного спрямування (архівної служби, Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, органів державної статистики, державних реєстрів, аналітичних підрозділів органів влади), а також недержавних та комерційних аналітичних центрів, think-tanks і дослідницьких організацій.

Значну увагу зосереджено на ролі інформаційних технологій у діяльності інформаційно-аналітичних установ, зокрема використанні цифрових платформ, великих даних, OSINT-аналітики, геоінформаційних систем і технологій штучного інтелекту. Визначено основні проблеми, тенденції та перспективи розвитку інформаційно-аналітичних установ в

Україні в умовах війни, глобальних інформаційних загроз і євроінтеграційних процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання у процесі формування державної політики у сфері інформаційно-аналітичного забезпечення, цифровізації, інформаційної та кібербезпеки, у діяльності органів державної влади, недержавних аналітичних центрів, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Ключові слова: інформаційно-аналітична діяльність, інформаційно-аналітичні установи, державне управління, аналітичні центри, think-tanks, цифровізація, OSINT-аналітика, інформаційна безпека, штучний інтелект.

SUMMARY

Lyvak M. V. Formation of the system of information and analytical institutions in Ukraine. Qualification thesis as a manuscript for obtaining the educational degree «Master». Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, 2025.

The thesis provides a comprehensive analysis of the process of formation, development and functioning of the system of information and analytical institutions in Ukraine in the context of public administration transformation, digitalization and wartime challenges. The theoretical and methodological foundations of information and analytical activity are revealed, its essence, functions and classification approaches are defined. The historical evolution of information and analytical structures in the global context and the legal framework of the information and analytical sphere are analyzed.

The research substantiates the main prerequisites for the emergence and development of the information and analytical sphere in Ukraine after gaining independence and proposes a periodization of the stages of formation of the modern Ukrainian system of information and analytical institutions. Special attention is paid to the analysis of the activities of state analytical institutions (the State Archival Service, the Vernadsky National Library of Ukraine, state statistical bodies, state registers, analytical units of public authorities), as well as non-governmental and commercial analytical centres, think tanks and research organizations.

Considerable attention is paid to the role of information technologies in the activities of information and analytical institutions, in particular the use of digital platforms, big data, OSINT analytics, reographical information systems and artificial intelligence technologies. The main problems, current trends and prospects for the development of information and analytical institutions in Ukraine in the context of war, global information threats and European integration processes are identified.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application in shaping public policy in the field of information and analytical support, digital transformation, information and cybersecurity, as well as in the activities of public authorities, independent analytical centres and higher education institutions.

Key words: information and analytical activity, information and analytical institutions, public administration, analytical centres, think tanks, digitalization, OSINT analytics, information security, artificial intelligence.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	11
РОЗДІЛ 2. СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ.....	29
РОЗДІЛ 3. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ УСТАНОВ.....	46
РОЗДІЛ 4. ПРОБЛЕМИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ.....	59
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та стрімкого зростання обсягів інформації особливого значення набуває ефективна організація процесів її збирання, обробки, аналізу та використання в управлінській, науковій, соціально-економічній та безпековій сферах. Інформація перетворюється не лише на стратегічний ресурс розвитку держави, а й на важливий інструмент прийняття політичних, економічних і соціальних рішень. У цьому контексті ключову роль відіграють інформаційно-аналітичні установи, які забезпечують систематизацію інформаційних потоків, формування аналітичних продуктів та їх використання органами державної влади, бізнес-структурами та громадянським суспільством.

Для України проблема формування ефективної системи інформаційно-аналітичних установ набула особливої актуальності після проголошення незалежності у 1991 році. Перехід від радянської моделі управління до демократичних засад державотворення, становлення ринкової економіки, інтеграційні процеси у напрямі Європейського Союзу, а також виклики інформаційної безпеки в умовах гібридної війни зумовили необхідність створення сучасної, гнучкої та технологічно оснащеної інформаційно-аналітичної інфраструктури. Водночас процеси її формування в Україні відбувалися нерівномірно, під впливом як внутрішніх трансформаційних процесів, так і зовнішніх геополітичних факторів.

Особливу актуальність дослідження зумовлює і той факт, що інформаційно-аналітична сфера сьогодні виходить за межі суто державного сектору. В Україні активно розвиваються недержавні аналітичні центри, незалежні дослідницькі організації, комерційні інформаційні компанії, які беруть участь у формуванні суспільної думки, експертному супроводі реформ, розробці стратегій розвитку різних галузей. Таким чином,

формується складна, багаторівнева система інформаційно-аналітичних установ, що потребує системного наукового осмислення.

Попри наявність окремих наукових праць, присвячених проблемам інформаційно-аналітичної діяльності, питання цілісного аналізу процесу формування системи інформаційно-аналітичних установ в Україні досі залишається недостатньо розробленим. Більшість досліджень зосереджуються або на технологічних аспектах аналітичної діяльності, або на функціонуванні окремих інституцій, не охоплюючи комплексно історичні передумови, етапи становлення, правові засади та сучасні тенденції розвитку цієї сфери. Це зумовлює наукову та практичну потребу у ґрунтовному дослідженні зазначеної проблематики.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності всебічного осмислення процесів становлення інформаційно-аналітичних установ в Україні як складової системи державного управління, науки, економіки та інформаційної безпеки. В умовах інформаційного суспільства саме якість аналітичної обробки даних визначає ефективність стратегічного планування, прогнозування та управлінських рішень. Тому дослідження формування цієї системи має не лише теоретичне, але й прикладне значення.

Метою дослідження є комплексне дослідження процесу формування системи інформаційно-аналітичних установ в Україні, визначення її теоретико-методологічних засад, етапів становлення, сучасного стану, проблем та перспектив розвитку в умовах цифрової трансформації суспільства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається розв'язання таких **завдань**:

- висвітлити поняття, сутність та основні функції інформаційно-аналітичної діяльності;
- розглянути класифікацію інформаційно-аналітичних установ та їх місце у суспільстві;

- проаналізувати історичну еволюцію інформаційно-аналітичних структур у світовому контексті;
- охарактеризувати нормативно-правові засади функціонування інформаційно-аналітичної сфери;
- визначити передумови та фактори розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні після здобуття незалежності;
- окреслити основні етапи формування сучасної системи інформаційно-аналітичних установ в Україні;
- проаналізувати діяльність ключових державних та недержавних аналітичних інституцій;
- дослідити роль інформаційних технологій у забезпеченні інформаційно-аналітичної діяльності;
- виявити проблеми, сучасні тенденції та перспективи розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні.

Об'єктом дослідження є система інформаційно-аналітичних установ як складова інформаційної інфраструктури України.

Предметом дослідження є процеси формування, функціонування та розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, застосовано:

- методи аналізу та синтезу – для опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази;
- історичний метод – для дослідження етапів формування інформаційно-аналітичних структур;
- системний підхід – для розгляду інформаційно-аналітичних установ як єдиної цілісної системи;
- порівняльний метод – для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду;

- статистичні та описові методи – для узагальнення діяльності окремих установ;
- логіко-структурний аналіз – для формування узагальнень і висновків.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до вивчення процесу формування системи інформаційно-аналітичних установ в Україні з урахуванням сучасних інформаційних технологій, трансформаційних процесів у державному управлінні та безпековому секторі. У роботі здійснено узагальнення основних етапів розвитку цієї системи, виокремлено ключові тенденції її модернізації, визначено проблемні аспекти та перспективні напрями розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання матеріалів роботи у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін інформаційного, управлінського та аналітичного напрямку, а також у діяльності інформаційно-аналітичних підрозділів органів державної влади, наукових установ і недержавних аналітичних центрів. Основні положення та висновки можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері інформаційно-аналітичного забезпечення.

Апробація результатів дослідження. Основні положення магістерської роботи доповідалися на засіданні кафедри музеєзнавства, пам'яткознавства та інформаційно-аналітичної діяльності під час попереднього захисту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ УСТАНОВ

У сучасному інформаційному суспільстві інформація набуває статусу стратегічного ресурсу, що визначає ефективність управління, розвитку економіки, науки, безпеки та соціальних процесів. У зв'язку з цим зростає роль діяльності, спрямованої не лише на накопичення інформації, а й на її ґрунтовну аналітичну обробку. Саме таку роль відіграє інформаційно-аналітична діяльність, яка виступає важливим елементом механізму прийняття управлінських і стратегічних рішень.

Поняття інформаційно-аналітичної діяльності. У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення інформаційно-аналітичної діяльності, що пояснюється багатовимірністю цього поняття та його використанням у різних галузях знань – інформатиці, соціальних комунікаціях, державному управлінні, політології, безпекознавстві, економіці тощо. Загалом інформаційно-аналітична діяльність трактується як вид професійної діяльності, спрямованої на збирання, обробку, аналіз, інтерпретацію та представлення інформації з метою підготовки обґрунтованих управлінських рішень.

У широкому розумінні інформаційно-аналітична діяльність – це цілеспрямований процес роботи з інформаційними ресурсами, що включає їх пошук, відбір, систематизацію, узагальнення, оцінювання та прогнозування. У вузькому значенні вона розглядається як спеціалізована аналітична робота, орієнтована на виявлення закономірностей, тенденцій і причинно-наслідкових зв'язків у соціальних, політичних, економічних та інших процесах.

В умовах розвитку цифрових технологій інформаційно-аналітична діяльність дедалі більше поєднує традиційні методи аналізу з автоматизованою обробкою великих масивів даних (Big Data),

використанням штучного інтелекту, інформаційних систем управління базами даних, геоінформаційних технологій тощо. Це суттєво розширює її можливості та підвищує значення у різних сферах суспільного життя.

Сутність інформаційно-аналітичної діяльності полягає у перетворенні розрізнених інформаційних відомостей на структуроване, осмислене та практично корисне знання. Вона виступає своєрідним «містком» між масивами первинної інформації та процесом прийняття рішень.

Ця діяльність має декілька ключових змістових характеристик:

1. Комплексність, оскільки охоплює всі етапи роботи з інформацією – від її збору до підготовки аналітичних продуктів.
2. Цілеспрямованість, адже вона завжди орієнтована на конкретного користувача (органи влади, бізнес, громадські організації, наукові установи).
3. Науковість, що передбачає використання логічних, статистичних, математичних, соціологічних та інших методів аналізу.
4. Оперативність, яка проявляється у здатності швидко реагувати на динамічні зміни інформаційного середовища.
5. Прогностичність, що забезпечує можливість передбачення розвитку подій і формування сценаріїв майбутнього.

Інформаційно-аналітична діяльність не зводиться лише до механічного узагальнення фактів. Вона передбачає глибоке осмислення інформації, її критичну оцінку, виявлення прихованих тенденцій, формування альтернативних варіантів розвитку подій. Саме тому аналітичний компонент є визначальним у структурі такої діяльності.

Особливе місце інформаційно-аналітична діяльність посідає у сфері державного управління. Вона забезпечує інформаційний супровід політичних рішень, оцінку соціально-економічної ситуації, аналіз загроз національній безпеці, моніторинг громадської думки та міжнародних процесів. Без ефективної аналітичної складової державне управління в сучасних умовах втрачає свою стратегічність і прогнозованість.

Основні функції інформаційно-аналітичної діяльності. Функції інформаційно-аналітичної діяльності відображають її призначення та роль у суспільних процесах. У наукових дослідженнях виділяють низку базових функцій, які реалізуються залежно від специфіки діяльності установи.

Інформаційна функція полягає у збиранні, накопиченні та збереженні інформації. Вона забезпечує формування інформаційних ресурсів, необхідних для подальшої аналітичної роботи. Саме на цьому етапі відбувається відбір релевантної, достовірної та актуальної інформації з різних джерел.

Аналітична функція є центральною та визначальною. Вона полягає в обробці інформаційних матеріалів, їх аналізі, класифікації, узагальненні та інтерпретації. У межах цієї функції формуються аналітичні довідки, огляди, звіти, аналітичні записки, прогнози.

Прогностична функція спрямована на передбачення розвитку процесів і явищ на основі аналізу наявних тенденцій. Вона дозволяє розробляти сценарії можливих змін та оцінювати наслідки управлінських рішень.

Комунікативна функція забезпечує передачу аналітичної інформації між різними суб'єктами – органами влади, експертним середовищем, засобами масової інформації, громадськістю. Саме вона сприяє інтеграції аналітичних продуктів у суспільні процеси.

Управлінська функція проявляється у безпосередньому впливі аналітичної інформації на процес прийняття рішень. Якісна інформаційно-аналітична діяльність підвищує ефективність державного управління, мінімізує ризики та сприяє оптимізації управлінських процесів.

Експертна функція полягає у підготовці експертних висновків з окремих проблем, оцінці політик, реформ, програм і стратегій розвитку.

Контрольна функція полягає у моніторингу виконання рішень, програм, стратегічних документів та оцінці їх результативності.

Таким чином, інформаційно-аналітична діяльність виконує багатофункціональну роль і є невід'ємною складовою сучасних соціально-управлінських систем.

Рівні та сфери здійснення інформаційно-аналітичної діяльності. Інформаційно-аналітична діяльність здійснюється на різних рівнях: державному, регіональному, галузевому, корпоративному та міжнародному. На державному рівні вона забезпечує стратегічне планування, національну безпеку, зовнішню політику. На регіональному – підтримує процеси місцевого самоврядування, соціально-економічного розвитку територій. У корпоративному секторі вона спрямована на аналіз ринку, конкурентного середовища, ризиків і прогнозування розвитку бізнесу.

За сферою застосування виділяють політичну, економічну, соціальну, наукову, оборонну, екологічну, інформаційну та інші види інформаційно-аналітичної діяльності. Така багатовекторність підкреслює її універсальний характер і зростаючу роль у різних галузях суспільного життя.

Значення інформаційно-аналітичної діяльності в сучасних умовах. У XXI столітті інформаційно-аналітична діяльність стає однією з ключових складових національної безпеки держав. В умовах інформаційних війн, дезінформації, кібератак і гібридних загроз саме аналітичні структури забезпечують виявлення інформаційних ризиків, оцінку загроз і формування механізмів протидії.

Водночас у демократичних суспільствах інформаційно-аналітична діяльність сприяє прозорості влади, розвитку громадянського суспільства та підвищенню якості публічної політики. Через експертні оцінки, аналітичні дослідження та громадський моніторинг вона впливає на формування суспільної думки та підзвітність органів влади.

Отже, інформаційно-аналітична діяльність є складним, багатокомпонентним і стратегічно важливим видом діяльності, який забезпечує ефективне функціонування сучасних державних і суспільних інститутів. Саме її розвиток створює підґрунтя для формування дієвої

системи інформаційно-аналітичних установ, що й становить предмет подальшого дослідження у цій магістерській роботі.

