

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЛИСЕНКО ТАРАС ВАЛЕРІЙОВИЧ

УДК 002.6:001.102-024.11]:061.27(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ЦЕНТРИ
ЯК ІНСТИТУТИ НАУКОВО-ЕКСПЕРТНОГО ЗНАННЯ**

029 – Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

02 – Культура і мистецтво

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Т. В. Лисенко.

Науковий керівник: Прокопенко Людмила Іванівна, кандидат культурології, доцент.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Лисенко Т. В. Інформаційно-аналітичні центри як інститути науково-експертного знання. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 029 – Інформаційна, бібліотечна та архівна справа (галузь 02 – Культура і мистецтво). – Київський національний університет культури і мистецтв, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено комплексному дослідженню стану, викликів і перспектив розвитку зарубіжних та українських інформаційно-аналітичних центрів (ІАЦ) як інститутів науково-експертного знання в умовах трансформації інформаційного суспільства та кризових соціально-політичних процесів.

У дисертації вперше в межах українського академічного дискурсу здійснено системний аналіз еволюції інформаційно-аналітичних центрів як інститутів науково-експертного знання з позиції системно-структурних змін; сформульовано критерії оцінювання ефективності інформаційно-аналітичних центрів; схарактеризовано аналітичну компетентність як системоутворювальний чинник їх функціонування; з'ясовано, що в умовах кризи основним критерієм ефективності аналітичних інституцій стає довіра, яка забезпечує доступ до ресурсів, політичного впливу та мереж, а також публічну легітимність; виокремлено та проаналізовано основні перешкоди та складнощі функціонування мережі українських інформаційно-аналітичних центрів до початку нової фази російсько-української війни у 2022 р.; доведено, що умовах повномасштабної російсько-української війни інформаційно-аналітичні центри набули нового стратегічного статусу як провідники експертного знання, джерела об'єктивної інформації та модератори діалогу між державою, громадянським суспільством і міжнародною спільнотою.

На основі критичного аналізу основних теоретичних підходів і наукових шкіл у зарубіжному дискурсі запропоновано авторську дефініцію ІАЦ як інститутів науково-експертного знання, що функціонують на корпоративних засадах і мають статус некомерційної організації (за винятком випадків, передбачених статутом), самостійно формулюють дослідницькі завдання, сприяють розв'язанню широкого кола суспільно важливих питань, а також створюють інформаційно-аналітичну (інтелектуальну) продукцію та виконують посередницьку функцію між академічною інтелектуальною елітою та різними соціальними підсистемами (політика, економіка, фінанси, міжнародні відносини, гуманітарна сфера та ін.).

Виокремлено основні етапи еволюції зарубіжних ІАЦ: перший (друга половина XIX – перша половина XX ст.) пов'язаний з їх формуванням унаслідок модернізаційних процесів як структур, що заповнили інтелектуальний вакуум між академічною наукою та державним управлінням, поєднуючи дослідницьку культуру з прикладним і стратегічним знанням у контексті ухвалення рішень; другий (період Другої світової та Холодної воєн) характеризується системно-структурними трансформаціями у роботі ІАЦ, більшість з яких перейшли до сфери безпекової політики та «дрейфували» у бік ідеологічно детермінованої аналітики; третій (кінець XX ст.) позначений переорієнтацією на логіку ринку, де експертиза стала товаром, а політичне підприємництво – рушієм впливу ІАЦ у сфері ухвалення рішень, які не просто аналізували, а й просували рішення через комунікацію, лобізм, медіастратегії та доступ до політичної еліти; четвертий (початок XXI ст.) відображає нову фазу розвитку ІАЦ, що перетворюються під впливом глобалізаційних викликів, цифровізації, донорозалежності й політичної поляризації з інституційно стабільних та національних структур на мережеві, адаптивні й технологічно інтегровані. Встановлено, що ефективність різновидів ІАЦ, що виникають під впливом сучасних цифрових технологій, залежить від здатності: 1) підтримувати якість експертизи і досліджень під тиском ідеології; 2) опановувати сучасні технології без втрати критичної рефлексії; 3) формувати довіру через прозорість фінансування та наукової методології.

Акцентовано, що типо-видова різноманітність ІАЦ визначається поєднанням правового статусу, функціональної моделі, масштабів діяльності та джерел фінансування. Тому оцінка ефективності ІАЦ має ґрунтуватися на поєднанні кількісних (цитованість, успішні політичні кейси) та якісних (theory of change, narrative impact, MSC) показників і враховувати багаторівневу класифікацію за такими критеріями, як правовий статус, функціональна модель, географічний масштаб і фінансова автономія, що дає змогу точніше ідентифікувати типи центрів, специфіку їхньої діяльності та зони впливу, а також розширює традиційне уявлення про ІАЦ як суто політичні інституції.

Обґрунтовано, що ключовою умовою ефективної діяльності ІАЦ є аналітична компетентність як інтегральна якість фахівців, що поєднує знання, навички, методологічні підходи, етичні засади та комунікативну здатність. Визначено, що аналітична компетентність є фундаментальним інституційним ресурсом ІАЦ, який забезпечує якість, релевантність, конкурентоспроможність і впливовість аналітичної продукції. До складу аналітичної компетентності фахівців різного профілю (аналітики, управлінці, ІТ-спеціалісти, вчені) зараховують загальні (універсальні) та спеціальні (галузеві) компетенції, які мають адаптивний характер, постійно оновлюються та реалізуються у відповідь на потреби інформаційного суспільства, виклики кризових ситуацій, зміни соціально-політичного контексту. У часи цифрової трансформації та турбулентності розвиток АК потребує впровадження прозорих стандартів, інституційної підтримки, а також механізмів зовнішньої верифікації та стратегій професійного вдосконалення, які виводять її розуміння за межі класичних освітніх підходів.

Наголошено, що в Україні ІАЦ як науково-експертні інституції з'явилися з перших років незалежності та були автономними на рівні формулювання та розв'язання завдань, хоча значна частина з них фінансувалася з державного бюджету. До здобуття Україною незалежності ІАЦ переважно розглядалися в контексті створення та діяльності інформаційно-аналітичних структур СРСР або російських інституцій. Після 2000 р. спостерігається зростання попиту на так

звані «продержавницькі» ІАЦ, зумовлене посиленням централізації політичної системи. На відміну від «ліберальних» центрів, що працюють за кошт іноземних грантів або ресурсів з бізнесу, продержавницькі ІАЦ отримують більше можливостей для накопичення ресурсів.

На підставі аналізу вебсайтів 50 українських ІАЦ до повномасштабного російського вторгнення виокремлено ключові проблемно-тематичні напрями аналітичної роботи (за принципом від найбільш представлених до найменш): політико-правовий та економічний, міжнародно-інтеграційний, оборонно-безпековий, соціально-трансформаційний та культурологічний, експертний і науково-технічний. Уточнено номенклатуру інформаційно-аналітичної продукції урядових і неурядових ІАЦ в Україні, до якої належать аналітичні звіти, аналітичні огляди, аналітичні доповіді, аналітичні довідки, експрес-довідки, статистичні та моніторингові довідки, соціологічний звіт і огляд, рейтинги, прогнози та сценарії, програми бенчмаркінгу тощо.

Серед основних перешкод і складнощів функціонування мережі українських ІАЦ до повномасштабної російсько-української війни виокремлено такі блоки проблем: 1) фінансовий – відсутність стабільного фінансування послуг ІАЦ з боку державних органів влади всіх рівнів, дефіцит інституційних грантів, недостатня диверсифікація джерел надходження коштів і пов'язані з цим проблеми законодавчого забезпечення та врегулювання; 2) комунікаційний – відсутність належного рівня комунікації на системних засадах не лише між ІАЦ, владними інститутами та бізнесом, але й між різними суб'єктами аналітичної діяльності; 3) інституційно-нормативний – відсутність асоціації українських ІАЦ, її статуту, незалежного рейтингу ІАЦ, а також професійної незалежної спілки працівників ІАЦ; 4) освітньо-науковий – «кадровий голод» (нестача кадрів високого рівня та відсутність достатньої кількості сформованих колективів ІАЦ), який пов'язаний не лише з неналежною сталою взаємодією між аналітичною та академічною роботою, але й з відсутністю освітніх центрів з підготовки й підвищення кваліфікації аналітиків, спеціалізованих навчальних програм і курсів бакалаврату та магістратури за спеціалізацією «Діяльність аналітичних центрів»;

5) репутаційний – низький рівень інтегрованості українських ІАЦ у глобальну аналітичну спільноту, обмежена довіра до органів державної влади та/або їх представників, відсутність тісної та стабільної кооперації з зарубіжними ІАЦ.

Підкреслено, що з початком повномасштабної російсько-української війни частина ІАЦ припинила діяльність, тоді як інші адаптувалися до нових умов, поєднуючи аналітичну роботу з функціями документування воєнних злочинів, моделювання післявоєнної відбудови, антикризової аналітики та підтримки процесів державного управління. З'ясовано, що в умовах глобальної інформаційної поляризації, знецінення доказів і поширення фейків ІАЦ стикаються з викликами дезінформації, популізму та падіння епістемологічної довіри, водночас демонструючи здатність до еволюції завдяки впровадженню нових форматів діяльності (цифрові аналітичні платформи, дата-хаби, коаліції), орієнтації на відкритість даних і залученню широкого кола партнерів. До пріоритетних напрямів роботи ІАЦ під час російсько-української війни зараховано: інформування міжнародної спільноти про російську агресію; аналіз проблем внутрішньо переміщених осіб; дослідження у сфері національної та інформаційної безпеки, а також економічних, соціальних і екологічних наслідків війни; прогнозування майбутнього післявоєнної України та розробка рекомендацій щодо відновлення і євроінтеграції; інтеграція з урядовими платформами (GovTech, Міністерство цифрової трансформації України); професіоналізація аналітичної діяльності; міжнародна кооперація; розвиток ISAC-моделей тощо.

Виявлено, що, попри досягнуті успіхи, більшість українських ІАЦ і надалі стикаються зі структурними викликами, зокрема донорською залежністю, обмеженою прозорістю методологій, відсутністю системного peer-review, кадровими проблемами та інституційною нестабільністю. Водночас зафіксовано зростання суспільної довіри до ІАЦ, що супроводжується посиленням громадського контролю щодо відкритості первинних даних, обґрунтованості висновків і прозорості фінансування. Рейтинг цитованості ІАЦ у медіа за 2025 р. засвідчує динамічність довіри, актуальність тем і здатність центрів виконувати

функцію суспільного орієнтування в умовах кризи. Розвиток ISAC-моделей як мережових систем обміну інформацією формує новий вимір ролі ІАЦ як ключових партнерів у забезпеченні стійкості держави та модераторів експертного діалогу в умовах воєнного часу, що свідчить про зростання їхньої інституційної суб'єктності.

Ключові слова: інформаційно-аналітичні центри, фабрики думок, цифрові технології, аналітика, експертні знання, інформаційно-аналітична діяльність, аналітична компетентність, соціальні комунікації, інформаційні ресурси, цифрові трансформації, цифровізація, вебсайт, інформаційне суспільство, наукова комунікація.

ABSTRACT

Lysenko T. V. Information and analytical centers as institutes of scientific and expert knowledge. – Qualification work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 029 – Information, Library and Archival Studies (field of knowledge 02 – Culture and Art). – Kyiv National University of Culture and Arts, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to the study of the state, challenges, and prospects for the development of foreign and Ukrainian information and analytical centers as institutions of scientific and expert knowledge.

The dissertation, for the first time within Ukrainian academic discourse, examines the key stages in the evolution of information and analytical centers (IACs) as institutions of scientific and expert knowledge from the perspective of systemic-structural changes; formulates criteria for evaluating the effectiveness of information and analytical centers; characterizes analytical competence as a system-forming factor in the activities of information and analytical centers; clarifies that in crisis conditions, the primary criterion for the effectiveness of analytical institutions becomes trust,

which ensures access to resources, political influence, networks, and public legitimacy; identifies and analyzes the main obstacles and challenges to the functioning of the network of Ukrainian information and analytical centers prior to the start of the new phase of the Russo-Ukrainian war in 2022; demonstrates that under the conditions of the full-scale Russo-Ukrainian war, information and analytical centers have acquired a new strategic status as conduits of expert knowledge, sources of objective information, and moderators of dialogue between the state, civil society, and the international community.

Based on a critical analysis of theoretical approaches and schools within foreign discourse, the following definition of an IAC is proposed: institutions of scientific-expert knowledge that operate on a corporate basis and have the status of a non-profit organization (unless otherwise stipulated in their charter). They formulate and solve research tasks, contribute to addressing a wide range of socially important issues, and produce information-analytical (intellectual) products. Through this work, they perform the role of an intermediary between the academic intellectual elite and various social subsystems (politics, economics, finance, international relations, the humanitarian sphere, etc.).

Several key stages in the evolution of foreign IACs have been identified. The first (second half of the 19th century – first half of the 20th century) – their emergence due to modernization processes as structures that filled the existing vacuum between academic science and state governance, combining research culture with applied and strategic knowledge within the context of decision-making. The second (World War II and the Cold War), which initiated systemic-structural transformations in the work of IACs, most of which shifted into the sphere of security policy and 'drifted' toward ideologically determined analytics. The third (late 20th century) – a reorientation toward market logic, where expertise became a commodity, and political entrepreneurship became the driving force behind IAC influence in the decision-making sphere, where they not only analyzed but also promoted solutions through communication, lobbying, media strategies, and access to the political elite. The fourth (beginning of the 21st century) – a new phase of IAC development, transforming under

the influence of globalization challenges, digitalization, donor dependency, and political polarization from institutionally stable and national structures into networked, adaptive, and technologically integrated ones. It has been clarified that the influence and effectiveness of various types of IACs, including those emerging under the influence of modern digital technologies, depend on their ability to: 1) maintain the quality of expertise and research under ideological pressure; 2) adopt modern technologies without losing critical reflection; 3) build trust through transparency of funding and scientific methodology.

It is emphasized that the typological and species diversity of IACs is determined by the combination of legal status, functional model, scale of activity, and funding sources. Therefore, the evaluation of IAC effectiveness should consider both quantitative (citation count, successful policy cases) and qualitative (theory of change, narrative impact, MSC) indicators, as well as a multi-level classification based on criteria such as: legal status, functional model, geographical scale, and financial autonomy. This allows for more precise identification of center types, the specifics of their activities, and spheres of influence, and also expands the traditional understanding of IACs as purely political institutions.

It is substantiated that the key condition for the effective operation of IACs today is analytical competence as an integral quality of specialists, combining knowledge, skills, methodological approaches, ethics, and communicative ability. This is a fundamental institutional resource of an IAC, which ensures the quality, relevance, competitiveness, and influence of analytical products. The analytical competence of specialists from various fields (analysts, managers, IT specialists, scientists) comprises both general (universal) and specialized (disciplinary) competencies. These competencies are adaptive in nature, are constantly updated, and are realized in response to the needs of the information society, the challenges of crisis situations, and changes in the socio-political context. In times of digital transformation and turbulence, the development of analytical competence requires transparent standards, institutional support, as well as mechanisms for external verification and strategies for professional

advancement. These measures extend its understanding beyond classical educational approaches.

It is noted that in Ukraine, IACs as scientific-expert institutions emerged in the first years of independence. They were autonomous in formulating and solving their tasks, although most were financed from the state budget. Prior to Ukraine gaining independence, IACs are predominantly examined in the context of the creation and activity of information-analytical structures of the USSR or Russian institutions. After 2000, a demand for "pro-state" IACs arose, driven by the increasing centralization of the political system. Unlike "liberal" centers funded by foreign grants or business resources, these pro-state centers gained greater opportunities for resource accumulation.

Based on an analysis of the websites of 50 Ukrainian IACs prior to the full-scale Russian invasion, key problematic-thematic directions of analytical work were identified (listed from most to least represented): political-legal and economic, international-integration, defense-security (monitoring and analysis of issues related to reforming Ukraine's security sector, trends and prospects for transforming the national defense industry, hybrid war with Russia, NATO membership, etc.), social-transformation and cultural studies, as well as expert and scientific-technical. The range of information-analytical products of governmental and non-governmental IACs in Ukraine has been specified. This includes analytical reports, analytical reviews, analytical studies, analytical briefs, express briefs, statistical and monitoring reports, sociological reports and reviews, ratings, forecast-scenarios, benchmarking programs, and others.

Among the obstacles and difficulties in the functioning of the network of Ukrainian IACs prior to the full-scale Russo-Ukrainian war, the following blocks of problems have been identified: 1) financial – the absence of stable financing for IAC services from state authorities at all levels, a shortage of institutional grants, the diversification of funding sources, and related issues of legislative provision and regulation; 2) communication – the lack of an adequate level of systematic communication not only between IACs, government institutions, and business but also

between various subjects of analytical activity within the network itself; 3) institutional-normative – the absence of an association of Ukrainian IACs, its charter, an independent IAC rating, as well as an independent professional union of IAC employees; 4) educational-scientific – the "staff shortage" (a lack of high-level personnel and an insufficient number of established IAC teams), which is linked not only to the absence of stable interaction between analytical and academic work but also to the lack of educational centers for training and professional development of analysts, specialized educational programs, and bachelor's/master's degree courses in the specialization "Activity of Analytical Centers"; 5) reputational – the low level of integration of Ukrainian IACs into the global analytical community and trust in state authorities and/or their representatives, the absence of close and stable cooperation with foreign IACs.

It is emphasized that with the start of the full-scale Russo-Ukrainian war, some IACs ceased operations, while those that continued to function adapted to the new conditions by combining functions such as documenting war crimes, modeling post-war reconstruction, crisis analytics, and supporting public administration. It is clarified that in the context of global information polarization, the devaluation of evidence, and the spread of fake news, they face challenges of disinformation, populism, and declining epistemological trust, while simultaneously demonstrating an ability to evolve through new formats (digital analytical platforms, data hubs, coalitions), a focus on open data, and engagement with a wide range of partners. Among the priority areas of work for IACs during the Russo-Ukrainian war are: informing the international community about Russian aggression; analyzing the problems of internally displaced persons; research in the fields of national and information security, and the economic, social, and environmental consequences of the war; forecasting the future of post-war Ukraine, developing recommendations for recovery and Euro-integration; integration with government platforms (GovTech, the Ministry of Digital Transformation); professionalization of analytical activities; international cooperation; development of ISAC models, etc.

It is revealed that despite successes, most Ukrainian IACs face structural challenges: donor dependency, limited transparency of methodologies, lack of systematic peer-review, staffing issues, and institutional instability. Alongside growing public trust in IACs, it is noted that public scrutiny is also increasing, particularly regarding the openness of primary data, the substantiation of conclusions, and transparency of funding. The ranking of IAC citations in the media for 2025 reflects the dynamism of trust, the relevance of topics, and the centers' ability to serve as a source of public orientation in times of crisis. The development of ISAC models as networked information-sharing systems opens a new dimension for IACs as key partners in ensuring state resilience, helping not only to mobilize international support but also to moderate dialogue in the complex conditions of wartime, which indicates their agency.

Keywords: information and analytical centers, think tanks, digital technologies, analytics, expert knowledge, information-analytical activity, analytical competence, social communications, information resources, digital transformations, digitalization, website, information society, scientific communication.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дослідження

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Лисенко Т. Проблеми функціонування мережі інформаційно-аналітичних центрів України на сучасному етапі. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2020. № 4. С. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.4.2020.227094>

2. Лисенко Т. Аналітична компетентність як фактор ефективного функціонування інформаційно-аналітичних центрів. *Наукові праці Національної*

бібліотеки України імені В. І. Вернадського. 2021. Вип. 62. С. 122–135. DOI: <https://doi.org/10.15407/np.62.122>

3. Лисенко Т. Сучасний стан і провідні тенденції у роботі українських інформаційних центрів на основі аналізу контенту вебсайтів. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. Вип. 9. С. 148–163. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7654.9.2022.259195>

Опубліковані праці апробаційного характеру

4. Лисенко Т. Інформаційно-аналітичний центр університету як чинник інтелектуального розвитку сучасного суспільства. *Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку* : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Харків, 26–27 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 18–19.

5. Лисенко Т. Інноваційний потенціал інформаційно-аналітичних центрів як механізм протидії сучасним викликам і загрозам. *Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі* : зб. матеріалів Четвертої міжнар. наук. конф., м. Київ, 20–22 трав. 2021 р. Київ, 2021. С. 244–245.

6. Лисенко Т. Лінійка інформаційно-аналітичної продукції за результатами роботи урядових і неурядових центрів в Україні на сучасному етапі. *Інформаційна освіта та професійно-комунікативні технології XXI століття* : XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 15–17 верес. 2021 р. Одеса, 2021. С. 44–47.

7. Лисенко Т. Робота аналітичних центрів і спільнот у контексті складнощів українських реалій. *Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку* : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Харків, 18–19 листоп. 2021 р. Харків, 2021. С. 130–131.

8. Лисенко Т. Провідні тенденції та проблемно-тематичні напрями діяльності інформаційно-аналітичних центрів в Україні. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарних наук у сучасному*

соціокультурному просторі : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. аспірантів, здобувачів, магістрів, м. Київ, 8–9 квіт. 2022 р. Київ, 2022. С. 118–121.

9. Лисенко Т. Мережева взаємодія інформаційно-аналітичних центрів України. *Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі* : зб. матеріалів П'ятої міжнар. наук. конф., м. Київ, 23–24 черв. 2022 р. Київ, 2022. С. 221–224.

10. Лисенко Т. Перспективні напрямки діяльності інформаційно-аналітичних центрів України в умовах війни. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики* : зб. наук. пр. з матеріалами VI Міжнар. наук. конф., м. Полтава, 28 листоп. 2025 р. Вінниця, 2025. С. 414–417.

11. Лисенко Т. Штучний інтелект в аналітиці: приклади, переваги та реальні кейси. *Impact of Artificial Intelligence and Other Technologies on Sustainable Development* : Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference, December 11–12, 2025. Dnipro, 2025. P. 191–193.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АК	аналітична компетентність
ІАЦ	інформаційно-аналітичний центр
ІАД	інформаційно-аналітична діяльність
ІАС	інформаційно-аналітичні служби
ІАЗ	інформаційно-аналітичне забезпечення
НІСД	Національний інститут стратегічних досліджень
ФБ	фабрики думок
ШІ	штучний інтелект
GovLab	The Governance Lab
ECAT	European Centre for Algorithmic Transparency
IASEAI	International Association for Safe and Ethical AI
ISAC	Information Sharing and Analysis Centers
FS-ISAC	Financial Services ISAC
ToC	Theory of Change

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ	25
1.1. Стан наукового розроблення проблеми та джерельна база дослідження	25
1.2. Теоретичні підходи до розуміння інформаційно-аналітичних центрів та методи їх дослідження	60
Висновки до розділу	77
РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ЦЕНТРИ В КОНТЕКСТІ ІНСТИТУАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-ЕКСПЕРТНОГО ЗНАННЯ: ІСТОРИЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ	80
2.1. Еволюція аналітичних центрів як інститутів науково-експертного знання	80
2.2. Типологія та критерії оцінювання ефективності інформаційно-аналітичних центрів	102
2.3. Аналітична компетентність експерта як системоутворювальний чинник діяльності інформаційно-аналітичних центрів	114
Висновки до розділу	124
РОЗДІЛ 3. МЕРЕЖА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ В УКРАЇНІ: СТАНОВЛЕННЯ, ФУНКЦІОНУВАННЯ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	127
3.1. Становлення мережі інформаційно-аналітичних центрів в Україні	127
3.2. Українські «мозкові центри»: напрями діяльності та проблеми взаємодії	137
3.3. Експертна аналітика в часи турбулентності: адаптація, довіра та майбутнє інформаційно-аналітичних центрів України	158
Висновки до розділу	176
ВИСНОВКИ	180
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	187
ДОДАТОК	214

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Сучасне суспільство функціонує в умовах високої невизначеності та динамічності, стикаючись із низкою складних і взаємопов'язаних проблем, серед яких війни та геополітична напруженість, загрози кібербезпеці, кліматичні зміни, пандемії, економічні кризи тощо. Управлінські рішення, що ухвалюються на основі інтуїції чи політичної доцільності, часто виявляються неефективними й не здатними забезпечити довгострокову стійкість суспільних систем. Для адекватного реагування на зазначені виклики необхідними є ґрунтовні дослідження, моделювання сценаріїв та експертні оцінки. Саме інформаційно-аналітичні центри (далі – ІАЦ) виконують цю функцію, тобто спеціалізуються на трансформації вихідної інформації в структуроване знання для підвищення якості та обґрунтованості управлінських рішень. В умовах інтенсивної цифровізації, інформаційної перенасиченості та цілеспрямованих маніпуляцій, зокрема в межах гібридних війн і поширення фейкових новин, роль ІАЦ як своєрідних «фільтрів» і гарантів верифікованого, аналітичного знання набуває критичного значення для захисту інформаційного простору як окремих держав, так і міждержавних союзів на початку ХХІ ст.

У розвинених країнах (США, Велика Британія, Німеччина та ін.) мережа аналітичних центрів («think tanks») є ваговою частиною політичного та суспільного ландшафту. Конкуренція між ними за вплив і фінансування стимулює підвищення якості аналітики, що робить їхній досвід цінним для теоретиків і практиків інформаційно-аналітичної діяльності. Вивчення зарубіжного досвіду (моделей фінансування, організаційних структур, механізмів впливу) дає змогу виокремити універсальні принципи та найкращі практики, які можна адаптувати в українському контексті. Актуальність такої адаптації істотно посилюється в умовах повномасштабної російської агресії проти України, коли держава гостро потребує якісної аналітики у сферах

національної безпеки, оборони, зовнішньої політики, економічної стійкості та інформаційного протистояння. У цей період ІАЦ стали критично важливими «мозковими центрами», що забезпечують стратегічні комунікації, аналіз намірів і дій противника, оцінювання наслідків санкцій тощо. Водночас євроінтеграційний курс України передбачає масштабну адаптацію законодавства, інституцій і публічних політик до стандартів Європейського Союзу, що є складним технократичним процесом, де аналітично-експертне знання є незамінним для підготовки реформ, моніторингу їх впровадження та аналізу наслідків.

Попри наявність окремих досліджень, у сучасному науковому дискурсі бракує системного порівняльного аналізу моделей функціонування ІАЦ у світі та в Україні з урахуванням їхньої ролі саме як інститутів знання. Основна наукова проблема полягає у відсутності комплексного теоретико-методологічного осмислення ІАЦ як інституцій науково-експертного знання, недостатньому вивченні зарубіжного досвіду їхньої діяльності та невизначеності механізмів ефективного використання цього досвіду в умовах розвитку української інформаційної сфери. Так, вибір теми дослідження є результатом усвідомлення критичної важливості якісного експертного знання для подолання сучасних викликів, а вивчення зарубіжного та українського досвіду функціонування ІАЦ як інститутів науково-експертного знання не лише відповідає актуальним потребам наукового та суспільного розвитку, але й має суттєве практичне значення для підвищення якості управління та зміцнення державності України в умовах війни та на шляху до ЄС.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах цільових комплексних програм науково-дослідницької роботи Київського національного університету культури і мистецтв (КНУКіМ) «Актуальні проблеми інформаційно-комунікаційної науки й освіти» (державний реєстраційний номер 0118U100212) та «Бібліотечна, інформаційна та архівна справа як предмет комплексного дослідження: теорія, історія, практика» (державний реєстраційний номер 0124U001231), а також пов'язана з планом

наукової і навчально-методичної роботи кафедри інформаційної діяльності та зв'язків з громадськістю КНУКіМ.

Мета дослідження – розкрити інституційні засади функціонування інформаційно-аналітичних центрів як носіїв науково-експертного знання на основі аналізу світових тенденцій їхньої еволюції, вивчити особливості діяльності, проблеми та стратегічні орієнтири розвитку українських центрів.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких **завдань**:

- схарактеризувати основні теоретичні підходи та пов'язані з ними методи дослідження;
- розкрити ключові тенденції та парадигми еволюції світових (передусім західних) аналітичних центрів з огляду на їхні системно-структурні трансформації;
- розглянути типологію та критерії оцінювання діяльності інформаційно-аналітичних центрів;
- проаналізувати аналітичну компетентність як чинник ефективного функціонування інформаційно-аналітичних центрів;
- з'ясувати умови та етапи становлення мережі аналітичних центрів в Україні;
- висвітлити напрями діяльності та проблеми взаємодії українських «фабрик думок»;
- визначити виклики та окреслити перспективи розвитку українських аналітичних центрів в умовах суспільно-політичної турбулентності та війни.

Об'єктом дослідження є інформаційно-аналітичні центри як інститути науково-експертного знання в системі інформаційно-аналітичної діяльності.

Предмет дослідження – специфіка, принципи та механізми функціонування інформаційно-аналітичних центрів як інститутів науково-експертного знання в зарубіжному та українському контекстах.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні принципи і методи, визнані засадничими у

сучасному науковому пізнанні. Застосування інтегрованого та міждисциплінарного підходів на засадах неоінституціоналізму уможливило вивчення інформаційно-аналітичних центрів як інститутів науково-експертного знання, що мають статус посередника між владою та суспільством, трансформують ідеї та проблеми у конкретні пропозиції (звіти), формують конструктивний простір для обміну думками між ключовими сторонами під час ухвалення рішень, а також маніфестують та артикулюють незалежну експертну думку.

Міждисциплінарність студіювань сприяла багатоаспектному розкриттю специфіки аналітичної структури як дослідницької організації та вагомого складника інтелектуального потенціалу країни. До базових засад дослідження належать принципи історизму, достовірності та наукової об'єктивності. Застосування історичного підходу дало змогу виокремити основні етапи становлення і розвитку зарубіжних та українських ІАЦ, на підставі чого сформовано їхню періодизацію. Проблемно-хронологічний метод дослідження було використано для аналізу еволюції та специфіки роботи ІАЦ як інститутів науково-експертного знання, а також для визначення підходів цих інституцій до реагування на глобальні, міжрегіональні та регіональні виклики і загрози ХХІ ст. Компаративістський підхід застосовано з метою виявлення відмінностей у характері та масштабах впливу зарубіжних і українських ІАЦ на формування зовнішньої політики та безпекових заходів. Метод контент-аналізу офіційних вебсайтів ІАЦ та електронних медіа, що висвітлюють їхню діяльність, дав змогу оцінити рівень публічної представленості окремих центрів, а також масштаб і напрями їхньої діяльності. Серед загальнонаукових методів обрано методи аналізу та синтезу – для систематизації та узагальнення отриманої інформації про ІАЦ, а також метод дедукції – для формулювання узагальнювальних висновків за результатами компаративного аналізу.

У роботі також застосовано метод дефінітивного аналізу, який реалізується в кількох взаємопов'язаних аспектах. Організаційний аспект фокусується на незалежності інституції від будь-яких груп впливу та інтелектуальному продукті,

що він виробляє, і який відповідає критеріям неупередженості та об'єктивності, завдяки яким впливає на процес ухвалення політичного рішення; функціональний аспект зосереджується на інформаційно-аналітичному циклі: від моніторингу та оцінки інформаційних потреб стейкхолдерів через збір, систематизацію та аналітичну обробку різномірних даних (структурованих і неструктурованих) до продукування аналітичних продуктів у формі структурованого знання, придатного для підтримки ухвалення рішень; структурний аспект спрямований на вивчення кадрового складу функціонерів аналітичних центрів, зокрема наукової спільноти експертів (вчених, радників, консультантів та ін.), які спеціалізуються на обговоренні та реалізації важливих для суспільного життя рішень і просуванні певного політичного курсу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в дисертації *вперше*:

- в межах українського академічного дискурсу комплексно проаналізовано ключові етапи еволюції інформаційно-аналітичних центрів як інститутів науково-експертного знання з позиції системно-структурних змін;
- розкрито аналітичну компетентність експерта як динамічну категорію, що інтегрує методологічну культуру, технологічну оснащеність і комунікативну здатність ІАЦ та постає ключовим детермінантом їхньої інституційної стійкості та адаптивності;
- висвітлено специфіку та структуру інформаційно-аналітичної продукції українських ІАЦ, яка відображає їхню орієнтацію на п'ять ключових проблемно-тематичних напрямів (політико-правовий, міжнародно-інтеграційний, оборонно-безпековий, соціально-трансформаційний, експертний) та об'єднує як традиційні, так і адаптовані до умов кризи формати (від аналітичних звітів до програм бенчмаркінгу та експрес-довідок);
- сформульовано критерії оцінювання ефективності інформаційно-аналітичних центрів з урахуванням їхньої інституційної ролі у процесах вироблення та експертного супроводу управлінських рішень;

– з’ясовано, що в умовах гострих криз загальноприйнятї критерії ефективності ІАЦ відходять на другий план, тоді як визначальним чинником їхньої життєздатності, легітимності та реального впливу стає здатність інституції генерувати та підтримувати довіру серед ключових стейкхолдерів;

– виокремлено та проаналізовано основні перешкоди й обмеження функціонування мережі українських інформаційно-аналітичних центрів у довоєнний період, зокрема до початку повномасштабної фази російсько-української війни у 2022 р.;

– визначено пріоритетні напрями діяльності українських ІАЦ під час повномасштабної війни, зокрема документування воєнних злочинів, аналітичне моделювання процесів повоєнної відбудови, аналіз наслідків війни, а також інтеграцію з урядовими платформами;

уточнено та доповнено:

– поняття «інформаційно-аналітичний центр» з урахуванням його інституційної ролі у виробництві та трансляції науково-експертного знання, а також функції посередництва між владою, експертною спільнотою та громадянським суспільством;

– класифікацію аналітичної продукції українських ІАЦ з огляду на її функціональне призначення та адаптацію до сучасних викликів (війна, євроінтеграція), що дає змогу комплексно оцінити їхній внесок у підтримку державного управління та громадського діалогу;

набули подальшого розвитку:

– наукові уявлення про інформаційно-аналітичні центри як інститути науково-експертного знання в контексті трансформації інформаційного суспільства та зростання ролі експертної аналітики у процесах ухвалення управлінських рішень;

– теоретичні положення щодо впливу цифрових технологій на діяльність ІАЦ, зокрема в аспектах впровадження ІІІ, хмарних технологій, віртуальних аналітичних структур і механізмів participatory design;

– теза про вплив сучасних цифрових технологій на діяльність та якість продукції інформаційно-аналітичних центрів.

