

Тема 11. ІНФОРМАЦІЙНА АНАЛІТИКА ЯК ЗАСІБ ОДЕРЖАННЯ ЗНАНЬ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ПРОЦЕС: СУТЬ, ПРИНЦИПИ,

ІНСТРУМЕНТАРІЙ

ПЛАН

1. Інформаційна аналітика як засіб одержання знань.
2. Види інформаційно-аналітичних робіт.
3. Методика написання аналітичної роботи.
4. Загальні ознаки роботи високої якості та типові помилки. 3.5. Інформаційно-аналітичний процес: суть та принципи.
5. Головні фактори результативності роботи аналітика.
6. Етапи і порядок підготовки інформаційно-аналітичних документів.
7. Проблема «пастки часу» і засоби її подолання.

1. Інформаційна аналітика як засіб одержання знань.

Сьогодні поняття «аналіз», «аналітика», «аналітична діяльність» стали загальнозживаними і «модними». Проте далеко не всі і не завжди розуміють суть цих понять. Отже, з'ясуємо, про що йдеться.

Поняття «аналітика» (грец. *analytike* - мистецтво аналізу) тлумачиться як мистецтво розчленування понять, начал, елементарних принципів, за допомогою яких міркування набувають доказового характеру.

Аналітична діяльність (аналітика) є напрямом інтелектуальної діяльності людей, який спрямований на вирішення завдань, що виникають в різних сферах життя [5, с.8].

Аналітична діяльність стає найважливішою характеристикою сучасного суспільства. В понятті «аналіз» закладено два смислові підходи.

При *вузькому підході* розуміється деяка сукупність прийомів мислення, уявне розкладання цілого на складові частини, яке дозволяє отримати уявлення про будову досліджуваного об'єкта, його структуру, частини.

При *широкому підході* аналіз не зводиться тільки до власне процедур уявного розкладання об'єкта на прості складові, а включає і процедури синтезу - процес уявного об'єднання різних сторін, частин предмета в єдине формоутворення. У зв'язку з цим досить часто аналіз ототожнюється з дослідницькою діяльністю взагалі.

Ніхто не заперечить, що добре налагоджена інформаційно-аналітична робота підвищує ефективність будь-якої діяльності. Вона дозволяє бачити повний спектр рішень, а не тільки ті, які здаються очевидними або до яких звикли.

Водночас для людини, що не володіє навичками інформаційно-аналітичної роботи, велика кількість інформації таким же чином згубна, як і відсутність її - вона незадовільно впливає на якість рішень.[4, с.37]

В якості найбільш загального визначення **мети** інформаційно-аналітичної роботи потрібно розуміти створення *інформаційного продукту*, до якого застосовуються наступні вимоги:

- *релевантність (відповідність) завданням, що поставлені в конкретній сфері матеріально-перетворюючої діяльності;*
- *адекватність рівня деталізації інформації класу вирішуваних завдань;*
- *науковість;*
- *достовірність;*
- *своєчасність.*

Будь-який серйозний аналітик намагається повністю проникнутись духом проблеми, що вивчається, постійно думає про те, над чим працює. Під час таких роздумів явища набувають конкретних форм і прояснюються тенденції розвитку подій.

Зрілі родуми аналітика нічим замінити неможливо[4,с.64].

За ними повинна слідувати оцінка явищ, що розглядаються. Всі ці процеси спираються на накопичені раніше аналітиком теоретичні знання і його практичний досвід.

В найпростішому варіанті аналітична експертиза виявляє наявність чи відсутність у об'єкта аналізу проблем і суперечностей, що заважають його функціонуванню і розвитку, і дозволяє розробити шляхи і варіанти їх вирішення.

Підкреслимо, що ефективні стратегічні рішення залишаються незмінними на протязі багатьох віків і їх арсенал поповнюється досить рідко. Тут варто привести відомий вислів з Біблії: *"Що було, те і буде; що робилось, те і буде робитися, і нічого нового немає під сонцем. Буває щось, про що кажуть: дивись ось нове; але це було вже у віках, що були перед нами"* (Еклезіаст, 1.8, 1.9).

Аналітик володіє сукупністю інтелектуальних технологій, що дає йому змогу:

- адекватно розуміти сутність явищ і процесів;
- виявляти основні тенденції їх розвитку;
- прогнозувати та створювати наукову основу для прийняття управлінських рішень[5, с.16].

У зв'язку з цим результати праці співробітників інформаційних під-розділів та фахівців-аналітиків складають основу, підґрунтя для практичної

повсякденної управлінської роботи осіб, які приймають відповідальні рішення в державних органах влади, господарчих структурах.

Висуваються такі вимоги до аналітичної роботи:

Перше вимога. Вона повинна мати не поверхневий, побутовий, а науковий характер і ґрунтуватися на врахуванні й глибокому розгляді всіх факторів, які стосуються тієї чи іншої проблеми; на основі реальної картини сьогодення аналітик повинен зробити висновки і надати рекомендації уряду.

Друга вимога. Своєчасна інформація повинна ґрунтуватися не на одному, а на численних і різноманітних джерелах, безперечно, найбільш достовірних.

Третя вимога. Аналітичні матеріали повинні ґрунтуватися на документах, законах і розпорядженнях, висловлюваннях керівників, думках урядової еліти.

Четверта вимога. Аналіз буде більш правильним і точним, якщо ви добре знаєте і глибоко розбираєтеся в тій проблемі, стосовно якої надаєте інформацію.

П'ята вимога. Аналіз повинен враховувати і будуватися на найновітніших даних з проблеми, про яку ви пишете. Якщо інформація застаріла ще до часу її складання, то й прийняте рішення може бути неповним і навіть невірним.

Шоста вимога. Одна із помилок, і навіть вад деяких аналітиків - повідомляти таку інформацію і надавати такий аналіз подій, який би не лише не дратував, а навіть радував замовника. Робиться це, зазвичай, в такий спосіб: негативні факти опускаються або пом'якшуються, а якісь позитивні оцінки виносяться на передній план. Це найнебезпечіший шлях і досить часто така інформація може стати запорукою неправильного управлінського рішення. *Інформація повинна бути максимально об'єктивною.* Аналітик повинен мати мужність повідомляти максимально правдиву інформацію, якою б вона не була.