Інформаційно-аналітичні установи є важливою складовою сучасної інформаційної інфраструктури суспільства. Вони забезпечують систематичну обробку інформаційних ресурсів, формування аналітичних продуктів і їх використання у процесах управління, прогнозування та суспільного розвитку. Різноманітність сфер застосування інформаційно-аналітичної діяльності зумовлює існування значної кількості установ, які відрізняються за формами власності, рівнем підпорядкування, функціональним призначенням, напрямками діяльності та цільовою аудиторією. Саме це обумовлює необхідність наукової класифікації інформаційно-аналітичних установ.

Класифікація інформаційно-аналітичних установ – це впорядкування та систематизація їх різновидів за істотними ознаками з метою глибшого розуміння їх ролі, функцій і місця у загальній системі інформаційного забезпечення суспільства. У наукових дослідженнях не існує єдиного універсального підходу до класифікації таких установ, що пояснюється складністю та багатофункціональністю інформаційно-аналітичної діяльності. Тому доцільним є застосування комплексного підходу, який передбачає використання кількох критеріїв класифікації.

Класифікація за формою власності та підпорядкуванням

Однією з основних ознак класифікації інформаційно-аналітичних установ є форма власності та характер підпорядкування. За цим критерієм виділяють:

1. Державні інформаційно-аналітичні установи. Вони функціонують у системі органів державної влади та забезпечують інформаційно-аналітичний супровід державної політики. До цієї групи належать аналітичні підрозділи міністерств і відомств, служби моніторингу, державні інформаційні агентства, архіви, бібліотеки національного рівня, центри обробки даних. Основною метою їх діяльності є інформаційне забезпечення процесу

ухвалення управлінських рішень, реалізації державних програм, підтримання національної безпеки та суспільної стабільності.

2. Недержавні (громадські) інформаційно-аналітичні установи. До них належать незалежні аналітичні центри, громадські організації, дослідницькі інститути, експертні платформи. Вони здійснюють аналітичну та експертну діяльність у різних сферах – політичній, соціальній, економічній, оборонній, екологічній. Такі установи відіграють важливу роль у розвитку демократичних процесів, формуванні громадського контролю, експертного середовища та суспільної дискусії.

3. Приватні та комерційні інформаційно-аналітичні установи. Це компанії, що надають інформаційно-аналітичні послуги на комерційній основі. Вони здійснюють маркетингові дослідження, аналіз ринкової кон'юнктури, фінансово-економічне прогнозування, бізнес-аналітику, консалтингові послуги. Їх діяльність зорієнтована на потреби корпоративних клієнтів і бізнес-середовища.

Таким чином, за формою власності інформаційно-аналітичні установи утворюють багатосекторну структуру, що забезпечує функціонування інформаційного простору як у державному, так і у недержавному сегменті.

Класифікація за рівнем функціонування

За рівнем функціонування інформаційно-аналітичні установи поділяються на:

1. загальнодержавні, які здійснюють аналітичну діяльність у масштабах усієї країни;
2. регіональні, що працюють на рівні областей, громад, територіальних громад;
3. галузеві, діяльність яких спрямована на окремі сектори економіки чи соціальної сфери (енергетика, освіта, медицина, оборона тощо);
4. локальні, що функціонують на рівні окремих підприємств, установ чи організацій.

Такий поділ відображає ієрархічність системи інформаційно-аналітичного забезпечення та дозволяє визначити масштаби впливу конкретної установи на суспільні процеси.

Класифікація за функціональним призначенням

З огляду на основні функції інформаційно-аналітичні установи доцільно поділяти на:

1. інформаційно-збірні, основна діяльність яких зосереджена на накопиченні, збереженні та поширенні інформації (бібліотеки, архіви, інформаційні агентства);
2. аналітичні, що спеціалізуються на глибокій обробці інформації, підготовці аналітичних матеріалів, прогнозів і рекомендацій;
3. інформаційно-прогностичні, діяльність яких спрямована на моделювання соціально-економічних процесів і сценарне прогнозування;
4. експертно-консультативні, що надають експертні оцінки та рекомендації для органів влади, бізнесу та громадських структур;
5. моніторингові, які здійснюють постійне спостереження за станом певних процесів або об'єктів.

Функціональна класифікація дозволяє чітко розмежувати завдання інформаційно-аналітичних установ залежно від їх основної спеціалізації.

Класифікація за напрямками діяльності. Залежно від сфери застосування результатів аналітичної роботи інформаційно-аналітичні установи поділяють на:

1. політичні – аналіз політичних процесів, виборів, партійної системи, міжнародних відносин;
2. економічні – дослідження макро- і мікроекономічних процесів, фінансових ринків, інвестиційної діяльності;
3. соціальні – вивчення соціальної структури суспільства, рівня життя населення, міграційних процесів;
4. наукові та освітні – аналітика розвитку науки, освіти, інновацій;

5. безпекові – аналіз загроз національній, інформаційній та кібербезпеці;
6. екологічні – оцінювання стану довкілля, прогнозування екологічних ризиків.

Такий поділ демонструє універсальність інформаційно-аналітичної діяльності та її спроможність охоплювати всі ключові сфери суспільного розвитку.

Класифікація за типом аналітичного продукту. За характером результатів діяльності інформаційно-аналітичні установи поділяють на ті, що спеціалізуються на:

1. підготовці інформаційних звітів і довідок;
2. створенні аналітичних оглядів;
3. розробці прогнозних моделей і сценаріїв;
4. формуванні стратегічних рекомендацій;
5. проведенні експертних оцінок і аудитів.

Такий підхід дозволяє визначити практичну цінність аналітичної продукції та її значущість для різних категорій споживачів.

Класифікація за цільовою аудиторією. Залежно від того, на кого спрямована діяльність установ, розрізняють:

1. установи, орієнтовані на органи державної влади;
2. установи, що працюють для бізнесу та корпоративного сектору;
3. установи, діяльність яких спрямована на громадянське суспільство та ЗМІ;
4. установи, орієнтовані на наукову спільноту та освітній сектор.

Такий підхід дозволяє оцінити соціальну значущість інформаційно-аналітичних установ та їх вплив на формування суспільних процесів.

Узагальнення класифікаційних підходів. Узагальнюючи наведені підходи, слід зазначити, що жоден окремий критерій не дає повного уявлення про багатоманітність інформаційно-аналітичних установ. Тому у сучасних наукових дослідженнях застосовується системна, багатокритеріальна

класифікація, яка дозволяє комплексно відобразити їх структуру, функції та роль у розвитку інформаційного суспільства.

Інформаційно-аналітичні установи формують складну, багаторівневу мережу, що поєднує державний, недержавний та комерційний сектори, різні сфери діяльності та рівні функціонування. Саме така багатокomпонентність забезпечує адаптивність інформаційно-аналітичної системи до сучасних викликів, зумовлених цифровізацією, глобалізацією та інформаційною безпекою.

Отже, класифікація інформаційно-аналітичних установ є важливим науковим інструментом, що дозволяє не лише систематизувати їх різновиди, а й більш глибоко осмислити закономірності їх розвитку, функціонування та взаємодії у межах сучасного інформаційного простору.

Історія становлення інформаційно-аналітичних структур нерозривно пов'язана з еволюцією суспільства, розвитком державності, науки, управління та комунікаційних технологій. Потреба у збиранні, систематизації, аналізі та використанні інформації з'явилася ще на ранніх етапах цивілізаційного розвитку та поступово трансформувалася у спеціалізовану професійну діяльність, що з часом набула інституційного оформлення.

Еволюцію інформаційно-аналітичних структур доцільно розглядати як безперервний процес переходу від елементарних форм обліку та спостереження до складних багаторівневих аналітичних систем, які функціонують на базі цифрових технологій, штучного інтелекту та глобальних інформаційних мереж.

Інформаційно-аналітичні практики в давніх цивілізаціях

Перші елементи інформаційно-аналітичної діяльності з'являються ще у державах Стародавнього Сходу – Єгипті, Месопотамії, Китаї, Індії. Уже в той період існувала необхідність у веденні обліку ресурсів, населення, податків, військових загонів, що зумовлювало формування перших інформаційних служб при дворах правителів. Жреці, писарі та чиновники виконували

функції збирання та обробки даних, їх систематизації та подання правителям у вигляді узагальнених відомостей.

У Стародавній Греції та Римі інформаційно-аналітичні функції здійснювались у межах державних адміністрацій, військових структур та філософських шкіл. Розвиток логіки, риторики, статистичних підходів, політичної філософії сприяв формуванню перших теоретичних основ аналітичного мислення. Римська імперія створила розгалужену систему збору інформації про провінції, населення, господарство, що фактично стало прообразом державної аналітичної системи.

Середньовіччя та ранній Новий час: зародження інституційних форм

У Середньовіччі інформаційно-аналітичні процеси були зосереджені насамперед у церковних та монархічних структурах. Архіви, бібліотеки, монастирські скрипторії виконували функцію накопичення знань, а радники при монархах здійснювали елементарний аналіз політичної та військової ситуації.

Починаючи з XV–XVII століть, із розвитком держав централізованого типу, поширенням друкарства та формуванням бюрократичного апарату значно зростає потреба в систематизованій інформації. У європейських державах починають формуватися постійні дипломатичні служби, військові штаби, фінансові відомства, які здійснювали аналітичну обробку даних щодо внутрішньої та зовнішньої політики.

У цей період зароджуються перші прототипи сучасних статистичних служб, формується державний облік населення, економічних ресурсів, торгівлі. Саме тоді аналітична діяльність поступово переходить від емпіричних спостережень до більш системних підходів.

XIX століття: аналітика як складова державного управління

У XIX столітті, на тлі індустріалізації, розвитку науки, техніки та масових комунікацій, інформаційно-аналітична діяльність набуває нового значення. У більшості розвинених країн створюються державні статистичні

відомства, аналітичні служби при міністерствах, військові розвідувальні структури, науково-дослідні інститути.

Саме в цей період відбувається інституціоналізація аналітичної діяльності як окремого виду професійної діяльності. Формуються перші методологічні підходи до аналізу соціально-економічних процесів, зароджуються економічна аналітика, демографічні дослідження, соціальна статистика.

Значного розвитку набувають бібліотеки, архіви, наукові товариства, які виконують важливу інформаційно-аналітичну функцію у сфері науки й освіти. Аналіз починає використовуватись не лише для управління, а й для прогнозування соціальних і економічних процесів.

XX століття: формування сучасних аналітичних інституцій. XX століття стало переломним етапом в історії розвитку інформаційно-аналітичних структур. Дві світові війни, науково-технічна революція, холодна війна та становлення масових комунікацій суттєво підвищили роль аналітики в політиці, обороні, економіці та безпеці.

У цей період у провідних державах світу формуються потужні аналітичні служби при урядах і військових відомствах, розвідувальні структури, дослідницькі центри стратегічного аналізу. З'являються перші аналітичні центри нового типу – think-tanks, які займаються незалежними експертними дослідженнями у сфері міжнародних відносин, безпеки, економіки, публічної політики.

У США, Великій Британії, Франції, Німеччині та інших країнах виникають відомі аналітичні інститути, які формують підґрунтя для ухвалення стратегічних рішень на державному рівні. Аналітика стає ключовим елементом національної безпеки та стратегічного планування.

Паралельно розвивається комп'ютерна техніка, що закладає основу для автоматизації обробки інформації. У другій половині XX століття починається ера електронних обчислювальних машин, інформаційних систем та баз даних, що істотно змінює характер аналітичної діяльності.

Кінець XX – початок XXI століття: цифрова трансформація аналітичних структур.

Наприкінці XX – на початку XXI століття інформаційно-аналітичні структури зазнають кардинальних змін під впливом глобальної цифровізації, розвитку Інтернету, мобільних технологій, штучного інтелекту та великих даних. Відбувається перехід від традиційних паперових та локальних електронних систем до глобальних мережових інформаційних платформ.

Аналітика виходить за межі державного сектору та набуває масового характеру у бізнесі, медіа, соціальних мережах, маркетингу, фінансах. Формується новий напрям – data-driven analytics, що базується на аналізі великих масивів даних у режимі реального часу.

Водночас зростає роль інформаційно-аналітичних структур у сфері інформаційної безпеки, боротьби з дезінформацією, кіберзагрозами, гібридними війнами. Аналітичні центри стають активними учасниками формування державної політики, стратегічного прогнозування та кризового управління.

Основні закономірності світової еволюції інформаційно-аналітичних структур

Узагальнюючи історичний шлях розвитку інформаційно-аналітичних структур у світі, доцільно виокремити такі ключові закономірності:

1. Поступовий перехід від емпіричних форм збору інформації до інституційно оформлених аналітичних структур.
2. Зростання ролі аналітики у державному управлінні та національній безпеці.
3. Інтеграція аналітичної діяльності з досягненнями науки й техніки.
4. Розширення функцій аналітичних структур від суто інформаційних до прогностичних і стратегічних.
5. Перехід від локальних форм аналітики до глобальних мережових інформаційних систем.

Саме ці закономірності визначили сучасний вигляд світової інформаційно-аналітичної інфраструктури, яку характеризують високий рівень технологічності, міждисциплінарність та глобальний характер інформаційних процесів.

Значення світового досвіду для формування національних аналітичних систем

Світовий досвід розвитку інформаційно-аналітичних структур має важливе значення для формування національних систем, зокрема й для України. Він демонструє, що ефективна аналітична система є обов'язковою умовою стабільного розвитку держави, її конкурентоспроможності та безпеки. Сучасні виклики – глобальні кризи, воєнні конфлікти, інформаційні війни, економічна нестабільність – роблять аналітичні структури незамінним інструментом стратегічного управління.

Отже, історична еволюція інформаційно-аналітичних структур у світі є складним і тривалим процесом, що відображає загальний поступ людства від елементарних форм обліку до високотехнологічних інтелектуальних аналітичних систем. Саме цей досвід став підґрунтям для формування сучасних національних систем інформаційно-аналітичних установ, у тому числі й в Україні, що й буде предметом подальшого дослідження у наступних розділах роботи.

Функціонування інформаційно-аналітичної сфери в будь-якій державі неможливе без чітко сформованої нормативно-правової бази, яка визначає правові засади збирання, обробки, зберігання, аналізу та поширення інформації, а також діяльності відповідних установ. Правове регулювання цієї сфери покликане забезпечити баланс між свободою доступу до інформації, захистом персональних даних, інтересами державної безпеки та правами громадян.

Інформаційно-аналітична діяльність є міжгалузевою за своїм характером, тому її правове забезпечення формується на перетині інформаційного, адміністративного, конституційного, цивільного та

кримінального права. Сукупність нормативно-правових актів у цій сфері утворює складну, багаторівневу систему, що охоплює як національне законодавство, так і міжнародно-правові стандарти.