Практичне значення одержаних результатів визначається актуальністю поставлених у дослідженні завдань і можливістю використання отриманих висновків у подальшому розвитку теорії і практики інформаційно-аналітичної діяльності в Україні. Основні положення дисертаційної роботи можуть слугувати підґрунтям для подальших комплексних досліджень з питань діяльності інформаційно-аналітичних центрів і структур, застосовуватися під час викладання навчальних курсів, пов'язаних з організаційно-інституційними засадами інформаційно-аналітичної роботи, а також з аналітичною компетентністю в структурі урядових і неурядових інформаційних агентств, використовуватися працівниками державних і громадських структур. Окрім того, отримані результати можуть бути використані у процесі підготовки фахівців за спеціальністю В 13 «Бібліотечна, інформаційна та архівна справа», зокрема під час викладання курсів «Основи інформаційно-аналітичної діяльності», «Інформаційний моніторинг», «Експертно-аналітична діяльність та прогнозування», «Управління інформаційними установами та проєктами» та ін.

Особистий внесок дисертанта. Запропоноване дослідження є особистим напрацюванням дисертанта. Наукові праці, які розкривають основні положення дисертації, є одноосібними. Усі наукові положення, висновки та пропозиції, що виносяться на захист, є результатом авторських наукових розвідок.

Апробація результатів дослідження здійснювалася на науково-практичних конференціях: «Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку» (Харків, 2020); «Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі» (Київ, 2021); «Інформаційна освіта та професійно-комунікативні технології XXI століття» (Одеса, 2021); «Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку» (Харків, 2021); «Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі» (Київ, 2022); «Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарних наук у сучасному соціокультурному просторі» (Київ, 2022);

«Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики» (Полтава, 2025); «Impact of Artificial Intelligence and Other Technologies on Sustainable Development» (Дніпро, 2025).

Публікації. Основні положення та висновки дисертації висвітлено в 11 наукових працях, з яких 3 статті опубліковано у наукових фахових виданнях України, 8 – у збірниках матеріалів наукових конференцій.

Структура та обсяг дисертації зумовлені специфікою теми, метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел (255 позицій), додатка. Загальний обсяг дисертації становить 215 сторінок, з них 170 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ

1.1. Стан наукового розроблення проблеми та джерельна база дослідження

У межах зарубіжного академічного та науково-публіцистичного дискурсів проблема формування і розвитку інформаційно-аналітичних центрів (далі – ІАЦ), які представлені в роботі як синоніми термінів «фабрики думок» (ФД) та «мозкові центри» (МЦ), розглядається більш системно і комплексно, ніж в українських наукових розвідках. Поділ на групи досліджень ІАЦ базується на аналізі академічних публікацій, політологічних і соціологічних студій, підходів у межах комунікаційних наук і досліджень, що розглядають окремі аспекти діяльності ФД. Узагальнення зарубіжної наукової літератури дає змогу виокремити кілька основних груп досліджень: роботи, в яких розглянуті структури ІАЦ, їхні місії, цілі, фінансування та механізми впливу на ухвалення рішень, тобто моделі організації в різних країнах і континентах; розвідки про взаємодію між ІАЦ і державними структурами, політичними партіями та іншими соціальними акторами, вивчення їхньої діяльності з позиції участі у виробленні політичних рішень; роботи про становлення ІАЦ в культурно-історичному та міжнародному контекстах; дослідження того, як ФД формують і трансформують громадську думку, поведінку та сприйняття через психосоціальні механізми; етичні студії, пов'язані з діяльністю ІАЦ, що охоплюють питання конфлікту інтересів, прозорості фінансування і впливу, а також питання відповідальності за пропаговані ідеї та рішення.

На тлі концептуалізації поняття «think tank» (фабрика думок) у 1950–1960-х рр. у межах англо-американської політологічної терміносистеми, а також перших спроб застосувати цей термін для позначення дослідницьких організацій та формування мережі аналітичних центрів на

загальноєвропейському рівні (як-от створення в 1974 р. Транс'європейської асоціації політичних досліджень (TEPSA)), простежуються початкові кроки становлення нового дискурсу, пов'язаного з вивченням ІАЦ. Так, П. Діксон у праці «Фабрики думок» (1971) [168] досліджує роль і вплив приватних некомерційних організацій, що займаються дослідженнями та адвокацією у сфері державної політики, окреслює особливості функціонування аналітичних центрів, їхній вплив на політичний процес, а також взаємодію з різними політичними та соціальними організаціями. Ключові теми, які розглядаються у книзі П. Діксона: визначення ІАЦ та опис їхніх функцій, таких як дослідження, розробка політики та адвокація; виникнення центрів та їхня еволюція, особливо в епоху після Другої світової війни; типологізація ФД з урахуванням політичних ідеологій, економічних інтересів і соціальних питань; вплив ФД на рішення, пов'язані з державною політикою, дії уряду та громадську думку через результати досліджень, звіти та взаємодію з медіа; приклади або тематичні дослідження конкретних аналітичних центрів та їхнього внеску в певні політичні дебати чи реформи; критика, з якою стикаються ФД щодо прозорості, джерел фінансування та потенційних упереджень у межах їхніх дослідницьких та адвокаційних зусиль.

Наприкінці 1980-х рр. Р. К. Вівер [246] фіксує структурні зміни в економіці США, пов'язані з посиленням ролі сфери послуг, на тлі яких, попри несприятливі економічні умови, активно зростає та розвивається некомерційна галузь досліджень державної політики, відома як «think tank». Всесвіт ІАЦ став набагато різноманітнішим за останнє десятиліття, що помітно як на прикладі появи нових учасників на ринку ідей, так і внаслідок змін у середовищі усталених організацій. Крім того, наявні суперечності в будь-якій із трьох основних моделей діяльності ІАЦ – «університет без студентів» (university without students), дослідник за контрактом (contract researcher) і центр адвокації (advocacy tank). На думку дослідника, кожна з цих моделей має власні обмеження, а спроби їх поєднання в межах однієї інституції часто супроводжуються організаційними та концептуальними труднощами.

У книзі «Трансформація американської політики: Новий Вашингтон та розквіт аналітичних центрів» Д. М. Річчі досліджує вашингтонські аналітичні центри, такі як Інститут Брукінгса, Американський інститут підприємництва та Фонд спадщини, і переконує, що останніми роками їхній вплив настільки зріс, що тепер вони фактично становлять нову гілку політичної системи. Автор вважає, що з кінця 1960-х рр. американці втратили традиційні орієнтири, які раніше допомагали їм оцінювати проблеми, і стали більш прихильними до ідей та порад ІАЦ. За словами Д. Річчі, політичні ідеї, що генеруються дослідженнями і коментарями ІАЦ, допомагають забезпечити більшу об'єктивність і політичне розуміння не лише завдяки їхній надійності, а й через ідеологічне розмаїття, що допомагає центрам генерувати значний спектр політичних пропозицій, надаючи пріоритет здоровому фракційному плюралізму та сприяючи постійній перевірці ідей [226].

Е. Денхем, М. Гарнетт і Д. Стоун [167] наголошують, що ІАЦ стають дедалі помітнішими гравцями в політичному житті багатьох країн. Окрім впливу на клімат ідей, політики та управління в різних країнах, вони також мають високий попит в медіа. Автори зосереджують увагу на рівні розвитку ІАЦ у таких країнах, як Малайзія, Росія, Японія, Італія, США та Австралія, аналізуючи особливості їхньої участі в політичному процесі. Кожен розділ починається з емпіричного та історичного аналізу розвитку ІАЦ у відповідній країні, що дає змогу окреслити їхні різноманітні форми та моделі поведінки. Додатково також застосовується компаративний аналіз, спрямований на виявлення причин, які зумовили відмінності в траєкторіях розвитку аналітичних центрів у різних національних контекстах.

В окремій праці Д. Стоун «Захоплення політичної уяви: аналітичні центри та політичний процес» [231] обґрунтовано тезу про недоцільність аналізу прямого впливу ФД на політику, оскільки ці інституції зазвичай не залучені безпосередньо до процесів ухвалення та реалізації політичних рішень. Натомість слід розглянути, як аналітики цих центрів взаємодіють з особами, що ухвалюють рішення, та дослідити процеси формування порядку денного та політичного

підприємництва. Хоча багато було написано про формальні сфери політики – виконавчу, законодавчу, виборчу та бюрократичну – це перша книга, яка розкриває життєво важливу, але неформальну роль, що її відіграють ФД в політичних інноваціях та поширенні ідей серед політичних еліт.

Вагомим внеском у дослідження ролі аналітичних центрів є праця Р. Кокетта «Розмисли про немислиме. Аналітичні центри та економічна контрреволюція 1931–1983 рр.» [163]. У ній автор розглядає альтернативну традицію в британській політиці, економіці та історії, яку, на його думку, замовчують. Р. Кокетт доводить, що політичні ідеї, стратегії та візії, реалізовані урядом М. Тетчер, були сформовані задовго до її приходу до влади. Їхні витoki пов'язані з антикейнсіанською економічною думкою Фр. Гаєка, чиї праці справили суттєвий вплив на ідейні засади М. Тетчер. Він і його послідовники розпочали після Другої світової війни складне та важке завдання протидії зростанню соціалістичного колективізму. До цього ідейного кола економічного лібералізму належали, зокрема М. Фрідман, А. Волтерс, К. Джозеф, Р. Гарріс, А. Шерман, Дж. Біффен та Дж. Гау.

Праця В. Геллнера «Агентства ідей для політики та громадськості. Аналітичні центри США та Німеччини» [175] вирізняється системним підходом до класифікації та зіставлення американських і німецьких аналітичних центрів. У ній окреслено провідні інституції обох країн, здійснено класифікацію за типами діяльності та запропоновано компаративний аналіз на основі авторської методики. Автор доходить висновку, що, попри відмінності у діяльності ІАЦ Німеччини та США, їхнє порівняння виявляє схожості за типом та структурою розвитку, що дає підстави зарахувати їх до західної аналітичної традиції.

Особливо плідним на теоретичні праці про ІАЦ було перше десятиліття ХХІ ст. Так, фундаментальне дослідження таких авторів, як Г. Джеймс, М. Ганн та Р. Кент, під назвою «Аналітичні центри та громадянське суспільство» розкриває вплив ІАЦ на соціальні інститути та структури. Аналітичні центри, також відомі як інститути державної політики, здійснюють дослідження та адвокацію з питань соціальної політики, політичної стратегії чи економіки. Вони

відіграють певну роль у формуванні публічного дискурсу та розробленні політики через підготовку звітів, досліджень і політичних рекомендацій. Автори аналізують взаємодію ІАЦ з іншими компонентами громадянського суспільства, включно з урядовими структурами, бізнесом, медіаорганізаціями та соціальними рухами. Вони розглядають організаційну діяльність центрів, джерела фінансування та вплив їхніх досліджень та адвокації на суспільство, дійшовши висновку, що ІАЦ не є монолітними утвореннями: вони різняться за спрямованістю, методологією та рівнем залучення до різних секторів суспільства. Деякі центри тісно пов'язані з певними політичними партіями чи ідеологіями, тоді як інші прагнуть академічної точності та об'єктивності. Розуміння динаміки аналітичних центрів та їхнього зв'язку з громадянським суспільством має вирішальне значення для розуміння того, як знання та досвід впливають на державну політику та соціальні зміни [178].

У 2002 р. виходить робота Д. Абельсона «Чи важливі мозкові центри? Оцінка впливу інститутів державної політики» [138]. Канадський політолог спробував з'ясувати рівень впливу американських і канадських ІАЦ на політику, що проводиться в цих країнах, і за результатами своїх спроб сформулював теорію участі ФД у політиці, яка відрізняється від традиційних теорії еліт і консоціативної теорії. Аналізуючи теорію еліт (В. Домхоф, Т. Дьює, Дж. МакГанн та ін.), яка констатувала використання ФД як інструментів політичних акторів, вчений вважає, що ця теорія, яка дає змогу ідентифікувати тісний зв'язок між тими, хто фінансує мозкові центри, та тими, що керують ними, заснована на невірному припущенні, згідно з яким ІАЦ не можуть впливати на громадську політику, що підтверджується незалежною експертизою та інститутом радників. Набагато продуктивнішою, на думку Д. Абельсона, є консоціативна теорія Д. Трумена та Р. Даля, згідно з якою центри можуть конкурувати за вплив з профспілками, групами захисників навколишнього середовища та неурядовими організаціями. Проте вона недооцінює привілейований статус ІАЦ. Автор вважає, що унікальність та ексклюзивність аналітичних центрів у тому, що вони надають як ресурси, наявні у їхньому

розпорядженні, так і пропонують цикл розробки та ухвалення політичного рішення. Це особливо помітно під час компаративного аналізу та інтерпретації даних, зокрема цитат медіа та звітів для законодавчих комітетів, які можуть використовуватися для оцінювання роботи центру. Хоча ІАЦ рідко здатні впливати на остаточне рішення вищих чиновників, вони можуть суттєво вплинути на формат і можливе розширення меж представницьких дебатів. Це, відповідно, призводить до розгляду різних альтернатив, які, можливо, не були на порядку денному раніше. Крім того, Д. Абельсон критикує державницьку теорію, за якою, попри те, що громадськість справді здатна стримати бюрократів та виборних посадових осіб, держава зберігає автономність та працює у проєкції власної логіки. Водночас ця теорія пояснює аномальні випадки переходу аналітиків у державні структури та їхню потенційну інтеграцію в систему.

Е. Річ [227] наголошує на вагомій ролі ІАЦ, які, функціонуючи як незалежні некомерційні організації, тривалий час забезпечували експертну підтримку державної політики США через проведення досліджень, аналітичну діяльність та організацію публічних дискусій із широкого спектра складних суспільно-політичних проблем. ФД, такі як Інститут Брукінгса, Фонд спадщини, Центр стратегічних та міжнародних досліджень та Корпорація RAND, допомагали формувати мислення політиків протягом майже століття. Автор стверджує, що їхня унікальна роль у процесі розроблення політики нині зазнає суттєвих викликів. Метою його дослідження є документування кардинальних змін, що відбулися в американській політиці, та з'ясування того, як ці зміни позначилися на динаміці спільноти політичних аналітиків у Вашингтоні. За спостереженням Е. Річа, з 1970-х рр. кількість ІАЦ, що активно працюють в американській політиці, зросла більш ніж у чотири рази, однак масштаби їхнього реального впливу не збільшилися пропорційно. Натомість відомі ідеологічні схильності багатьох, особливо нових аналітичних центрів, з їхніми агресивними зусиллями щодо отримання високого статусу, знизили рівень довіри з боку державних службовців до експертних висновків і професійного досвіду, що традиційно асоціювалися з ІАЦ. У своїй книзі він намагається пояснити цей

парадокс. Аналіз базується на 135 глибинних інтерв'ю з посадовцями ІАЦ та тими, хто працює в організаціях, що розробляють політику та фінансують її, спираючись на їхню роботу. У книзі представлено результати опитування співробітників Конгресу та журналістів, а також детальні тематичні дослідження ролі експертів у дебатах щодо реформи охорони здоров'я та телекомунікацій у 1990-х рр. та зниження податків у 2001 р.

Окремої уваги заслуговують праці Дж. МакГанна – як одноосібні, так і написані у співавторстві. Аналізуючи кейс США, вчений наголошує, що ІАЦ відіграють важливу роль у політичній сфері на місцевому та національному рівнях. Їхня функція унікальна, бо вони надають дослідження, аналіз та консультації з питань державної політики, є некомерційними та діють незалежно від урядів і політичних партій. Хоча основна функція цих організацій полягає в тому, щоб допомогти уряду зрозуміти та зробити обґрунтований вибір щодо питань, які викликають внутрішнє і міжнародне занепокоєння, вони також виконують низку інших важливих ролей, зокрема: виконання посередницької функції між урядом та громадськістю, що допомагає зміцнити довіру до держслужбовців та урядових структур; обґрунтування та трансляція незалежної позиції у політичних дебатах; виявлення, формулювання та оцінювання поточних політичних питань, пропозицій і програм; перетворення ідей і проблем, що виникають, на політичні питання; інтерпретація питань, подій і політики для електронних та друкованих медіа, сприяючи розумінню громадськістю питань внутрішньої та міжнародної політики; забезпечення конструктивного форуму для обміну ідеями та інформацією між ключовими зацікавленими сторонами у процесі формулювання політики; сприяння створенню так званих «мереж розв'язання проблем»; забезпечення кадрами законодавчої та виконавчої гілок влади; оскарження загальноприйнятої позиції, стандартних операційних процедур і звичайної практики роботи бюрократів та обраних посадовців [204].

У спільній праці з Е. Джонсоном [206] вчений підкреслює, що ІАЦ, які позиціонуються на Заході як незалежні інститути, що проводять дослідження,

аналіз політики та забезпечують публічний діалог, або, як їх частіше називають, «аналітичні центри», є одним із провідних каталізаторів ідей та дій у громадянських суспільствах цивілізованого світу. Вивчаючи роль аналітичних центрів у політичному процесі, автори пропонують одну з перших порівняльних і методологічно узгоджених карт таких організацій, а також окреслюють соціальні, політичні, правові та економічні умови, що зумовлюють їхню роботу.

У праці «Глобальні тенденції та переходи в аналітичних центрах, політиці та політичних консультаціях в епоху політичних дилем та зривів» Дж. МакГанн стверджує, що впродовж всього XX ст. ІАЦ перебували на передовій академічній роботі, досліджуючи глобальні події, збираючи та аналізуючи інформацію, щоб отримати важливі висновки, які формують і спрямовують політику та допомагають у процесі ухвалення рішень. Однак загальна тенденція глобалізації, а також цифровізація, інформатизація та зміни в способах отримання та споживання інформації істотно змінили умови функціонування ІАЦ. Ці тенденції, вважає він, послаблюють традиційне авторитетне становище центрів та вимагають пошуку нових та інноваційних способів представлення інформації задля збереження актуальності в сучасному світі. Попри це, ІАЦ зберігають унікальні можливості для надання політичних пропозицій, необхідних урядам і бізнесу для ухвалення правильних та ефективних рішень. Однак такі кризи, як COVID-19, створюють нові перешкоди для них з позиції того, як передавати інформацію та сприяти залученню, щоб забезпечити актуальність та цінність. За останнє десятиліття (йдеться про 2010-ті рр.) низка структурних і стратегічних змін у діяльності ІАЦ була зумовлена трансформаціями політичного середовища та моделей фінансування, а також стрімким розвитком технологій і засобів комунікацій [202].

Р. Хаасс [177] визначає МЦ як незалежні установи, що займаються дослідженнями та продукують об'єктивне й важливе для політики знання. Саме у такому статусі вони заповнюють наявну (місцями критичну) прогалину між урядом та академічним світом. На думку автора, посадові особи та урядові структури занадто зосереджені на конкретних проблемах, тоді як університетські

студії часто базуються на результатах теоретико-методологічних дебатів, що і обумовлює головний внесок МЦ в подоланні розриву між світом ідей та дій.

С. Ладі у роботі «Глобалізація, трансфер політики та мозкові центри» [192] представляє компаративне дослідження ролі інститутів політичних досліджень у контексті трансферу політики та їхнього впливу на процеси європеїзації та глобалізації. Вважається, що в епоху глобалізації процеси трансферу політики посилюються. Водночас наявне визнання того, що розуміння управління виключно через державно орієнтовані інституційні підходи більше не є прийнятним. У книзі авторка стверджує, що для кращого і повного розуміння внутрішнього управління слід дослідити вплив неурядових організацій, таких як ІАЦ. Використовуючи складну та багаторівневу систему аналізу, С. Ладі зосереджується на трьох конкретних тематичних дослідженнях, за допомогою яких вона оцінює трансфер ідей, політичних програм і трансфер інституцій у межах Європейського Союзу, і, зрештою, робить висновок, що аналіз трансферу політики має вирішальне значення для визначення міжнародних політичних підприємців і важливих політичних подій у внутрішній та світовій політиці.

У контексті проблеми позиціонування ІАЦ як акторів/учасників режимів знань їх зазвичай визначають як організації, що прагнуть впливати на процес розробки політики на основі експертизи та аналізу. На відміну від академічних організацій та груп за інтересами, ІАЦ сформувалися як окремий тип організацій на перетині дослідницького і політичного світу. У багатьох країнах ІАЦ останніми десятиліттями виникли як новий тип політичних гравців, що кидають виклик різним аспектам наявних механізмів розробки політики. Їхня популярність не лише вплинула на роботу політичних партій та політику груп за інтересами, але й поставила під сумнів системи інтеграції знань у розробку політики. Так, Дж. Крафт і М. Гоулетт [164] розглядають роль ФД як частину ширшої «екстерналізації» «систем консультування з питань політики», тобто залежності урядів від зовнішніх джерел консультацій у формуванні політики. ФД зарекомендували себе як альтернативний канал передавання знань політикам, зменшуючи роль традиційних каналів, таких як бюрократичні консультації з

питань політики, корпоративістські механізми та дорадчі органи. Аналогічно, Дж. Кемпбелл та О. Педерсен вказують на те, як ІАЦ від імені Північної асоціації політичних наук (Nordic Political Science Association) доповнили або порушили «режими знань», тобто системи організацій та установ з виробництва та інтеграції знань у розробку політики. Водночас вони підкреслюють, що роль ІАЦ залежить від конкретних національних характеристик режимів знань [158]. Якщо режим знань у США характеризується конкуренцією та помітною участю приватних суб'єктів, європейські режими мають більш етатистський (Франція), корпоративістський (Німеччина) та консенсусний (Данія) характер. Хоча автори і наголошують на консенсусному характері ухвалення рішень, зокрема у скандинавських країнах, велика роль держави і корпоративізму характерна для скандинавських режимів знань загалом. По-перше, скандинавські урядові бюрократії традиційно мали значний професійний досвід. Державні службовці часто є спеціалістами у своїй галузі та важливими постачальниками інформації та аналізу. По-друге, скандинавські країни мають усталену традицію корпоративізму з системною та рутинною участю груп інтересів у формуванні політики, зокрема з боку основних організацій ринку праці. По-третє, скандинавський досвід формування політики часто описується як консенсусний (на відміну від політики суперництва англосаксонських країн), де політичні партії та групи інтересів докладають значних зусиль для пошуку компромісу та вироблення спільних рішень [158]. Специфічною рисою окремих скандинавських режимів знань, яка є актуальною в обговореннях роботи ІАЦ, є наявність потужного сектору незалежних інститутів, що займаються прикладними дослідженнями.

З огляду на зазначене показовою є праця Й. Крістенсена і К. Голст «Як фабрики думок, що займаються адвокацією, пов'язані з академічними знаннями? Кейс Норвегії» [161], в якій вони підкреслюють, що ІАЦ часто позиціонують себе як учасників рефлексивних та обґрунтованих політичних дебатів, а їхні політичні поради такими, що базуються на знаннях і дослідженнях. Однак значна частина таких організацій функціонує як альтернатива університетським

дослідженням та дослідницьким інститутам, і часто використовує знання і досвід для реалізації відверто ідеологічних цілей. У зв'язку з цим автори ставлять низку принципових запитань: як ІАЦ справляються з цим балансуванням між наданням знань та ідеологічною відданістю; як вони пов'язані з академічними колами; що характеризує їхній підхід до академічних знань. У статті автори розглядають ці питання через дослідження основних аналітичних центрів, що займаються адвокацією у Норвегії, аналізуючи їхню організацію, діяльність, персонал і публікації, а також використовуючи інтерв'ю зі співробітниками. У результаті автори окреслюють конкретні механізми акумуляції та використання знання в ІАЦ, способи їхнього позиціонування щодо академічного середовища, а також розглядають наслідки такого позиціонування для публічної політики.

Для ширшого теоретичного розуміння проблеми доцільно звернутися до роботи Х. Босвелл [153], яка чітко зазначає, що основна література стосовно використання знань ґрунтується на раціоналістичних теоріях організацій: бюрократія використовує знання інструментально – або для розширення влади, або для коригування політичних результатів. Дослідниця розробляє альтернативне тлумачення функцій знань, стверджуючи, що організації схильні цінувати знання як джерело легітимації або як спосіб обґрунтування своїх політичних уподобань. На її думку, поширення тієї чи іншої форми використання знань залежить від двох груп чинників: (а) специфіки організації (її стабільності та джерела легітимації); (б) сфери політики (ступінь суперечності та спосіб врегулювання).

Порівнюючи американські та німецькі ФД, Дж. Брамл [156] зазначає, що в США незалежні некомерційні дослідницькі інститути майже виключно фінансуються приватними коштами та відіграють помітну роль у публічному просторі та політичному процесі. Натомість їхні німецькі колеги отримують переважно державне фінансування, але значно менш помітні в процесі державотворення та політиці. Ці спостереження спонукають автора до постановки низки теоретично значущих питань: які чинники зумовлюють відмінності в організаційних і стратегічних моделях ІАЦ; як інституційне

середовище впливає на їхню поведінку? Для відповіді на ці питання Дж. Брамл висуває та прагне перевірити дві гіпотези: по-перше, попри на чітку тенденцію до інтернаціоналізації, ІАЦ залишаються глибоко вкоріненими у своєму інституційно-правовому, фінансовому, трудовому, медійному, інтелектуальному і дедалі конкурентнішому середовищі та використовують різні мінливі стратегії, щоб адаптувати свої стратегії до змін ринку ідей та ресурсів, а також впливати на нього. По-друге, не лише з погляду міжнародного порівняння, але й у межах певного національного середовища (різні типи) ІАЦ займають свої окремі ніші на ринку ідей та ресурсів. Для цього і потрібен компаративний аналіз широкого спектра різних центрів у США та Німеччині, щоб операціоналізувати ці гіпотези. Для збору кількісних і якісних даних з метою підтвердження тези вчений застосовує кілька методів: спостереження, комплексне опитування 428 ІАЦ і глибинні інтерв'ю з керівниками 41 провідної організації в обох країнах. Поєднуючи кількісний фокус і погляди людей, відповідальних за визначення стратегічної орієнтації ІАЦ в обох країнах, Дж. Брамл має на меті сприяти практичному та академічно релевантному розумінню різних способів і засобів ІАЦ, що забезпечують їхню ефективність на фінансових ринках й у сфері (державної) політики.

Наприкінці другого десятиліття XXI ст. Дж. Гаук актуалізує дискусію щодо концептуального визначення ІАЦ. Дослідниця розглядає їх як організації «*sui generis*», які дедалі активніше розвиваються та утверджуються як релевантні гравці на політичній сцені, беручи участь у взаємодії та конкуренції інтересів, уподобань та ідей з метою формування державної політики. Однак, на її думку, дефініція ІАЦ зумовлює концептуальний пробіл, який спричиняє серйозні обмеження для розвитку цієї галузі. Надмірне узагальнення або негнучкість у використанні концепції ставить під сумнів обґрунтованість цієї категорії. Зокрема, «компроміси» концептуального вибору окреслили не зовсім корисну концепцію ІАЦ як для міжконтекстуального, так і для міжорганізаційного порівняння, а також для їхньої диференціації від організацій зі схожим функціоналом. У статті авторка здійснює критичний аналіз трактувань ІАЦ як

категорії у спеціалізованій літературі, де підкреслюється як «нечутливість» традиційної північноамериканської матриці до різних національних контекстів, так і її застарілість до змін у проєкції діяльності ІАЦ, враховуючи їхній контекст походження. Дж. Гаук висуває пропозицію радикальної реконструкції концепції ІАЦ як «boundary spanners» та відповідних індикаторів з великою варіацією у змістовних властивостях операціоналізації такої концепції. Так, метою є зменшення «неспецифічності» цієї категорії та різночитань, пов'язаних з її соціальним значенням, що потребує меншої абстракції, враховуючи науково-дослідний характер галузі [178].

«Традиції аналітичних центрів: політичні дослідження та політика ідей» [235] – продовження праці «Аналітичні центри різних націй» (1998), яка отримала схвальні відгуки критиків та була визнана новаторською роботою в порівняльному дослідженні ІАЦ. У книзі розглянуто історичну роль і сучасний стан аналітичних центрів на Заході, зокрема в Європі, США та Канаді, а також їхню діяльність у Китаї, Східній Європі та Аргентині. Особливу увагу приділено розширеному та поглибленому аналізу ролі цих центрів у процесах економічної лібералізації та демократизації. Окрім аналізу діяльності ІАЦ за країнами, нові розділи зосереджені на рівнях функціонування та діяльності поза межами національної держави, зокрема в межах ЄС, та, на більш загальному рівні, на дипломатичних відносинах і зовнішній політиці.

Не менш значущим для концептуалізації статусу ІАЦ є дослідження Т. Баженової [148], в якому вона зазначає, що, враховуючи сучасну тенденцію розмивання меж між різноманітними постачальниками знань, конкуруючи за персонал та фінансування, ІАЦ мають захищати свій «лейбл» як дослідницькі організації, підкреслюючи «організаційну самобутність». Беручи за аналітичну основу підхід, розроблений Т. Медвецем, у поєднанні з концепцією організаційної ідентичності та концепцією меж, у статті розглядається питання самоідентифікації експертів ІАЦ, аналізуючи, як їхня позиція щодо академічного світу відображається у побудові організаційної ідентичності та стратегії. На основі аналізу матеріалів з вебсайтів ІАЦ та даних, отриманих із

напівструктурованих інтерв'ю з представниками окремих та університетських ІАЦ у Брюсселі, Франції, Словенії та Великій Британії, авторка описує, як працівники таких центрів будують свою ідентичність на основі подібностей і відмінностей між організаціями та університетами, а також демонструє, як «розмита» природа самого ІАЦ та його персоналу сприяє його спадкоємності як організації. На завершення вона обговорює втілення ідентичності ІАЦ через його стратегію, що охоплює формальну та неформальну міжінституційну співпрацю з університетами.

Вивчаючи розвиток ІАЦ, їхнє глобальне розмаїття та роль у міжнародних справах, П. Кьоллнер підкреслює, що Лондонський Королівський об'єднаний інститут служб (The London-based Royal United Services Institute) є найстарішим з ІАЦ у світі (1831 р.). Попри розмаїття центрів і підходів до їхнього вивчення, термін, на його думку, залишається концептуально неоднозначним, що, власне, і підкреслює різноманітність функцій і форм. Чимало дефініцій ІАЦ підкреслює їхній зв'язок з державною політикою, але конкретні ролі, які вони відіграють (окремо або як група в певному контексті), потребують емпіричного аналізу. Те саме стосується і їхнього внеску у розвиток громадянського соціуму. Значна різноманітність ІАЦ у світі, зазначає П. Кьоллнер, відображає зовнішні параметри, такі як загальний характер та динаміка політичних режимів, а також інституційні особливості політичних систем, у контексті яких працюють ІАЦ, особливий «попит» на їхні послуги в різних ситуаціях, наявність фінансування, важливість інших «постачальників» знань, ініціативи та лідерство окремих політичних підприємців, що працюють у цих центрах. ІАЦ можуть виконувати широкий спектр функцій у міжнародних відносинах: надавати можливості для взаємодії та дискусій між фахівцями всередині та за межами національних кордонів; підвищувати обізнаність та допомагати визначати відповідні питання; інформувати та захищати зовнішню політику держав; займатися неформальною дипломатією; виховувати нове покоління науковців і практиків з міжнародних справ та ін. [189].