Сьома вимога. Надаючи інформацію (особливо взятую із ЗМІ), не варто сліпо вірити їй (навіть солідна газета може бути дезінформована). Варто обов'язково всіма можливими (легальними) засобами перевірити її.

Цікаве питання про спільність/відмінність наукового дослідження і аналітичного. На думку вчених, *спільними та відмінними рисами* інформаційно-аналітичної і науково-дослідної діяльності є:

- **спільні риси** - це два різновиди пізнання об'єктивної реальності;
- **відмінні риси:**

Наукове дослідження - це цілеспрямоване пізнання, результати якого виступають у вигляді системи понять, законів і теорій і розраховані вони на користування протягом тривалого часу.

Інформаційно-аналітичний документ - це цілеспрямоване дослідження, кінцевим результатом якого є підсумкові прикладні знання

«на злобу дня», висновки щодо:

- 1) *реальності причинно-наслідкових зв'язків, їх характеру;*
- 2) *тенденції розвитку явищ, процесів, подій, дій;*
- 3) *характеру відповідних наслідків певних процесів, дій чи подій;*
- 4) *визначення ознак, що вказують на ступінь визрівання небезпеки,*

ризиків, викликів і загроз для існування та розвитку об'єктів охорони: потенціалів держави, суспільства, фізичних і юридичних осіб, національних інтересів;

5) вироблення відповідних пропозицій щодо практики дій, спрямованих на вирішення проблеми, що існує або зароджується.[5,с.55].

Види інформаційно-аналітичних робіт. Інформаційно-аналітична діяльність, як правило, зводиться до оформлення і написання аналітичного документа – *аналітичного огляду, звіту, записки, довідки* тощо.

Документ - це спеціально створений предмет, призначений для збереження або передачі інформації. Документи за способом фіксування поділяються на письмові, електронні та аудіовізуальні. Що стосується безпосередньо аналітичного документа, то він являє собою важливе повідомлення, яке містить інформацію у фіксованому вигляді та призначене для її обов'язкового практичного застосування. Метою аналітичного документа є надання переконливої аргументації для обґрунтування рекомендацій щодо розв'язання тієї чи іншої проблеми, розробка відповідного інструментарію для вироблення та ухвалення ефективних рішень[5,с.55].

Рішення щодо вибору виду аналітичного документа залежить від багатьох факторів.

По-перше, визначальною є тема, якій він присвячений. Тему, як правило, визначає замовник.

По-друге, велике значення має кінцевий адресат аналітичного документа або його безпосередній замовник (його соціальне становище, освіта, навіть вік).

По-третьє, слід брати до уваги обсяг інформації, який містить даний аналітичний документ.

Потрібно враховувати, що *аналітичний документ містить два основних функціональних розділи: інформаційний та безпосередньо аналітичний*. Залежно від характеру дослідження інформаційний та аналітичний розділи можуть бути рівнозначними або асиметричними за обсягом, проте жоден з них не повинен складати виключний зміст проекту. Навіть документи, що належать до категорії інформаційних довідок, включають елементи аналітики (зокрема це проявляється у відборі фактів). Водночас аналітику не можливо подати без посилання на вихідну інформацію, тому що адресат не отримає повної картини проблеми.

Разом з тим *інформаційний та аналітичний розділи*, безперечно, мають власну специфіку. Вона визначає їх змістовий склад, а також форму подання матеріалу та особливості відповідних лінгвістичних конструкцій.

Зокрема, *інформаційний розділ* переважно орієнтований на відображення релевантних для дослідження відомостей. Ці дані можуть мати різноманітну природу та бути представлені по-різному (наприклад як опис основних характеристик ситуації, хронологія подій, статистика, результати застосування аналітичних методик тощо), їх можна представити у вигляді текстової інформації або у вигляді таблиць, графіків, схем. Проте головною умовою

оформлення інформаційного розділу є акцент на фактологію та мінімізацію інтерпретації фактів.

У свою чергу, *аналітичний розділ* проекту переважно містить логічні міркування при зіставленні різних фактів, пояснення явищ і їхніх взаємозв'язків, а також у ньому формулюються *загальні висновки та прогнози* розвитку ситуації.

Змістові розходження між інформаційним та аналітичним розділом проявляються в стилістичних особливостях викладу матеріалу, а також можуть визначати послідовність включення цих розділів у структуру єдиного підсумкового аналітичного документа. Роль інформаційного розділу визначається залежно від цілей і завдань дослідження. Разом з тим загальноприйнятим у підготовці підсумкових документів є певне звуження рамок інформаційного розділу проекту порівняно з аналітичним розділом[5, с. 56].

Виходячи з цього розрізняють такі найпоширеніші *види* аналітичних документів:

Аналітична записка. Являє собою детальний аналіз проблеми, висновки та, у разі потреби, практичні рекомендації. Визначальним при підготовці аналітичної записки є термін її підготовки - важливо, щоб після її закінчення інформація не втратила своєї актуальності. Під час підготовки аналітичної записки доцільно залучати максимальну кількість матеріалів, навіть тих, які раніше вже використовувалися. Обсяг аналітичної записки в основному дорівнює 5-10 сторінкам.

Іноді аналітична записка може бути підготовлена у формі ризиків — специфічного аналізу (в основному, короткострокового) основних загроз розвитку політичної та економічної ситуації.

Аналітичний звіт. Відрізняється від аналітичної записки більшим обсягом, який становить 20-30 сторінок. Крім того, до звіту часто додаються різноманітні таблиці, діаграми, схеми тощо. Значна увага при складанні аналітичного звіту приділяється висновкам та рекомендаціям, які займають до 1/4 частини тексту. Поширеною практикою у багатьох країнах є публічна презентація звіту - наприклад перед командою замовника і т.ін. У такому випадку окремо готується резюме звіту обсягом 1-2 сторінки.

Аналітичний огляд. Під час складання огляду інформація з документів, що використовуються, подається, як правило, у вигляді прямих цитат (допускається їх скорочення з відповідними застереженнями). На відміну від аналітичної записки, висновки та рекомендації не робляться. Крім того, інформація з огляду може потребувати додаткової, більш глибокої перевірки. Обсяг аналітичного огляду може коливатися від 5 до 20 сторінок.