Конституційні засади правового регулювання інформаційної сфери

Основи правового регулювання інформаційно-аналітичної діяльності в Україні закладені на рівні Конституції України. Конституційні норми визначають фундаментальні принципи інформаційних відносин, зокрема:

1. право кожного на вільне збирання, зберігання, використання і поширення інформації;
2. гарантії свободи слова та думки;
3. право на захист персональних даних і недоторканність приватного життя;
4. обмеження доступу до інформації лише у випадках, передбачених законом, з метою захисту національної безпеки, громадського порядку та прав інших осіб.

Таким чином, Конституція України формує правову основу для діяльності інформаційно-аналітичних установ, визначаючи загальні рамки їх функціонування в умовах демократичного суспільства.

Базові закони у сфері інформаційно-аналітичної діяльності. Центральне місце в нормативному регулюванні інформаційної сфери посідають профільні закони, які прямо або опосередковано визначають правові основи інформаційно-аналітичної діяльності.

Ключовим є Закон України «Про інформацію», який встановлює загальні принципи інформаційних відносин, визначає види інформації, суб'єктів інформаційних відносин, їх права та обов'язки, режими доступу до інформації (відкрита, службова, конфіденційна, таємна). Цей закон створює правові умови для легітимної діяльності інформаційно-аналітичних установ та визначає межі їх компетенції.

Важливе значення має Закон України «Про доступ до публічної інформації», який регламентує порядок отримання інформації від органів

державної влади та місцевого самоврядування. Саме цей закон забезпечує прозорість влади та створює правові передумови для аналітичної діяльності на основі відкритих державних даних.

Закон України «Про захист персональних даних» визначає правові механізми обробки інформації про фізичних осіб. Для інформаційно-аналітичних установ цей закон є особливо важливим, оскільки вони часто опрацьовують великі масиви персональних даних, що потребує суворого дотримання принципів законності, цільового призначення та безпеки інформації.

Окреме місце займає Закон України «Про державну таємницю», який встановлює правові засади віднесення інформації до категорії таємної, а також порядок її охорони. Для державних інформаційно-аналітичних установ цей закон є ключовим у сфері національної безпеки та оборони.

Нормативне регулювання інформаційної безпеки та цифровізації. Інформаційно-аналітична діяльність тісно пов'язана з проблемами інформаційної та кібербезпеки. У цьому контексті важливу роль відіграють такі нормативно-правові акти, як:

1. Закон України «Про національну безпеку України», який визначає інформаційну безпеку як одну з ключових складових національної безпеки;
2. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який регламентує діяльність суб'єктів у сфері захисту інформаційних систем;
3. Стратегії національної безпеки та інформаційної безпеки, що визначають довгострокові пріоритети розвитку інформаційно-аналітичної сфери.

Цифрова трансформація держави також суттєво впливає на розвиток аналітичних структур. У цьому контексті важливе значення мають нормативні акти, що регламентують функціонування електронного

урядування, відкритих даних, державних реєстрів, автоматизованих інформаційних систем.

Правове забезпечення діяльності державних інформаційно-аналітичних установ. Правовий статус та функції державних інформаційно-аналітичних установ визначаються не лише загальними законами, а й спеціальними нормативними актами, положеннями, указами та постановами. До них належать положення про діяльність:

1. органів державної статистики;
2. архівних установ;
3. національних бібліотек;
4. аналітичних підрозділів органів виконавчої влади;
5. центрів обробки державних даних;
6. служб моніторингу та стратегічного аналізу.

Ці документи визначають завдання, повноваження, структуру, порядок взаємодії з іншими органами влади, режим доступу до інформації та відповідальність за порушення законодавства у сфері інформації.

Правове регулювання діяльності недержавних аналітичних центрів

Недержавні інформаційно-аналітичні установи (think-tanks, дослідницькі центри, громадські організації) функціонують у межах законодавства про громадські об'єднання, благодійні організації, підприємницьку діяльність. Їх правовий статус визначається, зокрема:

1. Законом України «Про громадські об'єднання»;
2. Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»;
3. нормами цивільного та господарського законодавства.

Такі установи не мають владних повноважень, однак відіграють важливу роль у формуванні експертного середовища, громадського контролю, аналітичного супроводу реформ і публічної політики.

Міжнародно-правові стандарти у сфері інформації та аналітики

Нормативно-правові засади функціонування інформаційно-аналітичної сфери формуються також під впливом міжнародних документів і стандартів. До них належать:

1. міжнародні акти з прав людини щодо свободи слова та доступу до інформації;
2. європейські директиви у сфері захисту персональних даних;
3. рекомендації міжнародних організацій щодо відкритих даних, електронного урядування, інформаційної безпеки;
4. міжнародні стандарти кібербезпеки та захисту інформації.

Для України, яка перебуває у процесі євроінтеграції, узгодження національного законодавства з європейськими нормами є визначальною умовою розвитку сучасної інформаційно-аналітичної системи.

Проблеми правового регулювання інформаційно-аналітичної сфери

Попри наявність розгалуженої нормативно-правової бази, правове регулювання інформаційно-аналітичної сфери в Україні залишається фрагментарним і потребує подальшого удосконалення. До основних проблем належать:

1. відсутність єдиного спеціального закону, який би комплексно регламентував інформаційно-аналітичну діяльність;
2. дублювання повноважень між різними органами влади;
3. нечітке розмежування режимів доступу до інформації;
4. виклики, пов'язані з кібербезпекою та захистом даних;
5. правові прогалини у сфері використання штучного інтелекту та великих даних.

Усе це потребує системного перегляду та оновлення правових механізмів регулювання інформаційно-аналітичної сфери.

Узагальнюючі висновки до підрозділу

Отже, нормативно-правові засади функціонування інформаційно-аналітичної сфери є багаторівневою системою, що включає конституційні норми, галузеві закони, підзаконні акти та міжнародні стандарти. Вони

створюють правові умови для діяльності як державних, так і недержавних інформаційно-аналітичних установ, визначають межі доступу до інформації, механізми її захисту та використання.

Разом із тим, динамічний розвиток цифрових технологій, зростання ролі аналітики у сфері національної безпеки та публічного управління зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правового регулювання цієї сфери. Саме ефективна правова база є ключовою передумовою формування дієвої системи інформаційно-аналітичних установ в Україні.

РОЗДІЛ 2

СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ

Проголошення незалежності України у 1991 році стало переломним етапом у всіх сферах суспільного життя, зокрема й у формуванні національної інформаційно-аналітичної системи. Руйнування радянської моделі управління, перехід до демократичних принципів державотворення, становлення ринкової економіки та інтеграція у світове співтовариство зумовили докорінну трансформацію інформаційних процесів. Саме в цих умовах сформувалися ключові передумови виникнення в Україні власної інформаційно-аналітичної сфери.

До 1991 року інформаційно-аналітична діяльність на території України була жорстко централізованою та підпорядкованою союзним органам СРСР. Аналітичні функції виконувалися переважно в межах партійного апарату, силових структур та центральних міністерств, а доступ до значної частини інформації був обмежений. Після здобуття незалежності Україна отримала можливість формувати власну систему збору, аналізу та використання інформації відповідно до національних інтересів, що стало основною історичною передумовою розвитку сучасної інформаційно-аналітичної сфери.

Політичні передумови формування інформаційно-аналітичної системи. Однією з базових передумов розвитку інформаційно-аналітичної сфери в Україні стало становлення нової політичної системи. Перехід від однопартійної до багатопартійної моделі, запровадження інституту президентства, формування парламенту, незалежної судової влади потребували якісно нового рівня інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Умови політичної конкуренції, виборчі процеси, формування публічної політики зумовили потребу в регулярному моніторингу суспільних настроїв,

політичних процесів, міжнародних відносин. Це сприяло появі перших недержавних аналітичних центрів, експертних середовищ та дослідницьких організацій, які здійснювали політичну та соціальну аналітику.

Водночас держава була змушена у стислі строки створювати власні аналітичні підрозділи в системі органів виконавчої влади для інформаційного забезпечення формування державної політики, зовнішньополітичної діяльності, оборонної та безпекової сфери.

Економічні трансформації як чинник розвитку аналітичної діяльності

Перехід від планової до ринкової економіки зумовив різке зростання потреби в економічній, фінансовій та бізнес-аналітиці. Відсутність прозорих ринкових механізмів, нестабільність валютного ринку, інфляційні процеси, приватизація державної власності вимагали оперативного аналізу соціально-економічної ситуації.

У 1990-х роках в Україні починають формуватися перші приватні інформаційно-аналітичні компанії, консалтингові структури, маркетингові агентства, що спеціалізувалися на дослідженні ринку, фінансовому аналізі, прогнозуванні економічного розвитку. Паралельно держава створювала власні аналітичні структури у сфері фінансів, статистики, податкової та митної політики.

Економічні реформи стимулювали розвиток корпоративних інформаційно-аналітичних підрозділів у великих компаніях та банківському секторі, що сприяло формуванню комерційного сегмента аналітичних установ.

Соціальні фактори розвитку інформаційно-аналітичної сфери. Важливою передумовою розвитку інформаційно-аналітичної діяльності стали глибокі соціальні трансформації українського суспільства. Зміна соціальної структури, міграційні процеси, зростання безробіття, падіння рівня життя населення, трансформація системи освіти та охорони здоров'я зумовили потребу у вивченні соціальних процесів та прогнозуванні їх наслідків.

Соціологічні служби, дослідницькі центри громадської думки, аналітичні інститути почали відігравати ключову роль у формуванні уявлень про соціальну динаміку, електоральні настрої, ціннісні орієнтації населення. Саме у цей період в Україні формується професійне середовище соціальних аналітиків та експертів.

Міжнародні фактори та зовнішньополітичний вимір. Після здобуття незалежності Україна стала активним учасником міжнародних відносин, що зумовило необхідність формування власної зовнішньополітичної аналітики. Вступ до міжнародних організацій, розбудова дипломатичної служби, участь у миротворчих місіях, євроінтеграційні процеси вимагали глибокого аналізу міжнародної обстановки, безпекових викликів і геополітичних тенденцій.

У цьому контексті особливої актуальності набула діяльність аналітичних центрів у сфері міжнародних відносин, безпеки та оборони. Вони забезпечували експертний супровід зовнішньої політики держави, формували прогнози розвитку міжнародної ситуації, аналізували ризики та загрози національній безпеці.

Технологічні фактори та цифровізація. Одним із найпотужніших чинників розвитку інформаційно-аналітичної сфери стала інформатизація та цифрова трансформація українського суспільства. Поширення комп'ютерної техніки, розвиток Інтернету, створення державних реєстрів, електронних баз даних, автоматизованих інформаційних систем суттєво розширили можливості аналітичної діяльності.

З кінця 1990-х — початку 2000-х років в Україні активно впроваджуються інформаційно-комунікаційні технології у діяльність органів державної влади, що сприяло формуванню електронного урядування, систем моніторингу, електронного документообігу та аналітичних платформ.

Цифровізація також стала каталізатором розвитку нових напрямів аналітики — обробки великих даних, соціальних мереж, медіа-аналізу, кібербезпекової аналітики.

Інформаційні виклики та безпековий вимір. Із початку XXI століття, а особливо після 2014 року, інформаційно-аналітична сфера України розвивається в умовах гібридних загроз, інформаційних атак, кібервійни та дезінформаційних кампаній. Це суттєво підвищило роль аналітичних структур у сфері національної безпеки.

Держава була змушена посилювати діяльність аналітичних підрозділів у секторі оборони, розвідки, кібербезпеки, стратегічних комунікацій. Одночасно активізувалася робота громадських і незалежних аналітичних центрів, які здійснюють моніторинг інформаційного простору та аналізують інформаційні загрози.

Інституційні передумови та розвиток експертного середовища. Важливою передумовою становлення інформаційно-аналітичної сфери стало формування в Україні професійного експертного середовища. З'явилися нові освітні програми з інформаційної діяльності, аналітики, публічного управління, політичних наук, що дало змогу готувати фахівців нового покоління.

Розвиток недержавних аналітичних центрів, співпраця з міжнародними організаціями, грантові програми сприяли інтеграції українських експертів у світове аналітичне співтовариство та поширенню сучасних методів аналізу.

Узагальнення передумов і факторів розвитку. Отже, формування інформаційно-аналітичної сфери в Україні після проголошення незалежності відбувалося під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів: політичних, економічних, соціальних, технологічних, міжнародних та безпекових. У сукупності вони створили об'єктивні передумови для виникнення національної системи інформаційно-аналітичних установ, яка поступово трансформувалася у важливу складову державного управління, громадянського суспільства та економіки.

Саме ці передумови визначили подальші етапи формування сучасної української системи інформаційно-аналітичних установ, які будуть детально розглянуті у наступному підрозділі.

Формування сучасної системи інформаційно-аналітичних установ в Україні є складним, багатоступеневим процесом, що безпосередньо відображає загальні трансформації держави після здобуття незалежності. Цей процес відбувався в умовах глибоких політичних, економічних, соціальних та безпекових змін, під впливом яких змінювалися як функції аналітичних установ, так і технологічні засади їх діяльності.

З урахуванням історичних, інституційних та змістових змін доцільно виокремити три основні етапи формування сучасної української системи інформаційно-аналітичних установ:

1. початковий етап (1991–2004 роки);
2. етап інституційного оформлення та професіоналізації (2004–2014 роки);
3. сучасний етап трансформації в умовах воєнних і цифрових викликів (з 2014 року – до сьогодні).

Перший етап (1991–2004 рр.): зародження національної інформаційно-аналітичної системи

Початковий етап характеризується формуванням базових засад національної інформаційно-аналітичної системи в умовах пострадянської трансформації. Після здобуття незалежності Україна фактично успадкувала фрагментарну, ідеологізовану та централізовану систему інформаційно-аналітичного забезпечення, орієнтовану на потреби союзних органів СРСР. Тому першочерговим завданням стало створення власних державних аналітичних структур, здатних працювати в інтересах незалежної держави.

У цей період відбувається формування аналітичних підрозділів при органах державної влади, зокрема в структурі Адміністрації Президента, Кабінету Міністрів, міністерств, силових відомств. Активно розвивається система державної статистики, створюються нові механізми економічного, соціального та демографічного аналізу.

Водночас у 1990-х роках починають з'являтися перші недержавні аналітичні центри, діяльність яких була зосереджена переважно на

політичній, соціологічній та економічній аналітиці. Вони відігравали важливу роль у формуванні виборчих технологій, моніторингу громадської думки, аналізі політичних процесів.

Однак для цього етапу були характерні:

1. нестача фінансових ресурсів;
2. відсутність чіткої нормативно-правової бази;
3. слабка координація між різними суб'єктами аналітичної діяльності;
4. низький рівень технологічного забезпечення.

Таким чином, перший етап можна охарактеризувати як період становлення та пошуку моделей розвитку, коли закладалися лише базові елементи майбутньої системи інформаційно-аналітичних установ.

Другий етап (2004–2014 рр.): інституціоналізація та професіоналізація аналітичної діяльності

Другий етап пов'язаний із подіями Помаранчевої революції, активізацією демократичних процесів, європейським вектором зовнішньої політики та поступовим розвитком громадянського суспільства. У цей період інформаційно-аналітична діяльність набуває більшої значущості як у державному управлінні, так і в публічній сфері.