Цікаві ідеї висловлює Ф. Ґу-Бодімен [176], розглядаючи ФД у країнах, що розвиваються, крізь призму південної моделі і співпраці Південь-Південь (South-South Cooperation). Аналізуючи цей кейс, автор фіксує перехід від моделі, що просувається урядом та орієнтована на лобіювання, до моделі розвитку, яка ґрунтується на інноваціях та знаннях, що об'єднує багатьох зацікавлених сторін – від приватних фірм до університетів і науково-дослідних установ та організацій громадянського суспільства. Серед цих учасників ФД відіграють особливу роль як постачальники знань та осередки співпраці. Однак вони стикаються з одним серйозним викликом, який загрожує їхній *raison d'être*: незалежність. Йдеться як про колективну незалежність їхньої роботи, так і про особисту незалежність думки їхніх експертів. Особливо складним є питання особистої свободи: незалежність думки залежить від рівня та якості освіти, культурних цінностей, персональної етики, свободи інформації та здатності розвивати критичне мислення. Що може посилити цю свободу думки? Як освітня система Півдня може впоратися як з постійною потребою у масовій освіті, так і з новою потребою у високому рівні освіти? Як науковець може звільнитися від гніву та розчарування, а також від заздрості та наслідування, дивлячись на Північ? Як виховати дитину так, щоб вона досягла такої впевненості у власній культурній ідентичності, що, ставши експертом-дослідником, вона захоче працювати на свою країну, а не емігрувати? Як блискучі, вільні та відкриті уми можуть впоратися з деякими авторитарними режимами Півдня? Стосовно колективної незалежності ФД, то вона пов'язана з такими чинниками, як ієрархія, посередництво, стосунки з медіа, волонтерська відданість, співпраця, оцінка та політизація. Але найважливішим чинником, ймовірно, є фінансова автономія. Залежність від джерела фінансування перетворює ІАЦ на потенційно слухняний інструмент певного джерела, тоді як спроба уникнення такого обмеження може загрожувати самому існуванню організації. Більшість з цих питань, на думку автора, й досі залишаються без відповіді, проте на них потрібно звернути увагу, якщо Південь хоче розвивати власні центри.

А. Баррос та С. Тейлор у статті «Фабрики думок та знання з управління: легітимація девіантних дискурсів» [149] наголошують, що ФД перетворилися впродовж ХХ ст. на ключових політичних та економічних гравців, займаючи середню позицію між академічними установами, державою та громадськими дебатами. Вони особливо активні під час встановлення меж для того, що є прийнятними або девіантними переконаннями та діями в розумінні економічної діяльності. Їхня функціональність і вплив були визнані та проаналізовані в політології, але їхнє становище стосовно досліджень організації та управління у контексті роботи бізнес-шкіл було недостатньо досліджено. У цій статті автори розглянули наявну літературу про ФД, щоб надати оцінку бразильському центру Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (IPES), який недовго проіснував, і, зрештою, показують, як з його допомогою були успішно перенесені тодішні девіантні перспективи управління та організації у сферу законних суперечок, де їх можна було обговорювати та ухвалювати. Особливо примітно, як управлінська освіта та тодішні бізнес-школи в Бразилії слугували інструментами для досягнення цієї мети. На основі цього аналізу автори пропонують теорію, щоб уточнити розуміння бізнес-шкіл та управлінської освіти як політичних та ідеологічних, а також показують, як ця політика та ідеології формуються учасниками ФД.

Амбітним і довгостроковим проєктом вважається «Ініціатива фабрики думок» (The Think Tank Initiative), якою керував Канадський центр досліджень міжнародного розвитку (Canada's International Development Research Centre), що фінансувався шістьма донорами. Вона тривала протягом десяти років (2008–2019) та надавала підтримку 43 ІАЦ у 20 країнах Африки, Азії та Латинської Америки, із загальним бюджетом понад \$180 млн. Як зазначають експерти, загальною метою цієї ініціативи є зміцнення незалежних установ з дослідження політики в країнах, що розвиваються, щоб забезпечити вплив результатів досліджень на національні та регіональні політичні дебати. У їхньому звіті представлені загальні результати, висновки та рекомендації зовнішньої оцінки другої фази (2014–2019). Найбільший вплив ініціативи був досягнутий завдяки

основному гранту, його інструментальній цінності та створеному за її сприяння простору для втілення стратегій. Траєкторії змін, якими рухалися ІАЦ протягом останнього десятиліття, підтримані цією ініціативою, значно різняться, але на сукупному рівні можна виокремити чотири категорії або типології. Тип змін, що їх зазначали ІАЦ, варіювалися від трансформаційного прогресу на одному кінці спектра до виживання в умовах турбулентності на іншому. Однак більшість ІАЦ потрапили до проміжних категорій прискорених змін і консолідації, тоді як основне фінансування дало їм можливість зробити значний стрибок у створенні критичної маси людських ресурсів і розширити якість, кількість та діапазон своїх досліджень. Більшість центрів зміцнили свої позиції, одночасно здійснюючи необхідні інвестиції в організаційну та фізичну інфраструктуру [172].

К. І. С. Леал і М. К. де Ліма у статті «Майбутнє аналітичних центрів: бразильська перспектива» [194] підкреслюють, що ІАЦ функціонують для того, щоб допомагати суспільству рухатися вперед, надаючи рекомендації на основі доказів, оптимізуючи державні та приватні рішення. Такі установи допомагають політикам розробляти, впроваджувати та контролювати розв'язання проблем, а також розуміти питання, що впливають на соціально-економічне благополуччя. Їхньою метою є сприяння сталому розвитку суспільства, що передбачає залучення різних зацікавлених сторін до розробки відповідних рішень. У найближчі кілька років, прогнозують автори, ІАЦ доведеться долати низку викликів, щоб зберегти та зміцнити свою роль політичного консультанта суспільства.

Польська дослідниця К. Езерська вважає, що ІАЦ позиціонують себе як організації громадянського суспільства, які, як порівняти з іншими громадськими інститутами, займають відносно привілейоване становище як з погляду багатства (в середньому більші бюджети та штат), так і політичного впливу (сама причина їхнього існування), знань (освітній рівень персоналу) та соціальної мережі. Тому, на думку дослідниці, ІАЦ безперечно належать до еліти громадянського суспільства. Водночас є проблема, пов'язана з негативною самоідентифікацією аналітичних центрів: одні з них не вважають себе елітою і

заперечують приналежність до громадянського суспільства, а деякі навіть відкидають ідентифікацію зі спільнотою аналітичних центрів. У цьому контексті згадується теза П. Бурд'є, що «всі аристократії визначають себе такими, які виходять за межі будь-яких визначень» [155, с. 316]. К. Езерська зосереджується на тому, як ця дефініційна двозначність дискурсивно сконструйована, коли ІАЦ часто визначають через їх проміжне становище (інтерстиційна позиція) між такими сферами, як політика, громадянське суспільство, ЗМІ, ринок і наука. Хоча ця проміжна позиція і є джерелом їхньої унікальної ролі як перетворювачів різних форм капіталу, вона також ускладнює формування ідентичності ІАЦ. Їхня специфіка впливає не з кількості членів чи прихильників, а зі здатності формулювати політичні рекомендації чи сприяти обговоренню політичних питань так, щоб вони отримали прихильність серед осіб, які ухвалюють рішення, та/або широкої громадськості [183, с. 158].

Ж. Ландрі у праці «Критичні погляди на фабрики думок: влада, політика та знання» [193] досліджує ФД з позиції критичного дискурсу, демонструючи, як знання, влада та політика перетинаються у процесах, через які ФД впливають на державну політику. Так, вчений здійснює міждисциплінарний аналіз історії політичних консультацій та експертизи, а також висвітлює приклади того, як ФД орієнтуються в публічних дебатах, на політичних аренах та за лаштунками ухвалення рішень. Окрім історичного огляду, він намагається продемонструвати, як сучасні ФД створюють політичні наративи та здійснюють вплив через силу ідей. Зосереджуючись на інституційних структурах і соціальних силах, Ж. Ландрі пояснює, як організовані національні та транснаціональні ландшафти центрів та як вони формують інфраструктуру виробництва знань у різних контекстах управління; робить висновок, що оцінка цієї інфраструктури має вирішальне значення для забезпечення того, як політичний дискурс слугує колективним інтересам та інклюзивному навчанню політиків у різноманітних демократичних політичних системах.

Ч. Лі наголошує, що всі соціально-економічні трансформації Китаю відбуваються не в інтелектуальному вакуумі: китайські вчені-аналітики беруть

активну участь у дискусіях щодо внутрішньої та зовнішньої політики країни, демографічних обмежень і поглибленої інтеграції у світову спільноту. Його книга «Сила ідей: зростальний вплив мислителів та аналітичних центрів у Китаї» [195] зосереджена на основних ІАЦ Китаю, де ініціюється політика, а також на кількох видатних мислителів, які впливають на те, як еліти та широка громадськість розуміють та розв'язують різні проблеми, що стоять перед країною. У ній також розглядається низка чинників, що сприяють швидкому зростанню китайських ІАЦ в епоху реформ: заклик керівництва до «наукового ухвалення рішень», потреба в спеціалізованій експертизі в галузі економіки та фінансів, попит на лідерів думок після телекомунікаційної революції, зумовленої соціальними мережами, накопичення людського та фінансового капіталу. Ч. Лі зазначає, що ІАЦ та політичні радники відіграли важливу роль у формуванні стратегічного мислення вищого керівництва, зокрема у розвитку концепцій «Три представництва», «Мирне зростання Китаю», «Один пояс, один шлях» та заснуванні Азійського банку інфраструктурних інвестицій. У 2014 р. президент Сі Цзіньпін перетворив розвиток ІАЦ на національну стратегію та підкреслив, що створення нового типу ІАЦ з китайською специфікою є важливою та нагальною місією. Крім того, автор пропонує класифікацію китайських ІАЦ за їхніми різними формами, такими як державні установи, центри на базі університетів, приватні аналітичні центри, центри бізнес-досліджень або консалтингові компанії та групи громадянського суспільства.

Значущою є стаття К. Фоя «Фреймінг житлової кризи: як аналітичні центри формулюють політику та науку для просування політичних програм» [174]. У ній автор стверджує, що в Англії ІАЦ відіграли вирішальну роль у визначенні причин недоступного житла. Однак їхня логіка та мотивація публічного втручання залишаються недостатньо зрозумілими. Спираючись на теорію соціального поля П. Бурдьє, він намагається зрозуміти стратегії фреймінгу ІАЦ. На основі кількісного та якісного текстового аналізу п'ятирічних публічних втручань трьох центрів ця стаття демонструє, що стратегія фреймінгу – тобто причинно-наслідковий наратив і політичний порядок денний, які просуває ІАЦ,

а також засоби, які він використовує для їхнього просування – частково пояснюється обсягом і видами капіталу, яким володіє організація, а також її зв'язками з наукою, політикою та медіа. Водночас К. Фой висвітлює деякі ключові структурні логіки, які пояснюють, чому одні фреймінги кризи доступного житла домінують над іншими у публічній та політичній сферах.

Комунікативні дії ІАЦ відіграють фундаментальну роль у формуванні державної політики та соціального дискурсу, а їхня здатність до взаємодії з різноманітною аудиторією є життєво важливою для максимізації їхнього впливу. Робота Е. Кастільєро-Остіо, А. Морено-Кабанільяс і Л. Родрігес-Фернандес [160] містить кількісний контент-аналіз інструментів комунікації, що залучені на вебсайтах 25 найвпливовіших аналітичних центрів Північної Америки, як зазначено у звіті Дж. МакГанна (2021) [203]. Дослідження оцінює ступінь інтерактивності, що сприяє цим платформам у взаємодіях з користувачами, показуючи, що, хоча інтерактивність односторонніх інструментів є помітно високою, можливості двосторонньої взаємодії залишаються на помірному рівні, що характеризується переважанням асиметричних ресурсів. Результати дослідження свідчать про те, що, попри ефективне передавання інформації, центри мають застосовувати більш динамічні та партисипативні комунікаційні стратегії, які сприяють справжньому діалогу та більшій співпраці, адаптуючись до постійно мінливого цифрового середовища, яке потребує міцніших зв'язків з різноманітною аудиторією.

До аналізу правових аспектів діяльності ІАЦ звертається Ф. Стівелман [180], який на прикладі «Проекту 2025» Фонду «Спадщина» доводить, що навіть найвідоміші аналітичні центри іноді порушують закони, які покликані забезпечити їхню справжню благодійність (освітню) та здебільшого аполітичність. Оскільки ІАЦ юридично унікальні тим, що пропонують як анонімність донорів, так і пожертви, що вираховуються з оподаткування, вони стали основним місцем для пропаганди. По суті, це перша робота, яка ґрунтовно досліджує правові критерії, що лежать в основі діяльності ІАЦ, та пропонує реформи. Податкове законодавство, яке регулює роботу ІАЦ, охоплює стандарти

освітньої комунікації, обмеження на лобіювання та заборону на передвиборчу агітацію. Наявність цих критеріїв та їхня актуальність для аналітичних центрів є безперечними. Порушення навіть одного з них є підставою для IRS (Податкової служби США) скасувати статус ІАЦ. Однак кожен із цих стандартів містить лазівки, сірі зони та непрацевдатні критерії, які перешкоджають нагляду з боку служби. Центральним елементом статті Ф. Стівелмана є аналіз діяльності тих ІАЦ, які поширюють заперечення зміни клімату та створюють юридичні перешкоди. Дезінформація та складна правова структура дають змогу їм виходити за межі законодавства про звільнення від оподаткування. Податкова служба США не може контролювати надмірно складні стандарти для ІАЦ. Ніхто також не пропонував альтернативних визначень чи стандартів для їх регулювання. І хоча схема розкриття інформації про донорів усунула б проблему «темних грошей», вона, вважає автор, виявиться непрацевдатною. Натомість, оскільки сучасні ІАЦ у сфері державної політики є правозахисниками, то їх слід рекатегоризувати на некомерційні організації. У такому разі ІАЦ змушені будуть вибудувати довіру на ринку ідей. Рекатегоризація не усуне проблему центрів, що працюють з «темними» грошима, проте вона створить підстави для посилення правового та суспільного контролю. Зокрема, надасть юристам і прихильникам належного врядування інструменти для оскарження доцільності анонімних пожертвувань на користь політично активних організацій.

В Україні останніми роками спостерігається помітна активізація наукових досліджень, присвячених уточненню статусу та структурно-функціональних особливостей «мозкових центрів». У цих працях порушуються питання термінологічної визначеності, типологізації аналітичних інституцій, окреслення їхніх функцій, організаційних моделей і механізмів взаємодії з органами державної влади, бізнесом і громадянським суспільством. Українські автори дедалі частіше розглядають діяльність ІАЦ у ширшому міжнародному контексті, враховуючи трансформації глобального ринку інформаційно-аналітичної продукції, зростання конкуренції за експертний вплив, поширення цифрових технологій і зміну форматів експертної комунікації.

Зокрема, В. Горювий у своїх роботах аналізує розвиток ІАЦ в Україні, зосереджуючи увагу переважно на структурах, що забезпечують діяльність органів державної влади. Водночас він підкреслює, що «інформаційно-аналітичні структури починають стрімко розвиватися у високо розвинутих країнах світу в 50-х рр. ХХ ст., що стає реакцією на колосальне зростання розмірів світового інформаційного ресурсу, необхідність забезпечення ефективного керування та дієвого використання в інтересах суспільства» [19, с. 170]. Автор зазначає, що у процесі розв'язання нагальних державних проблем усі гілки державної влади спочатку неохоче зверталися до послуг і розробок аналітичних структур і доволі повільно усвідомлювали доцільність останніх. Винятком, на його думку, стала Служба інформаційно-аналітичного забезпечення Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського, авторитет якої визначався не лише високою фаховою підготовкою співробітників, а і її академічним та політично нейтральним статусом [18].

У спільній статті з С. Горювою автор наголошує, що посилена увага до розвитку національних інформаційних ресурсів набуває особливої ваги в умовах збереження національної самоідентифікації в інформаційній війні з Росією. У цьому контексті нового значення та статусу набуває вся система критеріїв ефективності стратегічних комунікацій України, а на першому плані опиняються масштабні зміни інституційного ландшафту та правил гри в інформаційній сфері, «організація централізованого оброблення, наукового опрацювання цього ресурсу академічними науковими установами та відповідними аналітичними структурами держави і розвиток методик донесення зазначеного контенту сучасному користувачеві» [15, с. 20].

О. Мандзюк розглядає та аналізує нормативну регламентацію інформаційно-аналітичної діяльності в Адміністрації Президента, Апараті Верховної Ради України та Секретаріаті Кабінету Міністрів України як суб'єктів інформаційних відносин; розробляє класифікацію видів суб'єктів аналітичної діяльності у сфері інформаційних відносин за принципом бінарної опозиції та за статусом суб'єктів діяльності; підкреслює, що функція інформаційно-

аналітичного забезпечення управлінської діяльності покладена на національні бібліотеки. Також автор пропонує ввести до наукового обігу термін «центри аналітичної діяльності», який, на його думку, є набагато ширшим за поняття «аналітичні центри»: «до першого, як ми вважаємо, слід зараховувати організації, установи, заклади, зокрема й інститути інформації, інститути досліджень, які відповідно до законодавства України у сфері інформаційних відносин здійснюють діяльність зі збору, відбору, аналітико-синтетичної обробки масивів інформації з метою задоволення потреб суспільства й окремих замовників» [60, с. 170].

У 2011 р. В. Пальчук у дослідженні «Інформаційно-аналітична діяльність бібліотек у забезпеченні владних структур України (90-ті роки ХХ – початок ХХІ ст.)» [79] розглянув інформаційну функцію сучасних бібліотек та її трансформацію під впливом запитів владних структур в інформаційно-аналітичну. Автор розкрив організаційно-методичні засади бібліотечного інформаційно-аналітичного супроводу діяльності органів державної влади, зокрема на досвіді роботи Служби інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади (СІАЗ) Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського (НБУВ), а також обґрунтував потенціал українських бібліотек як сучасних інформаційних центрів, що долучаються до розбудови системи використання інформаційно-інтелектуальних ресурсів у сфері державного управління.

Важливою для осмислення ролі ІАЦ у національному контексті є публікація Т. Гранчак [20], в якій авторка обґрунтовує функціонування інформаційно-аналітичних структур як суб'єктів національної інформаційної політики, розкриває специфіку розвитку їхньої діяльності та взаємодії з владою й громадянським суспільством в Україні на сучасному етапі. Цікавим є зауваження авторки про те, що ці структури функціонують не лише як суб'єкти, а і як об'єкти політики, коли відчують на собі вплив інших суб'єктів, приміром, у тому, що стосується нормативно-правових меж їхньої діяльності. Якщо звернути увагу на їхню участь у формуванні інформаційної бази під час

ухвалення управлінських рішень, то ІАЦ постають опосередкованим каналом комунікації «між суб'єктом ухвалення рішення й потрібними для ухвалення цього рішення знаннями, адаптуючи останні під потреби перших у своїх продуктах – звітах, аналітичних статтях, довідках тощо через висловлення певних оцінок, теорій, прогнозів, сценаріїв тощо» [20, с. 32]. Т. Гранчак зазначає, що важливим чинником ефективності роботи ІАЦ та його продукції є відносна автономність цієї структури у фінансуванні та роботі, можливість диверсифікації замовників і проблем, що створює сприятливі умови для дотримання необхідного рівня професіоналізму.

На окрему увагу заслуговує публікація А. Валюха та Є. Курілова, у якій автори аналізують позиції аналітичних центрів України у Глобальному рейтингу «фабрик думок» упродовж 2007–2018 рр., а також окреслюють проблеми та шляхи їх подолання. Згідно з даними рейтингу за 2018 р., із 8248 ІАЦ у світі – 2219 європейських, 1871 – американський та 39 українських [7]. Автори фіксують недостатній рівень реальної співпраці між фахівцями і лише теоретичну готовність до співпраці як з боку самих аналітиків, так і з боку представників владних структур, що не є задовільним в умовах наявних викликів і загроз, які постають перед Україною. Вчені виокремлюють широкий спектр проблем у роботі українських ІАЦ: відсутність належного державного фінансування на оплату роботи (послуг) ІАЦ; відсутність розвиненого ринку надання послуг цими центрами, враховуючи й ті, що надаються політичним силам (діячам); низький рівень інтегрованості українських структур у глобальну аналітичну спільноту; недостатня комунікація між ІАЦ та органами державної влади; низький рівень довіри ІАЦ до органів та/або представників органів державної влади, а також проблеми з довірою до ІАЦ з боку суспільства; обмеженість контактів і взаємодії ІАЦ з приватним сектором і бізнесом; нечітке розуміння змісту і специфіки діяльності та продукції ІАЦ; ситуаційний характер діяльності більшості українських аналітичних структур; проблеми з аналітичною компетентністю, коли йдеться про аналітиків високого рівня та сталі колективи ІАЦ із серйозною чисельністю фахівців-інтелектуалів; зниження

кваліфікованого попиту на серйозні аналітичні продукти; недостатній рівень використання владою потенціалу державних ІАЦ та практики створення подібних структур на базі наукових установ; обмежена кількість регіональних ІАЦ; низька та неефективна медійна активність аналітичних структур [7].

Методологічну й евристичну цінність становлять публікації результатів досліджень Центру Разумкова за 2007 р. [71], а також колективна праця, присвячена порівняльному аналізу діяльності аналітичних центрів України та Німеччини станом на 2016 р. [64]. Стосовно останнього показовими є думки українських респондентів, які чітко вказали на прогалини в стандартах і методології аналітичних досліджень, проблеми з організаційною спроможністю та фінансовим забезпеченням, а також звернули увагу на недостатній вплив українських ІАЦ на процес ухвалення рішень органами влади. Експерти та аналітики оцінюють роботу німецьких колег за всіма параметрами значно краще, а тому готові переймати європейський, зокрема німецький, досвід аналітичної роботи. У цьому контексті логічним є запит на посилення співпраці між українськими та закордонними аналітичними організаціями – не лише з метою отримання нового досвіду, а і для розповсюдження власних аналітичних продуктів на Заході. Водночас результати опитувань засвідчили, що основними рисами німецьких ІАЦ є дослідницький характер (чого часто бракує українським), неупередженість і жага до збалансованих висновків, надання політичних консультацій, своєчасна реакція на затребуваність аналітичних досліджень, тоді як опитані в Україні найчастіше підкреслювали «гібридну» природу ІАЦ, що поєднує адвокаційну функцію та дослідницькі ініціативи, а своєчасність та затребуваність були оцінені найменше.

Кілька статей Н. Ржевської резонують з тематикою дослідження. Зокрема, у праці «„Мозкові центри” як суб’єкти експертного середовища: функціональний аналіз» вона «політизує» основний функціонал МЦ, зводячи його до кількох основних функцій: політичний аналіз, політична комунікація і функція втілення політики (просування і ухвалення рішень, оцінювання дій щодо вироблення нових кроків і розроблення нового політичного курсу). Водночас авторка

зазначає, що МЦ з часом почали опановувати новий стратегічний напрям свого розвитку, який, хоч і пов'язаний з політичним контекстом і дискурсом, проте не обмежується ними і демонструє нову якість роботи на ґрунті синтезу технології раціонального наукового обговорення публічної політики з технологією масової комунікації. На її думку, «суть напряду полягає в тому, щоб розвивати процес масових консультацій із суспільно значущих проблем усередині самої країни, і привертати до розробки публічної політики якомога більшу кількість зацікавлених осіб» [118, с. 164]. Це розширює сфери реалізації функцій МЦ, де поряд з внутрішньопартійними дослідженнями, політичним плануванням при уряді та адвокацією дедалі більшого значення набувають корпоративні консультації та просвітній аспект. Це значно посилило публічний статус МЦ, через що наразі весь світ користується напрацюваннями, які виходять зі світової мережі МЦ, і практично не існує жодного питання у житті розвинених країн, під час розв'язання якого не долучаються аналітичні структури. Водночас авторка підкреслює необхідність збереження оптимального балансу між науковою обґрунтованістю діяльності МЦ та їхньою комерційною позицією.

В іншій роботі дослідниця, зіставляючи стратегічну аналітику у США та Україні, підкреслює, що станом на 2012 р. українські МЦ перебували переважно на етапі становлення, тоді як американські виконували комплексні функції, поєднуючи розвідувальну, дипломатичну й політичну місії, а їхній вплив і престиж формувалися паралельно зі зростанням геополітичної могутності США. Не менш цікавим і майже хрестоматійним є висновок Н. Ржевської: «Аналітичні дослідницькі центри, своєрідні „ходячі інфони”, здатні виробляти інформаційно-аналітичний матеріал на задану тематику, який слугує оптимізації процесу ухвалення стратегічного рішення, виникли як результат акумуляції спеціальних знань експертного характеру» [119, с. 175].

С. Полегенько здійснює спробу виявити тенденції функціонування неурядових ІАЦ у світі, спираючись на дані щорічного світового рейтингу за 2018 р. «2017 Global Go To Think Tank Index Report». За результатами аналізу з'ясовується, що ринок незалежної аналітики стає все більш динамічним,

збільшується кількість і поживається диверсифікація гравців, а якісна незалежна аналітика «перестає бути модним трендом публічного простору, перетворюючись на інструмент задоволення суспільного інтересу та виводячи неурядові аналітичні центри на рівень повноправних учасників політико-управлінських процесів» [82]. Україна має зважати на ці світові тенденції аналітичної спільноти та враховувати досвід, якщо прагне покращити якість аналітичного складника у формуванні публічної політики та виробити оптимальні механізми співпраці її акторів.

Комплекс питань, безпосередньо пов'язаних із досліджуваною тематикою, розглядає також В. Варенко. У своїх працях він аналізує впровадження в українську соціальну практику інформаційно-аналітичних технологій та методик, роль і можливості аналітики, її діагностичну та прогностичну функції [9], досліджує сучасні тенденції та інноваційні технології в інформаційно-аналітичній діяльності [8], а також приділяє увагу технологіям роботи з інформацією в аналітиці [11].

Переосмислення традиційних підходів до категоріального визначення МЦ пропонує П. Міненкова [65]. Завдяки залученню у своє дослідження різних національних контекстів, а також врахуванню різних форм артикуляції між МЦ, корпораціями і державою авторка відходить від традиційних англо-американських підходів з їхньою автономією МЦ від уряду та незалежністю від інших соціальних структур і стверджує, що класичний академічний підхід не може охопити все різноманіття МЦ. Традиційні концепції не відображають гібридизації поняття в інших національних контекстах. Вона пропонує за основу оптимізації методики взяти підхід Дж. Сарторі і поглянути на МЦ як на «політико-орієнтовані аналітично-дослідницькі незалежні організації, автономні структурні підрозділи, які функціонують постійно з метою надання експертної підтримки в ухваленні політичних рішень із внутрішніх та зовнішніх питань» [65, с. 21].

За останні 10–15 років чимало зарубіжних і українських дослідників у своїх працях висвітлювали питання компетентності стосовно різних галузей і

сфер діяльності (освіта, політика, військова справа, економіка, медицина, лінгвістика тощо). Щодо питань, пов'язаних із визначенням специфіки компетентності аналітика інформаційної сфери, а також формуванням АК, їх апробації та затвердження на рівні державних освітніх стандартів, співвідношення АК з нормами та реаліями інформаційного права та інформаційної безпеки, то вони і досі залишаються недостатньо дослідженими в межах української наукової спільноти.

Як зазначає Л. Петренко, зі 140 дисертацій, у яких згадується термін «інформаційна компетентність», українським вченим належить сім. Схожа ситуація і зі словосполученням «інформаційна компетенція», де лише 25 праць належать авторству українських дослідників [81]. Що стосується проблематики аналітичної компетенції та компетентності, то в Україні вона поки що представлена переважно на рівні поодиноких кваліфікаційних робіт і наукових статей, де наявне використання словосполучень «аналітично-інформаційна компетентність» або «інформаційно-аналітична компетентність». АК належить до переліку ключових компетентностей будь-якої сучасної людини, що формується на базовому рівні в процесі шкільної освіти та соціалізації, натомість спеціальний її складник, необхідний для здійснення певної професійної діяльності, формується під час подальшого професійного навчання з конкретної спеціальності та роботи. Аналіз наявних досліджень показує, що тема специфіки АК як властивості кадрового ресурсу інформаційно-аналітичних агентств і центрів лишається майже невивченою. Це виводить проблематику АК за межі виключно освітнього дискурсу в соціально-комунікативну площину, адже йдеться про особливості імплементації спеціалізованої фахової компетенції у процесі аналітико-синтетичної обробки інформації в урядовому та приватному секторах, що зумовлює відповідний суспільний ефект.

Н. Зінчук [32], розглядаючи аналітичну компетентність менеджерів у вищій школі, вважає її декомпозицією таких складників, як професійна мотивація формування і подальшого розвитку зазначеної компетентності (мотиви, інтереси, потреби, ціннісно-сміслові орієнтації, інтенції особистості),

рівень знань, умінь і навичок, досвід професійної діяльності у заданому напрямі, а також акмеологічні аспекти (стійка потреба у саморозвитку, самовдосконаленні) та сформована рефлексивна діяльність як чинник успішності моніторингу свого професійного зростання. Л. Половенко, досліджуючи аналітичну компетентність на прикладі економічної кібернетики, показує, що вона охоплює фінансово-, обліково-, кількісно-, інформаційно-, системно- та ІТ-аналітичну компетенції, які розташовані дифузно, тобто взаємодоповнюють і взаємопроникають одна в одну. Автор підкреслює: «Аналітична функція означає здатність до аналітичного мислення та наявність аналітичних здібностей, уміння здійснювати аналіз ефективності роботи підприємства, аналіз потреби в ресурсах, ефективності зв'язків, уміння проводити моніторинг діяльності підприємства, власної діяльності та основних конкурентів на ринку, здійснювати аналіз продуктивності праці та ефективності стратегії управління, планувати технікоекономічні нормативи матеріальних і трудових затрат, проводити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства різних організаційно-правових форм; проводити діагностику виробничо-економічного потенціалу підприємства; визначати тенденції його розвитку» [84, с. 82]. В. Жигір'єв досліджує аналітичну компетентність у професійній діяльності менеджера освіти і робить висновок, що вона передбачає опанування аналітичних технологій і методів, здатність до аналізу й синтезу інформації, логічний тип професійного мислення, досвід аналітичної роботи, що покращує моніторинг, прогнозування, узагальнення і структурування інформації, яка стосується функціонування закладу освіти, його структур з метою ухвалення ефективних професійних рішень та ін. [29]. С. Марченков, міркуючи стосовно аналітичних здібностей офіцерів на основі вивчення наукової літератури, визначає інформаційно-аналітичні компетенції як «здатність аналізувати інформацію з позицій логіки та особистісно орієнтованого підходу, щоб застосувати отриману інформацію для стандартних і нестандартних ситуацій, питань та проблем» [63, с. 59]. Такі компетенції, по суті, невіддільні від інформаційно-аналітичних вмінь як здатності знаходити, досліджувати потрібну

інформацію та ефективно застосовувати її у власній професійно спрямованій діяльності.

О. Сербін і Т. Ярошенко у статті «Інформаційно-аналітичні центри університетів та бібліотек: виклики часу» акцентують на ролі бібліотек закладів вищої освіти як генераторів знань і дослідницьких осередків. В епоху цифрових технологій університети та їхні бібліотеки змушені реагувати на нові виклики та тенденції наданням нових інноваційних послуг і застосунків для академічних дослідників, а ще створенням належної інфраструктури цифрової підтримки досліджень та відповідної аналітики. Автори наголошують, що саме університетські бібліотеки довгий час були та досі залишаються «помічниками» освітніх інституцій, коли йдеться про системну та якісну аналітику в царині науки. Попри важливість аналітичної роботи, яку проводять університетські бібліотеки, на думку О. Сербіна та Т. Ярошенко, вона так і не стала стандартом для багатьох закладів вищої освіти та бібліотек в Україні, зокрема через певні правові проблеми або ситуацію, коли очікування користувачів перевищують реальні рішення, або через відсутність відповідної політики, інфраструктури та технологій. Автори наголошують, що «аналіз поточної ситуації спонукає університети до створення інформаційно-аналітичних служб та відповідних сервісів цифрової підтримки досліджень у тісній співпраці університетських бібліотек та інших підрозділів (науково-дослідна частина, видавництво, відділи ІТ тощо) як запоруку інституційної спроможності підтримки наукового процесу університету та, відповідно, його аналітики (щодо публікаційної активності, вимірювання впливів досліджень тощо)» [124, с. 293].

Наукові дослідження, присвячені специфіці, формуванню та функціонуванню ІАЦ в Україні, наразі представлені лише поодинокими дисертаційними роботами. Зокрема, частково цей напрям розкрито у роботі Р. Ковалю, який висвітлює діяльність державних інституцій, що відповідають за інформаційно-аналітичне забезпечення органів влади [38]. Він аналізує шляхи удосконалення такого забезпечення, стверджуючи, що створення адаптованої до сучасних реалій та ефективною інформаційно-аналітичної системи ухвалення

управлінських рішень органами влади неможливе без розроблення концепції інформаційно-інтелектуального суспільства, враховуючи вимоги до якості вихідної та вхідної інформації. Саме тому автор обґрунтовує необхідність створення Регіонального інформаційно-аналітичного центру з відповідними підрозділами, який би забезпечував інформаційно-аналітичну підтримку ухвалення рішень керівництвом громад, а також відповідав за впровадження й експлуатацію програмно-технічних модулів інформаційно-аналітичної системи органів місцевого самоврядування.