Аналітична довідка. Найбільш поширений вид аналітичної документації, являє собою короткий огляд окремого аспекта конкретної події, явища, процесу (в основному це інформація статистичного та іншого характеру), а також може стосуватися політичних, економічних, соціальних аспектів функціонування

економічних та політичних структур тощо. Обсяг довідки зазвичай невеликий - не більше 2-5 сторінок.

У випадку, якщо аналітичний документ за розмірами суттєво переважає описані вище види, доцільно розділити його на дві окремі частини. В основній аналітичній записці на 4-5 сторінках подати основні оцінки, висновки та прогнози розвитку проблемної ситуації. Основну ж інформацію, статистичні дані тощо викласти в розгорнутому документі,

який може бути використаний замовником у разі потреби для більш детального заглиблення у проблему[5, с.56].

Складання будь-якого аналітичного документа повинно відповідати певним *принципам*, головними серед яких є наступні:

- орієнтація на потреби замовника;
- формулювання загальної картини проблеми, що розглядається;
- розташування на першому місці основних висновків з проблеми;
- матеріал має бути структурованим та логічно викладеним, при цьому рекомендовано використовувати чіткі, зрозумілі фрази, намагатися уникати бюрократичного жаргону.

Тепер сформулюємо *завдання*, які доводиться вирішувати в процесі аналізу ситуації:

- здійснення проблемної структуризації, що припускає виділення комплексу ситуацій, їх типології, характеристик, наслідків, шляхів вирішення (проблемний аналіз);
- визначення характеристик, структури ситуації, її функцій, взаємодії з навколишнім і внутрішнім середовищем (системний аналіз);
- встановлення причин, які призвели до виникнення цієї ситуації, і наслідків її розгортання (причинно-наслідковий аналіз);
- діагностика змісту діяльності в ситуації, її моделювання і оптимізація (праксеологічний аналіз);
- побудова системи оцінок ситуації, її складових, умов, наслідків, дієвих осіб (аксіологічний аналіз);
- підготовка прогнозів щодо вірогідного, потенційного і бажаного майбутнього (прогностичний аналіз);
- вироблення рекомендацій щодо поведінки дієвих осіб ситуації (рекомендаційний аналіз);
- розробка програм діяльності в цій ситуації (програмно-цільовий аналіз)[5, с.44].

Методика написання аналітичної роботи. Без сумніву, методика написання аналітичного документа дозволяє швидко, ефективно і правильно вирішити проблему застосування тієї чи іншої технології інформаційно-аналітичної діяльності. Перше, що аналітик повинен зробити після зустрічі із замовником, це класифікувати цілі, які він ставить перед собою, щоб виконати поставлене завдання.

Цілі можуть бути такими:

- отримання якісно нового знання про систему/процес/явище;
- встановлення факту і локалізація неповноти і/або суперечності сукупності знань;
- систематизація, впорядкування певної сукупності знань;
- акцентування або виділення одного або декількох аспектів інформації (наприклад, часового, просторового, функціонального і т.д.);
- скорочення надлишку подання інформації;
- погодження подання інформації з системою обробки і інтерпретації;
- підвищення наглядності відтворення інформації;
- зміна рівня спільності/абстракції описів та інші[4.,с.180].

Вирішенню будь-якого практичного завдання передують мислинні діяльність з її концептуалізації. Вона здійснюється в три етапи:

- розробка концептуального підходу до вирішення проблеми;
- розробка самої концепції;
- розробка програми конкретних дій.

Після цього на аналітика чекають відомі етапи роботи з інформацією:

- пошук інформації;
- збирання;
- накопичення;
- зберігання;
- опрацювання(аналіз);
- передавання;
- використання;
- захист інформації.

В якості прикладу алгоритмізації процесів вирішення аналітичних завдань можна привести одну із ефективних методик проведення системного аналізу:

1. Постановка проблеми:

- виявлення проблеми;
- вивчення специфіки об'єкта і умов вирішень проблеми;
- формування цілі і критеріїв її досягнення;
- кінцеве формулювання проблеми.

2. Визначення типу проблеми і аналіз її структурування:

- стандартна;
- добре структурована;
- слабо структурована;
- неструктурована.

3. **Вибір методу вирішення:**

- несистемні методи вирішення;
- методи пошуку операцій;
- системний аналіз;
- експертно-інтуїтивні методи.

4. **Процедура формування рішень і синтез альтернатив:**

- моделювання;
- формування масиву вихідних даних;
- виконання розрахунків;
- інтерпретація отриманих результатів;
- внесення коректив у модель або масив вихідних даних (при необхідності);
- оцінка альтернатив;
- підготовка рішень;
- передача рішень [4, с.280].

Як бачимо, в інформаційно-аналітичному процесі персона аналітика – це той центр, біля якого і повертається весь всесвіт аналітики...

Щодо методики оформлення аналітичного документа, то в середовищі аналітиків широко відомо **"правило п'яти сторінок"**, яке говорить, що при поданні висновків на вищій рівень управлінської ієрархії будь-якої організації об'єм аналітичної довідки повинен складати не більше п'яти сторінок, що приблизно відповідає 16 кілобайтам тексту.