Відбувається якісне зростання ролі think-tanks, експертних інституцій, дослідницьких центрів, які починають активно залучатися до процесів розробки державних стратегій, реформ, антикорупційної політики, економічного прогнозування. Аналітичні продукти цих установ стають важливим джерелом для органів влади, засобів масової інформації та міжнародних партнерів України.

На цьому етапі:

1. формується експертно-аналітичне середовище нового типу;
2. активно розвиваються соціологічні служби;
3. зростає роль аналітики в зовнішній політиці, євроінтеграційних процесах, енергетичній безпеці;

4. впроваджуються перші системи електронного документообігу та інформаційного моніторингу.

Паралельно держава поступово розбудовує нормативно-правову базу у сфері інформації, доступу до публічних даних, захисту персональної інформації. Це створює більш сприятливі умови для розвитку інформаційно-аналітичної діяльності.

Разом із тим, для другого етапу залишалися характерними проблеми політичної залежності окремих аналітичних центрів, фрагментарності аналітичних рішень та недостатньої інтеграції результатів аналітики в систему державного управління.

Третій етап (з 2014 р. – до сьогодні): трансформація в умовах війни та цифровізації

Третій етап формування сучасної української системи інформаційно-аналітичних установ пов'язаний із подіями після Революції Гідності 2014 року, початком російської агресії проти України, анексією Криму та повномасштабною війною з 2022 року. Ці події стали потужним каталізатором глибоких змін у всій системі національної безпеки, зокрема й у сфері інформаційно-аналітичної діяльності.

В умовах гібридної війни, інформаційних атак, кіберагресії різко зросла роль аналітичних структур у секторі безпеки та оборони. Посилюється діяльність аналітичних підрозділів у сфері:

1. стратегічних комунікацій;
2. боротьби з дезінформацією;
3. кібербезпеки;
4. воєнної розвідки та ситуаційного аналізу.

Водночас відбувається активна цифровізація аналітичних процесів. Широко застосовуються інструменти аналізу великих даних, моніторингу соціальних мереж, автоматизовані інформаційні системи, державні реєстри, геоінформаційні технології. Аналітика переходить у режим реального часу, що суттєво підвищує її оперативність і практичну цінність.

На цьому етапі значно зростає також роль громадських та волонтерських аналітичних ініціатив, які здійснюють OSINT-аналіз, моніторинг воєнних злочинів, інформаційних кампаній, міжнародної підтримки України. Вони інтегруються в загальну систему інформаційної безпеки держави.

Крім того, посилюється міжнародна співпраця українських аналітичних центрів із західними експертними структурами, що сприяє впровадженню сучасних стандартів аналітичної роботи.

Основні тенденції формування сучасної системи

На основі аналізу основних етапів можна виокремити такі ключові тенденції формування сучасної української системи інформаційно-аналітичних установ:

1. перехід від фрагментарної до більш системної організації аналітичної діяльності;
2. зростання ролі аналітики в державному управлінні та безпековому секторі;
3. активна інтеграція цифрових технологій у процеси збору та аналізу інформації;
4. розвиток незалежного експертного середовища;
5. посилення ролі міжнародного аналітичного співробітництва.

Ці тенденції свідчать про поступове наближення української системи інформаційно-аналітичних установ до європейських і світових стандартів.

Узагальнюючі висновки до підрозділу

Отже, формування сучасної української системи інформаційно-аналітичних установ пройшло кілька послідовних етапів – від первинного становлення у 1990-х роках до глибокої трансформації в умовах війни та цифровізації у XXI столітті. Кожен із цих етапів мав свої особливості, досягнення та проблеми, які у сукупності визначили сучасний стан інформаційно-аналітичної сфери України.

Результатом цього багаторічного процесу стало формування багаторівневої, динамічної системи інформаційно-аналітичних установ, що виконує ключову роль у забезпеченні державного управління, національної безпеки, соціально-економічного розвитку та інтеграції України у світовий інформаційний простір.

Державні інституції аналітичного спрямування відіграють ключову роль у формуванні та функціонуванні інформаційно-аналітичної системи України. Саме вони забезпечують збирання, збереження, систематизацію, аналітичну обробку та використання інформаційних ресурсів у сфері державного управління, науки, культури, економіки та безпеки. Їх діяльність створює інформаційне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень, стратегічного планування та реалізації державної політики.

До основних державних інституцій аналітичного спрямування в Україні належать архівні установи, національні бібліотеки, державні служби статистики, аналітичні підрозділи органів виконавчої влади, державні реєстри та центри обробки даних, а також спеціалізовані служби моніторингу.

Державна архівна служба України як елемент аналітичної інфраструктури

Державна архівна служба України є центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері архівної справи та діловодства. Архіви виконують не лише функцію збереження документальної спадщини, а й важливу інформаційно-аналітичну функцію, забезпечуючи доступ до ретроспективних даних, необхідних для наукових досліджень, державного управління та прийняття стратегічних рішень.

Аналітичний потенціал архівної служби полягає у можливості:

1. реконструювати історичні процеси;
2. аналізувати соціально-економічні трансформації;
3. досліджувати управлінські рішення минулих періодів;

4. забезпечувати правову визначеність у майнових, соціальних та адміністративних справах.

У сучасних умовах архівна система активно цифровізується: здійснюється оцифрування документів, створюються електронні каталоги, впроваджуються автоматизовані інформаційні системи. Це значно розширює можливості аналітичного використання архівних ресурсів.

Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського (НБУВ) є найбільшим науково-інформаційним центром держави та одним із ключових елементів її аналітичної інфраструктури. Вона акумулює значні обсяги наукової, технічної, суспільно-політичної інформації та забезпечує її аналітичне опрацювання.

НБУВ здійснює:

1. підготовку науково-аналітичних оглядів;
2. інформаційне забезпечення органів державної влади;
3. бібліометричні та наукометричні дослідження;
4. моніторинг наукової діяльності в Україні та за кордоном.

Бібліотека виступає як інформаційно-аналітичний посередник між наукою, державою та суспільством. Її електронні ресурси, бази даних, репозитарії наукових публікацій є потужною платформою для аналітичних досліджень у різних галузях знань.

Державна служба статистики України як базовий аналітичний інститут. Державна служба статистики України є одним із найважливіших органів у системі державної аналітики. Вона здійснює збирання, обробку, узагальнення та оприлюднення статистичної інформації про соціально-економічний розвиток держави.

Статистичні дані використовуються:

1. органами державної влади при розробці програм розвитку;
2. науковими установами для досліджень;
3. бізнесом для планування економічної діяльності;
4. міжнародними організаціями для оцінки макроекономічної ситуації.

Аналітична функція статистики полягає не лише у фіксації показників, а й у виявленні тенденцій, закономірностей та прогнозуванні розвитку соціально-економічних процесів. У сучасних умовах служба перейшла до активного використання автоматизованих інформаційних систем та електронних баз даних.

Державні центри даних та реєстри. Важливою складовою сучасної інформаційно-аналітичної інфраструктури є державні інформаційні системи та реєстри, які акумулюють великі масиви даних про населення, юридичних осіб, майно, землю, транспорт, медицину, освіту тощо.

Державні реєстри виконують такі аналітичні функції:

1. забезпечують достовірність та актуальність інформації;
2. створюють основу для автоматизованого аналізу;
3. дозволяють здійснювати міжвідомчий обмін даними;
4. сприяють цифровізації публічних послуг.

Центри обробки державних даних забезпечують збереження, захист і аналітичне опрацювання інформаційних масивів, що мають стратегічне значення для держави. Вони відіграють ключову роль у розвитку електронного урядування та системи управління на основі даних.

Аналітичні підрозділи органів виконавчої влади. У структурі органів державної влади функціонують спеціалізовані аналітичні підрозділи, які здійснюють:

1. аналіз внутрішньої та зовнішньої політики;
2. моніторинг соціально-економічної ситуації;
3. оцінку ефективності державних програм;
4. підготовку прогнозів і стратегічних документів.

Аналітичні служби при Кабінеті Міністрів, міністерствах, службах та агентствах забезпечують інформаційний супровід управлінських рішень, готують аналітичні довідки, експертні висновки та рекомендації. Їх діяльність має прикладний характер і безпосередньо впливає на формування державної політики.

Служби моніторингу та аналітики у сфері безпеки. Окрему групу державних інституцій аналітичного спрямування становлять служби, діяльність яких пов'язана з національною безпекою, обороною, інформаційною та кібербезпекою. Вони здійснюють:

1. ситуаційний та стратегічний аналіз загроз;
2. моніторинг інформаційного простору;
3. протидію дезінформації;
4. аналітичне забезпечення оборонних рішень.

У сучасних умовах саме цей сегмент аналітичної системи є одним із найдинамічніших і технологічно оснащених.

Взаємодія державних аналітичних інституцій

Ефективність функціонування державних інформаційно-аналітичних установ значною мірою залежить від рівня їх міжвідомчої взаємодії. Обмін інформацією між архівами, бібліотеками, статистичними службами, аналітичними підрозділами органів влади та центрами обробки даних створює єдиний аналітичний простір держави.

Водночас в Україні зберігаються проблеми:

1. відомчої розрізненості;
2. обмеженого доступу до окремих інформаційних ресурсів;
3. дублювання функцій;
4. нерівномірного рівня цифровізації.

Подолання цих проблем є важливою умовою підвищення ефективності державної інформаційно-аналітичної системи.

Узагальнюючі висновки до підрозділу

Отже, державні інституції аналітичного спрямування становлять фундамент системи інформаційно-аналітичного забезпечення України. Архівна служба, НБУВ, органи статистики, державні центри даних, аналітичні підрозділи органів влади та служби безпеки формують багаторівневу мережу, яка забезпечує збереження, обробку та практичне використання інформації в інтересах держави та суспільства.

Їх діяльність має стратегічний характер і безпосередньо впливає на ефективність державного управління, розвиток науки, економіки та забезпечення національної безпеки. Саме у поєднанні з недержавними аналітичними структурами вони формують цілісну систему інформаційно-аналітичних установ України, яка буде розглянута у наступному підрозділі.

Важливим елементом сучасної системи інформаційно-аналітичних установ в Україні є недержавні та комерційні аналітичні центри, які відіграють суттєву роль у формуванні експертного середовища, розвитку публічної політики, громадського контролю та ринкової аналітики. На відміну від державних установ, їх діяльність характеризується більшою незалежністю, гнучкістю, відкритістю до міжнародної співпраці та оперативністю реагування на суспільні виклики.

Недержавні аналітичні центри, або think-tanks, є особливим типом організацій, що спеціалізуються на проведенні прикладних досліджень, підготовці аналітичних матеріалів, стратегічних рекомендацій і експертних оцінок для органів влади, бізнесу, громадських структур та міжнародних інституцій. В Україні їх активний розвиток розпочався у 1990-х роках і суттєво посилюється після 2004 та 2014 років.

Сутність та особливості діяльності недержавних аналітичних центрів

Недержавні аналітичні установи функціонують переважно у формі громадських організацій, благодійних фондів, дослідницьких інститутів або приватних аналітичних компаній. Їхня діяльність ґрунтується на принципах:

1. науковості та доказовості;
2. експертної незалежності;
3. відкритості та публічності;
4. орієнтації на суспільну користь;
5. інтеграції українського досвіду у світовий аналітичний простір.

Основними напрямками діяльності таких центрів є політична аналітика, економічні дослідження, соціологічні опитування, аналіз реформ, моніторинг

державної політики, антикорупційні дослідження, безпекова та інформаційна аналітика.

На відміну від державних установ, think-tanks здебільшого не мають адміністративного впливу, проте їх аналітичні продукти активно використовуються у процесі ухвалення рішень, підготовці законопроектів, розробці стратегій розвитку та формуванні суспільної думки.

Основні етапи розвитку недержавної аналітики в Україні. Розвиток недержавних аналітичних центрів в Україні пройшов кілька етапів. У 1990-х роках вони виникали переважно як ініціативи окремих науковців, громадських діячів та міжнародних донорів. У цей період основна увага зосереджувалася на політичних та соціально-економічних дослідженнях.

Після 2004 року спостерігалось значне зростання кількості аналітичних центрів, їх професіоналізація та розширення тематики досліджень. Аналіз реформ, виборчих процесів, децентралізації, європейської інтеграції став ключовим напрямом їх діяльності.

Після 2014 року недержавна аналітика набула нового безпекового виміру. Різко зросла кількість досліджень у сфері національної безпеки, оборони, гібридних загроз, інформаційних операцій, кібербезпеки. Активізувалася співпраця з міжнародними аналітичними структурами, зокрема з центрами Європейського Союзу та США.

Політичні та суспільні think-tanks України. Серед недержавних аналітичних центрів України особливе місце посідають політичні та суспільні think-tanks, які здійснюють експертне дослідження політичних процесів, реформ, законодавчих змін, публічного управління. Вони готують аналітичні записки, експертні висновки, прогнози та рекомендації для органів влади, міжнародних організацій і громадськості.

Ці центри відіграють важливу роль у:

1. формуванні політичного дискурсу;
2. громадському контролю за діяльністю влади;
3. оцінюванні ефективності державних реформ;

4. розвитку демократичних інститутів.

Їх діяльність сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, поширенню експертних знань та залученню громадянського суспільства до формування державної політики.

Економічні та бізнес-аналітичні структури. Окрему групу становлять комерційні аналітичні установи, які надають інформаційно-аналітичні послуги для бізнесу. Вони здійснюють:

1. маркетингові дослідження;
2. аналіз конкурентного середовища;
3. фінансово-економічні прогнози;
4. оцінювання інвестиційних ризиків;
5. аналітику споживчої поведінки.

Такі структури працюють у сфері консалтингу, банківської справи, страхування, нерухомості, ІТ, аграрного бізнесу та промисловості. Їх діяльність сприяє підвищенню ефективності управління підприємствами, розвитку підприємництва та інтеграції українського бізнесу у міжнародні ринки.

Соціологічні та дослідницькі організації. Важливу складову недержавної аналітичної сфери становлять соціологічні служби та науково-дослідні організації, які спеціалізуються на вивченні соціальних процесів, громадської думки, демографічних тенденцій, рівня життя населення.

Соціологічні дослідження відіграють ключову роль у:

1. прогнозуванні електоральної поведінки;
2. аналізі соціальної стабільності;
3. вивченні ціннісних орієнтацій суспільства;
4. оцінці соціальних наслідків державних реформ.

Результати таких досліджень широко використовуються як органами державної влади, так і засобами масової інформації, бізнесом та громадськими організаціями.

Фінансування та міжнародна співпраця. Діяльність більшості недержавних аналітичних центрів фінансується за рахунок:

1. грантів міжнародних організацій;
2. благодійних внесків;
3. коштів від реалізації аналітичних проєктів;
4. договірних досліджень.