Проблематику державних ІАЦ досліджує О. Нестеренко у контексті технічних систем інформаційно-аналітичного забезпечення адміністративного управління. Він аналізує концепції, моделі, принципи, методологію та засоби інформаційних технологій забезпечення аналітичної діяльності органів управління в сучасному інформаційному суспільстві, де переважно приділяє увагу проблемам аналізу, моделювання та побудови систем інформаційно-аналітичного забезпечення. На думку науковця, пріоритетним напрямом впровадження інформаційних систем в органах управління є «не забезпечення рутинних операцій, а створення нових технологій аналітичної підтримки ухвалення рішень» [70, с. 7].

С. Палій у своїх наукових розвідках і дисертаційній роботі здійснює класифікацію сучасних ІАЦ України, вивчає специфіку їхнього функціонування у сфері забезпечення органів державної влади аналітичною інформацією та пропонує заходи вдосконалення їхньої роботи. Він також розглядає ІАЦ закладів вищої освіти як інструмент розвитку інтелектуального ресурсу сучасного суспільства, намагається виокремити тенденції управлінського потенціалу галузі культурної спадщини крізь призму інформаційно-аналітичної діяльності, осмислити діяльність українських ІАЦ в умовах збройної агресії [75; 76]. Серед ключових завдань ІАЦ автор виокремлює: системне та оперативне оброблення наявної в банку даних інформації, підкріплене процесами комп'ютеризації та цифровізації; збереження інформаційних ресурсів, розміщених у банку даних ІАЦ; підготовку аналітичних довідок, звітів; промоцію ефективних методів

оцінки; розроблення та впровадження нових технологічних рішень на основі аналізу інформації та ін.

Аналізуючи діяльність ІАЦ США та Китаю, а також їхній вплив на процес ухвалення політичних рішень, Д. Коротков підкреслює значну роль політичного режиму (демократичного або авторитарного) у функціонуванні цих центрів. Якщо у демократичних країнах ІАЦ мають доволі сталу традицію впливу через експертні оцінки на формування політики, то в авторитарному просторі Китаю ці центри не вирізняються розмаїттям думок і позицій, ба більше, вони наближені до уряду і тому мають вагомий вплив на рішення посадовців, аніж більшість європейських чи американських «колег». За словами автора: «У китайських державних діячів є невеликий вибір у можливості професійного консультування у сфері міжнародних відносин, а також мало стимулів шукати подібні консультації за межами традиційних інститутів. Вплив аналітичних центрів на процес ухвалення рішень у сфері зовнішньої політики значною мірою залежить від особистих зв'язків керівників цих центрів у політичній еліті китайської держави. З 2019–2021 рр., опинившись перед викликом створення антикитайського альянсу (АУКУС), влада КНР зажадала від аналітичних центрів не тільки експертно-аналітичної роботи, а й розроблення проєктів рішень із найважливіших питань зовнішнього та внутрішнього розвитку» [43, с. 18].

В. Желанова і В. Крижановська [28] розглядають діяльність українських університетських ІАЦ у контексті викликів сучасного суспільства, зумовлених його трансгресивністю та глобалізаційністю. Авторки схиляються до думки, що університетські ІАЦ є установами, які у своїй роботі орієнтовані на аналіз державної освітньої політики, де прописані місія, завдання, структура роботи та напрями науково-аналітичної діяльності. Вони згадують про найвідоміші українські університетські ІАЦ («Міждисциплінарний науково-освітній центр протидії корупції в Україні» та «Школа політичної аналітики» Національного університету «Києво-Могилянська академія»; «ОсвітАналітика» Київського університету Бориса Грінченка; «Міждисциплінарний аналітичний центр соціально-економічного добробуту та психічного здоров'я» (SEM Analysis)

Київського національного університету імені Тараса Шевченка та ін.), а також виокремлюють пріоритетні напрями їхньої роботи, пов'язані з аналітикою інформаційної, державної, освітньої, соціально-психологічної, культурної та економічної політики, інформаційної безпеки, протидії корупції тощо. Авторки акцентують на проблемних аспектах функціонування університетських ФД, серед яких недостатнє фінансування і замала кількість, обмеження взаємодії з бізнесом, ускладнення в комунікації та співпраці з органами влади.

Отже, звертаючи увагу на наявність значного обсягу наукових розробок зарубіжних та українських авторів, присвячених дефініції, типології та напрямам діяльності ІАЦ у контексті функціонування галузі інформаційно-аналітичного забезпечення та інформаційно-аналітичної роботи, необхідно віддати належне напрацюванням вищезгаданих науковців. Водночас доводиться констатувати суттєву прогалину в комплексному вивченні діяльності ІАЦ як інститутів науково-експертного знання в контексті розвитку інформаційно-комунікаційних процесів на сучасному етапі, враховуючи компаративний аналіз зарубіжного та українського досвіду функціонування таких центрів.

Джерельну базу дослідження становлять:

I) *нормативно-правові документи*: закони України, постанови Верховної Ради України, постанови Президента та Кабінету Міністрів України, що стосуються формування та функціонування інформаційно-аналітичних центрів і розвитку інформаційно-аналітичної діяльності;

II) *наукові статті*:

– *українські*: Ефективність державного управління; Науково-технічна інформація; Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського; Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія; Вісник Книжкової палати; Вища освіта; Бібліотечний вісник; Публічне управління та регіональний розвиток; Теорія та практика державного управління; Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка; Молодь і ринок; Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії; Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук; Політичне життя; Вісник

Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії; Право і суспільство; Освітні обрії; Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право; Національна безпека і оборона; Теорія і практика управління соціальними системами; Політичний менеджмент; Український інформаційний простір; Громадянське суспільство;

– *зарубіжні*: Canadian Review of American Studies; New Zealand Journal of Research on Europe; Academy of Management; Journal of European Public Policy; Journal of Informetrics; German Policy Studies; Frontiers in Political Science; Scandinavian Political Studies; Policy and Society; Insurgent Sociologist; Geoforum; US Foreign Policy Agenda; Journal of the Brazilian Political Science Association; Public Administration; Politics and Governance; East European Politics and Societies; Nature Machine Intelligence; East European Politics and Societies and Cultures; Critical Studies in Education; Environment and Planning Government and Policy; Research in the Sociology of Organizations; Foreign Policy; British Journal of Politics & International Relations; Public Policy and Administration; Societies; Critique of Anthropology; Journal of the Association for Information Science and Technology; Knowledge & Policy; Studies in Science of Science та ін.

III) *матеріали наукових і науково-практичних конференцій*: «Україна в системі глобального інформаційного обміну: теоретико-методологічні аспекти дослідження і підготовки фахівців» (2011); «Місце і роль бібліотек у формуванні національного інформаційного простору» (2014); «Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку» (2020); «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія» (2020); «Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі» (2021); «Інформаційна освіта та професійно-комунікативні технології XXI століття» (2021); «Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарних наук у сучасному соціокультурному просторі» (2022); «Інформологічні, документознавчі, бібліотекознавчі та архівознавчі студії в сучасному світі» (2022); «Інформація та соціум» (2023);

IV) *матеріали зарубіжних та українських ІАЦ*: Київський міжнародний інститут соціології, kiis.com.ua; Інститут Євро-Атлантичного співробітництва, ieac.org.ua; Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова, razumkov.org.ua; Інститут освітньої аналітики; Український центр культурних досліджень, ucss.org.ua; ГО «Український центр європейської політики», user.org.ua; Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння, cacds.org.ua; Глобальна організація союзницького лідерства, goal-int.org; Інститут демократії імені Пилипа Орлика, idpo.org.ua; Національний інститут стратегічних досліджень, niss.gov.ua; Агентство стратегічних досліджень, sd.net.ua; SOCIOINFORM. Центр соціологічних досліджень, socioinform.com; Рада зовнішньої політики «Українська призма», prismua.org; Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського; DiXi Group, dixigroup.org; Фонд «Демократичні Ініціативи» імені Ілька Кучеріва, dif.org.ua; RethinkX Inc, rethinkx.com; Center for Internet Security, cisecurity.org; The Brookings Institution, brookings.edu; Chatham House, The Royal Institute of International Affairs, chathamhouse.org; Goodman Institute, goodmaninstitute.org; Information Sharing and Analysis Centers, enisa.europa.eu; The Fabian Society, fabians.org.uk; The Royal United Services Institute, rusi.org; Carnegie Endowment for International Peace, carnegieendowment.org та ін.;

V) *аналітичні матеріали на новинних сайтах та інтернет-порталах*: Media development foundation, mediadevelopmentfoundation.org; Інтерньюз-Україна, internews.ua; UPLAN, uplan.org.ua; День, day.kyiv.ua; SumyNews, sumynews.com; The Washington Post, washingtonpost.com; Transparify, transparify.org; Taiwan Business TOPICS, topics.amcham.com.tw; Observatorio de Desigualdades, observatoriodesigualdades.udp.cl; LinkedIn, linkedin.com; OTT, onthinktanks.org; Merics, merics.org.

Таким чином, розглянута джерельна база є репрезентативною та методологічно обґрунтованою. Її системний аналіз, критичне осмислення та взаємне зіставлення забезпечили комплексність дослідницького підходу, а також

сприяли підвищенню рівня об'єктивності, достовірності та наукової верифікованості отриманих результатів.

1.2. Теоретичні підходи до розуміння інформаційно-аналітичних центрів та методи їх дослідження

Зарубіжні вчені (Д. Абельсон, Дж. МакГанн, Д. Стоун, Е. Денхем та ін.) розробляли і продовжують розробляти теоретичні засади дослідження ІАЦ. Так, за словами Д. Абельсона, для осмислення та концептуалізації діяльності цих центрів можна використовувати потенціал і напрацювання чотирьох шкіл думки (водночас автор відштовхується від американського суспільно-політичного життя та контексту):

– *елітарна школа* [170; 224], адепти якої вважають, що ІАЦ є ваговою частиною структури влади, формують банки знань і кадрові резерви для майбутніх президентських адміністрацій; її підходи дуже часто корелюються з марксистськими концепціями, що призводить до появи комбінованої моделі, де роль ІАЦ полягає у підтримці та промоції прямих економічних і політичних інтересів своїх донорів (підтримка першого підходу без прийняття марксистських візій, як стверджував Д. Абельсон, є розумною та можливою, а також це основна причина, чому цю школу думки іноді сприймають як неточну, суперечливу);

– *плюралістичний підхід* [221], згідно з яким ІАЦ постають елементом сталої та сильної культурно-політичної традиції, в якій подібний тип організації утворює лише невелику частину політичного організму, який відповідальний за процес ухвалення рішень, серед яких профспілки та інші організації, що просувають і захищають різні інтереси; вердикт або рішення щодо конкретного інтересу, який просувається, за державою;

– *етатистська школа* [190] використовує підхід, заснований на візії, що держава повністю та незалежно формує політичні цілі, яких вона намагається досягти, попри національний і міжнародний опір; відповідно, ІАЦ відіграють

скромну роль, однак важливість принципу «revolving door», коли експерти, набрані з ІАЦ, беруться за роботу в закритому середовищі розробки політики або навпаки, має велике значення і є підтвердженням того, що вони здатні впливати на процес ухвалення рішень;

– *інституційна школа* [196; 235] послуговується підходом, який розглядає ІАЦ та їхніх окремих дослідників як складники мережі політики та експертизи, а також пояснює способи їхнього групування в різних ситуаціях ухвалення рішень; науковці можуть глибше зрозуміти суб'єктів влади, аналізуючи первинні джерела, такі як стенограми зустрічей, протоколи та інші документи; ця школа також відома дискусіями щодо встановлення порядку денного та зосередженням на певному етапі процесу ухвалення рішень, на якому різні установи та інтереси гуртуються для просування своїх ідей.

Зрештою, Д. Абельсон схиляється до інституціоналізму, про що вже зазначалося вище, полемізуючи з представниками теорії еліт та консоціативної теорії. Він не погоджується з концептуалізацією ФД як інструментів політичних сил та акторів, що простежується у Дж. МакГанна, як і з хибним припущенням, що ФД не можуть впливати на громадську політику та думку. Консоціативна теорія набагато ближча до істини, проте вона ігнорує привілейований статус аналітичних структур, який полягає у ресурсах, що вони надають, а також у циклі розробки та ухвалення, переважно політичних, рішень. Компаративний аналіз, на думку Д. Абельсона, допомагає усвідомити, як саме ФД функціонують у різних культурних контекстах і політичних системах. Хоча вони часто неспроможні вплинути на остаточний вибір чи рішення, втім здатні визначити межі дискурсу та різні альтернативи, які, можливо, не були на порядку денному раніше [139]. Те саме стосується етатистської школи, яка може пояснити перехід аналітиків з публічного простору до державних структур. Водночас очевидно, що останні зберігають автономність, на відміну від експертів-аналітиків, які «поглинаються» системою.

Порівнюючи діяльність американських і канадських ІАЦ, Д. Абельсон визначає несхожість політичних структур (американська забезпечує більше

можливостей під час формування громадської думки та публічного простору), різницю фінансових і людських ресурсів, а також відмінність ставлення фондів і корпорацій до публічних студій, що, на його думку, детерміновано культурним контекстом. Підхід дослідника отримав розвиток у низці пізніших досліджень, зокрема у роботі Р. Дж. Страйка, який намагається виокремити та проаналізувати національні моделі ІАЦ (Росії, Угорщини, Вірменії та Болгарії) [237] та С. Бушера, що обґрунтовує концепцію європейських ІАЦ як самостійного інституційного типу [154].

Можна погодитися з думкою, що жодна окрема школа або теорія комплексно та задовільно не пояснює роль ІАЦ у процесі вироблення рішень у тій чи іншій сфері. Необхідний інтегрований підхід, особливо якщо не розглядається конкретна ситуація. Наприклад, статичний підхід може бути ефективним для аналізу ухвалення рішень адміністрацією Дж. Буша під час вторгнення в Ірак у 2003 р. У цьому разі члени дорадчої групи, відомої як «Vulcans» (до якої входили П. Вулфовіц та віцепрезидент Р. Чейні), мали тісні зв'язки з центром «Проект для нового американського століття». Прикладом комплексного підходу може бути позиція М. Вайденбаума, який у праці «Конкуренція ідей: світ вашингтонських аналітичних центрів» [247] наголошував на труднощах вимірювання впливу ІАЦ на політичний процес з будь-яким ступенем надійності та валідності. Натомість він пропагував ідею непрямого впливу науковців, коли вони збирають та аналізують матеріали, до яких інакше було б важко отримати доступ. Групою особливо важливих реципієнтів є штатні асистенти, які працюють на обраних членів Конгресу США, і особливо ті, хто працює в різних комітетах.

Крім того, Д. Абельсон запропонував кілька цікавих спостережень щодо середовища функціонування аналітичних центрів на прикладі США. Йдеться про дві тенденції. Перша полягає в тому, що багато сучасних інститутів докладали та продовжують докладати узгоджених зусиль для впливу на громадську думку та державну політику, полишаючи академічні формати та надаючи перевагу активним учасникам суспільно-політичного життя. Друга тенденція стосується

того, що ці зусилля конвертуються в розробку конкретних стратегій, щоб підтримувати конкурентоспроможність на ринку ідей та впливу. ІАЦ мають дуже мінливі внутрішні та зовнішні ресурси, наприклад, доступ до медіа. Історик Дж. Сміт зазначив, що вони стали надто кмітливими в конкуренції на ринку ідей [229]. Здатність ІАЦ просувати себе та транслювати власні ідеї в ширшому публічному контексті є ключовим чинником під час дослідження їхнього впливу.

М. Вайденбаум проаналізував категоризацію ІАЦ Д. Абельсона за чотирма теоретичними підходами щодо їхньої актуальності та функціональності. Теза про те, що вони намагаються підтримувати політичні та економічні інтереси спонсорів, і, відповідно, становлять кадровий резерв для нових адміністрацій ускладнює аналіз аналітичних структур. Через цю методологічну проблему М. Вайденбаум відхилив категоризацію Д. Абельсона, навіть попри те, що останній публічно заявив, що не підтримує гіпотезу, на яку вплинув марксизм. Ба більше, регулятивним і бажаним видається критерій об'єктивності в роботі ІАЦ, оскільки середовище, в якому вони переважно функціонують, схиляє центри до партійності або залежності від стейкголдерів. Також їх можна розглядати лише в статусі одного з кількох учасників переповненого ринку ідей; їхній вплив на публічний і політичний простір значно скромніший, аніж вплив владних структур, проте, за словами М. Вайденбаума, він може мати життєво важливий і стратегічний характер у певні моменти [247].

Інституційна школа підкреслює, що ІАЦ мають різні повноваження та функціонують у різних умовах. М. Вайденбаум стверджував, що центри діють за дуже специфічних обставин, які зрештою визначають, чи буде установа залучена до процесу розробки політики. Вчені, які працюють у цій галузі, погоджуються з труднощами вимірювання впливу аналітичних структур. Основною причиною цього є відсутність достовірних даних щодо самого процесу ухвалення рішень. Так, Дж. МакГанн, Д. Стоун та Е. Денхем використовують дещо інші підходи до дослідження статусу та діяльності ІАЦ. Власне, Дж. МакГанн під час вивчення ключових чинників, які впливають на можливості ІАЦ пропонувати рішення та незалежну аналітику, використовував співробітників компанії як респондентів у

ранньому дослідницькому проєкті. Це призвело до розбіжного тлумачення того, яку роль, на думку різних груп, повинні відігравати ІАЦ. Одна з таких ролей полягала в прогнозуванні потреби в розробленні політики ще до того, як певні потреби стали очевидними та набули автономної динаміки. Його співпраця з Е. К. Джонсоном, яка розпочалася у 2005 р., зумовила компаративне дослідження, за результатами якого дослідники вивели 13 показників впливу ІАЦ на політичний процес: політична свобода, політична система, кількість років існування демократії, кількість і розмір політичних партій, тип громадянського суспільства, свобода преси, економічна свобода, ВВП на душу населення, попит державного сектору на незалежний аналіз політики, чисельність населення, культура філантропії, кількість державних і приватних університетів та ступінь їхньої незалежності, ступінь інтернаціоналізації та глобальної інтеграції [206]. Цей детальний звіт показав різноманітність можливих шляхів впливу та окреслив умови, за яких ІАЦ здатні зберігати інституційну життєздатність і впливати на процес формування політики.

Д. Стоун та Е. Денхем провели порівняльне дослідження ІАЦ у 2004 р., в якому вони дійшли висновку, що інтерпретації та думки щодо ролі та впливу центрів різні: деякі сильно переоцінюють їхній вплив, тоді як інші применшують його, іноді навіть заперечуючи його наявність. Автори тяжіють до останньої позиції, що ІАЦ майже не впливають на розробку державної політики. Вони стверджують, що рідко можна знайти беззаперечні приклади однозначної відповідності між звітом ІАЦ та політикою, яку згодом проводить уряд. Натомість вони розвивають ширше та нюансоване розуміння політичного впливу ІАЦ та їхньої соціальної значущості як інституцій, що формують порядок денний та створюють політичні наративи [235, с. 11]. Вони вважають, що цінність і користь ІАЦ можна описати та інтерпретувати як радше непрямі, ніж такі, що мають прямі, причинно-наслідкові зв'язки. У іншій роботі дослідники виявляють істотну відмінність ІАЦ від аналогічних експертних спільнот, яка полягає у тому, що це не лише інститут, корпорація чи група для міждисциплінарних студій, а й консультативний комітет експертів, який

здійснює дослідження чи дає пораду спеціально для органів влади чи правління, якщо йдеться про компанію. Те, що вони залишають за собою право самостійного вибору характеру та напряму діяльності, перетворює їх на незалежних гравців у політичному та експертному просторі [235].

Якщо розвинути цю думку, спираючись на Дж. МакГанна та Р. Вівера [208], слід зазначити, що до загальних напрямів діяльності ІАЦ належать: статус медіуму (посередника) між владою та суспільством; трансформація ідей та проблем у конкретні пропозиції (звіти); формування конструктивного простору для обміну думками між ключовими сторонами під час розв'язання того чи іншого питання; визначення, прорахунок, а також оцінка поточних чи термінових кейсів, проблем чи пропозицій; маніфестація та артикуляція незалежної експертної думки. Власне, це аналітично-дослідницькі інституції, залучені до публічного політичного процесу. Їхня природа є релятивною, оскільки вони можуть функціонувати як афілійовані, так і незалежні. Одним із безпосередніх їхніх завдань є транслітерація, тобто переклад фундаментальних і прикладних досліджень на форму та мову, доступну й зрозумілу для політичного істеблїшменту та громадськості. Доповнює зазначене розуміння ІАЦ підхід С. Буше, який сформулював дев'ять критеріїв аналітичної структури як дослідницької організації: функціонування на постійній основі; штат аналітиків і працівників, що впродовж всього робочого дня займалися дослідженнями; орієнтація на вироблення соціально вагомих рішень у сфері політики; продукування оригінальних ідей, консультації та системний аналіз інформації; донесення аналітичних продуктів до політиків і громадськості; відсутність відповідальності за діяльність урядів; інтенція незалежності від приватних інтересів або свобода у виборі порядку денного в межах досліджень; основна діяльність не пов'язана з освітою; продукування суспільного блага, на відміну від комерційних структур [154].

Також у роботі застосовано і дефінітивний аналіз, у межах якого з'ясовано, що наразі в академічній науці відсутній єдиний стандартизований підхід до

трактування американського терміна «think tank». Найбільш поширені дефініції узагальнено та систематизовано в таблиці (табл. 1.1.):

Таблиця 1.1.

Основні дефініції «think tank» у зарубіжній науці.

Джерело	Дефініція
Пол Діксон [168]	Стабільна та відносно незалежна дослідницька установа, вчені якої використовують наукові методи для проведення міждисциплінарних досліджень із широкого кола питань політики та надання консультаційних послуг з політичних питань, тісно пов'язаних з урядами, компаніями та громадськістю
Кент Вівер [246]	Дослідницька установа, яка надає різноманітну продукцію, зокрема інформацію, знання, статті, консультації та пропозиції для громадськості, інших організацій та урядів
Саймон Джеймс [182]	Незалежна організація, яка займається міждисциплінарними дослідженнями, які виявляють, розвивають, змінюють і просувають ідеї серед державних політиків і громадськості
Дональд Абельсон [138]	Організація, яка виробляє професійні знання та ідеологічні пропозиції з метою забезпечення підтримки та впливу на процеси ухвалення рішень
Даян Стоун [235]	Організація з ознаками незалежності, неприбутковості та позапартійності, яка спонсорує дослідження цільових проблем, мотивує пошук рішень і вибудовує взаємодію між науковцями та дослідниками
Джеймс Г. МакГанн та Річард Сабатіні [207]	Неурядова некомерційна установа, що забезпечує інформаційну підтримку, обмін знаннями, надає консультації щодо ухвалення рішень та виконує інші функції для соціальних груп, організацій або урядів

Представлена таблиця репрезентує своєрідне «ядро» наукових поглядів до дефініції поняття «think tank», на підставі чого можна зробити висновок про те, що експерти переважно осмислюють ІАЦ крізь призму таких характеристик, як незалежність, об'єкти обслуговування та дослідження, основна діяльність і продукція. Зрештою, одні автори визначають ІАЦ як неурядові організації, а інші вважають, що вони бувають університетськими та напівавтономними, пов'язаними з певними політичними партіями та бізнес-структурами. Відповідно, обслуговують різні об'єкти – уряди, фірми, громадськість тощо, а

свої інтереси зосереджують на питаннях державної політики, які впливають на соціально-економічну політику, військову, технологічну та гуманітарну тематику. Водночас конкретні об'єкти вивчення для кожного «think tank» можуть сильно різнитися. Ті, хто пише для політиків, зазвичай вивчають державну політику, тоді як ті, хто досліджує громадськість, можуть зосередитися на інших темах соціального розвитку. Чи не єдиним консенсусом у цьому плані є те, що в основі роботи переважної більшості ІАЦ, на думку експертів та авторів, знаходяться результати досліджень [254]. Вони втілюються у статтях, звітах, аналітичних довідках чи консультаціях, які містять пропозиції, адвокації, варіанти розв'язання поставлених задач і проблем тощо.

Для глибшого розуміння специфіки ІАЦ доцільним є їх зіставлення з академічними інституціями та консалтинговими компаніями (табл. 1.2.), використовуючи потенціал компаративного аналізу [216, с. 20]:

Таблиця 1.2.

Компаративний аналіз ІАЦ, консалтингових компаній та академічних інститутів (сформовано на основі [227; 243]).

	«Think Tank»	Консалтингові компанії	Академічні дослідницькі інститути
Дизайн проєкту	Теми незалежних дослідницьких аналітичних центрів мають відповідати потребам об'єктів обслуговування, мати певну перспективу, прикладні та політичні характеристики, не бути орієнтованими на конкретну організацію	Тематика консалтингової компанії – це переважно конкретні питання, доручені певними клієнтами	Науково-дослідні проєкти академічних установ переважно фундаментальні та теоретичні
Презентація результатів	Звіти про дослідження/внутрішні довідкові матеріали на суспільно-політичну тематику, відкриті або закриті для зовнішнього світу	Консультаційний звіт з конкретним аналізом проблеми та практичними рекомендаціями, спеціально розроблений для клієнтів і надається лише їм	Зазвичай публікується у формі статей і наукових робіт

Оцінка та перевірка	Оцінено та прийнято експертною комісією та її спеціалізованою командою	Оцінено та прийнято клієнтами	Здебільшого оцінка і прийняття з боку колег
----------------------------	--	-------------------------------	---

Отже, громадські ІАЦ здебільшого спираються на соціальні ресурси (включаючи підприємства) для створення інститутів дослідження політики з незалежними ідентичністю та операціями для підтримки і забезпечення впливу на процес ухвалення рішень через генерування професійних знань та ідеологічних пропозицій. Вони – важливі учасники політичного процесу та відіграють дедалі вагомішу роль у розвитку сучасного суспільства. Загалом МЦ, що сформовані до епохи інтернету, зазвичай наслідували модель «одного даху» («one roof» model). Вони збирали групу вчених разом під одним дахом для спілкування у форматі face-to-face, адже витрати на комунікацію були дорогими, як порівняти з сьогоднішніми. Зараз академічний світ переповнений вченими, які переконані, що ринки працюють як потужні двигуни соціальних змін. Крім того, інтернет зробив спілкування дешевим, легким і миттєвим. Майже всі нові МЦ є організаціями без стін, які зазвичай мають менше засобів ніж ті, що виникли значно раніше. З метою оптимізації витрат вони не наймають, а укладають контракти з науковцями інших установ. Отже, університет оплачує всі накладні витрати, а ІАЦ покриває витрати на дослідження, які йому потрібні. Це підвищує ефективність останніх, втім ціною ідентифікації: медіа, що розповідають про дослідження, зазвичай згадують вченого та його університет, а не ІАЦ, що профінансував це дослідження [178].

Зрештою, організаційний аспект дефінітивного аналізу ІАЦ фокусується на незалежності цього інституту від будь-яких груп впливу та інтелектуальному продукті, що він виробляє, і який відповідає критеріям неупередженості та об'єктивності, завдяки яким і впливає на процес ухвалення політичного рішення [231]; функціональний аспект підкреслює міждисциплінарність мислення, критичну масу експертизи та розробку конкретних технологій розв'язання суспільних проблем (policy relevance) з орієнтацією на майбутнє; структурний аспект звертає увагу на склад функціонерів ІАЦ, інакше кажучи, на наукову

спільноту експертів (вчені, радники, консультанти та ін.), які спеціалізуються на обговоренні та реалізації важливих для суспільного життя рішень та просуванні певного політичного курсу.

Враховуючи вищезазначене та спираючись на неоінституційний підхід Д. Норта [216], який передбачає врахування структурно-функціональних та інформаційних параметрів інституцій, *інформаційно-аналітичні центри – це інститути науково-експертного знання, що функціонують на корпоративних засадах і мають статус некомерційної організації (за винятком випадків, передбачених статутом), формулюють дослідницькі задачі і розв’язують їх, сприяють розв’язанню широкого кола суспільно-важливих питань, а також створюють інформаційно-аналітичну (інтелектуальну) продукцію, через яку виконують роль посередника між академічною інтелектуальною елітою та різними соціальними підсистемами (політика, економіка, фінанси, міжнародні відносини, гуманітарна сфера та ін.)*. Водночас неможливо не погодитися з низкою українських авторів (Т. Гранчак, Н. Ржевська, О. Мандзюк), які стверджують, що ІАЦ є «суб’єктами» аналітичної діяльності та інформаційної політики, оскільки вони через науково обґрунтовані рекомендації забезпечують вироблення (політичного чи іншого) релевантного знання, яке враховується та застосовується у процесі ухвалення рішень.

Впродовж останніх десятиліть кількість глобальних ІАЦ стрімко зростає. Деякі нові осередки швидко набувають впливу, а все тому, що вони створюються для того, щоб допомогти вирішити серйозні проблеми, з якими стикається людство на сучасному етапі. З-поміж найпопулярніших предметних категорій досліджень ІАЦ вказують на галузі техніки, державного управління та права, науки про навколишнє середовище та екологію, бізнес та економіку, сферу міжнародних відносин, соціальні науки, інформатику, освітні студії, охорону навколишнього середовища та професійну гігієну, регіональні студії, проблеми серцево-судинних захворювань та кардіологію, рибальство, матеріалознавство, медичні науки та послуги, морську та прісноводну біологію, географію, тематику водних ресурсів, енергетику та паливо. Незабаром їхній вплив зросте у сфері

стратегічних та політичних досліджень і консалтингу. Поступово вони перетворюються на лідерів думок, а їхній соціальний вплив продовжує збільшуватися, формуючи засади ідеологічної індустрії.

ІАЦ конкурують за простір інтересів не лише з «правозахисними» організаціями та університетами. Механізми та рішення, запропоновані ними, створюють невизначеності та збіги з ділянками роботи інших інституцій та суб'єктів, що, попри певну схожість інтересів, перебувають в іншому контекстуальному полі. З огляду на це сприйняття їх як реляційних інтерстиціальних організаційних механізмів є релевантним, оскільки гарантує гнучку характеристику, чутливу до різної інтенсивності його атрибутів. Беручи до уваги ці збіги з різними організаціями, М. Медветц вважає, що МЦ передбачає перетин усіх сфер влади, а тому повинен займати структурну граничну позицію, акумулюючи та керуючи різними формами капіталу, отриманого на численних платформах [210].

Дискусія щодо автономії/гетерономії громадських ІАЦ, що є однією з основних через їх афілійовану природу, може бути осмислена з огляду на вищезазначене трактування. У цьому сенсі Дж. К. Р. Гаук намагалася зробити власний внесок через об'єктивну операціоналізацію концепції М. Медветца на основі набору показників, що репрезентують результати роботи ІАЦ. Розробка індикаторів, найбільш релевантних для кожної сфери влади та пов'язаних з ними результатів, дає змогу більш точно визначати ключові атрибути, що лежать в основі концептуальної структури, яка активізує евристичні та порівняльні дослідження моделей і відмінності різних способів використання організаційної доцільності ІАЦ. На додаток, авторка міркує про те, як запропонована операціоналізація може допомогти відрізнити ІАЦ від інших організацій, з якими вони збігаються, завдяки обміну організаційним досвідом. Передумова цієї пропозиції полягає в тому, що для ІАЦ успіх у цій «грі» між інституціями визначається не лише накопиченням великих обсягів капіталу, але й правильним поєднанням різних видів ресурсів і стратегій [178].

Розуміння композиційної структури ІАЦ дає змогу експертам залучати різні типи організацій до аналізу мінливого контексту політичних консультацій без розмивання меж між окремими центрами [222]. Важливо підкреслити, що ІАЦ не слід розглядати як суто академічні дослідницькі установи; це, скоріше, інститути політичних студій і консультаційні установи, що базуються на академічному науковому потенціалі. Позиціонування мозкових центрів пов'язане консультаціями, що допомагають в ухваленні рішень, а їхній результат – ідеологічні продукти. Вплив центрів проявляється через ефективність консультацій, що мають політичний, академічний та соціальний вимір.