Без всякого сумніву, коротке резюме, аналітичний реферат - це ідеальна форма подання інформації для проведення експрес-аналізу... Але що саме повинно бути включено в цей реферат? Поки обмежимося коротким, некоментованим перерахуванням вимог:

- *найменування організації - виконавця;*
- *строга і ємна назва документа, що відповідає стилю організації;*
- *дата виконання документа, прізвище відповідальної особи (якщо це передбачено стилем організації виконавця);*
- *заголовок, що відтворює логіку викладу (можливо використання прийомів ієрархічного упорядкування з використанням відступів, при значному об'ємі документа - понад 100 сторінок - може бути використаний прийом "подвійного заголовку" - короткий розташовується на початку, а розгорнутий - в кінці);*
- *короткий вступ у проблему - формулювання проблемної ситуації – не більш 2-3 абзаців або 2/3 сторінки;*
- *пропоновані шляхи вирішення на рівні концепції і базових показників, що відображають об'єми затрат, ефективність і так далі;*
- *короткий висновок - вимоги до об'єму ті ж, що і до вступу.*

В результаті нескладних підрахунків отримуємо приблизно наступну структуру:

- *вступ, що не входить в об'єм довідки - плюс 1 стр. до об'єму;*
- *заголовок або зміст, що звичайно не розглядається як сторінка документа, але все ж таки передбачена - плюс 1 стр.;*
- *вступ у проблему (звідси розпочинається підрахунок сторінок) - 1 стр.;*
- *змістова частина документа - 3-3,5 стр. (в залежності від компонування висновків);*
- *висновки - 1-0,5 стр[4, с.291].*

Часто заголовок роблять стислим і розташовують на одній сторінці зі вступом. Виходить без малого сім сторінок - ними потрібно скористатися з розумом. А саме це не завжди виходить ...

Існує маса причин, за якими навіть та інформація, яка є і достовірною і несуперечливою, може бути не сприйнята аналітиком - в числі цих причин одно з перших місць займає емоційне забарвлення інформації і стан аналітика.

Прийняття рішень - це науковий напрям, завданням якого є синтез раціональних схем вибору альтернатив і оцінювання їх якостей. Завдання його в тому, щоб із багатьох конкуруючих стратегій рішення деякої проблеми, на основі аналізу умов і наслідків її реалізації вибрати кращу (оптимальну). Істотним доповненням до останньої фрази є те, що під умовами розуміється не деяка картина "сьогодні", що застигла, але і ті умови, які можуть скластися за час реалізації стратегії.

Під рішеннями, оптимальними в широкому сенсі, тут розуміються такі рішення, які спрямовані не стільки на ліквідацію наслідків тих чи інших процесів чи явищ, скільки на вирішення всього комплексу протиріч, що привели до виникнення проблемної ситуації - тим самим буде забезпечуватись врахування інтересів максимально широкого кола осіб. Це вимагає від кожної особи, що приймає рішення, здатності прогнозувати його наслідки і системного бачення проблеми.

Так, звичайно, проблеми краще не створювати, ніж ефективно вирішувати створені, але якщо вже вони є, і відмовитись від вибору рішення не можна, що тоді? Тоді залишається одне – *починаючи з аналізу змісту проблеми і комплексу суперечностей, що її породили, рухатись через етапи розробки концептуальних підходів, моделювання процесу реалізації і прогнозування результатів до етапу вибору і реалізації управлінського рішення[4, с.419].*

Природньо, що багато що залежить від *замовника* аналітичної розробки,

який своїми вимогами диктує рамки дослідження і вказує на ті конкретні питання, на яких необхідно зосередити основну увагу. Після цього аналітиком підготовлюється план дослідження, в якому визначається загальний задум роботи, у вигляді функціональних блоків задається послідовність проведення дослідження. В ході подальшої роботи всі ці, пока ще не наповнені змістом ячейки будуть підлягати подальшому дробленню на більш дрібні блоки, що відповідають конкретним підзавданням. Наближаючись до завершального етапу проведення робіт, ячейки будуть наповнюватись, а поки, аналітик як бджілка, буде соти, намагаючись вписатися в рамки, запропоновані "пасічником"-замовником.

Загальні ознаки роботи високої якості та типові помилки. Інформаційно-аналітичний документ можна зробити зрозумілим, доступнішим для споживача, якщо дотримуватись ряду **правил:**

Перш за все він повинен мати чітку структуру.

Загальновідомо, що лаконічність — сестра таланту. Коротке повідомлення легше сприймається і краще запам'ятовується, ніж довге. До того ж коротке повідомлення має переваги перед довгим (великим) і з огляду на те, що час на підготовку та прийняття управлінських рішень завжди обмежений.

Кожну думку краще висловлювати кількома короткими простими реченнями.

Викладати думку бажано простою (але не побутовою) мовою, намагаючись, уникати надмірного вживання спеціальних термінів. Не можна забувати, що єдине призначення спеціальних термінів у інформаційно-аналітичній роботі — точна та коректна передача споживачеві змісту повідомлення. Якщо ж постає дилема: дотримуватися літературного стилю, дещо знизивши точність і коректність висловлюваної думки, або ж заради досягнення максимальної точності та коректності викладення матеріалу пожертвувати якістю його літературного стилю, то треба віддати перевагу другому варіанту. Тільки так можна зберегти ясність і переконливість інформаційно-аналітичного документа, не поступаючись його достовірністю.

І нарешті, щоб викладене у документі повідомлення було достатньо переконливим, воно має відображати суттєві причинно-наслідкові зв'язки у доступній, зрозумілій для споживача формі. Обов'язковою умовою виконання цього правила є високий рівень кваліфікації аналітика, його вміння

знаходити необхідні аргументи для доведення своєї точки зору на проблему, що розглядається.

Загальні вимоги до роботи високого рівня:

- чіткість та логічна послідовність викладення матеріалу;
- переконливість аргументації;
- стислість і точність формулювань, які виключають можливість неоднозначного тлумачення;
- конкретність викладення результатів дослідження;
- обґрунтованість рекомендацій та пропозицій.

В аналітичному документі повинні бути відображеними:

- актуальність тематики та відповідність до сучасного стану науки;
- обґрунтування вибраного напрямлення досліджень, методів розв'язку задачі та їх порівняльні оцінки;
- аналіз та узагальнення існуючих результатів;
- розробка загальної методики проведення досліджень;
- характер і зміст виконаних теоретичних досліджень та розрахунків, методи досліджень;
- обґрунтування необхідності проведення експериментальних досліджень, принцип дії розроблених програм, характеристики цих програм, оцінка похибок розрахунків, отримані експериментальні дані;
- оцінка повноти розв'язку поставленої задачі;
- оцінка достовірності отриманих результатів, їх порівняння з аналогічними результатами;
- наукова та практична цінність виконаної роботи.

Основа редагування - робота з текстом. Текст повинен будуватися на основі певного, послідовного і доказового мислення.

При редагуванні аналітичних документів необхідно знати основні вимоги, обов'язкові для пред'явлення доказів.