Міжнародна співпраця сприяє підвищенню якості аналітичної роботи, запровадженню сучасних методів дослідження, інтеграції українських експертів у глобальні аналітичні мережі. Водночас залежність від зовнішнього фінансування породжує дискусії щодо реальної незалежності окремих аналітичних центрів, що залишається важливою науковою та суспільною проблемою.

Взаємодія недержавних аналітичних центрів із державою

Взаємодія між державними та недержавними аналітичними структурами в Україні має як позитивні, так і проблемні аспекти. З одного боку, держава дедалі активніше залучає незалежних експертів до розробки стратегій, законопроектів, реформ. З іншого – не завжди забезпечується системне використання аналітичних напрацювань у процесі ухвалення рішень.

Проблемами також залишаються:

1. фрагментарність експертної взаємодії;
2. політизація окремих аналітичних центрів;
3. обмежений доступ до державних інформаційних ресурсів.

Разом із тим потенціал недержавних аналітичних установ у системі публічного управління України залишається надзвичайно високим.

Узагальнюючі висновки до підрозділу

Отже, недержавні та комерційні аналітичні центри є важливою складовою системи інформаційно-аналітичних установ України. Вони забезпечують багатовекторний аналіз суспільних, економічних, політичних і безпекових процесів, сприяють розвитку громадянського суспільства,

підвищенню якості публічної політики та інтеграції України у світовий аналітичний простір.

У взаємодії з державними інституціями ці установи формують цілісну національну систему інформаційно-аналітичного забезпечення, яка здатна ефективно реагувати на сучасні виклики та стратегічні загрози.

РОЗДІЛ 3

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

У ДІЯЛЬНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ УСТАНОВ

Сучасний етап розвитку інформаційного суспільства характеризується стрімким зростанням обсягів інформації, ускладненням соціально-економічних процесів і підвищенням вимог до обґрунтованості управлінських рішень. У цих умовах інформаційні технології перетворилися на базову інфраструктуру функціонування інформаційно-аналітичних установ, без якої неможливе ефективне здійснення аналітичної діяльності. Вони забезпечують повний цикл роботи з інформацією — від її збору та накопичення до глибокого аналізу, інтерпретації та формування аналітичних продуктів.

У теоретичному вимірі інформаційні технології в інформаційно-аналітичній діяльності розглядаються не лише як сукупність технічних і програмних засобів, а як системоутворюючий чинник, що визначає характер, структуру та логіку аналітичних процесів. Їх впровадження зумовлює зміну методології аналізу, трансформацію організаційних моделей аналітичних установ і переосмислення ролі людини в процесі роботи з інформацією.

Традиційна інформаційно-аналітична діяльність, що тривалий час ґрунтувалася на ручній обробці даних, паперових носіях та ізольованих інформаційних масивах, у сучасних умовах зазнала докорінних змін. Відбувся перехід від епізодичного аналізу до безперервного моніторингу інформаційних процесів, від роботи з обмеженими вибірками — до аналізу великих масивів різнорідних даних, від локальних інформаційних систем — до інтегрованих мережових і хмарних платформ. Ці зміни мають не лише технологічний, а й концептуальний характер, оскільки змінюють саму сутність аналітичної діяльності.

Інформаційні технології створюють можливість оперативного отримання актуальної інформації з різноманітних джерел, що особливо

важливо для інформаційно-аналітичних установ, діяльність яких пов'язана з підтримкою управлінських рішень у режимі реального часу. Застосування автоматизованих систем збору даних, доступ до електронних реєстрів, статистичних баз, цифрових архівів і відкритих інформаційних ресурсів суттєво розширює аналітичні можливості установ та підвищує якість підготовлених матеріалів.

Водночас впровадження інформаційних технологій сприяє переходу від описових форм аналізу до аналітики прогнозного та сценарного типу. Сучасні інформаційно-аналітичні системи дозволяють не лише фіксувати стан об'єктів і процесів, а й моделювати їх подальший розвиток, оцінювати можливі ризики та наслідки управлінських рішень. У теоретичному аспекті це означає трансформацію аналітики з інструменту ретроспективного аналізу в інструмент стратегічного управління.

Важливим теоретичним положенням є те, що інформаційні технології забезпечують інтеграцію аналітичної діяльності в єдиний інформаційний простір. Дані з різних джерел — державних реєстрів, статистичних служб, соціальних мереж, міжнародних інформаційних платформ — можуть поєднуватися в межах єдиних аналітичних систем. Така інтеграція створює передумови для комплексного аналізу суспільних, економічних і політичних процесів, що значно підвищує достовірність та обґрунтованість аналітичних висновків.

З теоретичної точки зору, інформаційні технології також відіграють ключову роль у підвищенні об'єктивності аналітичних результатів. Автоматизація процесів обробки інформації зменшує вплив суб'єктивного чинника, мінімізує ризик помилок, пов'язаних із людським фактором, та забезпечує відтворюваність аналітичних процедур. Це особливо важливо у сфері державного управління, національної безпеки, фінансової та соціально-економічної аналітики, де помилки можуть мати значні негативні наслідки.

Разом із тим інформаційні технології змінюють організаційні засади діяльності інформаційно-аналітичних установ. Вони сприяють переходу від

ієрархічних моделей роботи до мережевих, від закритих аналітичних структур — до більш відкритих і гнучких систем взаємодії. Це проявляється у розвитку міжвідомчого обміну даними, кооперації між державними та недержавними аналітичними центрами, а також у зростанні ролі міжнародного аналітичного співробітництва.

Теоретичний аналіз свідчить, що інформаційні технології формують нову парадигму інформаційно-аналітичної діяльності, у якій ключовими стають швидкість, комплексність, прогностичність та адаптивність. У цій парадигмі аналітичні установи перетворюються з пасивних споживачів інформації на активних суб'єктів управління знаннями, здатних оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Водночас широке впровадження інформаційних технологій актуалізує низку теоретичних і практичних проблем, пов'язаних із захистом інформації, етичними аспектами використання даних, залежністю від цифрової інфраструктури та ризиками маніпуляції аналітичними результатами. Ці виклики вимагають подальшого розвитку теоретичних підходів до регулювання інформаційно-аналітичної діяльності та формування збалансованої моделі використання сучасних технологій.

Отже, інформаційні технології є не просто інструментом, а фундаментальною основою сучасної інформаційно-аналітичної діяльності. Вони визначають її методологію, структуру, темп і результати, створюючи передумови для підвищення ефективності аналітичних установ та їх здатності виконувати ключові функції в умовах цифрової трансформації суспільства. Саме з цих теоретичних позицій доцільно перейти до аналізу основних напрямів практичного використання інформаційних технологій у діяльності інформаційно-аналітичних установ, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

Логічним продовженням теоретичного осмислення ролі інформаційних технологій в інформаційно-аналітичній діяльності є аналіз основних напрямів їх практичного використання. Якщо у попередньому підрозділі

було окреслено концептуальні засади та системоутворюючу роль інформаційних технологій, то на цьому етапі доцільно зосередитися на тому, як саме ці технології застосовуються у повсякденній діяльності інформаційно-аналітичних установ.

Одним із ключових напрямів використання інформаційних технологій є автоматизація процесів збору інформації. Сучасні інформаційно-аналітичні установи дедалі менше покладаються на ручний пошук і відбір даних, натомість використовують автоматизовані інструменти доступу до електронних ресурсів. Йдеться про інтеграцію з державними та міжнародними реєстрами, використання програмних інтерфейсів доступу (API), технологій веб-скрейпінгу, а також аналіз інформації з відкритих джерел, зокрема соціальних мереж і медіаплатформ. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативність надходження інформації, її актуальність і репрезентативність, що є критично важливим для аналітичної діяльності в умовах швидкоплинних процесів.

Не менш важливим напрямом є формування та використання електронних баз даних і сховищ інформації. Інформаційно-аналітичні установи працюють з великими масивами різнорідних даних, які потребують структурованого зберігання, систематизації та захисту. Використання централізованих баз даних, електронних архівів, репозитаріїв і хмарних сховищ забезпечує не лише збереження інформаційних ресурсів, а й можливість їх багаторазового аналітичного використання. У цьому контексті інформаційні технології виконують функцію довготривалої пам'яті аналітичної системи, що накопичує знання та створює підґрунтя для порівняльного аналізу й виявлення тенденцій.

Наступним важливим напрямом є застосування систем аналітичної обробки даних, які забезпечують перехід від простого накопичення інформації до її глибокого аналізу. Такі системи включають інструменти статистичного аналізу, інтелектуального аналізу текстів, візуалізації даних, геоінформаційні системи та елементи машинного навчання. Їх використання

дозволяє аналітичним установам працювати з великими масивами даних, виявляти приховані закономірності, кореляції та аномалії, що не завжди є очевидними при традиційних методах аналізу. У результаті аналітична діяльність набуває більш глибокого та комплексного характеру.

Окрему роль відіграють інформаційні системи управління та моніторингу, які інтегрують аналітичні функції безпосередньо у процес ухвалення управлінських рішень. Аналітичні модулі дедалі частіше вбудовуються в системи електронного урядування, стратегічного планування, кризового реагування та управління ресурсами. Це дозволяє забезпечити постійний зворотний зв'язок між аналітичними висновками та управлінськими діями, а також оперативно коригувати рішення залежно від зміни зовнішніх умов.

Важливим аспектом використання інформаційних технологій є інтеграція різних інформаційних потоків у межах єдиного аналітичного середовища. Сучасні платформи дозволяють поєднувати дані з державних реєстрів, статистичних служб, результатів соціологічних досліджень, медіамоніторингу та міжнародних інформаційних ресурсів. Така інтеграція створює умови для міжвідомчого обміну інформацією, спільної аналітичної роботи різних установ і формування цілісного інформаційного простору. У підсумку це підвищує узгодженість аналітичних рішень і знижує ризик фрагментарного бачення проблем.

Крім того, інформаційні технології сприяють підвищенню прозорості та відкритості аналітичної діяльності. Використання відкритих даних, публічних аналітичних панелей, електронних звітів і візуалізацій дозволяє не лише покращити внутрішні аналітичні процеси, а й забезпечити доступ громадськості, експертного середовища та міжнародних партнерів до результатів аналітики. Це особливо актуально для державних інформаційно-аналітичних установ, діяльність яких має суспільно значущий характер.

Таким чином, основні напрями використання інформаційних технологій у діяльності інформаційно-аналітичних установ охоплюють усі

етапи аналітичного процесу — від збору та зберігання інформації до її обробки, інтеграції та практичного використання в управлінні. Саме завдяки цьому інформаційні технології забезпечують перехід аналітичної діяльності на якісно новий рівень і створюють передумови для підвищення ефективності аналітичних рішень. У наступному підрозділі буде розглянуто, як використання інформаційних технологій безпосередньо впливає на ефективність, точність та якість аналітичних і управлінських рішень.

Розглянуті напрями використання інформаційних технологій у діяльності інформаційно-аналітичних установ дозволяють перейти до аналізу їх впливу на ефективність та якість аналітичних і управлінських рішень. Саме на цьому рівні інформаційні технології проявляють свою практичну цінність, оскільки забезпечують трансформацію аналітичної діяльності з допоміжного елемента управління у ключовий інструмент обґрунтування стратегічних і тактичних рішень.

Одним із найважливіших результатів упровадження інформаційних технологій є суттєве підвищення оперативності аналітичної діяльності. У традиційних умовах підготовка аналітичних матеріалів вимагала значних часових витрат, що часто призводило до втрати актуальності отриманих висновків. Сучасні інформаційно-аналітичні системи дозволяють здійснювати безперервний моніторинг процесів, автоматично оновлювати дані та формувати аналітичні звіти у режимі, максимально наближеному до реального часу. Це особливо важливо для органів державної влади та безпекового сектору, де швидкість реагування безпосередньо впливає на ефективність управлінських дій.

Не менш значущим є вплив інформаційних технологій на точність та достовірність аналітичних результатів. Автоматизація обробки інформації дозволяє мінімізувати помилки, пов'язані з ручним введенням даних, суб'єктивним тлумаченням інформації або обмеженістю людських ресурсів. Використання стандартизованих алгоритмів аналізу, автоматичних перевірок коректності даних і повторюваних процедур підвищує надійність

аналітичних висновків та сприяє формуванню довіри до результатів аналітики з боку суб'єктів ухвалення рішень.

Інформаційні технології також суттєво впливають на якість аналітичних рішень, оскільки забезпечують комплексний підхід до аналізу. Завдяки інтеграції різних джерел інформації аналітичні установи отримують можливість розглядати проблеми у багатовимірному контексті, враховуючи соціальні, економічні, політичні та безпекові чинники. Це дозволяє уникнути вузького, фрагментарного бачення ситуації та сприяє формуванню більш зважених і обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим аспектом є також підвищення прозорості аналітичних процесів. Використання інформаційних технологій дозволяє документувати всі етапи аналізу, зберігати проміжні результати, забезпечувати відтворюваність аналітичних процедур і здійснювати аудит аналітичної діяльності. Це створює умови для внутрішнього та зовнішнього контролю якості аналітичних матеріалів, що є особливо актуальним для державних інформаційно-аналітичних установ.

Інформаційні технології сприяють зменшенню впливу людського фактора на процес ухвалення аналітичних рішень. Хоча роль фахівця-аналітика залишається ключовою, автоматизовані системи беруть на себе рутинні операції з обробки даних, що дозволяє спеціалістам зосередитися на інтерпретації результатів, формуванні висновків і рекомендацій. У такий спосіб підвищується загальна ефективність роботи аналітичних установ та оптимізується використання людських ресурсів.

Особливе значення інформаційні технології мають для підтримки управлінських рішень у складних і кризових ситуаціях. Системи ситуаційного аналізу, моніторингу ризиків і кризового реагування дозволяють оперативно оцінювати зміну обстановки, прогнозувати можливі сценарії розвитку подій і своєчасно коригувати управлінські дії. У контексті сучасних викликів, зокрема воєнних загроз і кризових явищ, це набуває стратегічного значення.

Крім того, інформаційні технології сприяють підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень. Аналітичні моделі, що базуються на великих масивах даних, дозволяють оцінювати довгострокові тенденції, прогнозувати наслідки реалізації державних програм і стратегій, а також здійснювати порівняльний аналіз альтернативних варіантів розвитку. У цьому контексті аналітика перестає бути лише реакцією на вже наявні проблеми і стає інструментом проактивного управління.