У процесі вивчення розгалуженого, мінливого та динамічного ландшафту ІАЦ (зарубіжного та українського) застосовано метод класифікації, спираючись на підходи «класиків» зарубіжної думки. Так, П. Діксон виокремлював п'ять груп МЦ: неурядові (складаються з експертів-професіоналів і мають довгострокові угоди з урядовими відомствами), внутрішньоурядові (займаються розробкою стратегічних напрямів), незалежні дослідницькі центри при університетах, комерційні консультаційні фірми та незалежні неприбуткові центри, що орієнтуються на широку громадськість. К. Вівер (1989 р.) поділяє ІАЦ на три типи – «університети без студентів» (наукові колективи з професорського складу університетів, діяльність яких фінансується приватними фондами), «контрактні науково-дослідні центри» (здебільшого функціонують за кошти державних відомств і складаються з експертів із науковими ступенями) та «пропагандистські дослідницькі центри» або центри адвокатської дії, що м'яко реагують на запити політичних діячів і фінансуються не тільки приватними фондами, а й приватними корпораціями та особами. Ще однією відомою класифікацією є програма «Експертно-аналітичні центри та громадянське суспільство» Університету Пенсильванії, де ІАЦ поділяються на: незалежні, напівзалежні, державні, квазідержавні, університетські, партійні та корпоративні. Окрім приналежності ІАЦ до певної категорії, науковці виокремлюють ще й інші критерії, як-от цілі й завдання, сфера діяльності, функції, політична спрямованість, організаційна структура, якість аналітичної

продукції, рівень кваліфікації експертів та способи просування ідей. Враховуючи впливи процесу глобалізації, розмежовують транснаціональні, національні, регіональні та місцеві ІАЦ [59, с. 128]. За підходом The Best School, який використовує політичну спрямованість як основний критерій, виокремлюють такі типи аналітичних інституцій: ліберальні (Human Rights Watch та ін.); прогресивні (Brookings Institution та ін.); консервативні (The Heritage Foundation та ін.); центристські (The Center for Strategic and International Studies, Freedom House та ін.); центри, що займаються польовими дослідженнями (корпорація RAND).

Окремої уваги заслуговує метод класифікації ІАЦ, запропонований канадською дослідницею К. Вейс [248], що є різновидом кластерного аналізу. Йдеться про полівимірну процедуру, за допомогою якої виконується збір даних, що містять інформацію про вибірку ІАЦ. На підставі зазначеного аналізу стає можливим використання кореляційного аналізу виявлених показників, що становлять основу моделі організації аналітичної інституції. К. Вейс вказує на такі параметри класифікації, як предмет дослідження організацій, роль експертів в інституції, тип організації фабрики думки, домінуючі джерела фінансування та аналогічні організації. Ця модель має потенціал для комплексного порівняльного аналізу широкого спектра показників функціонування ІАЦ в Україні, як і інші принципи – інституційний (юридичний статус, принципи фінансування, умови членства тощо) та за напрямками діяльності (контрактні аналітики, політичні консультанти, експерти з громадянського суспільства, неангажовані установи).

Поліваріантність дослідження заявленої теми дає змогу використати принципи історизму, достовірності і наукової об'єктивності, міждисциплінарні та історичні методи. Історичний підхід необхідний для того, щоб виокремити основні етапи становлення і розвитку зарубіжних та українських ІАЦ, внаслідок чого створено періодизацію появи останніх. Проблемно-хронологічний метод дослідження був застосований у процесі розгляду еволюції та специфіки роботи ІАЦ як інститутів науково-експертного знання, а також для того, щоб визначити підходи центрів до глобальних, міжрегіональних та регіональних викликів і

загроз у XXI ст. Для виявлення неоднакових рис впливу зарубіжних та українських ІАЦ на зовнішню політику та безпеку застосований компаративний метод дослідження. Метод контент-аналізу сайтів ІАЦ та електронних ЗМІ, що пишуть про роботу цих центрів, допомагає зрозуміти ступінь популярності окремих з них і масштаб діяльності. Серед загальнонаукових методів обрано методи аналізу та синтезу для систематизації та узагальнення отриманої інформації про ІАЦ, а також метод дедукції, спрямований на отримання висновків після компаративного аналізу.

Зокрема, історичний підхід у поєднанні з проблемно-хронологічним є базовим методологічним інструментом і застосовується для глибокого розуміння еволюції, трансформації та сутності ІАЦ. Історичний підхід дає змогу вибудувати логічну модель еволюції ІАЦ, розділивши її на чотири чіткі періоди, кожен з яких має свої детермінанти та характеристики:

1. Перший етап (друга половина XIX – перша половина XX ст.): поява перших ІАЦ (наприклад, RUSI у Великій Британії, Fabian Society, Brookings Institution у США) як відповідь на модернізаційні виклики, що з'явилися на перетині інтересів держави, яка потребувала стратегій науково обґрунтованого управління. Ключова ідея – ІАЦ заповнили «вакуум» між академічною наукою, часто дистанційованою від практичних потреб, та державним управлінням, поєднавши «дослідницьку культуру з прикладним і стратегічним знанням».

2. Другий етап (Друга світова та Холодна війни) – це мілітаризація та ідеологізація. За допомогою історичного аналізу показано, як геополітична боротьба стала головним драйвером трансформації ІАЦ. На прикладі RAND Corporation продемонстровано, як центри перетворилися на «фабрики думок», інтегровані в систему національної безпеки, що призвело до їхнього «дрейфу» у бік ідеологічно детермінованої аналітики.

3. Третій етап (кінець XX ст.) – політичне підприємництво та маркетингізація. Контекст епохи Рейгана-Тетчер зумовив зміну логіки функціонування ІАЦ, які в цей період перейшли від моделі «університет без студентів» до моделі «policy advocates». На прикладі Heritage Foundation та його «Mandate for Leadership»

можна зрозуміти, як саме експертиза перетворилася на товар, а ІАЦ – на активних політичних підприємців, які не просто аналізують, а й просувають ідеї через медіа та лобізм.

4. Четвертий етап (початок XXI ст.) – глобалізація, цифровізація та мережевість. Історичний підхід дає змогу простежити реакцію ІАЦ на новітні виклики, серед яких розвиток грантового фінансування, вплив цифрових технологій, політична поляризація. ІАЦ зі стабільних національних інституцій поступово перетворюються на гібридні, мережеві, технологічно інтегровані структури, такі як GovLab чи RethinkX.

Серед іншого, історичний підхід дає змогу простежити, як змінювалася природа ІАЦ як інституції: від науково-дослідницьких клубів (Fabian Society) до стратегічних лабораторій (RAND), від нейтральних джерел експертизи (ранній Brookings) до ідеологічних адвокацій (Heritage Foundation), від фізичних ІАЦ до віртуальних мережевих платформ та аналітичних центрів нового покоління. Ця історична перспектива дає підстави стверджувати, що сучасна різноманітність типів ІАЦ є результатом довготривалої еволюції та нашарування різних функцій і моделей, а також є ключовою для розуміння специфіки українського досвіду, бо з її допомогою можна вписати становлення українських ІАЦ в ширший історичний контекст (аналіз радянської спадщини, акцент на появі автономних ІАЦ, більшість з яких фінансувалася з держбюджету, розгляд появи у 2000-х рр. «продержавницьких» ІАЦ як наслідок політичної централізації, на противагу «ліберальним» центрам, що працювали на іноземних грантах, оцінка трагічних подій 2022 р. як каталізатора швидкої адаптації та зміни функцій українських ІАЦ (документування воєнних злочинів, моделювання відбудови тощо)).

Отже, історичний підхід у дослідженні виконує низку ключових методологічних функцій: розкриття динаміки поняття та явища, виявлення каузальних зв'язків через демонстрацію того, як соціально-політичні, економічні та технологічні чинники впливали на трансформацію ІАЦ, обґрунтування сучасного стану та майбутніх тенденцій (без глибокого історичного аналізу неможливо адекватно оцінити сучасні виклики (донорозалежність чи криза

довіри) та спрогнозувати майбутні моделі ІАЦ (зокрема віртуальні лабораторії, participatory think tanks)) та легітимація наукових висновків.

Компаративний метод є ефективним інструментом аналізу ІАЦ, оскільки забезпечує можливість системного порівняння їхнього розвитку, функцій, фінансових моделей і впливу на політику. Його застосування сприяє виявленню ключових чинників, що визначають ефективність ІАЦ, а також формуванню рекомендації щодо їхнього розвитку в різних контекстах, зокрема в Україні. Методологічний потенціал компаративного підходу реалізується через декілька аналітичних вимірів. Приміром, йдеться про порівняння історичної еволюції ІАЦ у різних регіонах (ІАЦ США (Brookings Institution, RAND Corporation, Heritage Foundation) та ІАЦ Великої Британії (RUSI, Fabian Society)); порівняння типологій ІАЦ (об'єкти – державні, недержавні, корпоративні ІАЦ, а критерії – правовий статус, функціональна модель і джерела фінансування); порівняння впливу ІАЦ на політику, де основними критеріями є участь у формуванні політики (наприклад, через звіти, такі як «Mandate for Leadership»), вплив на громадську думку та медіа, використання інструментів комунікації (звіти, інфографіка, соціальні мережі); порівняння аналітичної компетентності ІАЦ, серед критеріїв якого якість досліджень (методологія, верифікація даних), сучасні технології (AI, Big Data) і прозорість фінансування та методологій.

Серед очевидних переваг компаративного методу в дослідженні ІАЦ варто виокремити такі: виявлення логік, тенденцій та унікальних особливостей розвитку ІАЦ в різних країнах; ідентифікація найкращих практик, наприклад, порівняння фінансових моделей, що допомагає визначити оптимальні підходи до забезпечення незалежності ІАЦ; аналіз впливу контексту, коли порівняння ІАЦ в демократичних та авторитарних країнах засвідчує, як політичне середовище впливає на їхню діяльність.

Метод контент-аналізу забезпечує формування комплексного уявлення про напрями діяльності, характер впливу та комунікаційні стратегії ІАЦ України. Він є інструментом для академічних досліджень, а також для практичної оцінки ефективності роботи самих ІАЦ та їхніх донорів. Об'єктами аналізу постають

вебсайти українських ІАЦ (наприклад, Центр Разумкова, Cedos, VoxUkraine, CES, Українська призма, DEJURE тощо) і матеріали електронних медіа, що висвітлюють діяльність ІАЦ або посилаються на їхні дослідження. Тематика публікацій: політика, економіка, безпека, євроінтеграція, соціальні питання, право, екологія, міжнародні відносини, реформи, антикорупційна діяльність тощо. Тип аналітичного продукту: аналітичний звіт, доповідь, огляд, довідка, експрес-аналіз, рейтинг, прогноз-сценарій, інфографіка, блог-пост, запис вебінару. Частота оновлення контенту: щоденно, щотижня, щомісяця, спорадично. Цитування в медіа: кількість згадок конкретного ІАЦ за певний період (наприклад, за місяць), як у наведеному рейтингу за червень 2025 р. Інструменти комунікації – розділи «Блог», «Публікації», «Новини», акаунти в соціальних мережах (Telegram, Facebook, Twitter (X)), підписки на розсилки, мультимедійний контент (відео, подкасти).

Процедура проведення аналізу передбачає кілька послідовних етапів: вибірка сайтів ІАЦ на основі їхньої публічної впізнаваності та спеціалізації (наприклад, 15–20 центрів різних напрямів: безпека, економіка, соціологія, право), що охоплює провідні інформаційні агенції та портали України, які регулярно висвітлюють експертну тематику; кодування (розроблено кодувальну матрицю (codebook), що містить такі одиниці аналізу, як назва, основна тематика, типи продукції, оновлення, комунікація, прозорість); збір та аналіз даних, для чого застосовуються як кількісні методи (підрахунок частот, побудова таблиць і діаграм, як Таблиця 3.1 у тексті), так і якісні (аналіз змісту ключових доповідей, оцінка аргументації)); інтерпретація результатів, на основі яких робляться висновки про ландшафт і спеціалізацію ІАЦ, ефективність комунікацій (які центри найбільш активні та помітні в медіа), вплив на публічний дискурс (чи висвітлюються ключові суспільні проблеми, чи є пропозиції рішень), дотримання принципів прозорості (які центри є лідерами у відкритості своїх даних і методологій) та адаптацію до сучасних викликів: використання форматів, робота в соцмережах, швидкість реакції на події (наприклад, в умовах війни).

Висновки до розділу

Аналіз наукового доробку зарубіжних та українських дослідників, присвяченого дефініціям, типологіям та напрямам діяльності ІАЦ у контексті функціонування політичних інституцій та системи інформаційно-аналітичного забезпечення, засвідчує вагомий внесок таких авторів, як Д. Абельсон, А. Валюх, Р. Вівер, М. Гарнетт, Т. Гранчак, Е. Денхем, П. Діксон, Р. Кокетт, Д. Коротков, Дж. МакГанн, О. Мандзюк, П. Міненкова, Н. Ржевська, Е. Річ, Д. М. Річчі, Д. Стоун та ін. На відміну від зарубіжного дискурсу, в межах якого сформувалися школи та різні дослідницькі традиції осмислення статусу та діяльності ІАЦ, викристалізувалися основні терміни та моделі («університет без студентів», дослідник за контрактом і центр адвокації), концептуалізовано основні види та функції ІАЦ, запропоновано ґрунтовні компаративні аналізи функціонування ІАЦ у різних країнах тощо, в Україні, де традиція вивчення ІАЦ почала формуватися на кілька десятиліть пізніше, наразі значно менше оригінальних у концептуальному плані робіт, які б свідчили про наявність окремої від західної (американської чи європейської) парадигми вивчення інформаційно-аналітичних структур. Наразі опубліковано відносно небагато наукових праць, які б розкривали особливості функціонування ІАЦ як суб'єктів аналітичної діяльності, національної інформаційної політики чи експертного середовища в Україні (Т. Гранчак, О. Мандзюк, Н. Ржевська), що свідчить про відсутність цілісної інформаційної парадигми дослідження ІАЦ як інститутів науково-експертного знання в контексті розвитку інформаційно-комунікаційних процесів на сучасному етапі.

Порівняння теоретичного потенціалу основних західних наукових шкіл, що вивчають роботу ІАЦ (елітарна школа, плюралістичний підхід, етатистська школа та інституційна школа), дало змогу зробити висновок, що окрема школа чи теорія комплексно та задовільно не пояснює роль ІАЦ у процесі вироблення рішень у тій чи іншій сфері, не розкриває специфіку функціонування його як суб'єкта експертного середовища, а тому потрібен більш зважений та інтегрований підхід. За основу такого підходу був взятий неоінституціоналізм

Д. Норта, що охоплює структурно-функціональні та інформаційні параметри інституції, й операціоналізація якого дала змогу сформулювати визначення ІАЦ: це інститути науково-експертного знання, що функціонують на корпоративних засадах і мають статус некомерційної організації (за винятком, якщо це прописано в статуті), формулюють дослідницькі задачі і розв'язують їх, сприяють розв'язанню широкого кола суспільно-важливих питань, а також створюють інформаційно-аналітичну (інтелектуальну) продукцію, через яку виконують роль посередника між академічною інтелектуальною елітою і різними соціальними підсистемами (політика, економіка, фінанси, міжнародні відносини, гуманітарна сфера та ін.). Розробка індикаторів, найбільш релевантних для кожної сфери та пов'язаних з ними результатів, створює підґрунтя для визначення основних атрибутів, що знаходяться в основі концептуальної структури, яка активізує евристичні та порівняльні дослідження моделей і відмінностей різних способів використання організаційної доцільності ІАЦ як інститутів науково-експертного знання.

Окрім неінституційного підходу до дослідження ІАЦ, що має очевидні переваги міждисциплінарності, у роботі також використано компаративний і дефінітивний аналізи. Організаційний аспект останнього фокусується на незалежності інституту від будь-яких груп впливу та інтелектуальному продукті, що він виробляє, і який відповідає критеріям неупередженості та об'єктивності, завдяки яким і впливає на процес ухвалення політичного рішення; функціональний аспект підкреслює міждисциплінарність мислення, критичну масу експертизи та розробку конкретних технологій розв'язання суспільних проблем (policy relevance) з орієнтацією на майбутнє; структурний аспект звертає увагу на склад функціонерів ІАЦ, на наукову спільноту експертів (вчені, радники, консультанти та ін.), які спеціалізуються на обговоренні та реалізації важливих для суспільного життя рішень та просуванні певного аналітичного продукту. У процесі вивчення розгалуженого, мінливого та динамічного ландшафту ІАЦ (зарубіжного та українського) використано метод класифікації, спираючись на підходи «класиків» зарубіжної думки (П. Діксон, К. Вівер,

К. Вейс). Поліваріантність розгляду заявленої теми зумовила використання принципів історизму, достовірності та наукової об'єктивності; історичного підходу, щоб виокремити основні етапи становлення та розвитку зарубіжних та українських центрів; проблемно-хронологічного методу, застосованого у процесі розгляду еволюції та специфіки роботи ІАЦ як інститутів науково-експертного знання, а також для того, щоб визначити підходи центрів до глобальних, міжрегіональних та регіональних викликів і загроз у XXI ст. Метод контент-аналізу сайтів ІАЦ та електронних ЗМІ, що пишуть про роботу цих центрів, допоміг зрозуміти ступінь популярності окремих з них і масштаб діяльності. Серед загальнонаукових методів обрано методи аналізу та синтезу для систематизації та узагальнення отриманої інформації про ІАЦ, а також метод дедукції, спрямований на отримання висновків після концептуального аналізу.

РОЗДІЛ 2

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ЦЕНТРИ В КОНТЕКСТІ ІНСТИТУАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-ЕКСПЕРТНОГО ЗНАННЯ: ІСТОРИЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

2.1. Еволюція аналітичних центрів як інститутів науково-експертного знання

ІАЦ – це інституції, які поєднують академічну дослідницьку культуру з орієнтацією на практичні рішення й адвокацію. До 2023 р. у світі налічувалося понад 11 000 таких організацій, причому більш як половина з них виникли після 80-х рр. ХХ ст. Їхня історія – це водночас історія перетворення «університетів без студентів» на гнучких гібридних акторів на глобальному ринку ідей та втілення прогресивних рішень. Попри те, що ІАЦ у сучасному розумінні – це «продукт» модернізації знання другої половини ХХ ст., в історії їхнього становлення можна виокремити більш ранній період, а саме, ХІХ – перша половина ХХ ст.

Перші ІАЦ формувалися нарівні з державними модернізаційними проектами та фундаціями так званого «філантрокапіталізму», який поєднував благодійність з інструментами ринкової ефективності. Наприклад, Фонд Карнегі (Carnegie Endowment for International Peace, 1910) та Фонд Рокфеллера (Rockefeller Foundation, 1913) відіграли ключову роль у фінансуванні наукових, освітніх і соціальних ініціатив, які заклали основи для формування перших незалежних аналітичних структур у США. Такі організації акумулювали експертне знання в умовах, коли університети ще не були інтегровані в публічну сферу й часто залишалися в межах класичної академічної автономії [227]. Інакше кажучи, ІАЦ з'явилися раніше, ніж університети стали впливовими гравцями в суспільному житті як джерела прикладного, оперативного знання.

Наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст. виникнення ІАЦ стало закономірною відповіддю на потреби індустріального суспільства, яке вимагало швидкого доступу до фахового, практичного та стратегічного знання. Найбільшою мірою

це стосувалося сфер оборони, урбаністики, соціальної політики, охорони здоров'я та економіки.

Варто зазначити, що цей процес не був унікальним для США. Подібні тенденції спостерігалися і в Європі. Так, найстарішим аналітичним центром у світі вважається Королівський об'єднаний інститут оборонних досліджень (Royal United Services Institute, RUSI) у Великій Британії, заснований герцогом А. Веллінгтоном у 1831 р. Основний фокус діяльності центру – національна безпека, оборона, геополітика [219]. Центр створено як платформу для обміну знанням між військовими, дипломатами та інтелектуалами у період Британської імперії. Поступово він перетворився на академічний майданчик для дослідження конфліктів, стратегій і безпеки. На сайті центру зазначено, що завдяки прагненню бути провідним світовим незалежним форумом для інформування та вдосконалення політики та громадських дебатів з питань оборони, безпеки та міжнародних справ він проводить дослідження, заохочує дискусії та пропонує варіанти розв'язання критично важливих питань із національної та міжнародної оборони та безпеки. Попри королівський патронаж, організація залишається незалежною, забезпечуючи ретельний контроль політики з боку уряду та інших установ. Основна увага приділяється обороні, безпеці та міжнародним справам Великої Британії, а також тому, як покращити безпеку партнерів у НАТО та Європейському Союзі, побудувати глобальну стабільність [219].

ІАЦ Fabian Society також було засновано у Великій Британії у 1884 р. як інтелектуальний клуб соціалістів-реформаторів. Відповідно, основний фокус уваги організації зосереджувався на таких проблемах, як: соціальна справедливість, рівність, демократичний соціалізм [218]. Він став впливовим актором у формуванні ідеології Лейбористської партії Великої Британії. Організація вірила не в революції, а в поступову, аналітично обґрунтовану трансформацію суспільства. Тому організація і отримала назву від римського полководця Квінта Фабія, відомого своєю стратегією відкладати атаки на карфагенян до сприятливого моменту. Назва пояснена в першому памфлеті Фабія: «Потрібного моменту ви повинні чекати, як це робив Фабій дуже терпляче,

воюючи проти Ганнібала, хоча багато хто засуджував його зволікання; але коли настане час, ви повинні завдати сильного удару, як це робив Фабій, інакше ваше очікування буде марним і безрезультатним» [218]. Її члени використовували есеї як жанр політичного інструменту, а деякі відомі діячі (наприклад, Дж. Б. Шоу) впливали на політику без формального обіймання посад. Станом на 2020 р. кількість членів Fabian Society зросла до рекордно високого рівня – понад 8000 осіб. Організація відіграла значну роль у формуванні Маніфесту Лейбористської партії 2024 р., зокрема через розробку пропозицій щодо створення Національної служби догляду [218]. Сучасна діяльність центру охоплює масштабні розслідування, дослідницькі, редакційні та подієві проєкти, що підтверджує її роль активного аналітичного центру у британській політичній системі.

У 1916 р. у США за ініціативи філантропа Р. Брукінгса було засновано Brookings Institution, основний фокус уваги якої припав на економіку, соціальну політику, урядування. Brookings Institution стала першою в США структурованою науково-аналітичною організацією, яка впливала на розробку державної політики [169]. Прикметно, що Brookings Institution було створено за підтримки великого бізнесу і філантропії – типового синтезу епохи прогресивного реформізму і «філантрокапіталізму».

Філантрокапіталісти, за словами М. Бішопа, – це не традиційні донори, а радше соціальні інвестори, які розглядають та розраховують максимізацію прибутку для справ, які вони підтримують [148]. Зокрема, у період Великої депресії та реалізації політики Нового курсу Brookings Institution активно впливала на формування економічної стратегії США, своєрідно допомагаючи країні реагувати на кризові виклики. Сучасна місія інституту, як зазначено на офіційному сайті, полягає у забезпеченні високої якості, незалежності та впливовості досліджень: «Ми прагнемо знаходити сміливі, прагматичні рішення для суспільних проблем через неупереджене дослідження, різноманітні погляди та дотримання найвищих стандартів академічної ретельності. Завдяки цьому Брукінгський інститут вже понад століття перебуває на передовій державної політики» [144]. Однією з ключових характеристик Brookings Institution стала

академічна ретельність, яка визначила стандарти для перших аналітичних установ початку ХХ ст. ІАЦ цього періоду часто виникали на перетині інтересів держави, яка потребувала модернізаційного управління, і заможних еліт, що шукали ефективні механізми впливу на політику через інвестування в «наукове управління» (scientific management).

За словами Дж. МакГанна, дослідника ІАЦ і засновника проєкту Think Tanks and Civil Societies Program (ТТСРР) при Університеті Пенсільванії, ранні аналітичні установи виконували функцію, яку університети на той момент не могли повною мірою реалізовувати. Як пише вчений у звітах ТТСРР: «Ці установи виникли, щоб заповнити вакуум: університети все ще були зосереджені на класичній освіті та не інтегровані в процес прикладної державної політики» [201]. Саме «вакуум» між академічною спільнотою та державою дав змогу аналітичним центрам позиціонувати себе як нову форму інтелектуального посередництва, здатну поєднати експертизу, політичний вплив і практичне застосування знань. Фактично, у США це і стало одним із чинників створення такої інституції, як Brookings Institution, яка поєднувала бізнес-інтереси та академічні підходи до аналізу економічної політики. Такі тенденції характерні для моделі, яку Дж. МакГанн окреслює як «університет без студентів», тобто як інституцію, яка застосовує методології наукового дослідження, але функціонує в логіці оперативного, прикладного, політично орієнтованого мислення [202].

Автор щорічного *Global Go To Think Tank Index* зазначає, що ІАЦ нового покоління – це інституції, які запозичують академічну методологію досліджень (високі стандарти доказовості, логічну аргументацію, структурований аналіз), але функціонують поза традиційним університетським середовищем. Аналітичні центри – це установи, що займаються дослідженням, аналізом та взаємодією у сфері державної політики, проводять політично орієнтовані дослідження, аналіз та консультації з внутрішніх і міжнародних питань. ІАЦ, які часто називають «університетами без студентів», здатні розробляти інноваційні рішення складних та нагальних проблем без обмежень, пов'язаних з процесом академічного звільнення чи партійною політикою [199]. Вони не мають викладацької функції,

не навчають студентів, але зосереджені на оперативному, прикладному знанні, орієнтованому на розв'язання конкретних проблем. Ці «університети без студентів» функціонують у логіці швидкої аналітики, здатної реагувати на нагальні запити урядів, міжнародних організацій, бізнесу та громадянського суспільства. Вони формують експертні наративи, які мають безпосередній вплив на ухвалення рішень, зокрема у сферах безпеки, економіки, охорони здоров'я, кліматичної політики тощо.

На розвиток ІАЦ вирішальний вплив справив період Холодної війни. У цей час суттєво зросла потреба урядів у високоякісній експертизі в галузях національної безпеки, стратегічного планування, ядерного стримування та глобального прогнозування. Сформувався сталий попит на дослідження, які були не лише академічно обґрунтованими, а й оперативно придатними для ухвалення державних рішень. У цьому контексті у 1948 р. був заснований американський ІАЦ RAND Corporation як проєкт для ВПС США. Він став символом нової епохи: центр позиціонував себе як *think factory* – лабораторія стратегічного мислення, яка поєднувала наукову методологію з воєнно-політичними потребами держави. RAND зіграв визначальну роль у формуванні концепції взаємного ядерного стримування, а також в оцінюванні радянського потенціалу під час глобального протистояння, тобто найважливішою дослідницькою установою політики під час Холодної війни, пропонуючи Пентагону складний аналіз ядерної стратегії, контролю над озброєннями та оборонної економіки. Проте, хоча RAND має безпрецедентний досвід надання неупередженого, безкомпромісного аналізу технічних і ретельно обмежених проблем, пов'язаних з веденням сучасної війни, його досвід консультування щодо кардинальної політики у сфері війни та миру, захисту цивільного населення у воєнний час тощо не витримує критики [242]. RAND також став прообразом моделі «обертючих дверей» (*revolving door*), коли аналітики, науковці та військові стратеги переходили з академічних і дослідницьких інституцій до урядових структур і назад, закріплюючи систему циркуляції експертизи між державою та аналітичним середовищем. Це призвело

до стійкого формування експертної екосистеми, де think tanks не лише постачали ідеї, а й безпосередньо брали участь у формуванні державної політики.

Як підкреслює один з провідних дослідників Д. Абельсон, ще з першої половини ХХ ст. інститути політичних досліджень залишають глибокий слід у формуванні політики, особливо в питаннях національної безпеки, міжнародних відносин і оборонної стратегії, надаючи особам, які ухвалюють рішення, знання, які часто формують стратегічні пріоритети [138], залишаючи помітний слід на ініціативах у сфері національної безпеки [140]. Цей період також позначився інституціоналізацією аналітичної експертизи: аналітичні центри стали ваговою частиною політичного ландшафту, конкуруючи за доступ до владних структур та медіа.

У 70–90-х рр. ХХ ст. відбувся неоліберальний злам, що супроводжувався домінуванням економічної раціональності, ринку як регулятора всіх суспільних процесів і скороченням ролі держави у соціальній політиці. Епоха Р. Рейгана в США та М. Тетчер у Великій Британії стала переломним етапом, коли процеси в інституціоналізації експертного середовища дедалі більше відходили від класичної ролі аналітичного спостерігача та просвітника до активного учасника ідеологічної боротьби. Як підкреслює Д. Абельсон, ІАЦ почали активно позиціонувати себе як policy advocates, тобто не лише як джерела аналізу, а й як носії чітких політичних меседжів, вплив яких був спрямований на громадську думку, виборців і політиків. Тобто за часів Р. Рейгана ІАЦ, такі як Heritage Foundation, відмовилися від традиційної моделі неупереджених досліджень і активно долучилися до адвокаційної діяльності, пов'язаної з консервативними програмами [141].

У цей період посилилася конкуренція між ІАЦ. Вони дедалі більше почали функціонувати за логікою ринку і брендингу: інституції, здатні запропонувати чітко сформульовані й політично релевантні рішення, отримували фінансування, медійний вплив і політичний доступ. Це явище описують як маркетизацію або комерціалізацію експертизи (expertise commodification), тобто перетворення

аналітичного знання на продукт, придатний для ринкової конкуренції та політичного використання.

Наслідки маркетизації експертизи вдало концептуалізує Ф. Штайн, виокремлюючи три форми невігластва, які виникають як частина комерціалізації експертизи: невігластво через прибуток, невігластво через риторику та невігластво через сильні припущення. Ці форми невігластва роблять невидимими широкі соціально-економічні наслідки такого консалтингу, приховують міру, до якої корпоративні уявлення можуть не відображати світ, який вони нібито описують, та постулюють специфічні, але дуже спотворені розуміння свободи щодо людських суб'єктів. Разом вони вказують на те, що відмінною рисою комерціалізації експертизи, як порівняти з матеріальними об'єктами, є те, що вона надає більший простір для створення та використання невігластва [230].

The Heritage Foundation у США став класичним прикладом такого ІАЦ нового покоління: він не просто реагував на політику, а й формував її через ідеологічно заряджені звіти та інфографіку, вплив якої був спрямований на законодавців. Один із найвідоміших прикладів – звіт «Mandate for Leadership: policy management in a conservative administration» (1981), який був переданий адміністрації Р. Рейгана та суттєво вплинув на формування політичного порядку денного. Цей «Мандат лідерства» від Heritage, на думку дослідників, був не просто політичним документом, а фактично планом консервативної революції [227].

Починаючи з 80-х рр. ХХ ст., ІАЦ дедалі частіше ставали ідеологічно спрямованими та створювалися під конкретну політичну позицію – консервативну, ліберальну чи навіть радикальну. У США сформувалися дві потужні паралельні інфраструктури ІАЦ – консервативна (Heritage Foundation, American Enterprise Institute) та ліберальна (Center for American Progress, Brookings Institution). Подібні ідеологічно орієнтовані мережі з'явилися і в Європі, наприклад, Adam Smith Institute у Великій Британії, який популяризував радикальне зниження податків і приватизацію. Такий зсув у 80–90-х рр. ХХ ст. докорінно змінив природу аналітичної експертизи, визначально вплинувши на

особливості подальшої інституалізації ІАЦ. Якщо раніше ІАЦ переважно орієнтувалися на академічно нейтральний аналіз, то нова доба висунула вимогу активного *policy entrepreneurship* (політичного підприємництва), коли експерт вже не просто спостерігач, а також учасник політичного процесу.

Поняття «політичне підприємництво» широко застосовується у науковій літературі, зокрема у працях Дж. Кінгдона, який у концепції *streams model* вказує, що політичні підприємці активно шукають «вікна можливостей» для просування своїх ідей. Політичні підприємці – це прихильники, які готові інвестувати свої ресурси – час, енергію, репутацію, гроші – для просування позиції в обмін на очікуваний майбутній зиск [187]. У нових умовах експерт ставав вченим, публічним інтелектуалом, медіастратегом, лобістом і комунікатором, який міг би ефективно просувати ідеї через ЗМІ, соціальні мережі, політичні кампанії та зв'язки з урядовцями.

Як зазначає американський соціолог і автор фундаментальної праці «Аналітичні центри в Америці» Т. Медветц, ІАЦ перетворився на гібридну структуру, яка поєднує елементи академічного поля, політики, бізнесу та медіа. Тобто він став гібридним: частково академічним, частково політичним, частково економічним та частково пов'язаним зі ЗМІ. Його легітимність залежала від балансування цих часто суперечливих логік [210]. Дослідник називає аналітика нового типу брокером ідей – посередником ідей між різними світами. Такий експерт має одночасно оперувати як мовою наукового аналізу, так і мовою політичного впливу. Саме тому з'явилися нові формати звітів, інфографіки, *policy briefs*, подкасти й Twitter-аналітика – все, що дає змогу зробити знання конвертованим у вплив. ІАЦ стали не просто посередниками політичних знань, центрами досліджень та інкубаторами ідей, а й повноцінними учасниками глобального ринку.

У неоліберальну епоху експертизу було перетворено на товар, що продається, а ІАЦ довелося конкурувати за увагу, фінансування та актуальність. Водночас такий вибір між дистанційним дослідженням та активним просуванням не став новим викликом для ІАЦ. Їхні лідери вже давно стикалися з необхідністю

знайти відповідний баланс між ретельним «вивченням і рекомендаціями» та агресивним «переконанням та агітацією» [227]. У цьому контексті великі ІАЦ почали не дуже відрізнятися від комерційних компаній у тому сенсі, що прагнули максимізувати за допомогою відповідних бізнес-моделей і бізнес-планів свої фінансові показники та прибуток від проєктів і діяльності.