Доказ (доказовість) - це логічна дія, в процесі якої істинність положення обґрунтовується судженнями безумовно істинними.

Таким чином, судження базується на **тезисах та аргументах**.

Тезиси - положення, які доводяться.

Аргументи - судження, які повинні довести тезиси.

Наприклад: "Умови, за яких колектив не виконав планових зобов'язань, були важкими (тезис) через недопостачання сировини та тривале відключення електроенергії (аргументи)".

Вимоги до доказів (аргументів):

- тезис і аргумент повинні бути чіткими та ясними в формулюванні;

- в ході доказу тезис повинен бути незмінним, тобто доводити слід щось одне, а не перескакувати на інший предмет;
- тезис і аргумент не повинні суперечити один одному;
- як аргументи повинні застосовуватися судження, положення, які не викликають сумнівів, тобто їх слід перевіряти практикою;
- доказ (аргумент) повинен бути цілком достатнім для підтвердження тезису

Помилки та недоліки, яких допускаються під час виконання аналітичних робіт. Розробляючи аналітичний документ і займаючись його плануванням, розробники цих документів інколи допускають певні помилки, а тому зазнають невдач. Аналіз недоліків під час здійснення аналітичних проектів дає змогу виявити типові помилки.

Ось деякі типові ситуації:

- недостатній аналіз проблеми й обґрунтування вимог до плану (проекту), що розкриває всі проблеми. Необхідно чітко визначити потреби в зміні стану системи та підготувати необхідну інформацію для прийняття рішення;
- нечітко визначено мету проекту. Дуже швидко можна назвати мету, але рідко вона обґрунтовано визначена та задокументована.

Фахівці виділяють **три основні суб'єктивні перешкоди** для здійснення ефективного аналітичного проектування.

Перша причина невдач - це надмірний пріоритет короткострокових показників над довгостроковими. У будь-якої фірми є багато невідкладних проблем, які вона прагне вирішити за максимально короткий період. Але термінове - це не завжди найважливіше: мабуть, найважливішим є визначення загального напрямку дій організації, її основної мети, довгострокових завдань. Багато аналітиків скаржаться на недолік часу, тому вони не мають змоги займатися довгостроковим прогнозуванням.

Друга причина невдач пов'язана з особистістю аналітика. Ідеться про слабкі навички аналітиків у прогнозуванні. Невеликий аналітичний досвід не привчив їх до дисциплінованого, систематичного мислення. Участь аналітика у прогнозуванні є обов'язковою і в міру накопичення досвіду дає втішні результати.

Третя причина невдач у прогнозуванні також пов'язана з особистістю фахівця. Їм часто не вистачає «політичних навиків» і свого погляду на практичний стан речей. Це призводить до двох негативних результатів у прогнозуванні:

- складання проектів, відірваних від реальності;
- зіткнення, суперечності між аналітиками і замовниками.

Для виходу з такого становища можна запропонувати активну взаємодію аналітиків і замовників як у процесі планування діяльності, так і під час

обговорення стратегічних питань з досліджуваної проблеми.

Інформаційно-аналітичний процес: суть та принципи. Як показує практика, на сьогодні найбільш актуальною сферою застосування інформаційно-аналітичних технологій є сфера управління – це економічні, політичні та соціальні процеси.

Отже, *інформаційно-аналітичний процес у сфері управління являє собою процес пошуку, збору, переробки та подання інформації у формі, придатній для її використання при прийнятті управлінських рішень*[3, с.130].

Під час інформаційного процесу дані перетворюються з одного виду в інший за допомогою певних методів.

Основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу, сформульовані американським генералом *Вашингтоном Плетом*, залишаються незмінними: повідомляти **достовірно, своєчасно та ясно**.

Американський фахівець у сфері інформаційно-аналітичної роботи В.Плетт у своїй праці «Інформаційна робота стратегічної розвідки» виклав такі **принципи інформаційно-аналітичної діяльності в міжнародних відносинах**:

1. **Визначення понять.** Слід чітко домовитися, що мається на увазі під такими термінами, як можливості, вразливі місця, наміри тощо.

2. **Використання всіх джерел.** Треба використовувати всі можливі джерела інформації, щоб їх зіставляти й перевіряти.

3. **Розкриття значення фактів.** Треба розкрити зміст «сирих» фактів. Це можна зробити, зіставивши їх з даними минулих років або інших країн. Вказавши значення факту, ми збільшимо його користь.

4. **Встановлення причин та наслідків.** Встановлення причин тих чи інших явищ полегшує використання розвідувальної інформації органами, які визначають політику.

5. **Врахування національного характеру народу.** Культура, релігія, фольклор дозволяють встановити особливості національного характеру, який допомагає збільшити або зменшити можливості цієї країни.

6. **Визначення тенденцій розвитку.** Слід визначити тип тенденції, чи вона стала, чи циклічна, чи незмінна. Це допоможе здійснити передбачення майбутнього.

7. **Ступінь вірогідності.** Читач документа повинен мати повне уявлення про вірогідність і правильність найважливіших фактів, які в ньому викладаються.

8. **Висновки.** Це надзвичайно важлива частина будь-якого документа, бо читач часто-густо запам'ятовує лише висновки[5, с.51].

Головні фактори результативності роботи аналітика. Результативність роботи аналітика вимірюється якістю виконання основних інформаційних процесів:

- *пошуком інформації;*

- збиранням;
- накопиченням;
- зберіганням;
- опрацюванням (аналізом);
- передаванням;
- використанням;
- захистом інформації.

Зрозуміло, що не всі ці процеси можуть бути задіяні в процесі виконання конкретного замовлення. Часто потрібна інформація вже є в наявності (або її подає замовник). Так само часто використанням і захистом інформації займається замовник аналітичного продукту. Отже, все залежить від конкретної ситуації.

Інформаці йний пошук (ІП) (англ. *Information retrieval*) — наука про пошук неструктурованої документальної інформації.

Особливо це відноситься до пошуку інформації в документах, пошук самих документів, добуття метаданих з документів, пошуку тексту, зображень, відео та звуку у локальних реляційних базах даних, у гіпертекстових базах даних таких, як Інтернет та локальні інтранет.