Таким чином, інформаційні технології виступають визначальним чинником підвищення ефективності, точності та якості аналітичних і управлінських рішень. Вони забезпечують оперативність аналітичної діяльності, зменшують ризик помилок, сприяють комплексному аналізу та підвищують прозорість аналітичних процесів. Саме ці переваги створюють передумови для переходу до наступного етапу розвитку інформаційно-аналітичної діяльності, пов'язаного з активним використанням цифрових аналітичних платформ, технологій великих даних і штучного інтелекту, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

Логічним продовженням аналізу впливу інформаційних технологій на ефективність та якість аналітичних рішень є розгляд сучасних цифрових інструментів, які формують новий рівень інформаційно-аналітичної діяльності. На сучасному етапі ключову роль у цьому процесі відіграють цифрові аналітичні платформи, технології великих даних (Big Data), а також інструменти штучного інтелекту, що суттєво розширюють можливості аналізу, прогнозування та стратегічного планування.

Цифрові аналітичні платформи є інтегрованими інформаційними середовищами, які поєднують функції збору, зберігання, обробки, аналізу та візуалізації даних. Їх використання дозволяє інформаційно-аналітичним установам працювати з великими масивами різномірної інформації в єдиному цифровому просторі, забезпечуючи узгодженість аналітичних процесів та стандартизацію результатів. Такі платформи дедалі частіше застосовуються в

органах державної влади, аналітичних центрах, безпекових структурах та міжнародних організаціях.

Особливе значення в діяльності сучасних інформаційно-аналітичних установ мають технології великих даних, які дозволяють обробляти інформаційні масиви, що характеризуються значним обсягом, високою швидкістю надходження та різноманітністю форматів. Йдеться про поєднання структурованих даних (державна статистика, реєстри, фінансові показники) з неструктурованими джерелами (тексти, зображення, відео, дані соціальних мереж). У теоретичному та практичному аспектах Big Data-аналітика відкриває нові можливості для виявлення закономірностей, трендів і прихованих взаємозв'язків, які неможливо встановити традиційними методами аналізу.

У діяльності інформаційно-аналітичних установ технології великих даних використовуються для моніторингу соціально-економічних процесів, аналізу громадської думки, оцінки ефективності державних програм, прогнозування ризиків і загроз. Завдяки цьому аналітичні висновки набувають більш системного характеру, а управлінські рішення — більшої обґрунтованості. Особливо актуальним це є в умовах нестабільного середовища, коли швидкість змін вимагає постійного оновлення аналітичної інформації.

Важливим складником сучасної цифрової аналітики є OSINT-аналітика (Open Source Intelligence), що ґрунтується на аналізі відкритих джерел інформації. До таких джерел належать офіційні вебресурси органів влади, соціальні мережі, медіа, відкриті бази даних, супутникові знімки, аналітичні звіти міжнародних організацій. Використання OSINT-інструментів дозволяє інформаційно-аналітичним установам оперативно отримувати актуальну інформацію, здійснювати її перевірку та порівняльний аналіз.

Значення OSINT-аналітики суттєво зросло в умовах гібридних загроз, інформаційних операцій та воєнних конфліктів. Вона активно застосовується для моніторингу інформаційного простору, виявлення дезінформаційних

кампаній, аналізу безпекових ризиків і прогнозування розвитку кризових ситуацій. Таким чином, OSINT стає важливим елементом сучасної аналітичної діяльності, поєднуючи технологічні можливості з аналітичним мисленням фахівців.

Наступним етапом розвитку цифрової аналітики є застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Ці технології дозволяють автоматизувати складні аналітичні процеси, здійснювати класифікацію та прогнозування на основі великих масивів даних, а також виявляти закономірності, які не є очевидними для людини. У діяльності інформаційно-аналітичних установ штучний інтелект використовується для аналізу текстових даних, розпізнавання образів, прогнозування соціально-економічних показників, моделювання сценаріїв розвитку подій.

З теоретичної точки зору, використання штучного інтелекту змінює уявлення про роль аналітика та межі автоматизації аналітичної діяльності. З одного боку, алгоритми здатні значно прискорити обробку інформації та підвищити точність результатів. З іншого — остаточна інтерпретація аналітичних висновків і прийняття управлінських рішень залишаються за людиною. Таким чином, формується модель взаємодії «людина — алгоритм», у межах якої інформаційні технології виступають інструментом підтримки, а не заміни аналітичного мислення.

Разом із тим широке використання цифрових аналітичних платформ, Big Data та штучного інтелекту породжує низку проблем і викликів. Серед них — питання захисту персональних даних, забезпечення кібербезпеки, прозорості алгоритмів і запобігання алгоритмічним упередженням. Для інформаційно-аналітичних установ це означає необхідність поєднання технологічного розвитку з правовим та етичним регулюванням аналітичної діяльності.

Отже, цифрові аналітичні платформи, технології великих даних, OSINT-аналітика та штучний інтелект формують сучасний і перспективний рівень розвитку інформаційно-аналітичної діяльності. Вони розширюють

аналітичні можливості установ, підвищують якість прогнозування та сприяють переходу до проактивної моделі управління. Разом із тим ефективність їх використання значною мірою залежить від наявності підготовлених фахівців, здатних працювати з новими технологіями, що зумовлює необхідність аналізу впливу цифровізації на трансформацію аналітичної професії, чому і буде присвячено наступний підрозділ.

Активне впровадження цифрових аналітичних платформ, технологій великих даних та штучного інтелекту зумовлює не лише зміну інструментарію інформаційно-аналітичної діяльності, а й глибоку трансформацію самої аналітичної професії. У сучасних умовах інформаційні технології істотно змінюють вимоги до фахівців інформаційно-аналітичної сфери, характер їхньої професійної діяльності та місце людини в аналітичному процесі.

Традиційна модель аналітичної професії, що ґрунтувалася переважно на роботі з обмеженими масивами інформації, текстовими джерелами та ручних методах аналізу, поступово поступається місцем новій моделі, орієнтованій на роботу з цифровими даними, автоматизованими системами та комплексними аналітичними платформами. Сучасний аналітик дедалі більше виступає не лише як інтерпретатор інформації, а як координатор аналітичних процесів, який поєднує технологічні можливості з критичним мисленням і експертним судженням.

Використання інформаційних технологій зумовлює розширення спектра професійних компетентностей, необхідних для ефективної аналітичної діяльності. Окрім класичних навичок аналізу, синтезу та узагальнення інформації, сучасний аналітик має володіти знаннями у сфері роботи з базами даних, цифровими інструментами аналізу, статистичними методами, візуалізацією даних та основами інформаційної безпеки. Зростає також значення міждисциплінарних знань, зокрема у сфері економіки, публічного управління, соціальних наук, міжнародних відносин і безпеки.

Одним із наслідків цифровізації аналітичної діяльності є поява нових спеціалізацій і професійних ролей. У структурі інформаційно-аналітичних установ дедалі частіше з'являються фахівці з аналізу даних (data-аналітики), бізнес-аналітики, OSINT-аналітики, кібер-аналітики, спеціалісти з аналітики соціальних мереж та інформаційної безпеки. Це свідчить про ускладнення аналітичної діяльності та її поступову спеціалізацію відповідно до типів даних і сфер застосування.

Разом із тим інформаційні технології змінюють співвідношення ролей між людиною та автоматизованими системами. Значна частина рутинних операцій з обробки інформації передається алгоритмам і програмним комплексам, що дозволяє фахівцям зосередитися на інтерпретації результатів, формуванні аналітичних висновків і рекомендацій. У цьому контексті особливого значення набуває критичне мислення, здатність оцінювати якість даних, виявляти можливі упередження алгоритмів і здійснювати експертну оцінку результатів автоматизованого аналізу.

Трансформація аналітичної професії актуалізує проблему кадрового забезпечення інформаційно-аналітичних установ, особливо в умовах стрімкої цифровізації та воєнних викликів. В Україні спостерігається дефіцит фахівців, які одночасно володіють аналітичними, цифровими та управлінськими компетентностями. Це зумовлює необхідність модернізації системи підготовки кадрів, розвитку спеціалізованих освітніх програм і підвищення кваліфікації працівників аналітичної сфери.

Особливу роль у цьому процесі відіграють заклади вищої освіти, які мають адаптувати навчальні програми до сучасних вимог інформаційно-аналітичної діяльності. Йдеться про поєднання теоретичної підготовки з практичними навичками роботи з цифровими інструментами, розвиток міждисциплінарних підходів та формування культури відповідального використання інформаційних технологій. Важливим також є розвиток системи безперервної освіти, що дозволяє фахівцям адаптуватися до швидких технологічних змін.

Разом із професійними викликами зростає значення етичних аспектів аналітичної діяльності. Використання великих масивів даних, алгоритмів штучного інтелекту та автоматизованих систем аналізу вимагає від аналітиків високого рівня відповідальності, дотримання норм захисту персональних даних, прозорості аналітичних процедур і недопущення маніпуляцій результатами аналізу. Це зумовлює необхідність формування етичних стандартів аналітичної професії в умовах цифрової трансформації.

Отже, інформаційні технології виступають потужним чинником трансформації аналітичної професії, змінюючи вимоги до фахівців, структуру аналітичної діяльності та підходи до кадрового забезпечення інформаційно-аналітичних установ. Ефективність використання сучасних технологій значною мірою залежить від рівня підготовки кадрів, здатності поєднувати технологічні інструменти з аналітичним мисленням і дотриманням етичних стандартів. Саме ці аспекти в сукупності визначають перспективи розвитку інформаційно-аналітичної діяльності в умовах цифровізації.

РОЗДІЛ 4

ПРОБЛЕМИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ

Розвиток системи інформаційно-аналітичних установ в Україні відбувається в умовах глибоких суспільно-політичних трансформацій, цифровізації державного управління, євроінтеграційних процесів, а також повномасштабної війни, що істотно впливає на всі сфери суспільного життя. За таких умов інформаційно-аналітична діяльність набуває особливого значення як інструмент забезпечення обґрунтованості управлінських рішень, прогнозування ризиків та формування стратегій розвитку держави.

Попередні розділи роботи дозволили розкрити теоретичні засади інформаційно-аналітичної діяльності, історію становлення аналітичних структур, а також роль сучасних інформаційних технологій у їх функціонуванні. Водночас ефективність діяльності інформаційно-аналітичних установ в Україні значною мірою визначається не лише рівнем технологічного розвитку, а й наявністю системних проблем інституційного, кадрового, фінансового та безпекового характеру.

У цьому контексті актуалізується необхідність комплексного аналізу проблем, сучасних тенденцій і перспектив розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні. Такий аналіз дозволяє не лише виявити чинники, що стримують розвиток аналітичної сфери, а й окреслити можливі напрями її модернізації з урахуванням національних особливостей і міжнародного досвіду.

Структурно розділ побудовано за логікою переходу від аналізу існуючих проблем до визначення актуальних тенденцій та формування перспектив розвитку інформаційно-аналітичних установ. Це дає змогу розглядати аналітичну сферу як динамічну систему, розвиток якої залежить від узгодженості інституційних рішень, кадрового потенціалу, рівня цифровізації та здатності адаптуватися до нових викликів.

Однією з ключових груп проблем, що впливають на розвиток інформаційно-аналітичних установ в Україні, є інституційні та організаційні обмеження, пов'язані з особливостями формування державного управління та аналітичної системи загалом. Попри наявність значної кількості установ, підрозділів і центрів аналітичного спрямування, українська інформаційно-аналітична сфера досі характеризується фрагментарністю та недостатньою узгодженістю.

Передусім варто відзначити відсутність цілісної, ієрархічно впорядкованої системи координації аналітичної діяльності на загальнодержавному рівні. Аналітичні функції розосереджені між різними органами державної влади, установами, відомствами та незалежними аналітичними центрами, що часто призводить до дублювання функцій, розпорошення ресурсів і неузгодженості аналітичних висновків. У результаті аналітична інформація не завжди інтегрується в єдиний процес ухвалення управлінських рішень.

Суттєвою проблемою є також обмежений вплив аналітичних підрозділів на процес формування державної політики. У багатьох випадках аналітичні матеріали виконують допоміжну або формальну функцію і не стають основою для стратегічних рішень. Це пов'язано як з організаційним статусом аналітичних структур, так і з відсутністю чітко визначених механізмів використання результатів аналітики у практиці державного управління.

Організаційні проблеми проявляються й у низькому рівні міжвідомчої взаємодії. Обмін інформацією між державними органами часто ускладнений відомчими бар'єрами, різними стандартами обробки даних та обмеженнями доступу до інформаційних ресурсів. За таких умов навіть наявність сучасних інформаційних технологій не гарантує ефективної аналітичної діяльності, оскільки відсутня належна інституційна база для їх повноцінного використання.

Окремої уваги потребує проблема недостатньої інтеграції державних і недержавних аналітичних структур. В Україні активно функціонують незалежні аналітичні центри та think-tanks, які продукують якісні аналітичні дослідження та експертні оцінки. Проте їхній потенціал не завжди ефективно використовується у державному управлінні через відсутність сталих механізмів співпраці, формалізованих каналів комунікації та взаємного обміну результатами досліджень.

Інституційні проблеми також пов'язані з нестабільністю організаційних моделей аналітичних установ, що зумовлена частими змінами управлінських структур, реформами органів влади та змінами нормативно-правової бази. За таких умов аналітичні підрозділи змушені адаптуватися до нових вимог, що негативно впливає на сталість аналітичних процесів і довгострокове планування.

У контексті воєнних викликів зазначені проблеми набувають особливої гостроти. З одного боку, зростає потреба в оперативній, достовірній та прогностичній аналітиці, з іншого — інституційні обмеження ускладнюють координацію аналітичної діяльності та використання її результатів у кризових умовах. Це створює ризики для ефективності управління та знижує здатність держави своєчасно реагувати на загрози.

Отже, інституційні та організаційні проблеми розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні мають системний характер і суттєво впливають на ефективність аналітичної діяльності. Вони проявляються у фрагментарності аналітичної системи, слабкій координації, обмеженому впливі аналітики на ухвалення рішень і недостатній інтеграції різних аналітичних акторів. Усвідомлення цих проблем є необхідною передумовою для аналізу інших стримувальних чинників, зокрема кадрових, фінансових і ресурсних обмежень, які будуть розглянуті у наступному підрозділі.

Інституційні та організаційні проблеми розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні тісно пов'язані з кадровими, фінансовими та ресурсними обмеженнями, які суттєво впливають на спроможність

аналітичної сфери виконувати покладені на неї функції. Навіть за наявності відповідних організаційних структур ефективність аналітичної діяльності значною мірою залежить від людського капіталу, матеріально-технічної бази та стабільного фінансового забезпечення.

Однією з найгостріших проблем є дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері інформаційно-аналітичної діяльності. Сучасні вимоги до аналітиків передбачають поєднання глибоких аналітичних здібностей із навичками роботи з цифровими технологіями, великими масивами даних, інформаційною безпекою та міждисциплінарними знаннями. Водночас система підготовки кадрів не завжди встигає адаптуватися до цих вимог, що призводить до розриву між потребами аналітичних установ і реальними компетентностями випускників закладів вищої освіти.