А. Річ ілюструє трансформацію процесів інституціоналізації ІАЦ через висловлювання поваги до них з боку президента і спікерів Палати представників з різницею у понад двадцять вісім років. Так, висловлюючи схвальні оцінки діяльності аналітичних центрів, спікери Палати представників США Н. Гінгріч та М. Джонсон характеризують досягнення організацій у принципово різних термінах: Brookings – за ретельні дослідження та об’єктивні звіти, Heritage – за далекосяжні зусилля у війні ідей. Ці характеристики репрезентують два відмінні уявлення про роль ІАЦ в американській політиці: перший акцентує на функції виробництва достовірної та неупередженої експертизи, а другий – на активній участі в ідеологічних дебатах і формуванні політичного порядку денного [227].

До кінця ХХ ст. ІАЦ стали поширеним явищем в американському політичному процесі. Якщо у 1969 р. їх налічувалося менш ніж 70, то до кінця 90-х рр. ХХ ст. – вже понад 300 [235]. Показовою є й еволюція інституційного брендингу: якщо у 1960-х рр. лише Центр стратегічних та міжнародних досліджень мав у своїй назві слово «центр», то наприкінці 1990-х рр. 28 ІАЦ використовували його у своїй назві, зокрема Центр оборонної інформації, Центр захисту вільного підприємництва, Центр рівних можливостей, Центр нового чорного лідерства, Центр демократії та технологій, Центр військової готовності та ін. [227].

Зі зростанням кількості аналітичних центрів посилилася їхня внутрішня диференціація за масштабом діяльності, тематичною спеціалізацією та ідеологічною орієнтацією. Значна частина новостворених ІАЦ відкрито ідентифікувала себе з політичними ідеологіями – консервативними, ліберальними або центристськими. Водночас багато з них застосовували агресивні, маркетингово-орієнтовані стратегії для просування своєї продукції та

поглядів. Співробітники аналітичних центрів часто ставали активними та помітними учасниками партійних і суперечливих політичних дебатів. Утім, як наголошує А. Річ, вплив ІАЦ не зріс пропорційно зростанню їхньої кількості, а їхня роль часто зосереджувалася на наданні спотворених коментарів, ніж на нейтральному аналізі [227]. Інакше кажучи, аналітик перестав сприйматися як «нейтральний» технократ і набув нової ролі – підприємця у сфері ідей, здатного адаптувати знання до ринку політичних вимог і впливів. Ця тенденція особливо виразно проявляється в умовах так званої постправди, коли значення має не лише зміст аргументів, а й форма їх подання – приваблива, емоційно насичена та політично зручна, легка для масового сприйняття.

Початок ХХІ ст. ознаменувався як бурхливим розвитком глобалізації, так і становленням нової екосистеми знання, в якій аналітична експертиза дедалі більше перетворюється на мережеву практику. У цьому контексті традиційна британсько-американська модель ІАЦ, яка базувалася на інституційній стабільності, тривалому впливі на національні уряди та сталій експертній автономії, поступово витісняється гібридними організаціями з більш гнучкою, проектно-орієнтованою, донорозалежною структурою, як, зокрема, підкреслює огляд Центрально- і Східноєвропейських аналітичних практик [184]. Аналітичні центри цього регіону переважно інституціоналізувалися не як незалежні інтелектуальні хаби, а як грантозалежні проєктні структури, зорієнтовані на транскордонну комунікацію, обмін досвідом і виконання дослідницьких завдань міжнародних донорів. Тобто значна частина ІАЦ у Центральній та Східній Європі функціонує в умовах залежності від грантового фінансування та адаптує свої місії відповідно до очікувань донорів, що призводить до гібридної інституційної ідентичності між консалтингом, адвокацією та академічними дослідженнями [237]. Розбудова транскордонних мереж (policy & think-tank networks) стала новим джерелом легітимності, а грантові донори – основними замовниками експертного знання.

Легітимність забезпечувала участь у міжнародних партнерствах, дослідницьких консорціумах, платформах на кшталт Open Society Foundations,

European Policy Centre чи PASOS (Policy Association for an Open Society), що означало залучення у глобальні потоки впливу, які частково компенсували обмежений доступ до національних урядів. Як зазначає Д. Стоун, транснаціональні мережі ІАЦ дедалі частіше слугують інструментом підтвердження легітимності та довіри до регіональних центрів, особливо в постсоціалістичних контекстах [232].

У цій новій конфігурації грантові донори (міжнародні організації, фонди, агентства технічної допомоги та ін.) стали не лише основними замовниками експертного знання, а й фактично архітекторами порядку денного для багатьох ІАЦ у країнах глобального Сходу та Півдня. Це зумовило зсув від стабільних дослідницьких напрямів до високої адаптивності: ІАЦ змінюють фокус відповідно до грантових пріоритетів, серед яких права людини, енергетичний перехід, безпека, стійкість тощо. Донори почали формувати не лише організаційні структури аналітичних центрів, а й їхні епістемічні межі та політичний словник. Тобто процес створення знань регулюється так, що це призводить до епістемічної несправедливості. У сучасному контексті постправди та кризи довіри до демократичних інституцій, коли дезінформація поширюється швидше, ніж перевірені дані, політичні та економічні пріоритети часто переважають над науковою експертизою [197].

У результаті цього процесу ІАЦ у ХХІ ст. перетворився з окремої локалізованої інституції на частину динамічного режиму управління знаннями, яка функціонує в умовах мережевої взаємозалежності, високої мобільності фахівців і взаємного впливу між глобальними та локальними порядками денними. Управління знаннями в контексті ІАЦ – це стратегічний процес створення, збереження, поширення та використання знань для підтримки ухвалення рішень, формування політики та підвищення аналітичної спроможності. У сучасних умовах, коли швидкість змін і обсяги інформації зростають, ефективне управління знаннями стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності та легітимності ІАЦ. Водночас управлінням знаннями – це значно ширший процес, який охоплює сукупність усіх нормативних актів, писаних і неписаних

правил, звичок і політик, які встановлюють ті, хто має доступ до знань, хто володіє знаннями і визначає, як знання можуть бути використані [197].

Учасники семінару «Управління знаннями» (Женева, 9 липня 2010 р.) зазначають, що в управлінні знаннями спостерігаються дві очевидні тенденції. З одного боку, тенденція до збільшення обсягів вільно доступних знань з «відкритим вихідним кодом», а з іншого – тенденція до обмеження доступу до знань або їх приховування, що сприяє таким потенційно небезпечним тенденціям: приховуванню знань, коли результати досліджень, проведених у приватному секторі, тримаються в таємниці, якщо вони не відповідають інтересам компанії, незалежно від внеску, який вони могли б зробити для подальших досліджень у цій галузі; захопленню знань, коли закони про інтелектуальну власність, авторське право та патенти (хоча й є важливими як стимули для інновацій) все частіше перетворюються на джерела ризиків, надаючи не виправдані переваги власнику; використанню знань для маніпулятивних цілей, коли невизначеність навколо знань стає предметом соціальних і культурних ціннісних суджень, а знання інтерпретуються або «перекручуються» для підтримки певної позиції чи справи (наприклад, дебати щодо зміни клімату); централізації та монополізації знань, коли дедалі більші обсяги знань накопичуються, зберігаються і потенційно контролюються небагатьма обраними (позитивним прикладом є Google, який робить знання доступними) [197].

З переходом до мережевого суспільства та цифрової епохи перед ІАЦ постали нові виклики в управлінні знаннями: фрагментованість знання через проєктний підхід (часті зміни команд), втрати «тихого знання» (*tacit knowledge*) через відхід експертів; політичний тиск на знання (цензура, самоцензура, *agenda-driven research*); недостатня інституціоналізація процесів; масштабування та інтеграція локального знання у глобальні наративи. В організаціях, що базуються на знаннях, таких як ІАЦ, управління знаннями є не просто допоміжною функцією, а стратегічним елементом, який безпосередньо впливає на якість аналізу, інституційну пам'ять та здатність впливати на політику. Тобто управління знаннями – це фактично культура ІАЦ, яка формує його стійкість,

ефективність і довіру. Це критично важливо, бо якість знання і довіра до нього – це довіра до інституції.

У контексті швидкої цифровізації та домінування культури інфотейменту (поєднання інформації та розваги) традиційні ІАЦ втратили свою авторитетну позицію «храму знання». Як зауважує Дж. МакГанн, впродовж останніх років інформаційна екосистема зазнала настільки радикальних змін, що ІАЦ довелося шукати інноваційні формати подання знань – візуальні, інтерактивні, диджиталізовані, щоб зберігати свою релевантність у цифрову епоху. В умовах інфотейменту та цифрових технологій аналітичні центри мають адаптуватися, інакше ризикують втратити актуальність. Сучасна релевантність визначається доступністю, швидкістю та візуальним сторітелінгом [199]. Так, цифрові зміни підірвали авторитетну позицію центрів і змусили їх шукати інноваційні форми подання знань, аби залишатися релевантними [203].

Це спричинило появу так званих next-generation think tanks, які поєднують класичні дослідницькі підходи з мультимедійними платформами, соціальними мережами, інтерактивними панелями та використанням data visualization. Такі центри, як Brookings, Chatham House, Atlantic Council, давно використовують відеоформати, подкасти, дашборди та віртуальні події як звичну форму поширення експертизи. Усе це відбувається на тлі четвертої промислової революції, яку Всесвітній економічний форум описує як інтеграцію цифрових, біологічних і фізичних технологій, де ШІ є рушієм фундаментальних змін.

ІАЦ, які раніше переважно спиралися на традиційні кабінетні дослідження (desk research), сьогодні починають застосовувати ШІ для збору даних, аналізу дискурсу, виявлення трендів і моделювання політичних сценаріїв. На цьому етапі він виявився здатним трансформувати всі операції аналітичних центрів – від виробництва досліджень до залучення аудиторій [211], від того, як проводяться дослідження, до того, як охоплюється аудиторія і вимірюється вплив [201]. Зокрема, ШІ-платформи дають змогу автоматизувати моніторинг публічних даних, створювати інфографіку у реальному часі, виявляти дезінформаційні кампанії або моделювати поведінку держав на основі аналізу значних масивів

інформації. Таким чином, цифровізація та впровадження інтелектуальних алгоритмів змінюють не лише методологічний інструментарій ІАЦ, а й саму логіку виробництва та поширення аналітичного знання.

Водночас, як зазначає Дж. МакГанн, цифрова епоха зумовила й безпрецедентну нестабільність у фінансуванні аналітичних центрів. Ландшафт фінансування зазнав суттєвої трансформації, що створює ризики як для бюджетної стійкості, так і для інституційної легітимності аналітичних центрів. Грантові програми дедалі частіше мають короткостроковий характер, а донори орієнтуються на досягнення швидкого та вимірюваного результату, що зменшує підтримку довгострокових фундаментальних досліджень. Фінансування ІАЦ ще ніколи не було таким нестабільним. Вимоги щодо негайного впливу, публічної видимості та узгодженості зі стратегічними цілями донорів можуть обмежувати автономію аналітичних центрів і впливати на їхню дослідницьку незалежність [200].

Зазначені тенденції актуалізують ризики послаблення інституційної незалежності, коли центри змушені адаптувати дослідження не до наукових стандартів, а до короткострокових очікувань донорів, часто під впливом політичної кон'юнктури. Як зазначає Д. Стоун, у цих умовах відбувається поступова трансформація центрів у *policy service providers* – постачальників політичних послуг, а не автономних виробників аналітичного знання. Фактично значна частина ІАЦ еволюціонувала від інституцій, що продукують незалежні дослідження, до структур, орієнтованих на надання прикладних послуг, адаптованих до конкретних очікувань донорів і політичних клієнтів [231].

Водночас в умовах прискореної соціально-економічної та технологічної динаміки зростає роль недержавних акторів у виробленні експертного знання та формуванні порядку денного публічної політики. Це зумовлює посилення ІАЦ як гнучких інституцій, здатних оперативно реагувати на складні суспільні виклики. Попри це, їхній розвиток у різних частинах світу відбувається нерівномірно. На це впливає безліч чинників: історія держави, економічне, політичне та військово-технічне становище на міжнародній арені, потреби уряду та громадськості.

Перед аналізом подальших тенденцій трансформації діяльності ІАЦ доцільно окреслити сучасні ключові драйвери цього процесу, зокрема: технологічні зміни, фінансову нестабільність, політичну поляризацію та інституційну гібридизацію.

Інтеграція ШІ, машинного навчання та аналітики великих даних (Big Data) трансформує роботу аналітичних центрів у багатьох сферах – від освіти до охорони здоров'я, урбаністики й екології. Виникають «віртуальні аналітичні структури», які не потребують постійної фізичної інфраструктури: команди об'єднуються на платформі, використовують спільні дата-сети та ШІ для генерування політики, рішень або оцінок ризиків. Прикладом цього є GovLab при Нью-Йоркському університеті, який застосовує інноваційні методи цифрового врядування, або RethinkX, який моделює трансформаційні сценарії в енергетиці та транспорті за допомогою ШІ.

GovLab (The Governance Lab) – це цифрове врядування й інновації у публічному секторі. Організація розташована в Нью-Йоркському університеті (NYU Tandon School of Engineering). Основна її діяльність – це демократичні інновації, відкриті дані, участь громадян, цифрове врядування. «Ми працюємо над покращенням життя людей, змінюючи спосіб управління, використовуючи дані, колективний інтелект та цифрові технології» – так звучить місія GovLab [253]. GovLab вважається однією з провідних інституцій у впровадженні управління на основі даних і партисипативних рішень. Організація розробляє цифрові інструменти, які дають змогу органам влади залучати громадян до аналізу політики, оцінювання потреб і ухвалення рішень. Прикладом відповідних ініціатив є GovLab's CrowdLaw – платформа, спрямована на залучення громадян до законотворчості за допомогою цифрових технологій [253].

RethinkX, своєю чергою, спеціалізується на футурології, моделюванні трансформацій, системному мисленні. Основний фокус її уваги – аналіз і прогнозування дисруптивних змін у транспорті, енергетиці, аграрному секторі, охороні здоров'я [142]. Її діяльність орієнтована на розроблення системних прогнозів і довгострокових сценаріїв розвитку ключових індустрій у найближчі

10–15 років, що враховують не лише технологічні зміни, а й соціальні наслідки, етичні дилеми та вплив на політику. Серед ключових публікацій центру: «Rethinking Transportation 2020–2030», у якій передбачається повна трансформація транспорту через автономні електромобілі до 2030, а також «Rethinking Energy 2020–2030», присвячена аналізу ролі дешевого сонячного і вітрового енергетичного виробництва. У своїй роботі RethinkX активно використовує III-підтримані моделі прогнозування і візуалізацію даних для сценарного аналізу, поєднуючи аналітичну діяльність із формуванням стратегічних уявлень про майбутнє розвитку індустрій.

GovLab і RethinkX демонструють дві ключові моделі ІАЦ майбутнього: GovLab – цифрове громадянство, відкриті дані, участь в ухваленні рішень; RethinkX – сценарне моделювання глобальних трансформацій із використанням III та системного мислення. Ці організації функціонують у різних регістрах, але обидві представляють новий тип аналітичних центрів, де межа між дослідженням, технологіями, етикою і політикою максимально прозора й динамічна. У звіті Дж. МакГанна також наголошується, що автоматизація досліджень дає змогу ІАЦ зосереджуватися на стратегічному мисленні, а не на рутинному зборі даних [203].

Оскільки, як уже зазначалося, значна частина аналітичних центрів стикається з проблемою нестабільного фінансування, особливо в періоди економічних, епідеміологічних і воєнних криз, вони дедалі частіше переходять до диверсифікованих моделей, які поєднують: ендаумент-фонди (наприклад, Brookings Institution, який фінансує довготривалі програми досліджень), платні послуги та консалтинг (як у Chatham House, який публікує аналітику для корпоративного сектору), краудфандинг та підписки (приклад Bellingcat або DeSmog, які частково функціонують завдяки донатам аудиторії). Так, диверсифікація фінансування розглядається як механізм підвищення інституційної стійкості та зниження залежності від окремих донорів.

Політична поляризація призводить до втрати нейтрального посередника, викликає потребу в пошуку нових форматів довіри, оскільки у поляризованих

суспільствах зменшується довіра до традиційних джерел аналітики. Частина центрів сприймається як залежна від політичних або комерційних інтересів. Це підриває їхню роль як нейтральних арбітрів. Щоб відновити довіру, деякі організації впроваджують нові формати діяльності: відкритість методологій (наприклад, Pew Research Center), прозорість фінансування (наприклад, Open Think Tank Directory), партисипативні моделі (наприклад, Open Think Tank Network залучає громадян до створення політики). На необхідності таких змін зазначав ще у 2012 р. Т. Медвець, наголошуючи на потребі «другого дихання» для аналітичної діяльності через зміцнення публічної довіри [210].

ІАЦ дедалі частіше вдаються до змішування функцій, зокрема, вони поєднують: дослідження, адвокацію, створення контенту (digital media & storytelling). Така інтеграція розширює канали впливу – від формування урядових рішень до конструювання суспільного порядку денного та популяризації експертного знання. Наприклад, New America поєднує глибокі дослідження з мультимедійними проєктами (як-от серія Future Tense). У сфері охорони здоров'я Center for Global Development поєднує польові дослідження в Африці з публічною комунікацією щодо впливу реформ [171]. Водночас, як зазначає Д. Стоун, у сучасних умовах межі між аналітичним продуктом, журналістикою та адвокацією дедалі більше розмиваються, що, з одного боку, відкриває нові можливості для впливу, а з іншого – породжує складні етичні виклики, пов'язані з питаннями неупередженості, прозорості та професійних стандартів [233].

Отже, ІАЦ сьогодні вже не обмежуються роллю «мозкових центрів» політичної еліти, а функціонують як гнучкі мультидисциплінарні лабораторії, що працюють на перетині технологій, соціальних інновацій, освіти, урбаністики, безпеки та культури. Їхні організаційні моделі стають мобільнішими й мережевими, фінансові механізми – більш комплексними, а вплив дедалі частіше здійснюється через цифрові комунікаційні екосистеми. Серед основних тенденцій майбутнього можна спрогнозувати такі аналітичні моделі: віртуальні та розподілені лабораторії (мінімальні накладні витрати та глобальні команди); open-source policy (спільноти експертів, у діяльності яких дані й методи є

публічними); participatory think tank (ко-створення політики з громадськими рухами); а також посилення вимог до етики й прозорості алгоритмів, особливо якщо у формуванні рекомендацій бере участь ШІ.

Сучасні ІАЦ переходять від централізованих структур до розподілених, віртуальних лабораторій, які дають змогу залучати експертів із різних країн, мінімізуючи адміністративні витрати й збільшуючи гнучкість. Наприклад, у програмі AI for Think Tanks акцентується на організаційних підходах до стратегії ШІ, серед яких – навчання внутрішніх «AI steward» та підготовка інструментів, які адаптуються до потреб конкретної організації, що дає їм змогу працювати як глобальні віртуальні команди [254]. Тенденція до відкритої політики (open-source policy) означає, що дані, методи та результати досліджень стають доступними для експертних спільнот і громадськості. У межах концепції public interest AI автори наголошують на необхідності прозорого обґрунтування цілей, залучення громадськості до процесу проєктування, можливості верифікації зовнішніми акторами [255]. Такі принципи зменшують розрив між виробниками знань і громадою, підвищуючи легітимність аналітики. Розробка політики спільно з громадою стає дедалі поширенішою стратегією. Дослідження розробляють принципові зміни до громадських підходів у ШІ, коли зацікавлені сторони залучені у всі стадії життєвого циклу системи – від проєктування до впровадження, що забезпечує справедливі й безпечні результати. Наприклад, Audrey Tang у Тайвані реалізувала Alignment Assemblies – інтерактивні онлайн-форуми, на яких громадяни через чатбот залучаються до обговорення правових й етичних аспектів ШІ, а їхню думку враховують в розробленні політики [173]. На сайті Collective Intelligence Project «Alignment Assemblies: Nine Months In» детально описано запуск ініціативи у лютому 2023 р., співпрацю з різними урядами та лабораторіями (Taiwan Ministry Of Digital Affairs (MODA)) і ключові методологічні підходи. Ці практики демонструють, як ІАЦ можуть працювати разом із громадами, а не лише для них.

Широкий консенсус щодо базових етичних принципів ШІ – прозорості, справедливості, відповідальності, приватності – має академічне підґрунтя. Проте

автори відповідних досліджень наголошують на значній варіативності інтерпретацій і практик реалізації цих принципів; без належного інституційного втілення вони залишаються радше декларативними [185]. Огляд у MDPI з 2024 р. засвідчує, що цікавість до етики ШІ поступово переходить від абстрактних принципів до конкретних методів інтеграції етичних принципів у дизайн та практику, включно з аудитом алгоритмів, підзвітністю та міждисциплінарними підходами [228].

Паралельно активізуються інституційні ініціативи. Європейський Центр Алгоритмічної Прозорості, створений у 2023 р., слугує прикладом публічно-академічного інституту, який проводить науково-технічні дослідження та підтримує контроль алгоритмів платформ відповідно до вимог Digital Services Act, поєднуючи правові, етичні та технічні підходи. У 2025 р. була заснована International Association for Safe and Ethical AI (IASEAI) – платформа для співпраці наукових, громадських та урядових акторів, яка виробила «call to action» із рекомендаціями щодо стандартів відповідальності та прозорості у ШІ. IASEAI'25 Call to Action – офіційне повідомлення, яке містить десять ключових рекомендацій для законодавців, дослідників і суспільства. В ньому йдеться про необхідність невідкладних дій, впровадження обов'язкових вимог, глобальної співпраці та підтримки публічних досліджень.

Поєднання окреслених тенденцій формує гібридну модель майбутніх ІАЦ, для якої характерні такі структурні ознаки: віртуальна мережа експертів, яка працює за допомогою цифрових платформ і програм на кшталт AI-steward [228]; open-source підхід до політики та даних, де всі етапи – від концепції до алгоритмів – публічні й доступні для перевірки; participatory дизайн, коли громади та зацікавлені сторони безпосередньо долучаються до розробки робіт ІАЦ [220]; етична й алгоритмічна прозорість, яка забезпечується через публічні інституції (ECAT, IASEAI), внутрішню політику ШІ та міждисциплінарний аудит [228].

Усі ці чотири напрями трансформують ІАЦ у гнучкі, легітимні, демократичні та етичні інституції в умовах цифрової трансформації: розподілені

лабораторії дають змогу зменшити витрати та залучати глобальні команди; open-source policy підвищує прозорість і залучення спільноти; participatory think tank зміцнює демократичну легітимність досліджень; етична аудиторія і алгоритмічна прозорість, підтримані інституціональними платформами, забезпечують довіру суспільства.

На основі зазначеного вище можна окреслити модель високотехнологічного ІАЦ майбутнього – організації нового покоління, яка поєднує глобальну координацію, відкритість, партисипативність та етику ШІ. Такий центр мережевий, прозорий, інклюзивний. Він функціонує без жорсткої прив'язки до єдиного фізичного осередку, спираючись на хмарну інфраструктуру та цифрові інструменти координації. Його експертна команда може бути географічно розподіленою (наприклад, Київ, Сан-Паулу, Берлін, Торонто), об'єднуючи фахівців у сфері політики, цифрової етики, соціології, дизайну алгоритмів та публічного права.

Усі дослідницькі методика, дані, кодові фрагменти та рекомендації публікуються у відкритому доступі за моделлю open-source policy. Такий підхід не лише забезпечує прозорість, а й дає змогу зовнішнім дослідникам або активістам проводити peer-review аналітичних матеріалів, тестувати моделі впливу політик, вносити пропозиції через pull-requests на GitHub-подібній платформі. Приклад подібної моделі вже реалізовано у Open Policy Library (прототип у сфері енергоефективності в США).

У локальних спільнотах громадяни можуть взаємодіяти з центром через чатботи, які пояснюють суть ініціатив (наприклад, зміни у транспортній політиці або доступ до цифрових послуг), запрошують до опитувань, моделювань, обговорень і дебатів. Ця модель натхненна Alignment Assemblies в Тайвані, де громадяни долучалися до етичної оцінки політики ШІ за допомогою платформ, розроблених за участю Audrey Tang.

Будь-яке аналітичне або управлінське рішення, в якому застосовано AI-модель або предиктивний алгоритм, автоматично скеровується на незалежний аудит – за участі як технічних експертів, так і громадських представників. Цей

процес нагадує діяльність AI Incident Database або рекомендації IASEAI, де йдеться про обов'язковість аудиту в критичних сферах.

Такий центр має інституційні партнерства з IASEAI (International Association for Safe and Ethical AI), ECAT (European Centre for Algorithmic Transparency) і регіональними хабами в Східній Європі, Південній Азії та Латинській Америці. Партнери виконують такі функції: перевіряють відповідність алгоритмічних рішень етичним і юридичним стандартам; координують виявлення ризиків упереджень, дискримінаційних ефектів, втручання в приватність; організують навчання і консультації для державних органів і стартапів.

Організація фінансується не лише за кошти донорів або урядів, а й через краудфандинг (учасники платформи можуть донатити, як на Bellingcat), надання аналітичних послуг (наприклад, impact-оцінка політики або розробка civic tech-інструментів), партнерські проєкти з університетами та фондами. Такий центр реалізує низку переваг, серед яких: довіра (завдяки прозорості, аудиту й участі громадян); глобальність (децентралізована структура дає змогу враховувати локальні контексти); стійкість (гібридне фінансування та відкритий доступ роблять її менш залежною від політичної волі); інноваційність (організація постійно адаптується до нових викликів технологій, клімату, демократії).

Отже, еволюція ІАЦ – це поступовий перехід від елітарних дослідницьких клубів і замкнених експертних спільнот до відкритих, адаптивних, мережових і чутливих до соціального контексту організацій, які дедалі більше функціонують у гібридному середовищі, точніше, між академічною наукою, громадянським суспільством, медіа та урядовими структурами, формуючи складну екосистему впливу на ухвалення рішень. У цьому контексті ІАЦ постають як ключові інституції науково-експертного знання, які поєднують глибину аналітики з оперативністю реагування. Їхня роль полягає не лише в генеруванні знань, а й у трансформації складної інформації у доступні для політичного, громадського й корпоративного споживання форми. ІАЦ дедалі частіше виконують функцію

посередників між емпіричними даними, науковими концептами та прикладними рішеннями, перетворюючись на «інтерфейс» між знанням і владою.

Стійкість та ефективність таких центрів у сучасному середовищі залежить від здатності: підтримувати якість досліджень під тиском ідеології, пропаганди та політичних очікувань, зберігаючи незалежність суджень і наукову добросовісність; опанувати нові цифрові технології та аналітичні інструменти (включно зі штучним інтелектом, візуалізацією даних, хмарними системами обробки інформації), не втрачаючи критичної рефлексії та цілісності аналітичних підходів; будувати довіру через прозорість фінансування, яка є критичною для інтелектуальної чесності й довіри суспільства до дослідницьких центрів [239], відкритість методологій і публічність процедур перевірки якості даних; забезпечувати міждисциплінарність і кооперацію в межах глобальних знанневих мереж, долаючи бар'єри між державним і недержавним секторами, академічними і прикладними знаннями, локальним і глобальним контекстом.

У результаті ІАЦ перестають бути лише «фабриками думок»; вони дедалі більше функціонують як гнучкі, інтелектуальні автономні структури, що формують єдиний інформаційно-аналітичний простір не лише на національному, а й на транснаціональному рівні. У сучасному світі, де інформаційний шум, маніпуляції та постправа підривають раціональну основу публічного дискурсу, роль ІАЦ полягає у втриманні зв'язку між фактами, аналізом та політичними рішеннями. ІАЦ перетворюються на ключових агентів у глобальному управлінні знаннями. Їхнє майбутнє залежить від здатності балансувати між технологічною інновацією, етикою, інституційною стійкістю та відкритістю до суспільства. У світі, де дедалі більше рішень ухвалюється на основі даних, саме ІАЦ можуть гарантувати, що ці рішення – не лише швидкі, а й науково обґрунтовані, експертні, справедливі та публічно підзвітні.

Відповідно, без належної уваги до розвитку таких центрів, координації державних і приватних експертно-комунікаційних систем аналітичні інституції ризикують стати черговими акторами інформаційного галасу, втрачаючи свою

унікальну здатність поставати провідниками обґрунтованих знань і суспільно значущих змін.

2.2. Типологія та критерії оцінювання ефективності інформаційно-аналітичних центрів

ІАЦ посідають проміжне місце між академічними інститутами та органами державної влади, виконуючи функцію посередника між аналітичними даними та ухваленням політичних рішень. У західній літературі подібні структури визначають як *think tanks* (мозкові центри) – інституції, які працюють над розв’язанням суспільних проблем, ідентифікуючи політичні питання, досліджуючи й оцінюючи потенційні ідеї та формулюючи рекомендації, покликані впливати на державну політику. Ключовими принципами діяльності ІАЦ залишаються незалежність аналітичного висновку, прозорість джерел фінансування та підзвітність стейкхолдерам.

У науковому дискурсі сформовано низку підходів до класифікації ІАЦ. Найбільш узагальнений підхід передбачає їхній поділ на державні, недержавні та неприбуткові організації громадянського суспільства. Утім, наприклад, така класифікація, на думку координаторки Мережі UPLAN у Дніпровському та Запорізькому регіонах А. Колохіної, не зовсім відповідає контексту України. На її переконання, «дорадчі органи», з якими співпрацює бізнес, важко назвати класичними аналітичними центрами. Адже здебільшого вони лише надають консультативні послуги для бізнесу – тобто йдеться переважно про консалтинг. Також через нерозвиненість системи політичних партій в Україні загалом не можна говорити й про системну роботу аналітичних центрів при політичних партіях. Інститути, які працюють у закладах вищої освіти, через орієнтованість у своїй роботі на науковий підхід, також не можуть називатися аналітичними центрами. Адже наука – це насамперед про теорію, а аналітика – про практику [87].

На основі сучасної наукової літератури, проаналізованої у підрозділі 1.1, доцільно сформувавши багаторівневу класифікацію ІАЦ з можливістю адаптації і до українського контексту. Оцінювання та порівняння ІАЦ можливе за низкою критеріїв, які дають змогу зрозуміти їхню організаційну природу, функціональну спрямованість, географічне охоплення та фінансову автономію. Нижче подано розгорнутий опис чотирьох основних критеріїв (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Класифікація ІАЦ (розроблена автором).

Критерій	Типи/види	Коротка характеристика
Правовий статус	Державні, міжвідомчі, недержавні (НУО), корпоративні	Державні орієнтовані на стратегічний аналіз для органів влади; недержавні – на публічний вплив і контроль; корпоративні забезпечують бізнес-рішення
Функціональна модель	Дослідницькі, моніторингові, кризово-аналітичні, дата-центри	Дослідницькі формують аналітичні доповіді; моніторингові ведуть регулярний збір індикаторів; кризові центри працюють «24/7»; дата-центри спеціалізуються на Big Data/AI-аналітиці
Географічний масштаб	Глобальні, національні, регіональні, локальні	Від Brookings Institution до обласних центрів даних і прогнозування
Фінансова модель	Грантова, контрактна, ендаумент, змішана	Зумовлює ступінь автономії та схильність до політичного впливу

ІАЦ можуть набувати різних форм інституційного оформлення, що впливає на їхню мету, незалежність та тип аудиторії: державні ІАЦ створюються при органах влади та забезпечують підготовку стратегічної інформації для ухвалення політичних рішень. Наприклад, в Україні до таких належить Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) [94]; міжвідомчі центри об'єднують зусилля кількох державних органів, наприклад, для координації у сфері безпеки або надзвичайних ситуацій; недержавні (громадські) ІАЦ, як-от Центр економічної стратегії [102] чи Інтерньюз-Україна [36], орієнтовані на аналітику з

метою впливу на громадську думку, просування реформ, захист прав людини та демократичний контроль за владою; корпоративні аналітичні центри функціонують при великих компаніях чи фінансово-промислових групах для підтримки бізнес-рішень, стратегічного планування або репутаційного менеджменту, як-от McKinsey Global Institute [179].

Залежно від специфіки завдань ІАЦ також диференціюються за функціональними форматами: дослідницькі центри зосереджені на розробленні аналітичних записок чи звітів, прогнозів і рекомендацій, як-от Центр Разумкова; моніторингові центри здійснюють постійний збір та аналіз даних: від соціальних опитувань до індексів безпеки, як-от «Опора», який проводить незалежне спостереження за виборами та політикою; кризово-аналітичні центри функціонують у режимі реального часу (24/7) для реагування на загрози, зокрема у воєнний або надзвичайний період. Так працює, наприклад, Центр протидії дезінформації при РНБО; дата-центри та центри аналітики великих даних (Big Data) працюють на перетині даних, ІТ та політики. Вони аналізують соціальні медіа, супутникові знімки або тренди громадської думки, як, наприклад, міжнародний Data & Society Research Institute.

За масштабом діяльності ІАЦ доцільно поділяти на: глобальні, які мають міжнародну аудиторію, вплив і мережі, як, наприклад, Brookings Institution [169] або Chatham House [217]; національні, які працюють у межах однієї країни; регіональні, які охоплюють конкретний макрорегіон (наприклад, Західна Україна, Карпати, Слобожанщина; локальні, які мають вузьке територіальне спрямування (місто, громада). Їхнє завдання – підтримка ухвалення рішень у місцевому самоврядуванні або реагування на конкретні проблеми, як-от Агенції регіонального розвитку або місцеві «data hub».