Найвідомішим прикладом систем ІП можна назвати пошукові системи в *Інтернеті*.

Об'єктом інформаційного пошуку є текстова інформація, зображення, аудіо, відео інформація.

Завданням інформаційного пошуку є знаходження відповідних (до пошукового запиту) інформаційних об'єктів, або документів серед доступного для пошуку матеріалу. Завдання для інформаційного пошуку задається у вигляді *інформаційного запиту* (query), який може містити слова, фрази чи речення або комбінацію їх. Переважна більшість пошукових систем орієнтована на роботу з **пошуковими термінами** — словами або словосполученнями, які пошукова система розпізнає як одне ціле. Для здійснення інформаційного пошуку потрібно мати збірку інформаційних об'єктів (бібліотека, комп'ютерні файли) і систему (алгоритм або програму) яка здійснює пошук. Для здійснення інформаційного пошуку користувач (людина або інформаційна система) формує інформаційний запит (information query). Результатом пошукової роботи є список документів який укладається згідно з певним принципом. Такий список називають впорядкованим.

Ефективність пошукових систем оцінюється двома параметрами: *пошукова відповідність* та *пошукова якість*. Пошукова відповідність визначає частку відповідних документів серед відібраних на запит. Пошукова відповідність визначає якість отриманого результату інформаційного пошуку. Пошукова якість визначає частку отриманих системою відповідних до запиту документів серед загального числа відповідних до запиту документів у збірці. Загальне число відповідних до запиту документів завжди є невідомим і може бути встановлене лише при повному перегляді збірки людиною. Крім того, роботу

пошукових систем оцінюють швидкодією — часом, за який отримують список відповідних до запиту документів.

Існує лише три методи **збирання** зовнішньої інформації:

- *спостереження;*
- *вивчення документів і джерел;*
- *інтерв'ю.*

Спостереження - пасивний метод збирання інформації. Сутність його полягає в тому, щоб, дивлячись, помічати кого- чи що-небудь, звертати увагу на когось, щось.

Кожен аналітик мусить бути пильним, уважним до деталей спостерігачем. У багатьох випадках спостереження є початковим етапом підготовки матеріалу, є поштовхом, який народжує потім обширний задум. Але, як правило, завжди в значному аналітичному матеріалі наявні елементи, джерелом яким є метод спостереження. Це все те, що побачене власними очима аналітика: виробництво, люди, що виконують певну роботу, тощо. А відтак, спостереження, відіграючи ніби другорядну роль у збиранні інформації, займає значне місце в аналітичному матеріалі.

Аналітика знає такі типи спостережень, як *відкрите і приховане, включене і невключене*. Сутність їх полягає в тому, що аналітик (а часто до такого вдаються й письменники) стає на певний час членом якого-небудь колективу, організації, закладу, установи, щоб досконало, впритул, з близької відстані вивчити їх діяльність, настрої людей, умови праці, механізми здійснення фінансових чи бартерних операцій. *Відкрите* спостереження передбачає обізнаність навколишніх з тим, що їх вивчають, *приховане* - відсутність такої обізнаності. Приховане спостереження дає авторові майбутнього аналітичного продукту більше можливостей для ознайомлення з дійсним станом справ, гарантує неупереджене ставлення до нього членів колективу. *Включене* спостереження передбачає зарахування аналітика на штатну посаду й виконання ним самим певних службових обов'язків. *Невключене* дає можливість вивчення ситуації іззовні, але забезпечує більш широке ознайомлення аналітика з об'єктом вивчення, можливість побувати в різних структурних підрозділах великої фірми чи установи.

Вивчення документів і джерел - важливий етап роботи аналітика над складними аналітичними матеріалами. Якщо спостереження (так само, як і інтерв'ю) постачає аналітику суб'єктивні знання, то документи, навпаки, дають точну, об'єктивну інформацію. За виключенням, звичайно ж, тих випадків, коли це псевдодокументи, тобто спеціально, на організаційному рівні, створені для дезінформації.

Під документом сьогодні розуміється усякий матеріальний носій, який створений людиною для закріплення будь-яким способом спеціальної інформації з метою передавання її в просторі й часі.

Матеріальними носіями інформації сьогодні є папір, магнітофонна стрічка, кіноплівка, фотографія, електронний накопичувач інформації тощо. З цього погляду джерела - це різновиди документів, а саме: письмові тексти, рукописні чи друковані, аудіо- та відеозаписи розмов та подій, фотографії, дискети з цифровими, текстовими матеріалами, на основі яких створюються аналітичні продукти. Насамперед слід сказати, що, працюючи в межах певної теми, аналітик мусить весь час її вивчати, поглиблювати свої знання з певної галузі життя, ознайомлюватися з новими документами, знати правила бібліографічного пошуку, звертатися до необхідних джерел у разі потреби. Без роботи з книжкою, журналом, газетою не мислимий сучасний аналітик. Першоджерела, звітна документація - ось найважливіші джерела оперативної і фундаментальної інформації.

Головна засада при роботі аналітика з документами й джерелами - *неупередженість*. Він не повинен шукати в них підтвердження наперед придуманої концепції, а, навпаки, концепцію будувати на документально підтверджених фактах. Бувають випадки, коли вже після завершення формування концепції виявляється новий факт, що цю концепцію руйнує; тоді підлягає не відкиданню новий незручний факт, а переглядові й уточненню сама вже готова концепція.

Відомі такі *правила* роботи з документами:

- *переконайтеся в тому, що документ створений компетентною (за службовим становищем) або спеціально уповноваженою для цієї мети особою;*
- *обстановка, у якій створювався документ, не вплинула на його зміст;*
- *у ньому не спотворені прізвища службових осіб; зміст документа відповідає відбитковій печатки та кутового штампю;*
- *документ підписаний уповноваженою для цієї мети особою.*

Інтерв'ю. Це один з методів збирання інформації в аналітиці, сутність якого полягає в здобутті новин і повідомлень шляхом усного спілкування суб'єкта (аналітика) з об'єктом (бізнесменом, політичним діячем, науковцем). Аналітик мусить бути гарним комунікатором. За типом спілкування є такі *типи* інтерв'ю:

- *інтерв'ю на робочому місці;*
- *інтерв'ю вдома в об'єкта;*
- *інтерв'ю по телефону;*
- *інтерв'ю в інтер-ситуаціях.*

Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення

проблеми залежить від якості інформації про неї. **Якість інформаційних матеріалів** у свою чергу оцінюється за допомогою таких **критеріїв**:

об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:

повнота інформації (наявність відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);

точність інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);

несуперечливість інформації (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);

переконливість інформації (доведеність, достовірність інформації);

лаконічність – стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

актуальність – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

своєчасність – здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;

комунікативність – властивість інформації бути зрозумілою для адресата.