Суттєвим викликом для державних інформаційно-аналітичних установ є відтік кадрів у приватний сектор або за кордон. Конкурентні умови праці, вищий рівень оплати та можливості професійного розвитку у приватних компаніях і міжнародних організаціях часто приваблюють висококваліфікованих аналітиків, залишаючи державний сектор із кадровим дефіцитом. У результаті аналітичні підрозділи органів влади змушені працювати в умовах перевантаження персоналу, що негативно позначається на якості аналітичної роботи.

Не менш важливим чинником є обмежене фінансування інформаційно-аналітичної діяльності, особливо в державному секторі. Брак фінансових ресурсів обмежує можливості впровадження сучасних інформаційних технологій, оновлення програмного забезпечення, придбання доступу до спеціалізованих баз даних і аналітичних платформ. Це знижує конкурентоспроможність державних аналітичних установ порівняно з приватними та міжнародними структурами, які мають ширші фінансові можливості.

Фінансові обмеження також впливають на можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу. У багатьох випадках

навчання, участь у міжнародних програмах, стажування та сертифікація фахівців здійснюються нерегулярно або за рахунок зовнішніх грантових ресурсів. Така залежність від грантового фінансування робить розвиток аналітичної сфери нестабільним і вразливим до змін зовнішньої підтримки.

Ресурсні обмеження проявляються також у нерівномірності матеріально-технічного забезпечення аналітичних установ. Частина структур має доступ до сучасних цифрових інструментів, аналітичних платформ і високопродуктивних обчислювальних ресурсів, тоді як інші змушені працювати з застарілими системами та обмеженими технічними можливостями. Це створює дисбаланс у якості аналітичних продуктів і ускладнює формування єдиного інформаційно-аналітичного простору.

Особливої уваги потребує проблема раціонального використання наявних ресурсів. За відсутності чітких стратегічних пріоритетів і координації аналітичної діяльності фінансові та кадрові ресурси часто розпорошуються між численними установами й проєктами, що знижує загальну ефективність аналітичної системи. У цьому контексті актуальним є питання оптимізації структури аналітичних установ, концентрації ресурсів і розвитку спільних аналітичних платформ.

Умови воєнного стану додатково загострили кадрові, фінансові та ресурсні проблеми інформаційно-аналітичної сфери. З одного боку, зросла потреба в оперативній і високоякісній аналітиці, з іншого — обмежені ресурси держави змушують переглядати пріоритети фінансування. Це вимагає більш раціонального підходу до використання наявного потенціалу та пошуку нових моделей підтримки аналітичної діяльності.

Отже, кадрові, фінансові та ресурсні обмеження є суттєвим стримувальним чинником розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні. Вони впливають на якість аналітичних продуктів, стабільність аналітичних процесів і здатність установ адаптуватися до сучасних викликів. Усвідомлення цих проблем створює підґрунтя для подальшого аналізу технологічних і безпекових викликів, які супроводжують розвиток

інформаційно-аналітичної сфери та будуть розглянуті у наступному підрозділі.

Кадрові, фінансові та ресурсні обмеження розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні тісно переплітаються з комплексом інформаційних, технологічних і безпекових викликів, які суттєво ускладнюють функціонування аналітичної сфери в умовах цифровізації та воєнних загроз. Саме ці виклики визначають вразливі місця сучасної інформаційно-аналітичної діяльності та потребують системного осмислення.

Однією з ключових проблем є загострення інформаційних загроз, пов'язаних із веденням гібридної війни, поширенням дезінформації та інформаційно-психологічних операцій. Інформаційно-аналітичні установи змушені працювати в середовищі, де значна частина інформації є маніпулятивною, викривленою або навмисно фальсифікованою. Це ускладнює процес аналізу, вимагає додаткових ресурсів для перевірки достовірності даних і підвищує ризик помилкових аналітичних висновків.

Особливого значення в цьому контексті набуває проблема інформаційної перевантаженості. Стрімке зростання обсягів інформації, доступної з відкритих і закритих джерел, створює ситуацію, за якої аналітичні установи змушені працювати з надлишком даних, значна частина яких не має практичної цінності. За відсутності ефективних механізмів фільтрації та пріоритезації інформації це може призводити до зниження якості аналітичної роботи та втрати фокусу на ключових проблемах.

Технологічні виклики розвитку інформаційно-аналітичних установ проявляються, зокрема, у нерівномірності цифрового розвитку різних структур. Частина установ активно впроваджує сучасні аналітичні платформи, інструменти Big Data та елементи штучного інтелекту, тоді як інші змушені працювати з застарілими інформаційними системами. Така асиметрія у технологічному забезпеченні ускладнює інтеграцію аналітичних процесів, обмін даними та формування єдиного інформаційно-аналітичного простору.

Суттєвим викликом є також залежність від зовнішніх технологічних рішень і програмного забезпечення. Багато інформаційно-аналітичних установ використовують іноземні програмні продукти, аналітичні платформи та хмарні сервіси, що створює ризики з точки зору національної безпеки, захисту даних і технологічної автономії. В умовах воєнного протистояння та санкційних обмежень ця залежність може мати критичні наслідки для стабільності аналітичної діяльності.

Окрему групу проблем становлять кібербезпекові виклики, які є особливо актуальними для інформаційно-аналітичних установ як носіїв чутливої та стратегічно важливої інформації. Кібератаки, несанкціонований доступ до баз даних, витоки інформації та порушення цілісності аналітичних систем можуть не лише паралізувати роботу установ, а й призвести до серйозних безпекових наслідків. За таких умов питання кіберзахисту стає невід'ємною складовою інформаційно-аналітичної діяльності.

Проблемним аспектом є також забезпечення балансу між відкритістю інформації та її захистом. З одного боку, розвиток відкритих даних і прозорості є важливою тенденцією сучасного державного управління. З іншого — надмірна відкритість або неналежне регулювання доступу до інформації може створювати загрози для національної безпеки, персональних даних і ефективності аналітичної роботи. Інформаційно-аналітичні установи змушені постійно шукати компроміс між цими двома підходами.

Не менш важливими є етичні та правові виклики, пов'язані з використанням сучасних інформаційних технологій. Застосування алгоритмів штучного інтелекту, автоматизованих систем аналізу та обробки великих масивів даних піднімає питання прозорості алгоритмічних рішень, відповідальності за помилки та можливі упередження в аналітичних висновках. За відсутності чітких етичних стандартів і правового регулювання ці ризики можуть підірвати довіру до результатів аналітичної діяльності.

У контексті війни зазначені виклики набувають особливої гостроти. Інформаційно-аналітичні установи функціонують в умовах підвищеного

інформаційного тиску, кіберзагроз і обмежених ресурсів, що потребує високого рівня адаптивності та стійкості. Водночас саме ці умови стимулюють пошук нових підходів до організації аналітичної діяльності та впровадження інноваційних технологічних рішень.

Отже, інформаційні, технологічні та безпекові виклики є одним із ключових чинників, що визначають сучасний стан і перспективи розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні. Вони вимагають системної відповіді, що поєднує технологічний розвиток із правовим, організаційним та етичним регулюванням. Разом із тим подолання цих викликів створює передумови для формування нових тенденцій розвитку аналітичної сфери, які проявляються вже на сучасному етапі та будуть розглянуті у наступному підрозділі.

Незважаючи на наявність значної кількості проблем і викликів, розвиток інформаційно-аналітичних установ в Україні на сучасному етапі характеризується формуванням низки стійких позитивних тенденцій, які свідчать про поступову модернізацію аналітичної сфери та її адаптацію до нових умов функціонування. Ці тенденції є відповіддю як на внутрішні потреби державного управління, так і на зовнішні виклики, зокрема цифрову трансформацію, євроінтеграційні процеси та воєнні загрози.

Однією з ключових тенденцій є поглиблення цифровізації інформаційно-аналітичної діяльності. Державні органи та аналітичні установи поступово переходять до використання електронних реєстрів, цифрових платформ, автоматизованих систем аналізу та візуалізації даних. Це дозволяє підвищити оперативність аналітичної роботи, забезпечити прозорість процесів і створити умови для більш ефективного використання інформаційних ресурсів. Розвиток електронного урядування та відкритих даних формує нові можливості для інтеграції аналітики в управлінські процеси.

Важливою тенденцією є зростання ролі аналітики на основі відкритих джерел (OSINT). В умовах інформаційної війни та обмеженого доступу до

закритих джерел значення відкритої інформації суттєво зросло. Українські інформаційно-аналітичні установи та незалежні аналітичні центри дедалі активніше використовують OSINT-інструменти для моніторингу інформаційного простору, аналізу безпекових загроз, виявлення дезінформаційних кампаній і оцінки суспільних настроїв. Це сприяє підвищенню оперативності та гнучкості аналітичної діяльності.

Суттєвим трендом є посилення ролі недержавних аналітичних центрів і think-tanks у формуванні експертного середовища. Незалежні аналітичні структури дедалі активніше залучаються до публічних дискусій, підготовки аналітичних звітів, експертних оцінок і рекомендацій для органів державної влади. Їх діяльність сприяє плюралізму аналітичних підходів, розвитку експертної конкуренції та підвищенню якості аналітичних продуктів.

Водночас спостерігається тенденція до розширення міжсекторальної та міжвідомчої співпраці в аналітичній сфері. Державні установи, наукові заклади, громадські організації та міжнародні партнери дедалі частіше реалізують спільні аналітичні проєкти, обмінюються даними та методиками аналізу. Така співпраця сприяє інтеграції різних джерел знань, підвищенню комплексності аналітичних досліджень і формуванню єдиного інформаційно-аналітичного простору.

Окремої уваги заслуговує євроінтеграційний вимір розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні. У процесі адаптації до стандартів Європейського Союзу зростає значення аналітики як інструменту оцінки політик, моніторингу реформ і підготовки управлінських рішень. Впровадження європейських підходів до аналізу даних, прозорості та доказової політики поступово змінює культуру аналітичної діяльності в державному секторі.

Ще однією важливою тенденцією є орієнтація на прогнозу та стратегічну аналітику. Аналітичні установи дедалі більше зосереджуються не лише на аналізі поточного стану справ, а й на формуванні сценаріїв розвитку, оцінці ризиків і довгостроковому плануванні. Це особливо актуально в

умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, коли аналітика стає необхідним інструментом стратегічного бачення майбутнього розвитку держави.

У контексті цифровізації та глобалізації важливою тенденцією є підвищення уваги до інформаційної та кібербезпеки в аналітичній діяльності. Інформаційно-аналітичні установи дедалі більше інтегрують безпекові підходи в аналітичні процеси, що проявляється у впровадженні стандартів захисту даних, розвитку кіберзахисних механізмів і підготовці фахівців з безпекової аналітики.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні свідчать про поступове формування більш гнучкої, цифрово орієнтованої та інтегрованої аналітичної системи. Попри наявність значних проблем і викликів, аналітична сфера демонструє здатність до адаптації та розвитку. Усвідомлення цих тенденцій створює підґрунтя для окреслення перспектив і стратегічних напрямів подальшого розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи було здійснено комплексне дослідження формування системи інформаційно-аналітичних установ в Україні в історичному, теоретичному, інституційному та технологічному вимірах. Отримані результати дозволяють зробити низку узагальнюючих висновків, що відображають сутність, закономірності розвитку, сучасний стан, проблеми й перспективи функціонування інформаційно-аналітичної сфери в Україні.

Передусім встановлено, що інформаційно-аналітична діяльність є ключовим інструментом управління в умовах інформаційного суспільства, оскільки забезпечує не лише збирання та опрацювання даних, а й формування аналітичного знання, необхідного для ухвалення обґрунтованих управлінських, політичних, економічних і безпекових рішень. У сучасних умовах інформація набула статусу стратегічного ресурсу, а аналітика – статусу інструменту стратегічного прогнозування та управління майбутнім.

У першому розділі роботи було розкрито теоретико-методологічні засади інформаційно-аналітичної діяльності. Установлено, що інформаційно-аналітична діяльність є складним, багатокomпонентним процесом, який поєднує інформаційні, аналітичні, прогностичні, експертні та управлінські функції. Вона виступає інтегруючою ланкою між інформаційними ресурсами та процесами ухвалення рішень. З'ясовано, що сутність цієї діяльності полягає у перетворенні масиву розрізнених даних на структуроване, осмислене та практично цінне знання.

Проведена класифікація інформаційно-аналітичних установ підтвердила, що вони формують багаторівневу та багатосекторну систему, до якої входять державні, недержавні та комерційні структури. Вони відрізняються за формами власності, рівнем функціонування, напрямками діяльності, функціональним призначенням та цільовою аудиторією. Така багатокomпонентність інформаційно-аналітичної системи забезпечує її

гнучкість, адаптивність і здатність реагувати на різноспрямовані виклики сучасного інформаційного середовища.

Аналіз історичної еволюції інформаційно-аналітичних структур у світі засвідчив, що їх розвиток є тривалим, безперервним і закономірним процесом – від елементарних форм обліку та спостереження у давніх цивілізаціях до високотехнологічних цифрових аналітичних систем сучасності. Світовий досвід переконливо доводить, що ефективна аналітична система є необхідною умовою стабільності, безпеки та конкурентоспроможності держави, а її роль особливо зростає в умовах криз, воєнних конфліктів та глобальних трансформацій.

Важливим підсумком теоретичного розділу стало встановлення того, що нормативно-правове забезпечення інформаційно-аналітичної сфери в Україні має фрагментарний характер. Хоча діяльність аналітичних установ регулюється значною кількістю законів і підзаконних актів, відсутність єдиного комплексного закону ускладнює формування цілісної державної політики у цій сфері. Водночас процес гармонізації українського інформаційного законодавства з європейськими стандартами створює правові передумови для подальшої модернізації аналітичної системи.

У другому розділі було досліджено процес становлення системи інформаційно-аналітичних установ в Україні після проголошення незалежності. Встановлено, що формування вітчизняної аналітичної системи відбувалося під впливом комплексу чинників – політичних, економічних, соціальних, міжнародних, технологічних та безпекових. Руйнування радянської моделі управління та перехід до демократичних принципів державотворення зумовили потребу у створенні власного аналітичного простору, орієнтованого на національні інтереси.

Запропонована періодизація етапів формування сучасної української системи інформаційно-аналітичних установ дозволила простежити її еволюцію від початкового становлення у 1990-х роках до глибокої трансформації після 2014 року в умовах війни та цифровізації. На

початковому етапі домінували процеси інституційного пошуку та формування базових аналітичних структур. Другий етап відзначався професіоналізацією аналітики та активним розвитком недержавних think-tanks. Третій, сучасний етап характеризується різким зростанням значення безпекової аналітики, цифрових технологій, OSINT-аналізу та міжнародної аналітичної співпраці.

Дослідження діяльності державних інституцій аналітичного спрямування засвідчило, що архівна служба, Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, органи державної статистики, державні реєстри, аналітичні підрозділи органів виконавчої влади та служби безпеки формують фундамент національної аналітичної інфраструктури. Саме ці установи забезпечують стійкість державного управління, збереження знань, формування аналітичних ресурсів та інформаційний супровід стратегічних рішень.