Джерело фінансування впливає на незалежність, стабільність і спрямованість діяльності ІАЦ: грантова модель передбачає отримання фінансування від міжнародних донорів, фондів або урядів інших країн (наприклад, USAID, SIDA, NED), що характерно для багатьох українських структур, зокрема Аналітичного центру DiXi Group [68]; контрактна модель –

ІАЦ виконує дослідження на замовлення приватного чи державного замовника, що дає більшу передбачуваність доходів, але іноді зменшує автономію; ендаумент (фондовий капітал) – фінансування з інвестиційного фонду, що вважається найстабільнішою та найбільш незалежною моделлю, характерною для західних ІАЦ, наприклад для Carnegie Endowment for International Peace [159]; змішана модель – поєднання грантів, контрактів, ендаументу, членських внесків тощо, що дає змогу зменшити залежність від одного донора та підтримувати фінансову стійкість. Отже, грантова, контрактна, ендаументна або змішана модель фінансування безпосередньо впливають на незалежність ІАЦ, їхню стратегію та гнучкість. У сучасних умовах саме змішана фінансова модель розглядається в науковій літературі як оптимальна з погляду забезпечення балансу між фінансовою стабільністю та аналітичною незалежністю.

Загалом, розуміння типології ІАЦ має важливе теоретико-прикладне значення, оскільки дає змогу: здійснювати комплексне оцінювання ефективності аналітичного центру з огляду на функції, рівень автономії та вплив; раціонально планувати співпрацю чи моніторинг з урахуванням реалій (наприклад, державний центр може мати більше доступу до даних, але менше гнучкості); створювати збалансовану екосистему аналітики, в якій представлені різні моделі – від академічних і громадських до швидкого кризового аналізу.

Окремою новітньою організаційною формою ІАЦ у цифрову епоху можна вважати центри обміну та аналізу інформації (Information Sharing and Analysis Centers, ISAC), які відіграють важливу роль у захисті онлайн-світу та вважаються найбільш перспективними дієздатними моделями. ISAC – це спільні організації, які сприяють обміну життєво важливою інформацією та передовим досвідом між своїми організаціями-членами, які зазвичай належать до певної галузі чи сектору. ISAC є важливим центром для збору, аналізу та поширення інформації про кіберзагрози в режимі реального часу. Вони збирають цінну інформацію з різних джерел, зокрема державних установ, приватних організацій та експертів із кібербезпеки, щоб надавати своїм членам своєчасну та практичну інформацію [240]. Ці центри також розробляють галузеві передові практики, рекомендації та

контрольні показники, гарантуючи, що кожна галузь отримує індивідуальні знання з кібербезпеки. Основні функції ISAC підкреслюють спільний і проактивний підхід до кібербезпеки. В основі будь-якого ISAC лежить його здатність збирати, аналізувати та поширювати інформацію про кіберзагрози, вразливості та інциденти. У швидкозмінному світі кібербезпеки наявність своєчасної та точної інформації є життєво важливою. Деякі ISAC також надають платформи або портали, де учасники подають дані та отримують до них доступ у режимі реального часу [181].

Доцільним є короткий огляд найбільш відомих галузевих центрів обміну та аналізу інформації (ISAC), які функціонують як мережеві аналітичні платформи кібербезпеки та забезпечують секторальну ситуаційну обізнаність, обмін даними про загрози та координацію реагування на інциденти.

Financial Services ISAC (FS-ISAC) – міжнародна організація для банків, кредитних спілок, страхових компаній і фінансових установ. Надає сигнали про кібератаки, аналітику й практичні ресурси в режимі реального часу. FS-ISAC – це некомерційна організація, що базується на членах організації та займається підвищенням кібербезпеки та стійкості у світовій фінансовій системі, захищаючи фінансові установи та людей, з якими співпрацює. Забезпечує стійкість і безперервність глобальної інфраструктури фінансових послуг та окремих фірм від дій, які можуть суттєво вплинути на здатність сектору надавати послуги, критично важливі для впорядкованого функціонування світової економіки. FS-ISAC підтримує конфіденційність членів організації за допомогою моделі довіри, відомої як Протокол світлофора [251].

Health ISAC (H-ISAC) – цільова організація для охорони здоров'я, яка забезпечує обмін даними про кібератаки та фізичні загрози для лікарень, страхових компаній, виробників і постачальників медичного обладнання. Information Technology ISAC (IT-ISAC) – один з перших ISAC, започаткованих у 2000 р., що об'єднує IT-компанії, виробників, постачальників та учасників виборчих систем [250].

Multi-State ISAC (MS-ISAC) функціонує під егідою Центру інтернет-безпеки (Center for Internet Security, CIS) для місцевої та федеральної влади США. Центр забезпечує цілодобовий (24/7) моніторинг кіберзагроз, аналітику, реагування на інциденти та інформаційно-методичну підтримку державних структур [143].

Electricity ISAC (E-ISAC) та Oil & Natural Gas ISAC (ONG-ISAC) – спеціалізовані на сфері критичної енергетичної інфраструктури США ISAC, які здійснюють обмін даними про фізичні та кіберзагрози в електроенергетичному, нафтогазовому та суміжних секторах, сприяючи підвищенню стійкості енергетичних систем і безперервності енергопостачання.

Industrial Control Systems ISAC (ICS-ISAC) – підтримує платформи, стандарти обміну, реальне забезпечення ситуаційної обізнаності для операторів промислових систем (SCADA, ICS).

Space ISAC – новітній ISAC для космічної індустрії (2025), що об'єднує комерційні та державні структури з метою обміну інформацією про кіберзагрози, що стосуються супутникових систем, наземної інфраструктури та космічних технологій.

EUCC ISAC – Європейський центр обміну інформацією щодо сертифікації IT-продуктів (EU Common Criteria). Він працює з державними структурами, сертифікаційними органами і виробниками для уніфікації та покращення алгоритмів захисту. Європейська мережа ISAC та ENISA активно підтримує розвиток ISAC, надає методичні інструкції, організовує щорічний саміт EU ISACs, координує секторні ініціативи за NIS2 [181].

Сприяння культурі безперервного навчання та обміну знаннями є важливим для успіху ISAC, які часто організовують семінари, тренінги та конференції для поширення досвіду та знань між своїми членами. Створюючи середовище для співпраці, ISAC заохочують інновації та розвиток передових практик кібербезпеки. Вони слугують платформою для обміну знаннями, даючи змогу організаціям навчатися на досвіді один одного та впроваджувати інноваційні практики кібербезпеки.

Водночас одним із дискусійних і методологічно складних аспектів дослідження ІАЦ загалом залишається розроблення метричних підходів до вимірювання їхньої ефективності та впливу. Наукові дослідження засвідчують, що більшість організацій використовують моделі та індикатори, які не завжди коректно відображають реальний аналітичний вплив на політичні процеси, суспільний дискурс чи вироблення публічної політики [157]. Класичні підходи до оцінювання ефективності ІАЦ здебільшого враховують: кількість публікацій та їхню цитованість; участь експертів у парламентських слуханнях; впровадження рекомендацій у практику державної політики (ргоху-метод) та ін. Однак зазначені індикатори відображають переважно видимі результати діяльності і не завжди фіксують довгостроковий інтелектуальний та концептуальний вплив аналітичних центрів.

Ефективні аналітичні структури зазвичай впроваджують комплексні механізми забезпечення якості аналітичного продукту, зокрема внутрішній і зовнішній peer-review, дотримання строгих методологічних стандартів, прозорість джерел даних і високий рівень наукової доброчесності [191].

Сучасні підходи до оцінювання ефективності ІАЦ дедалі частіше враховують також контекстуальні індикатори. Зокрема, аналітичні звіти провідних дослідницьких платформ (Звіт ОТТ–2024) пропонують враховувати ступінь демократичності середовища, економічну стабільність донорів і рівень поляризації, оскільки саме ці змінні значною мірою пояснюють розбіжності між фактичною та потенційною «силою голосу» центрів у публічному просторі [212].

Індекс аналітичних центрів за 2013 р. пропонує комплексний підхід до оцінювання ефективності ІАЦ, який ґрунтується на системі взаємопов'язаних індикаторів. Зокрема, виокремлюються: показники ресурсів – здатність отримувати людські та фінансові ресурси та близькість до політиків; показники використання – репутація серед ЗМІ та впливових на політику осіб; показники результатів – пропозиції політики, ідеї, публікації, конференції, брифінги тощо; показники впливу – відображають ступінь фактичного врахування аналітичних напрацювань ІАЦ у процесі формування та реалізації державної політики [191].

На сучасному етапі розвитку інформаційно-аналітичної діяльності найбільш дієвими методами оцінювання ефективності є низка інструментів, орієнтованих на фіксацію як академічного, так і суспільно-політичного впливу аналітичних продуктів. У цьому контексті особливого значення набувають altmetrics (альтметрики) – альтернативні показники впливу наукових або експертних матеріалів, які враховують згадки в соціальних мережах, блогах, новинах, Wikipedia, Mendeley, YouTube тощо. Вони дають змогу швидко оцінити суспільну реакцію на аналітичні продукти (політичні записки, звіти, колонки); розкривають не лише академічний, а й громадський або медійний вплив, що особливо важливо для центрів, орієнтованих на публічну політику; сприяють оперативній реакції: якщо матеріал широко обговорюється, ІАЦ може підсилити присутність у публічному просторі.

Водночас у науковому дискурсі підкреслюється необхідність критичного осмислення можливостей і обмежень altmetrics як інструменту для вимірювання суспільного впливу досліджень. Л. Борнманн визначає altmetrics як різновид вебметрик, що базуються на використанні даних із платформ соціальних мереж (наприклад, Twitter або Mendeley) [151]. Узагальнення емпіричних результатів засвідчує наявність слабкої кореляції між традиційними показниками цитованості та altmetrics: для Twitter вона практично відсутня ($r \approx 0.003$), для блогів – низька ($r \approx 0.12$), для Mendeley – від середньої до значущої ($r \approx 0.23-0.51$) [152]. Це дає підстави стверджувати, що altmetrics не дублюють традиційні метрики, а надають додаткові аспекти впливу, зокрема відображають інтерес неакадемічної аудиторії. Дослідник також акцентує на ризиках: геймерстві, відсутності стандартизації, невизначеній валідності.

Подальші наукові дослідження підтверджують, що altmetrics характеризуються високою інформативністю та оперативністю, але потребують контексту й інтеграції з традиційним рецензуванням і контент-аналітикою [238]. Для ІАЦ ці дослідження підкреслюють, що altmetrics – це ефективний спосіб швидко захопити суспільне резонування, але вони найкраще працюють як частина збалансованої метрики впливу.

Теорія змін (Theory of Change, ToC) – це логічна модель, яка описує, як і чому певні дії мають призвести до бажаних змін у суспільстві чи політиці. Її базова логіка відображається у послідовному ланцюгу: Inputs → Activities → Outputs → Outcomes → Impact (Вхідні дані → Заходи → Вихідні дані → Результати → Вплив), що дає змогу врахувати довгі часові лаги та проблему атрибуції. У контексті функціонування ІАЦ застосування ToC набуває особливої аналітичної цінності, оскільки дає можливість планувати довгострокові ефекти аналітичної діяльності, навіть якщо прямий вплив є опосередкованим або відкладеним у часі; враховувати часові розриви між проведенням дослідження і політичними наслідками; сприяти внутрішній рефлексії щодо того, які саме продукти чи дії змінюють політичні наративи, практики або рішення. Наприклад, Центр розробив аналітичний звіт щодо енергетичної безпеки. Він не вплинув на закон безпосередньо, але згодом ідеї звіту з'явилися у заявах міністерства – це результат ефективності, хоча і не очевидний.

К. Валтерс наголошує, що ToC – це не просто інструмент для звітності, а механізм для внутрішнього навчання та рефлексії. Тому він закликає до «радикального зсуву» від контролю виконання до навчання через постійне переглядання та адаптацію припущень в процесі реалізації проєктів. Автор визначає чотири принципи використання ToC: зосередження на процесі, пріоритизацію навчання, локальність керівництва та гнучкість (компас більш важливий, ніж детальна карта) [244]. Для ІАЦ це означає, що ToC може стати основою системного підходу до вимірювання ефективності, що допускає перегляд логіки втручання і адаптацію до контексту в реальному часі.

Метод найбільш якісних змін (MSC) – це якісна учасницька методика, орієнтована на відбір та аналіз найсуттєвіших змін, які спостерігають бенефіціари або ключові стейкхолдери. Основні кроки охоплюють: збір історій змін, обговорення та вибір «найзначніших», зворотний зв'язок і вторинний аналіз для навчання та вдосконалення системи [165]. У площині діяльності ІАЦ MSC дає змогу: фіксувати непрямий або прихований вплив (наприклад, зміни в

сприйнятті чи процесах); залучати стейкхолдерів до оцінювання; ідентифікувати непередбачувані результати та підтримувати організаційне навчання.

Міждисциплінарний метод оцінювання передбачає поєднання кількісних (altmetrics, media-reach) та якісних даних (narrative impact stories, peer-review). Наприклад, поєднання narrative impact із використанням altmetrics для картографування впливу забезпечує поєднання кількісного аналізу медійної присутності (altmetrics) з якісними кейсами (narrative impact stories), які показують, як аналітичні продукти вплинули на конкретні рішення, дискусії, наративи.

Застосування зазначених підходів до оцінювання діяльності ІАЦ забезпечує формування багатовимірного уявлення про ефективність, що виходить за межі суто кількісних показників («скільки»), та дає змогу оцінювати якісні аспекти впливу на трансформацію публічної сфери («як» і «з якими наслідками»). Narrative stories як інструмент фіксації уможливають задокументувати вплив, який не відображається у цифрах, зокрема у ситуаціях, коли аналітичний звіт допоміг громадським організаціям змінити місцеву політику. Приміром, підготовка ІАЦ дослідження щодо прав ВПО може активізувати публічні дискусії у місцевих медіа, що надалі вплине на порядок денний органів місцевого самоврядування та спричинить зміни у процедурі реєстрації переселенців. У такому разі йдеться про вплив через narrative.

On Think Tanks State of the Sector Report – щорічний звіт міжнародної платформи On Think Tanks, який узагальнює глобальні тенденції, виклики та інновації в роботі ІАЦ. Він показує, що ефективність аналітичних центрів не можна вимірювати поза контекстом і наголошує на важливості демократичного середовища, політичної стабільності, рівня поляризації та донорської довіри. Звіт також звертає увагу на «культуру навчання» в командах як умову довготривалого впливу. Практика показує, що культура рефлексії та навчання є не менш важливою, ніж формальні метрики [157]. ІАЦ в авторитарному середовищі з низькою свободою медіа може мати блискучі дослідження, але їхній реальний вплив суттєво обмежений, і це треба враховувати.

Дослідники акцентують не на формальному рівні демократії, а на індикаторі поляризації: саме розділення суспільства зменшує здатність ІАЦ впливати, знижувати довіру, забезпечувати фінансування та виходити на централізований діалог. Демократія не впливає на сприйняття незалежності аналітичними центрами, натомість поляризація впливає. Для 36 % на їхню здатність проводити дослідження, для 39 % – на здатність співпрацювати, для 29 % – на здатність забезпечувати фінансування. Тобто оцінювання ефективності ІАЦ має враховувати рівень поляризації, адже вона може бути сильнішим бар'єром, ніж форма політичного режиму [211].

Водночас слід звернути увагу на такий критерій оцінювання ефективності ІАЦ, як довіра, що стає вирішальною в умовах кризових ситуацій. Вона стає ключовим нематеріальним ресурсом, що забезпечує релевантність аналітичних розробок і їх інтеграцію у політико-управлінські практики, що є особливо актуальним для українського контексту, детальний аналіз якого буде здійснено у підрозділі 3.3. Так, в умовах політичної, безпекової чи інформаційної кризи саме довіра стає визначальним критерієм ефективності діяльності ІАЦ. Довіра до ІАЦ виходить за межі якості його досліджень. Якісні дослідження є бажаними, необхідними і навіть є основою, на якій ґрунтується довіра, але їх недостатньо [147]. Якщо в стабільні періоди акцент може зміщуватися на академічну якість досліджень, глибину аналізу чи обсяг залучених ресурсів, то під час криз аналітична продукція втрачає цінність без довіри до її джерела. Адже довіра – це не лише соціально-психологічна категорія, а й функціональний капітал ІАЦ. Її наявність забезпечує доступ до впливових мереж і колективних інтелектуальних ресурсів (включно з інсайдерською інформацією); дає змогу ІАЦ стати учасником процесу ухвалення рішень, а не лише стороннім спостерігачем [153]; стимулює фінансування з боку донорів і держави, які шукають надійних партнерів; робить центр авторитетним джерелом у медіа, формуючи у суспільстві певні межі розуміння кризи.

В умовах війни або внутрішньої дестабілізації (як-от в Україні після 2022 р.) аналітичні структури втрачають захищеність, а інформаційне середовище

поляризується. Традиційні критерії – якість досліджень, академічний стиль, наукова новизна можуть бути девальвовані в очах споживачів, які шукають не «ідеальну теорію», а надійний орієнтир в умовах невизначеності. Як зазначає Дж. МакГанн, у світі інформаційного шуму та конкурентних інтерпретацій перемагає не той, хто має рацію, а той, кому вірять [201]. Зацікавлені сторони надають (або забирають) довіру на основі своїх оцінок інформації та впливу поточного контексту [147]. Дослідники виокремлюють на низку ключових чинників, що формують довіру до ІАЦ і використовуються стейкхолдерами як неформальні критерії її оцінювання: мережі, вплив, інтелектуальна незалежність, прозорість, кваліфікація та експертиза, комунікації та видимість, якість досліджень, ідеологія та цінності, поточний контекст.

Цей перелік можна доповнити чинниками, які поєднуються в інтегральний ресурс довіри: інтелектуальна незалежність – відсутність політичної заангажованості або прозоре декларування ідеологічних меж; прозорість джерел фінансування – донори мають бути відомі, а конфлікт інтересів – виключений або відкрито задекларований; репутаційні зв'язки і мережі – участь у міжнародних об'єднаннях, рекомендації від інших авторитетних установ; стабільна комунікаційна політика – системна присутність у ЗМІ, здатність адаптувати мову і стиль подачі до аудиторій; стійкість до зовнішніх атак – як-от кампанії дискредитації, інформаційні атаки, кіберзагрози. Центри, що зберігають репутацію попри зовнішній тиск, зміцнюють довіру. Це особливо помітно під час кризових періодів (пандемія COVID-19, війна в Україні, енергетичні або міграційні кризи у ЄС), коли довіра до аналітичного центру стає передумовою його політичної суб'єктності. Центр, якому не довіряють, перетворюється на простий аналітичний архів. Отже, довіра – це капітал виживання та впливу ІАЦ в умовах кризи. Вона охоплює репутацію, мережі, прозорість, експертизу, здатність говорити правду і вистояти перед тиском. Саме тому вона має бути базовим критерієм оцінювання ефективності ІАЦ у сучасному світі, де правда не завжди очевидна.

Для посилення ефективності ІАЦ в умовах постійної нестабільності доцільно: впроваджувати open-methodology standards, публікувати інструменти, код, бази даних; запроваджувати незалежне рецензування аналітичних звітів (peer-review); інвестувати в підготовку аналітиків, зокрема через освітні програми з аналітичної політики, data science, управління знанням; зміцнювати співпрацю із закладами вищої освіти, які можуть забезпечити наукову базу, методологічну експертизу і резерв аналітичного персоналу; формувати інституційні альянси для обміну даними, методами, репутаційними стандартами (наприклад, ISAC-платформи або мережа UPLAN).

2.3. Аналітична компетентність експерта як системоутворювальний чинник діяльності інформаційно-аналітичних центрів

ІАЦ відіграють ключову роль у формуванні знання, що лягає в основу державної політики, безпекових стратегій та управлінських рішень. Неважливо, йдеться про урядові чи неурядові аналітичні центри, адже всі вони займаються інтелектуально-творчою діяльністю, яка передбачає багатопланову аналітичну роботу відповідних суб'єктів із пошуку, моніторингу, оцінки, верифікації та оброблення інформації на системних і безперервних засадах із подальшою підготовкою виробленої інформаційної продукції для задоволення потреб певного замовника чи суспільства загалом. Тобто ефективність цих структур визначається не лише організаційною формою чи доступом до інформації, а передусім аналітичною компетентністю – здатністю генерувати, інтерпретувати та передавати знання, релевантне до потреб суспільства та держави.

Враховуючи основні положення ст. 4 Закону України «Про інформацію», де пропонується перелік основних суб'єктів інформаційних відносин, інформаційно-аналітичні спільноти або центри можна кваліфікувати як колективні суб'єкти аналітичної діяльності, натомість кадровий склад, який бере безпосередню участь в аналітико-синтетичній обробці інформації, варто зарахувати до індивідуальних суб'єктів. Це і професійні аналітики, приміром,

постійні працівники аналітичних центрів чи інформаційно-аналітичних служб в органах державної влади, і управлінці високого (топменеджери) та середнього рангу, для яких аналітична робота – це один зі складників широкого діапазону посадових обов’язків, і працівники комп’ютерного забезпечення, канцелярії чи бібліотеки, і науковці, здобувачі вищої освіти та аспіранти, і члени громадських організацій, які здійснюють аналітичні дослідження на безоплатній основі відповідно до напрямів діяльності цих організацій. Але всіх їх об’єднує одна важлива особливість – наявність аналітичної компетентності (далі – АК) експерта як чинника та запоруки ефективного функціонування колективних суб’єктів інформаційно-аналітичної діяльності.

Аналітична компетентність експерта – це сукупність когнітивних, методологічних, організаційних та етичних якостей, які забезпечують здатність ІАЦ ефективно обробляти інформацію та виробляти обґрунтовані рекомендації. Вона охоплює не лише опанування інструментів аналізу, а й здатність продукувати знання, що відповідає вимогам доказової політики (*evidence-based policy*), наукової етики та суспільного інтересу. Вона охоплює: знання (теоретична база, політичний та інституційний контекст); методологію (соціологічні, статистичні, економетричні методи, GIS-аналітика); навички інтерпретації (формулювання висновків і *policy*-рекомендацій); комунікативну спроможність (адаптація складного знання до зрозумілої мови для ЗМІ, урядовців, суспільства); етику та прозорість (відкритість методологій, доступ до *raw*-даних, *peer-review*). Відтак аналітична компетентність експерта є системоутворювальним чинником ефективної роботи ІАЦ. У сучасному світі, де рішення повинні ухвалюватися швидко, але на основі доказів, аналітична спроможність стає не просто перевагою, а умовою виживання ІАЦ як інституції.

Поєднання всіх компонентів аналітичної компетенції дає змогу ІАЦ бути не просто коментаторами подій, а виробниками знання, здатного впливати на ухвалення рішень. Тому, з огляду на неоднорідність, варіативність цілей і галузеву специфікацію процесу інформаційно-аналітичного забезпечення, актуалізується наукове завдання щодо розроблення кваліфікаційних вимог до

компетенцій аналітиків-правників. У фокусі уваги опиняється проблематика у сфері компетентнісного підходу, а також такі ключові терміни, як «компетенція» і «компетентність».

Існує низка взаємопов'язаних критеріїв, які можуть бути використані для комплексного оцінювання аналітичної компетентності експерта, зокрема:

- якість досліджень, що передбачає відповідність результатів академічним і професійним стандартам наукової доброчесності та доказовості. Йдеться про застосування надійних методів (якісних і кількісних), ґрунтовний огляд літератури, чіткі висновки, обґрунтовані дані, транспарентне зазначення обмежень і уникання упереджень [241];

- релевантність відображає, наскільки продукти центру (дослідження, рекомендації) відповідають реальним потребам політиків, керівників, громадськості. Вона дає змогу перевірити, чи аналіз узгоджується з актуальними пріоритетами стейкхолдерів, чи враховує контекст, змінює тему в разі зміни зовнішніх умов;

- вплив охоплює фактичне залучення аналітичного продукту у політичні рішення, суспільні дебати чи міжнародні взаємодії. Це може проявлятися в ухваленні рекомендацій, цитуваннях у ЗМІ та наукових публікаціях, участі в офіційних консультаціях;

- прозорість стосується публічності методів роботи, фінансової звітності, джерел фінансування, а також політик щодо конфлікту інтересів та незалежності. Критерієм є відкритий доступ до деталей фондів, донорів, суми та призначення фінансування, що оцінюється, наприклад, у рейтингах Transparify та Who Funds You? [147]. Це підвищує довіру до центру та захищає його від сумнівів щодо уподобань або лобістських впливів;

- гнучкість, тобто здатність організації швидко реагувати на нові виклики, змінювати тематику досліджень відповідно до нових умов. Це також пов'язано з адаптивністю в управлінні ресурсами, оновленням тем і методик. У контексті аналітичних центрів гнучкість означає оперативне переорієнтування акцентів щодо нових кризових ситуацій або змін у політичному середовищі [222].

П'ять описаних критеріїв формують комплексний підхід до оцінювання аналітичної компетентності. Вони охоплюють як внутрішню якість роботи та методологічну добросовісність, так і зовнішню цінність результатів для керівників, громадськості та політиків. Над не менш важливим аспектом прозорості та адаптивності стоять етичні та організаційні засади незалежності та відповідальності.

Крім того, аналітична компетентність є ключовим чинником не лише ефективності ІАЦ, а й довіри до них як джерел публічного знання. В умовах криз (війни, інформаційної турбулентності тощо) істотно зростає попит на доказову політику, тому саме якість аналітики стає тим чинником, який визначає реальний вплив аналітичних центрів. У цьому контексті довіра, професіоналізація, етична відповідальність і відкритість – це не додаткові «опції», а необхідні умови легітимності сучасних ІАЦ. Їхнє майбутнє залежить не лише від фінансування, а й від здатності створювати аналітику, яка витримує критику, перевірку і дає відповіді на виклики часу.

Особливо серйозні виклики постають у сфері аналітичної компетентності експерта, переважно в контексті низки структурних проблем, серед яких: відсутність відкритих даних і прозорих методологій (значна частина звітів не супроводжується деталізованими описами методів, вибірки, кодів, що знижує можливість верифікації); залежність від донорів, що породжує ризик *donor capture* – зміщення аналітики до «зручних тем» або уникання критики донорських стратегій; нестача зовнішнього рецензування, адже більшість досліджень верифікуються всередині організації або донором, але не проходять незалежну *peer-review* процедуру; кадрові виклики. Кризи зумовлюють вигорання, ротацію кадрів і брак молодих аналітиків, здатних працювати з великими даними. Сукупність зазначених чинників об'єктивно підвищує ризики зниження якості аналітичної продукції і ставить під сумнів рівень довіри до експертних висновків.

За таких умов розвиток аналітичної компетентності потребує інституційної підтримки, прозорих стандартів і довгострокових інвестицій у людський капітал.

У цьому вимірі особливої ваги набуває освітній аспект, коли в умовах модернізації освітня система перебуває у стані постійних трансформацій, оновлення та реформування, де на перший план виходить питання підвищення якості та ефективності професійного навчання, підготовка затребуваного та конкурентоспроможного фахівця, який здатен оперативної та ефективно реалізувати свій потенціал у нових соціально-економічних реаліях, мобільно та гнучко реагувати на виклики інформаційного суспільства. На цьому шляху одним із пріоритетних завдань є формування високого рівня АК індивідуальних суб'єктів інформаційно-аналітичної діяльності, без якого неможливі якісний аналіз, ефективне планування діяльності та ухвалення самостійних і нестандартних рішень у межах функціонування аналітичних центрів урядового чи неурядового спрямування.

Попри декларовану спробу відійти від суто освітнього аспекту під час трактування АК, слід зазначити, що на законодавчому рівні в нашій країні сьогодні надана перевага саме компетентнісному підходу до підготовки фахівців, де під «компетентністю» розуміється «динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти» [88]. Водночас уже в цьому визначенні простежується певна суперечність між динамічністю, що передбачає регулярне та свідоме оновлення знань, самовдосконалення фахівця та особистості, та локальною інституцією, якою постає вища освіта. Як гармонійна «комбінація» багатьох компонентів компетентність не обмежується формально-освітнім контекстом, а передбачає удосконалення впродовж усього професійного життя особистості, обумовленого відповідним фаховим і соціально-комунікативним середовищем. У цьому сенсі АК експерта є найважливішим і вагомим складником професійної діяльності будь-якого фахівця, не епізодичним актом, а функцією усіх ланок інформаційно-аналітичної роботи, що забезпечує високий коефіцієнт продуктивності та успіх останньої.

Розмежування понять «компетенція» і «компетентність» додатково прояснює змістовне наповнення зазначеної проблематики. Зокрема, М. Головань трактує «компетенцію» як потенційні здібності та якості особи, наперед задану вимогу щодо знань, досвіду та підготовки у певній сфері, тоді як «компетентність» розглядає як реальне опанування цієї компетенції, що демонструється ефективною діяльністю та охоплює особисте ставлення до процесу і продукту праці [13]. Інакше кажучи, розуміючи під «компетенцією» коло повноважень або обізнаність з чим-небудь, про що йдеться в академічному словнику [126, с. 250], зауважимо, що компетентною можна вважати людину, яка опановує компетенції та реалізує їх у межах конкретних дій і свого фаху. Тому компетентність і є властивістю, по суті, індикатором професійних та інших здібностей особистості, тоді як компетенції постають складниками та утворюють її зміст. У разі з інформаційно-аналітичним центром ефективність його роботи прямо залежить від кваліфікації та компетентності кадрів, що опанували відповідні аналітичні компетенції.

У Європейській рамці кваліфікацій, ухваленій Європейським парламентом 23 квітня 2008 р., для опису результатів навчання застосовуються дескриптори знань, умінь і компетенцій, причому останні осмислюються через категорії відповідальності та автономії. Такий підхід засвідчує методологічний вихід за межі «знаннєвої» парадигми та зміщення акценту на здатність особи до самостійного виконання професійних завдань, ухвалення рішень і усвідомлення відповідальності за їх результати. Аналогічна логіка простежується і в національному нормативному полі, зокрема в запровадженні поняття «інтегральна компетентність» у додатку до Постанови Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» [90], що доповнює динамічне трактування компетентності, пояснюючи його з позиції прирощення в різних галузях і удосконалення впродовж усього життя.

Серед усього спектра дефініцій і понять («аналітичної компетентності», «компетентності інформаційного аналітика» чи «інформаційно-аналітичної компетентності») заслуговує на увагу підхід Л. Половенко, яка розуміє під АК

систему екстрафункціонального забезпечення аналітичних функцій фахівця (у статті авторки йдеться про економічну кібербезпеку), яка виражається в готовності та здатності до аналітичної діяльності, що також передбачає набір особистих якостей, необхідних для адаптації й ефективної управлінської діяльності [84]. Тобто йдеться про доповнення інформаційного складника компетентності аналітичним, який може розглядатися як сукупність знань предметної сфери (галузевий компонент), опанування аналітичних методів (функціональний компонент) і певний тип структури особистості фахівця, її якості (особистісний компонент). Звісно, на перший план виходять саме аналітичні здібності як «наявність у людини схильності виявляти суттєві зв'язки та відношення між різними елементами інформації, здатності на основі аналізу конкретної ситуації будувати її цілісний образ» [84, с. 82].

Враховуючи, що функціонування ІАЦ є специфічним видом діяльності, слід конкретизувати ті знання та вміння, що є принципово важливими для фахівця у цій галузі. Інформаційний аналітик повинен вміти акумулювати та сполучати увесь комплекс необхідних компетенцій у процесі виконання тих завдань, які стоять перед ним. Відповідно до норм європейської та національної рамок кваліфікацій, така діяльність має здійснюватися на засадах автономності, відповідальності та професійної самостійності, що передбачає здатність аналітика ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та інформаційної надлишковості.

На сучасному етапі розвитку ІАЦ до аналітика висуваються якісно нові професійні вимоги: розумне поєднання комп'ютеризованої та інтелектуальної обробки даних, жорстке проєктування технологічних схем аналізу, наявність практичних рекомендацій, реальний перехід від простого аналізу до аналітико-синтетичної обробки інформації. Така трансформація здійснює поділ професійних компетенцій аналітика на загальні (універсальні) та спеціальні. Саме останні, точніше їх наявність, перетворюють аналітика на професіонала, а інформаційно-аналітичний центр чи інститут, у складі якого він працює, додає в рейтингах і якісних показниках інформаційної продукції, що виробляє. Якщо з

універсальними компетенціями ситуація є зрозумілою (операціональні вміння, досконале опанування комп'ютерної техніки, швидке читання та ін.), то питання спеціальних компетенцій є більш складним, адже йдеться про «каналізовані» компетенції відповідно до широкого розмаїття спеціалізацій (бізнес-аналітик, PR-аналітик, IT-аналітик, кредитний аналітик та ін.), що потребує окремого комплексного дослідження.