Опрацювання інформації (аналіз). Опрацювання повідомлень необхідне для виявлення інформації, яку вони несуть. При цьому повідомлення є інформаційним моделями процесів і явищ, описаних у повідомленнях. Слово „*модель*” означає образ, зразок, замітник, опис. Різні типи моделей використовують для опису та вивчення тих чи інших характеристик об'єктів навколишнього світу. Незважаючи на існування загальноприйнятих методик і технологій інформаційно-аналітичного опрацювання інформації, кожний аналітик має свої улюблені методи і прийоми аналізу.

Аналітик забезпечує і визначає можливості виконання стандартних процедур опрацювання інформації:

- у *прогнозуванні та плануванні* — багатоваріантних розрахунків під час розробки прогнозів, перспективних і поточних економічних та соціальних планів розвитку підприємства, а також оперативно- виробничих планів і планів з технічної підготовки виробництва з метою подальшого визначення оптимальних взаємозв'язаних наборів показників планування в почасовому (година, зміна, тиждень тощо) і в пооб'єктному (робоче місце, ділянка тощо) аспектах;

- в *організації* — моделювання організаційних структур управління та імітація процесів виробництва при різних критеріях і параметрах з метою вибору оптимальних;

- у *контролі* — спостереження за станом керованого об'єкта за всіма параметрами, а також за своєчасним і повним виконанням керівних команд;

- в *обліку* — одноразове збирання (в ритмі виробництва) й системна

обробка всієї фактичної (разом з довідковою, плановою, нормативною та іншою) вірогідної інформації про наявність та рух ресурсів, а також про стан, процеси та явища, що мають місце у виробничо-господарській та іншій діяльності підприємства;

- *в аналізі* — зіставлення нормативних, планових і фактичних показників, що характеризують ті чи ті операції або процеси виробничо-господарської та іншої діяльності, виявлення відхилень (у кількісних, вартісних, відносних та інших величинах) від заданих параметрів із зазначенням причин і винуватців цих відхилень, оцінка виконання плану в різних аспектах та виявлення факторів, що впливають на ці відхилення;

- *у звітності* — автоматичне формування (на основі первинних даних) зведених показників для типових форм установленої бухгалтерської, статистичної та іншої звітностей за допомогою спеціальних перевідних масивів — довідників, — а також одночасне створення машинних носіїв зі зведеними показниками звітності для передавання каналами зв'язку їх до зовнішніх установ (інституцій) вищого рівня.

Вивчаючи різноманітні документи, перевіряючи на їх основі можливі припущення, тобто здійснюючи аналіз інформації, з наявних повідомлень виводять різні твердження та їх обґрунтування, висновки, узагальнення, тобто здобувають інформацію, подаючи результати у вигляді нових повідомлень, правил, тверджень, виявлених закономірностей, здійснюючи таким чином синтез нових знань, нової, **аналітичної** інформації. Інформація, що надійшла, називається вхідною інформацією. З цієї інформації після опрацювання утворюється якісно нова, вихідна (**аналітична**) інформація.

Передавання інформації. Аналітичні продукти, створені внаслідок опрацювання (аналізу) первинних документів, письмові, звукові, візуальні передають за допомогою сучасних засобів телекомунікацій (віддаленого зв'язку) – телефонного, радіо, електронного та супутникового зв'язку на будь-які відстані.

Використання інформації. Неправильне або зловмисне використання інформації в системах управління, зв'язку, виробничих та суспільних процесах може призвести до аварій, дезорганізації діяльності виробничих підприємств, соціальних криз тощо. Тому інформацію потрібно захищати від спотворювання, втрати, несанкціонованого доступу, зловмисного використання.

Захист інформації. В інформаційно-аналітичній діяльності постійно виникає необхідність аналітичні продукти приховувати від конкурентів, захищати їх. Особливо це стосується бізнесових, політичних, соціальних проектів. Інформація сьогодні стала продуктом і товаром, який можна купувати, продавати, обмінювати.

За сучасних умов, особливо під час роботи в мережах, існує постійна небезпека псування або втрати інформації. Захист інформації слід здійснювати в кількох напрямках.

По-перше, це захист від випадкових чинників, тобто неправильних дій користувача, виходу з ладу апаратури.

По-друге, це захист від злочинних дій, що полягають у розкритті конфіденційності (секретної) інформації, у несанкціонованому доступі до інформаційних ресурсів. Ці завдання виконують служби безпеки, які забезпечують цілісність та надійність даних, контроль доступу до інформації і захист від збоїв апаратури.

Всі названі фактори, їх бездоганне виконання і є запорукою ефективної і результативної роботи аналітика.

Проблема «пастки часу» і засоби її подолання. Як відомо, «пастка часу» - це невміння аналітиків (як правило, початківців) правильно розрахувати час для підготовки достовірного інформаційно-аналітичного продукту.

Очевидно, що проблема браку часу полягає у невмінні планувати час, а не у великому обсязі роботи, що виконується. Багатьом аналітикам не вистачає часу на те, щоб виконати всю роботу впродовж робочого дня. Їм доводиться працювати поза межами робочого дня і у вихідні дні. Проблема підвищення продуктивності праці і ефективного витрачання часу була і є актуальною.

Встановлено, що на виконання 80 відсотків всього обсягу роботи затрачається не більш, ніж 20 відсотків робочого часу. Решту часу з'їдає так звана рутинна. Фахівці рекомендують, передусім, чітко визначитися зі стратегічними цілями і пріоритетами і саме їм віддати ось ці продуктивні 20 відсотків.

Всі справи фахівці радять розділити на *чотири групи*.