Водночас особливу роль у формуванні аналітичного середовища України відіграють недержавні та комерційні аналітичні центри, які здійснюють незалежні експертні дослідження, супроводжують реформи, аналізують політичні, економічні та соціальні процеси, формують громадський контроль і беруть активну участь у міжнародній аналітичній співпраці. Саме цей сегмент системи аналітики забезпечує її плюралізм, відкритість і динамічний розвиток.

У третьому розділі доведено, що інформаційні технології стали базовою інфраструктурою сучасної інформаційно-аналітичної діяльності. Вони забезпечують автоматизацію збору, зберігання, аналізу та візуалізації даних, створюють умови для обробки великих масивів інформації у режимі реального часу та формування прогнозних моделей. Цифрові платформи, хмарні сервіси, геоінформаційні системи, системи бізнес-аналітики й штучного інтелекту докорінно змінили характер аналітичної роботи, перетворивши її на безперервний, інтегрований і високотехнологічний процес.

Водночас встановлено, що цифровізація аналітичної сфери супроводжується новими ризиками – зростанням кіберзагроз, витоками інформації, маніпуляціями даними, алгоритмічними упередженнями. Це зумовлює необхідність посилення інформаційної та кібербезпеки, удосконалення правового регулювання та формування етичних стандартів використання аналітичних технологій.

У четвертому розділі узагальнено основні проблеми, тенденції та перспективи розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні. До ключових проблем віднесено інституційну роз'єднаність, слабку інтеграцію аналітики у процес ухвалення державних рішень, недосконалість нормативно-правового регулювання, кадровий дефіцит і високий рівень інформаційних загроз. Разом із тим виокремлено низку позитивних тенденцій – цифровізацію аналітичної діяльності, розвиток OSINT-аналітики, посилення безпекового напрямку, інтеграцію у європейський аналітичний простір, зростання ролі недержавних аналітичних центрів.

Перспективи розвитку інформаційно-аналітичних установ в Україні тісно пов'язані з формуванням єдиної національної аналітичної системи, запровадженням єдиних стандартів аналітичної діяльності, інституціоналізацією аналітики у процесі публічного управління, розвитком аналітики на основі штучного інтелекту та модернізацією системи підготовки кадрів.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що система інформаційно-аналітичних установ в Україні перебуває у стані активного розвитку та глибокої трансформації. Вона поступово перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення національної безпеки, стратегічного управління, демократичного розвитку та цифрової модернізації держави. Подальше вдосконалення цієї системи є необхідною умовою підвищення ефективності державного управління, стійкості до глобальних загроз і повноцінної інтеграції України у європейський та світовий інформаційний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні центри, платформи та ініціативи. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/188101087564500d1aafcfa3.17528935.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Березовська І. Р., Русак Д. М. Державна інформаційна політика України та основні напрями її вдосконалення. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 4. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/issue/view/132 (дата звернення: 22.09.2025).
3. Бобровська О., Бобровський О. Формування національної інформаційно-аналітичної системи управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 213–220. URL: (дата звернення: 12.10.2025).
4. Бондаренко В. І. Інформаційно-аналітична діяльність : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018.
5. Варенко В. М. Інформаційна аналітика в Україні: необхідність впровадження, проблеми функціонування, перспективи розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2013. № 1. С. 35–39.
6. Варенко В. М. Інформаційно-аналітичні технології прийняття ефективних управлінських рішень. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2014. № 3. С. 62–65.
7. Варенко В. Операційна (онлайнова) аналітика: нові технології та можливості. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. Вип. 9. С. 10–21.
8. Варенко М. В. Інформаційно-аналітична діяльність: навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2014. 417 с. URL: <https://kjourn.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/54/2018/04/%d0%86%d0%bd%d1%84%d0%be%d1%80%d0%bc%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%b9%d0%bd%d0%be-%d0%b0%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%bd%d0%b0->

[%d0%b4%d1%96%d1%8f%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d1%96%d1%81%d1%82%d1%8c.pdf](#) (дата звернення: 12.10.2025).

9. Горовий В. М. Основні тенденції формування інформаційно-аналітичної служби Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського (1990–2005). *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2009. Вип. 25. С. 214–219.

10. Грень Р. Т. Інтеграція України в єдиний цифровий простір ЄС. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 47. С. 25–29.

11. Гур'єв В. О. Оцінка рівня розвитку територій як інформаційно-аналітична основа антикризового управління. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 2 (13). С. 69–83.

12. Державна архівна служба України : офіційний портал. URL: <https://archives.gov.ua/ua/> (дата звернення: 22.10.2025).

13. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.10.2025).

14. Дрешпак В. М. Аналітика в публічному управлінні. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017.

15. Дубов Д. В. Інформаційне суспільство в Україні: глобальні виклики та національні можливості. Київ: НІСД, 2010. 129 с.

16. Захарова І. В., Філіпова Л. Я. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 336 с. https://duikt.edu.ua/uploads/l_1437_70481632.pdf (дата звернення: 28.09.2025).

17. Захарова І. В., Філіпова Л. Я., Задорожний І. С., Тарасенко Д. А. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посіб. Черкаси, 2024. 348 с. <https://suem.edu.ua/storage/doc/books/osnovy-informaciyno-analitychnoi-dialnosti-zaharova2.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).

18. Інститут масової інформації. URL: <https://imi.org.ua> (дата звернення: 21.10.2025).

19. Інститут світової політики. URL: <https://iwp.org.ua> (дата звернення: 23.10.2025).

20. Інформаційне законодавство України: науково-практичний коментар. За ред. Бондаренко С. В. Київ: Юридична думка, 2009. 241 с.

21. Інформаційно-аналітична діяльність: Методичні вказівки до навчальної дисципліни. Вінниця, 2020. 32 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1516/1/22_%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82_%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%86%D0%90%D0%94.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

22. Інформаційно-аналітичні структури в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/484286/mod_resource/content/0/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%2021.pdf (дата звернення: 2025).

23. Калашнікова Г. В. Зростання ролі інформаційно-аналітичної діяльності в сучасному українському суспільстві. *Матеріали XXIII Міжнародної науковопрактична конференція «Людина, культура, техніка в новому тисячолітті»* / 28 квітня 2022 р. URL: <https://dspace.library.khai.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/2800/KalashnikovaG.pdf?sequence=1> (дата звернення: 12.02.2024). 44

24. Каращук О. Інформаційно-аналітична діяльність в умовах російської агресії. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2023. Вип. 6. С. 230–243.

25. Карпенко О. В., Дуда А. В. Інформаційно-комунікативна діяльність виконавчих органів місцевих рад в Україні. *Ефективність державного управління*. 2017. № 53. С. 42–49.

26. Карплюк С. О. Інформаційно-аналітичні системи: сучасний стан та перспективи розвитку. *Дев'ята міжнародна конференція «Нові інформаційні технології в освіті для всіх: безперервна освіта»* (ITEA-2014): 25–26

листопада 2014 р. Київ : Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій та систем як Національний координатор Міжурядової програми ЮНЕСКО «Інформація для всіх» за підтримки Національної академії наук України, Міністерства освіти і науки України, 2014. URL:

https://eprints.zu.edu.ua/26050/1/%D0%93%D0%9E%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%95_%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%81%D0%B8.pdf (дата звернення: 12.11.2025).

27. Кобелєв О. М. Еволюція інформаційно-аналітичних технологій. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2009. Вип. 26. С. 108–116.

28. Кобелєв О. М. Проблема визначення інформаційно-аналітичної діяльності. Соціальні комунікації в стратегіях формування суспільства знань : у 2 ч. : матер. Міжнар. наук. конф. (Харків, 26–27 лют. 2009 р.). Харків, 2009. Ч. 1. С. 88–90.

29. Кобелєв О. М., Міщенко А. Г., Шевченко М. М. Інформаційно-аналітична діяльність бібліотек у контексті інституалізації соціально-комунікаційної сфери суспільства. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2011. № 2. С. 53–58.

30. Коваль Я. С. Вдосконалення інформаційно-аналітичної системи економічної безпеки банків на державному рівні. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №2 (54). С. 212–221. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/196/226/487> (дата звернення: 10.10.2025).

31. Ковальчук Я. Принципи інформаційно-аналітичного забезпечення органів національної поліції України. *Адміністративне право і процес*. 2020. № 9. С. 132–136. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/9/24.pdf> (дата звернення: 21.09.2025).

32. Козлов С. М., Моїсєєв Ю. В. Аналітична система закладів охорони здоров'я «Електронна лікарня». *Медична інформатика та інженерія*. 2008. № 1. С. 72–78. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/here/article/download/7465/6974> (дата звернення: 11.10.2025).
33. Концепції розвитку цифрових компетентностей на 2021–2025 рр. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.09.2025).
34. Костенко О. М. Інформаційна політика та аналітика. Київ: Наукова думка, 2016.
35. Костиря І. О. Інформаційно-аналітична діяльність у міжнародних відносинах : навч. посіб. Київ ; Чернігів : Букрек, 2013. 224 с.
36. Кочубей Л. О. Інформаційна безпека держави: інструменти захисту українського інформаційного поля (на прикладі особливостей інформаційно45 комунікаційних технологій у сучасному Донбасі). *Наукові записки*. 2022. Вип. 3 (77). С. 220–237.
37. Куйбіда В. С. Інформатизація муніципального управління. Львів. Літопис. 2002. 222 с.
38. Кулицький С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 224 с.
39. Мандзюк О. А. Інформаційно-аналітичні служби, центри аналітичних досліджень як суб'єкти аналітичної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2018. № 48. Т. 1. С. 164–170.
40. Мандзюк О. А. Місце аналітики в сучасних інтелектуальних технологіях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2017. № 46. С. 165–170.
41. Мандзюк О. А. Цілі і завдання аналітичної діяльності у сфері інформаційних відносин. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 1. С. 110–113.

42. Митко А. М. Інформаційно-аналітична діяльність у міжнародних відносинах : навч. посіб. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. 261 с.

43. Міністерство цифрової трансформації України : цифрові реєстри та аналітика. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 21.10.2025).

44. Надольська В. В. Аналітичні центри України як суб'єкти інформаційних відносин. *Гуманітарний простір науки: досвід та перспективи*: зб. матеріалів XL Міжнарод. наук. практ. інтернет-конф. (м. Переяслав, 4 березня 2024 р.). Переяслав, 2024. Вип 40. С. 132–134.

45. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2025).

46. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний сайт. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

47. Палій С. В. Проблематика діяльності інформаційно-аналітичних центрів в Україні в умовах воєнної агресії. *Інформація та соціум*. 2023. № 12. С. 160–163.

48. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на прикладі органів державної влади в Україні). *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. № 10. С. 166–174.

49. Пальчук В. Сучасні тенденції розвитку базових функцій інформаційно-аналітичних підрозділів бібліотек. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського* : збірник / НАН України, НБУВ, АБУ ; редкол.: О. С. Онищенко (голова) та ін. Київ, 2013. Вип. 36. С. 489–502.

50. Пащенко Ю. В., Білоусько Т. М. Система інформаційно-аналітичної підтримки діяльності органів місцевого самоврядування. *Збірник наукових статей магістрів Інституту економіки, управління та інформаційних технологій*. Полтава: ПУЕТ, 2019. С. 27–31.

51. Почепцов Г. Г. Інформаційні війни. Київ: Альтерпрес, 2015.

52. Про бібліотеки і бібліотечну справу : Закон України від 27.01.1995 № 32/95-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.10.2025).

53. Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні : Закон України від 16.11.1992 № 2783-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2782-12#Text> (дата звернення: 22.09.2025).

54. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 18.09.2025).

55. Про інформацію : Закон України. 02.10.1992. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 18.10.2025).

56. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

57. Пугач А. О. Сутність процесу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної виконавчої влади в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_8_6 (дата звернення: 14.09.2025).

58. Романовський О.Г., Грень Л. М., Грибко О. В., Чеботарьов М. К. Основи інформаційно-аналітичної діяльності керівника соціального закладу: Методичні вказівки для студентів. 133 с.. URL: (дата звернення: 2025).

59. Савченко І. М. Створення мережі інформаційно-аналітичних центрів професійно-технічної освіти в Україні. URL: <http://surl.li/ugfve> (дата звернення: 13.09.2025).

60. Савченко І. М. Створення мережі інформаційно-аналітичних центрів професійно-технічної освіти в Україні. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2892/1/%D0%A1%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D1%96%D1%96%D0%BD%D1%84.->

[%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB. %D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B2 %D0%9F%D0%A2%D0%9E.pdf](#) (дата

звернення: 20.19. 2025).

61. Семенченко В. К. Основи інформаційної діяльності. Київ: Ліра-К, 2019.

62. Сергієнко Т. І. Роль інформаційних технологій у житті сучасної людини. *Українські студії в європейському контексті*. 2023. № 7. С. 344–349.

63. Сілкова Г. В. Інформаційно-аналітична діяльність у структурі інформаційної діяльності. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2007. № 4. С. 37–44.

64. Сілкова Г. До питання формування терміносистеми інформаційно-аналітичної діяльності. *Термінологія документознавства та суміжних галузей знань* : зб. наук. пр. / Київ. нац. ун-т культури і мистецтв, Ін-т держ. упр., каф. держ. упр. Київ, 2010. Вип. 4. С. 63–66.

65. Служба безпеки України : аналітичні підрозділи. URL: <https://ssu.gov.ua/struktura> (дата звернення: 21.10.2025).

66. Стратегія інформаційної безпеки України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (дата звернення: 21.10.2025).

67. Стратегія кібербезпеки України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text> (дата звернення: 21.10.2025).

68. Сурмін Ю. П. Аналітика державного управління: сутність і тенденції розвитку. URL: <http://www.academy.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2024).

69. Сурмін Ю. П. Аналітична діяльність у державному управлінні: технологічний аспект. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Дніпропетр. : Вид-во ДФ УАДУ, 2000. Вип. 3. С. 27–48.

70. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/> (дата звернення: 23.10.2025).

71. Хвальчук І., Волощук Н. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Economics*. 2020. № 1 (47). С. 84–90. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No1/84.pdf> (дата звернення: 2025).

72. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 21.10.2025).

73. Центр Разумкова : аналітичні дослідження. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia> (дата звернення: 22.10.2025).

74. Чередник Л. А. Інформаційне суспільство сьогодення: виклики і проблеми. *Інформаційна освіта та професійно-комунікативні технології XXI століття* : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 13–15 верес. 2023 р.). Одеса : Одеська політехніка, 2023. С. 158–165.

75. Шмиголь М. Ф., Юшкевич Ю. С. Інформаційне суспільство в Україні: реальність та виклики. *Наукове пізнання : методологія та технологія*. 2023. № 1 (51). С. 4–9.