1. *Важливі і термінові справи.* Ними слід опікатися в першу чергу і бажано робити самому.

2. *Важливі і нетермінові справи.* Їх доцільно помістити у графік виконання довгострокових завдань.

3. *Неважливі, але термінові справи.* Опікуватися такими справами слід доручити комусь і з співробітників, а собі залишити контроль за їх виконанням.

4. *Неважливі і нетермінові справи.* Справи цієї категорії слід передовірити підлеглим.

Слід щоранку на роботі виділяти 10-15 хвилин на те, щоб спланувати свій робочий день. Щоденно планувати потрібно лише те, що має бути виконане того дня. Аналітик мусить мати щоденник. Він - незамінний помічник у плануванні робочого часу. У спеціальних графах щоденника можна визначитися з черговістю виконання справ відповідно до пріоритетів.

Виконання найвідповідальніших справ бажано планувати на ті дні тижня, коли у працівника спостерігається найвища працездатність. У більшості випадків такими днями вважаються вівторок і середа. Здавна відомо, що понеділок - день важкий. Продуктивність цього дня - невисока.

Виконання рутинної і складної роботи бажано чередувати. Наприклад, чверть години говорити по телефону, а потім півгодини писати проекти. Справи, що потребують великих затрат часу, доцільно розбити на етапи. Після

завершення чергового етапу, можна зайнятися якоюсь іншою менш важливою справою. Через кожні півтори години роботи доцільно влаштувати 15-хвилинний перепочинок.

Тайм-аути допомагають зберегти сили на виконання конкретної роботи і зберегти здоров'я у цілому.

Ніколи не слід забувати про облаштування власного робочого місця. Свій стіл доцільно тримати у порядку. Кожний документ, кожна річ мають бути на своєму робочому місці. Для висхідних і вхідних документів - окремі теки. На всіх теках мають бути наклейки, етикетки, вказівники та інші позначення, які дозволяють швидко і впевнено знайти ту теку, яку шукають. Гори паперів на столі заважають працювати. Здавна помічено, що чистий робочий стіл підвищує працездатність.

У світі є чимало людей, які не цінують ні свого часу, ні часу інших. Це, - як правило, люди, яким часу не бракує і вони думають, що і в інших його більше, ніж достатньо. Відволікати можуть підлегли. Часто без причини або за дрібними причинами. Нерідко - щоб просто

«почесати язика». Слід ввічливо пояснити співробітникам, що у вас нині дуже ущільнений графік і ви з радістю поспілкуєтеся з ними в обідню перерву, наприкінці робочого дня або після його закінчення. Є й любителі телефонних розмов марафонської тривалості. Телефонні дзвінки і листування електронною поштою часто заважають продуктивній праці і забирають багато часу. Цю прірву слід завжди мати на увазі і докладати зусиль щоб тримати її у розумних межах.

На спілкування з клієнтами та партнерами доцільно резервувати не більш ніж 50-60 відсотків робочого часу. Максимальна тривалість переговорів не повинна перевищувати години. Якщо переговори топчуться на місці і не вбачається їх успішне закінчення, то переговори треба припинити хвилин через 40 після їх початку. Слід навчитися користуватися словом "ні". Це слово може буди головним важелем у економії часу.

Фахівці рекомендують не відкладати на потім справи. Затягування розв'язання того чи іншого питання з'їдає час подвійно. Разом з відтягуванням ухвалення рішення відтягується і початок самої роботи з того чи іншого питання.

Фахівці пропонують такий перелік способів економії часу:

- *точне визначення цілей;*
- *зосередженість на головному;*
- *створення стимулів;*
- *встановлення термінів;*
- *рішучість;*
- *вміння говорити "ні";*
- *контроль часу використання телефону і інтернету;*
- *ведення нотаток;*
- *фільтрація перешкод;*
- *повне використання часу;*
- *зміна занять;*
- *контроль за вільним часом*[2, с.328].

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте поняття «аналітика» та «аналітична діяльність».
2. Які існують вимоги до інформаційно-аналітичного продукту?
3. Дайте коротку характеристику видам інформаційно-аналітичних робіт.
4. Назвіть основні цілі написання аналітичної роботи.
5. Окресліть методику проведення системного аналізу інформації.
6. Коротко охарактеризуйте правило «пяти сторінок».
7. Охарактеризуйте загальні ознаки аналітичної роботи високої якості.
8. Які логічні закони потрібно використовувати при написанні аналітичного проекту?
9. Назвіть головні помилки при написанні аналітичної роботи.
10. Обґрунтуйте основні принципи інформаційно-аналітичного процесу.
11. Розкрийте суть основних інформаційних процесів.
12. Які є шляхи подолання «пастки часу» в інформаційно-аналітичній діяльності?

Список використаної літератури

1. Закони України: «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації»: чинне законодавство зі змінами та допов. Станом на 1 липня 2011р.: (офіц. текст). – К.: ПАЛИВОДА А. В., 2011. – 32 с.
2. Дахно І.І. Ділова кар'єра. Навч. посібник./ І.І. Дахно. – К.: Центр учбової літератури, 2011, - 528с.
3. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: Навч. посіб./ С.П. Кулицький. – К.: МАУП. 2002. – 224с.
4. Конотопов П.Ю. Аналітика: методологія, технологія и організація інформаційно-аналітичної роботи / П.Ю.Конотопов, Ю.В.Курносков. - М.: РУСАКИ, 2004г. - 512 с.
5. Муковський І.Т. Інформаційно-аналітична діяльність у міжнародних відносинах: Навч. посіб./ І. Т. Муковський, А.Г. Міщенко, М.М. Шевченко – К.: Кондор, 2012. – 224с.
6. Сурмін Ю.П. Аналітична діяльність: Посібник для аналітика неприбуткової організації./ Ю.П. Сурмін – К.: Центр інновацій та розвитку, 2002. – 96с.
7. Сурмін Ю. П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. / Ю.П. Сурмін — К.: МАУП, 2003. — 368 с.
8. Почепцов Г. Г. Чукут С. А. Інформаційна політика. Навч. посібник./ Г.Г.Почепцов, С.А. Чукут — К.: Знання, 2008. — 663 с.