Концептуальне підґрунтя осмислення АК у поєднанні з аналітичною діяльністю пропонують Р. Пол і Л. Елдер: «коли ми думаємо, то робимо це з певною метою на основі деякої думки, заснованої на припущеннях, які ведуть до певних наслідків; ми використовуємо концепції, ідеї та теорії для інтерпретації фактів і даних з метою отримання відповіді на питання та розв'язання проблем» [221, с. 218]. Відповідно, АК може розглядатися як інтегративна професійна характеристика, що поєднує когнітивний, методологічний, технологічний і рефлексивний компоненти.

Сучасні дослідники пропонують комплексний інструментарій підготовки фахівців до аналітичної діяльності, що визначає зміст АК експерта: аналіз цілей управління процесами, на підставі якого потім формулюються завдання, які потребують розв'язання; організація процесу накопичення інформації відповідно до сформульованих завдань у реальних умовах; оцінка отриманої інформації в контексті згаданих цілей і виявлення закономірностей спостережуваних явищ; побудова моделі предметної сфери або об'єкта дослідження; опис середовища функціонування моделі; перевірка побудованої моделі щодо відповідності реальній дійсності та проведення її коригування, якщо є відхилення; планування і проведення натурних або модельних експериментів; синтез нового знання (інтерпретація результатів, прогнозування тощо), потрібного для розв'язання поставлених завдань; доведення результатів аналітичної роботи (нового знання) до суб'єкта управління (структури або особи, яка поставила завдання і ухвалює рішення).

Водночас у контексті діяльності інформаційно-аналітичних центрів чи відділів, де працюють фахові інформаційні аналітики, абсолютно штучною

виглядає спроба відокремлення аналітичного складника компетентності від інформаційного, як це намагаються представити окремі дослідники, аналізуючи компетентність в освітньому чи певному галузевому вимірі. Тому, враховуючи цілі та завдання інформаційно-аналітичних центрів чи спільнот як колективних суб'єктів аналітичної діяльності, слід вважати синонімами поняття «аналітичної компетентності» та «інформаційно-аналітичної компетентності». Фактично, коли йдеться про роботу інформаційно-аналітичного центру, то неможливо відокремити побудову ефективної системи інформаційних ресурсів чи визначення потреб окремого інформаційного ресурсу від обґрунтування оцінювання ефективності системи інформаційних ресурсів, об'єктивної оцінки аспектів системи інформаційних ресурсів, здійснення оперативної аналітичної оцінки інформаційних потоків, оперативно-аналітичного зіставлення інформаційних потоків з різних джерел, формулювання комплексних аналітичних висновків на основі отриманої інформації та від інтерпретації, систематизації та аналітики отриманої інформації.

З огляду на це окремо слід зазначити досвід науковців і освітян Київського національного університету культури і мистецтв, втілений в освітній програмі «Інформаційна аналітика (Інтернет-маркетинг)», унікальність якої детермінована її предметною орієнтованістю на «цифрові» засоби праці та належністю до предметного поля інформаційного менеджменту у цифровому просторі. Окрім основного фокуса освітньої програми з підготовки інтернет-маркетолога за спеціальністю «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», яким є маркетинг некомерційних суб'єктів (органів державного управління та місцевого самоврядування, закладів освіти, благодійних організацій, бібліотек, архівів, музеїв), також пріоритетною є підготовка фахівців нового покоління для бібліотечно-інформаційної та архівної сфери, враховуючи загальні і професійні компетентності з інформаційно-аналітичної діяльності, які дають змогу мобільно реагувати на потреби практики та вимоги роботодавців. Це передбачає розвиток аналітичного мислення, досконале опанування процесів організації системи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських структур, вміння

формувати відповідні аналітичні огляди, реферати наукових статей, монографій та інших видів документів, навички до узагальнення та синтезу отриманої інформації та проведення науково-практичних досліджень та ін.

Інформаційний аналітик у цифровому середовищі, на думку освітян, також виконує функції інтернет-маркетолога, серед яких: проведення маркетингових досліджень; моніторинг конкурентного середовища, де відбувається просування товару (послуги); організація роботи з рекламування товарів (послуг); створення і редагування вебконтенту на сайтах та в соціальних мережах; розробка стратегії інтернет-просування; управління репутацією у мережі Інтернет (Search Engine Reputation Management, SERM та Online Reputation Management, ORM); дослідження поведінки споживачів за допомогою цифрових інструментів; управління проєктами в галузі цифрового маркетингу та медіа тощо.

Резюмуючи розгляд проблеми АК експерта в контексті діяльності ІАЦ, можна сформулювати такі висновки.

По-перше, суб'єкти інформаційних відносин поділяються дві групи – індивідуальні (професійні аналітики, управлінці високого та середнього рангу, члени громадських організацій, бібліотекарі, ІТ-аналітики та ін.) та колективні (урядові та неурядові аналітичні центри, відділи чи служби). Відповідно, колективні суб'єкти складаються з індивідуальних, що опанували АК, яка, беручи до уваги цілі та завдання інформаційно-аналітичних центрів чи служб, є синонімом понять «компетентності інформаційного аналітика» та «інформаційно-аналітичної компетентності».

По-друге, АК – динамічно-інтегративне утворення, поліфункціональна та багатофакторна якість індивідуального суб'єкта інформаційних відносин, що охоплює набір загальних і спеціальних інформаційних і аналітико-синтетичних компетенцій, а також набір особистих якостей, завдяки яким забезпечується готовність цього суб'єкта до аналітичної діяльності, адаптації й ефективної управлінської діяльності та виявлення і розв'язання поставлених перед ним задач у визначені терміни.

По-третє, трактуючи АК експерта як динамічно-інтегративне утворення, ми виходимо за межі суто освітнього дискурсу та сприймаємо її в ширшому соціально-комунікативному ракурсі. АК стає не епізодичним актом, а функцією всіх ланок інформаційно-аналітичної роботи, чинником функціонування колективних суб'єктів інформаційних відносин, від якого залежить успіх і ефективність останніх.

Сьогодні можна впевнено стверджувати, що професійне опанування АК набуває особливої цінності та практичної значущості для управлінця чи фахового аналітика в умовах тотальної інформатизації соціуму, надаючи йому додаткові конкурентні переваги та підвищуючи конкурентоспроможність інформаційного продукту того аналітичного центру, відділу чи служби, в межах якого він працює.

Висновки до розділу

Перші ІАЦ стали продуктом модернізаційних процесів другої половини ХІХ – початку ХХ ст., які супроводжувалися запитом на прикладне, оперативне та стратегічно орієнтоване знання. Вони виникли як інституції, які заповнили розрив між академічною наукою та державним управлінням, пропонуючи поєднання дослідницької культури з фокусом на впливові рішення. Холодна війна стала переломним моментом, коли попит на аналітику з боку держав зумовив створення потужних структур (як-от RAND Corporation), які інтегрували науку в безпекову політику. Водночас у 80–90-х рр. ХХ ст. відбувся зсув у бік ідеологічної аналітики. ІАЦ почали функціонувати не як незалежні дослідницькі інституції, а як політичні актори з чіткими меседжами.

На кінець ХХ ст. діяльність ІАЦ формувалася за логікою ринку: експертиза стала товаром, а політичне підприємництво – рушієм впливу ІАЦ у сфері ухвалення рішень, які мали не просто аналізувати, а й просувати рішення через комунікацію, лобізм, медіастратегії та доступ до політичної еліти. ІАЦ створювали, пакували та просували знання, ставши активними учасниками глобального ідеологічного ринку, паралельно адаптуючи його до цільових

аудиторій, політичного моменту та медіалогік, що робило їх не лише експертними, а й культурно-політичними гравцями.

На початку XXI ст. ІАЦ увійшли в нову фазу розвитку, здійснивши перехід від інституційно стабільних, переважно національних структур до мережевих, адаптивних, технологічно інтегрованих. Ця трансформація зумовлена поєднанням глобалізаційних викликів, цифровізації, донорозалежності та політичної поляризації. У Центральній та Східній Європі ІАЦ дедалі більше поклалися не на прямий вплив на національні уряди, а на участь у транскордонних партнерствах, міжнародних мережах (PASOS, OSF, EPC) та консорціумах. Участь у глобальних платформах компенсує локальну політичну маргіналізацію та стає джерелом нової легітимності. Аналітичні центри перетворюються на гібриди між академією, адвокацією, консалтингом і цифровими медіа. Це відкриває нові канали впливу (через сторітелінг, мультимедіа, подкасти), але також зумовлює етичні виклики, пов'язані з розмиттям ролей і стандартами аналітичної доброчесності. Грантове фінансування стало короткостроковим, стратегічно фрагментованим, де домінує логіка *impact now*. Це обмежує автономію ІАЦ, змушуючи їх підлаштовуватися під очікування донорів і знижуючи здатність до довгострокового прогнозування та фундаментальних досліджень.

Аналітичні центри активно впроваджують ШІ у процеси збору, обробки та візуалізації даних, а також у стратегічне моделювання. З'являються нові форми організацій – віртуальні аналітичні структури, які працюють на основі хмарних технологій і глобальних експертних мереж. Ініціативи на кшталт GovLab (цифрове врядування) та RethinkX (моделювання дисруптивних трансформацій) демонструють нові типи ІАЦ, які відкриті, мережеві, інтерактивні, поєднують аналітику, технології, залучення громадськості та етичну відповідальність. Ініціативи ECAT та IASEAI формують етичні стандарти для застосування ШІ в аналітичній діяльності. Це підвищує довіру до рішень, які базуються на алгоритмах, і підсилює вимоги до підзвітності.

Практики *participatory design* (як у Тайвані) і *open source policy* (як *Open Policy Library*) дають змогу залучати громадськість до процесу вироблення рішень, що посилює соціальну легітимність і відповідальність ІАЦ перед спільнотою, перетворюючи їх на інтерфейс між знанням і владою, а складні дані – на доступні політичні рішення. Вони є протиправдою, інформаційній маніпуляції та фрагментації знань. Серед основних тенденцій майбутнього ІАЦ можна спрогнозувати такі аналітичні моделі: віртуальні та розподілені лабораторії (мінімальні накладні витрати та глобальні команди); *open-source policy* (спільноти експертів, у діяльності яких дані та методи є публічними); *participatory think tank* (ко-створення політики з громадськими рухами); а також посилення вимог до етики й прозорості алгоритмів, особливо якщо у формуванні рекомендацій бере участь ІІІ.

Типо-видова різноманітність ІАЦ зумовлена поєднанням правового статусу, функціональної моделі, масштабів діяльності та джерел фінансування. Тому ефективне розуміння ролі ІАЦ потребує багаторівневої класифікації за такими критеріями, як: правовий статус, функціональна модель, географічний масштаб і фінансова автономія. Це дає змогу точніше ідентифікувати типи центрів, специфіку їхньої діяльності та зони впливу. Новітні форми, як-от ISAC (центри обміну та аналізу інформації), засвідчують зростання ролі ІАЦ у сфері кібербезпеки та реагування на інциденти в реальному часі. Це розширює традиційне розуміння аналітичного центру як суто політичної інституції.

Ефективність ІАЦ залишається багатовимірною категорією і залежить від здатності: 1) підтримувати якість досліджень під тиском ідеології; 2) опанувати нові технології без втрати критичної рефлексії; 3) будувати довіру через прозорість фінансування та наукової методології. Найбільш перспективним підходом є інтеграція ТоС із контекстуальними індикаторами та якісними «історіями впливу». Тому оцінка ефективності ІАЦ повинна враховувати як кількісні (цитованість, впроваджені політики, *altmetrics*), так і якісні показники (*Theory of Change*, *narrative impact*, *MSC*).

РОЗДІЛ 3

МЕРЕЖА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ В УКРАЇНІ: СТАНОВЛЕННЯ, ФУНКЦІОНУВАННЯ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

3.1. Становлення мережі інформаційно-аналітичних центрів в Україні

ІАЦ як науково-експертні інституції з'явилися в Україні з перших років незалежності та визначалися певною автономністю на рівні формулювання та розв'язання дослідницьких завдань, хоч і фінансувалися з державного бюджету. Йдеться про появу у 1992 р. Інституту стратегічних досліджень (ІСД) та Інституту світової економіки та міжнародних відносин (ІСЕМВ) НАН України, які завдяки прямим і опосередкованим рекомендаціям (через президію Академії наук) певний час визначали стратегічну поведінку держави. На відміну від США та Західної Європи, де наприкінці минулого століття функціонували розгалужені мережі ІАЦ, в Україні, як зазначає Н. Ржевська, лише на стадії формування глобальне та системне прогнозування, переважають короткі (ситуативні) аналітичні дослідження і все через те, що українська політична та аналітична думка не сформувалася як «сталій суб'єкт» (П. Бурд'є) та намагається позбутися «тенет» марксистсько-ленінської методології [117, с. 29].

Геополітична конкуренція зі США та країнами Заходу, Холодна війна, намагання «наздогнати і перегнати» розвинуті країни тощо зумовили появу аналітичних структур у СРСР у 50–60-х рр. ХХ ст., чії традиції частково успадкували українські ІАЦ. Якщо західні інституції еволюціонували на етапах «молодіжної революції» 1960–1970-х рр. і неоконсервативної революції 1980–1990-х рр. у напрямі збільшення груп учасників, децентралізації політичного процесу та збільшення автономії ФД, які опановували новий напрям діяльності – «захист суспільних інтересів» (advocacy), то у країнах Східної Європи формування ІАЦ сприймалося крізь призму масштабного бачення проблем демократичного транзиту. Так, інститути політичних досліджень як «нові

аналітичні структури» виникають на базі «старих» радянських академічних інститутів та як «відділення» зарубіжних (переважно американських) ІАЦ, а тому часто сприймалися як «агенти західної демократії».

Західні ІАЦ поповнюють свої ряди експертами на взаємовигідних умовах, збагачуючи ресурсний «портфель» новими зв'язками та підвищуючи репутацію у високих колах, активно застосовують стратегії диверсифікації і спеціалізації своїх напрямів діяльності та джерел фінансування (зазвичай певний ІАЦ спеціалізується на вузькому напрямі досліджень і розробок) та беруть участь у роботі структур уряду і парламенту, завзято займаються «піаром» своїх аналітичних продуктів. Загалом можна констатувати, що в розвинених західних країнах утворилася стала конструктивна взаємодія між елітою та спільнотами експертів на основі довіри, чого, власне, бракувало на пострадянському просторі. Основна причина – слабе поширення стратегій спеціалізації та диверсифікації напрямів досліджень і джерел фінансування серед українських ІАЦ.

У перехідних країнах, де наявна потреба в сталому та компетентному суб'єкті демократії, ІАЦ переважно мають ліберально-демократичний характер. Водночас доводиться констатувати, що приблизно після 2000 р. виникає попит на «продержавницькі» ІАЦ, зумовлений централізацією політичної системи. На відміну від «ліберальних» центрів, які функціонують за коштів іноземних грантів або отримують ресурси з бізнесу, «продержавницькі» отримують більше можливостей для накопичення ресурсів [117].

Оскільки на заваді розвитку українських ІАЦ як автономних і публічних організацій знаходяться щонайменше дві причини – перевага одного джерела фінансування «панівного» клієнта та низька якість аналітики, яку він забезпечує, стає зрозумілою ситуація з аналітичними інституціями пострадянського простору в 1990–2000-х рр., враховуючи Україну, в яких були проблеми з впровадженням нових форм аналітичного продукту в «інтелектуальне виробництво». Українські експерти та аналітики не лише продовжували тривалий час використовувати традиційні способи просування аналітичної продукції (конференції, семінари, особисті контакти тощо), майже ігноруючи

механізми «агресивного маркетингу», а й не чинили сильного опору зовнішньому неконкурентному політичному середовищу. Однак, як стверджує Н. Ржевська, все це не є свідченням неможливості в Україні автономної експертної «мережі», адже з розвитком публічного простору та дискурсу діалог між громадськістю та елітами лише поживається. На цьому фоні кожен ІАЦ має чітко маніфестувати власну місію, завдання та функції, продемонструвати професіоналізм та утвердити свій статус як суб'єкта інтелектуального забезпечення політики [117, с. 33].

Необхідною умовою формування мережі українських ІАЦ є ухвалення належної нормативної бази: Закони України «Про інформацію» (1992) [96], «Про науково-технічну інформацію» (1993) [107] і «Про наукову і науково-технічну діяльність» (1991) [108], «Про наукову та науково-технічну експертизу» (1995) [109], «Про Національну програму інформатизації» (1998) [110], Укази Президента «Про Інформаційно-аналітичний центр» (2012) [95] та «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки» (2021) [112]; «Про медіа» (2022) [97]; ДСТУ 5034:2008. «Науково-інформаційна діяльність. Терміни та визначення понять» (2008) [25].

У статті 6 Закону України «Про інформаційні агентства» суб'єктами аналітичної діяльності у сфері інформаційних відносин позначені: засновник (співзасновник) інформаційного агентства, його керівник (директор, генеральний директор, президент та ін.), трудовий колектив, творчий колектив, журналіст інформаційного агентства, спеціаліст у галузі засобів комунікації, автор або інша особа, якій належить право на інформацію; видавець (виробник), розповсюджувач і споживач продукції інформаційного агентства. Оглядаючи цей перелік, зазначає О. Мандзюк, виявляється, що в ньому не знайшлося місця аналітикам. Певною мірою ситуацію пояснює час, коли був ухвалений цей Закон, адже тоді аналітичній діяльності ще не приділялося належної уваги. Але після численних змін і доповнень (остання редакція датується 21.05.2015) у ньому почали з'являтися концептуальні засади розуміння ролі та статусу ІАЦ й окремих

аналітиків. Загалом, на думку дослідників, «потребує переосмислення сама концепція призначення, ролі і статусу інформаційних агентств. Чинний Закон України „Про інформаційні агентства” по суті зорієнтований лише на етап оприлюднення й розповсюдження інформації, журналістську й видавничу діяльність. Цього замало. Враховуючи появу в сучасних умовах холдингів, зокрема медіахолдингів, зростання у геометричній прогресії інформаційних потоків, що передбачає удосконалення етапів пошуку, збору, аналітико-синтетичної обробки і лише потім оприлюднення, розуміння, подібне до представленого у зазначеному Законі, постає рудиментом радянської доби» [62, с. 162].

У 1993 р. було відкрито експертно-аналітичну структуру «Київський центр політичних досліджень і конфліктології», що вивчала трансформації державних інститутів та українського соціуму, спеціалізуючись на політичному аналізові актуальної ситуації в країні, конфліктології та прогнозуванні. Також цей центр організовував і проводив соціологічні дослідження, конференції та експертні семінари, присвячені прогнозуванню соціально-політичної та економічної ситуації в Україні, консультував зарубіжні та українські урядові й громадські організації та приватні фірми, опікувався підготовкою і виданням інформаційно-аналітичних матеріалів.

Одним із перших ІАЦ в Україні був Інститут національних відносин і політології НАН України, створений рішенням Президії Академії наук України 11 грудня 1991 р., і у 1997 р. перейменованій в Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Як і згаданий «Київський центр...», він займався політичним прогнозуванням і вивченням сучасної динаміки політичних інститутів і процесів, співвідношенням етнонаціональних відносин політики, розробляв технології управління сферами політичних і міжетнічних відносин, а також відповідав за моделювання варіантів етнополітики та нових парадигм етнонаціонального розвитку.

У 1990 р. засновано дослідницький центр Соціологічної асоціації України, який у 1992 р. став приватною інституцією, нині відомою як Київський

міжнародний інститут соціології (КМІС), що тісно співпрацює з Національним університетом «Києво-Могилянська академія». Загадуючи саме цей інститут, слід зазначити не тільки те, що він одним із перших в Україні впроваджував соціологічні стандарти, а й що також входив до Української асоціації маркетингу (УАМ), Соціологічної асоціації України (САУ), Європейського товариства дослідження громадської думки і маркетингу (ESOMAR), застосовуючи сучасні методи обробки та аналізу інформації (комп'ютерне моделювання соціальних процесів, спеціальне програмне забезпечення для складання вибірки, розрахунку дизайн-ефекту, лінійних структурних рівнянь) поряд зі стандартним програмним забезпеченням аналізу даних досліджень (SPSS, OCA).

У 1994 р. розпочалася історія ІАЦ недержавної форми власності, якому надали ім'я Олександра Разумкова за ініціативою Ради засновників восени 2000 р. Експерти цього центру дотримуються ліберально-демократичних ідей та цінностей, основ верховенства права та принципів захисту правових свобод громадян, працюють з урахуванням положень українського законодавства та норм міжнародного права. Аналітична продукція центру Разумкова офіційно використовується різними політичними партіями і силами, науково-експертними колами, презентується на урядових, міністерсько-відомчих сайтах чи подається під час парламентських слухань, в освітніх цілях і наукових розвідках, маючи високий індекс цитованості в українських медіа та академічних виданнях [129]. Міжнародне визнання центру також підтверджує його репутацію: в межах Міжнародного економічного форуму в Польщі у 2004 р. Центр Разумкова визнано найкращим серед неурядових організацій на східноєвропейському просторі; згідно з Рейтингом аналітичних центрів світу 2020 р. (Університет Лаудера Пенсильванії), осередок зараховано до числа 100 найкращих дослідницьких центрів у світі [37].

Водночас українські бібліотеки почали виконувати функції інформаційно-аналітичних центрів. До прикладу, Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого та Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, у структурі якої було утворено службу інформаційно-аналітичного забезпечення

органів державної влади. При останній функціонує Центр досліджень соціальних комунікацій, працівники якого долучаються до розбудови інформаційно-аналітичної системи країни та беруть участь у розробленні спецпроєкту «Інформаційна безпека». Дослідники виокремлюють щонайменше три аспекти інформаційно-аналітичної діяльності бібліотек: «1) рівень підготовки управлінських рішень у своїй сфері; 2) узагальнення підходів до аналізу інформації, що циркулює в суспільстві на різних рівнях його функціонування, і створення інформаційно-аналітичних продуктів для використання в різних галузях; 3) рівень опрацювання знань, який виявляється через нову організацію праці – аналітика, нові технології, нові продукти – практично є перехідним до іншої роботи і діяльності» [61, с. 166].

Українські бібліотеки сьогодні зазнають глибокої трансформації, перетворюючись із традиційних книгосховищ на сучасні, багатофункціональні центри інформаційно-аналітичної роботи. Ця еволюція зумовлена потребами інформаційного суспільства, викликами цифрової епохи, а також специфічними обставинами, пов'язаними з війною та відбудовою України. Ключові напрями інформаційно-аналітичної діяльності бібліотек [33; 39; 79]:

– інформаційне забезпечення різних груп користувачів: громадян (надання доступу до актуальної, перевіреної інформації через електронні каталоги, бази даних, підписні ресурси; особливо важливим є доступ до офіційних державних ресурсів («Дія», законодавчі бази даних)), бізнесу та підприємців (надають аналітичну інформацію про ринки, конкурентів, законодавство, фінансування, можуть готувати огляди, дайджести, бізнес-довідки), органів влади та місцевого самоврядування (можуть виконувати функції інформаційно-аналітичних центрів, готуючи моніторинги ЗМІ, аналітичні записки, огляди громадської думки з актуальних питань розвитку громади чи регіону);

– формування інформаційної та медіаграмотності. У добу інформаційних війн і фейків це одна з найважливіших функцій. Бібліотеки проводять: тренінги з критичного мислення, майстер-класи з верифікації інформації, лекції з основ

медіаграмотності, а також опікуються створенням і популяризацією тематичних ресурсів-довідників, де зібрано критерії оцінювання джерел;

– аналітична обробка інформації та створення власних продуктів. Це вже вищий рівень роботи, який перетворює бібліотеку з пасивного постачальника інформації на активного її творця. До таких продуктів належать: бібліографічні покажчики та огляди (не просто списки літератури, а тематично структуровані, з анотаціями та рекомендаціями), аналітичні огляди та довідки (глибокий аналіз певної проблеми за різними джерелами), дайджести новин (відбір і структуризація найважливіших новин за певними темами), біобібліографічні покажчики, присвячені видатним особистостям регіону чи України;

– позиціонування в статусі хабів для громадської активності та освіти, коли бібліотеки організують лекції, дискусії, зустрічі з експертами, що сприяє обміну знаннями та аналізу суспільних проблем, стають майданчиками для реалізації громадських ініціатив, волонтерських проєктів, пов'язаних з інформаційною підтримкою ЗСУ, допомогою ВПО;

– архівація і збереження цифрового культурного спадку: займаються оцифруванням унікальних видань, архівів місцевої періодики, створенням е-репозитаріїв, що є основою для майбутніх історичних та аналітичних досліджень.

У сучасних умовах, особливо під час війни та у період відбудови, їхня роль як осередків достовірної інформації, аналітичної підтримки громад і центрів громадянської освіти є незамінною. Для повної реалізації цього потенціалу необхідні системні зусилля з боку держави, місцевих громад та міжнародних партнерів.

Варто погодитися з О. Мандзюком, що в Україні утворилася окрема мережа інформаційно-аналітичних служб (ІАС), працівники яких займаються соціологічними, маркетинговими та іншими дослідженнями. Специфіка їхньої роботи безпосередньо залежить від сфери діяльності, водночас простежується певна структура подібних служб з їхніми різновидами: ІАС у комерційних організаціях та неурядових аналітичних центрах, ІАС у партіях, ІАС органів державної влади і органів місцевого самоврядування, ІАС у неприбуткових

організаціях, ІАС закладів вищої освіти та ін. Усіх їх об'єднує схожа організаційна структура (центр управління, експертний (інформаційно-аналітичний) відділ з базою даних, відділ моніторингу, науково-методичний та адміністративно-фінансовий відділи) [61, с. 167].

Станом на середину 2000-х рр. Україна вже входила до числа європейських країн, які мали найбільшу кількість ІАЦ [60]. Наразі точна кількість центрів залишається невідомою. Водночас можна стверджувати з певною упевненістю, що в країні наявне значне розмаїття організаційних форм ІАЦ: центри, інститути, асоціації, відділи, групи, фонди тощо; державні, недержавні (партійні, бізнесові, неприбуткові організації громадянського суспільства), академічні. До цього додається різноманітність інформаційних послуг і продуктів, що вони надають, враховуючи моніторинг медіа, результати соціологічних досліджень, підготовку довідкових і прогнозно-аналітичних матеріалів тощо. Вони постають суб'єктами інтелектуального забезпечення державних інституцій та експертними організаціями. Якщо йдеться про ІАС, то, за словами Н. Дяченко, їхніми прикметними рисами та ознаками є незалежність, узгодження позицій різних акторів публічної політики, допомога суспільству та неприбутковість [26].

Серед найбільших центрів мережі, які відповідають за інформаційне забезпечення урядових гілок влади та регіональних керівників, важливо згадати аналітичні служби Секретаріату Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України. До цієї групи можна зарахувати Національний інститут стратегічних досліджень, Центр Разумкова та Службу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади НБУВ. З урядовими структурами співпрацюють і ті ІАЦ, які професійно займаються інформаційно-аналітичною діяльністю, як-от Український інститут аналітики та менеджменту політики, Інститут Горшеніна чи Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Останній, створений у 1999 р., є міжнародно визнаним і незалежним ІАЦ, пріоритетними напрямками якого є рекомендації з розвитку громадянського суспільства в Україні та економічний аналіз, і який з 2019 р. є стратегічним партнером ЄС з розвитку громадянського суспільства. У 2020 р.

Інститут економічних досліджень і політичних консультацій був представлений у категорії «Найкращі незалежні аналітичні центри 2019 року» (129 місце серед 144) [200].

Водночас часто висловлюються критичні зауваження щодо політико-ідеологічної заангажованості державних ІАЦ через їхню афілійованість із державним апаратом. Питання ускладнює й відстань між політичною владою та аналітично-експертною спільнотою, коли аналітичні продукти проходять кілька ступенів фільтрації, поки потрапляють до рук особи, що ухвалює ключові рішення. Участь експертів на етапі розробки політики не завжди гарантує вплив експертної спільноти на остаточні рішення, які завжди ухвалюють управлінці. Приміром, якщо ще кілька років тому на Заході були підстави стверджувати про досить помітну роль ІАЦ як «містка» між владою і народом, зокрема у Великій Британії, то наразі публічний простір часто заповнений маніпуляцією і фейками, які видаються за факти, що підриває довіру до експертного середовища та поглиблює розкол між партіями [223].

Дещо схожа ситуація спостерігається й в Україні, де сприйняття інформаційного продукту залежить від співпраці аналітичної агенції чи організації з певним бенефіціаром, за яким часто приховуються олігархічні групи. Це зумовлює кризу довіри до таких ІАЦ та знижує сприйняття їхнього продукту. Окрім цього, українська науково-експертна спільнота стикається з комплексом проблем, що впливає на кількість і якість аналітичного продукту.

По-перше, це труднощі, пов'язані з вільним вираження думок. Ця проблема стосується як державних аналітичних центрів, так і незалежних. Перші часто залежать від державного фінансування і працюють в межах «дозволеної» інтелектуальної свободи. Здебільшого їхня робота перетворюється на легітимацію зовнішньої і внутрішньої політики держави, а також на пропаганду рішень керівництва через заангажовані коментарі в медіа. Якщо ми говоримо про авторитарні режими, то тут навіть незалежні експерти й аналітичні центри змушені в умовах тиску коригувати свої напрацювання та вдаватися до самоцензури, що впливає на якість аналітичного контенту. По-друге, на відміну

від західних країн ІАЦ, які тісно співпрацюють з академічними інститутами, мають академічну свободу і проводять дослідження, в Україні взаємодія між університетами, науковими установами та ІАЦ недостатньо налагоджена. Проблема полягає не лише у нестачі достовірних даних/інформації для об'єктивного аналізу, але й браку колективів (команд) експертів з різних сфер, які працюють спільно над комплексними проблемами. По-третє, питання безпеки аналітиків, як і журналістів, які доволі часто досить критично висловлюються про владу чи політичний курс, а тому ризикують піддатися публічному «остракізму» та зазнають переслідувань. По-четверте, виклики, пов'язані з інформаційним суспільством, коли експертні висновки чи думки губляться в потоках дезінформації, що можна помітити на різних ток-шоу. Істина перестає хвилювати і відбувається підміна експертів-професіоналів різноманітними «телеекспертами» або тими, кого влада призначає «експертом», або звичайними думками з народу. В таких умовах не лише окремим експертам, а й ІАЦ важко зберегти авторитет, реалізувати конструктивний політичний діалог і принципи демократичного врядування через якісну аналітику [53, с. 131].

Ще на етапі становлення мережі ІАЦ проявилися основні чинники низької ефективності останніх, серед яких: недостатнє фінансове і матеріально-технічне забезпечення; «закрита» система ухвалення рішень на рівні урядових структур і їхня неготовність взаємодіяти з зовнішніми джерелами інформації і проектами; відсутність на практиці системи професійної підготовки аналітика-експерта і, як наслідок, низька кваліфікація кадрів; слабка (зазвичай відсутня) комунікація між ІАЦ у межах професійної діяльності, що підтверджується відсутністю журналу чи іншого періодичного видання як спільного простору корпоративного обміну думками; неготовність приватного сектору та бізнес-структур до впровадження нових стратегій, а також працювати в режимі нестандартних організаційних рішень і прикладних досліджень; операційно-технологічна неграмотність експертів і дослідників ІАЦ, що проявляється на рівні спілкування з закордонними колегами або під час використання окремих технологій та розробок; позірні компетенції (тобто такі, що не відповідають заявленому рівню),

пов'язані з навичками роботи з консультаційними форматами й академічними доповідями, формулюванням рекомендацій у проєктній та адресній формі, трансформацією ідей у конкретні рішення, втілені у законодавчих ініціативах, корпоративних та інституціональних проєктах; низький рівень цифрової грамотності під час комунікації і презентації своїх результатів у процесі досліджень.

Попри численні труднощі, українська мережа ІАЦ сформувалася та функціонує на різних етапах, зокрема протягом першої третини ХХІ ст. Навряд чи доводиться говорити про чітку систему інтеракцій і співпраці в межах цієї мережі, радше про спорадичні та ситуативні контакти. Водночас важливо з'ясувати напрями діяльності та проблеми взаємодії ІАЦ як суб'єктів і сегментів наявної мережі.

3.2. Українські «мозкові центри»: напрями діяльності та проблеми взаємодії

Звертаючись до вебсайтів українських провідних і регіональних ІАЦ, помітно, що переважна їх більшість концентрується на висвітленні та вивченні питань політико-правового характеру, пов'язаних з українським і світовим контекстом. Приміром, аналізом, розробкою та впровадженням нових політичних проєктів, вивченням політичних процесів у внутрішньополітичному вимірі, оцінкою економічних процесів у взаємозв'язку з політичним рівнем і міжнародними тенденціями, враховуючи інтереси України, а також аналізом суспільно-політичних процесів, прогнозуванням і підвищенням фахового рівня політиків, дослідженням проблем організації взаємодії в питаннях економіки та протидії корупції займаються *Аналітичний центр ADASTRA* (Київ) [103]; *Агентство стратегічних досліджень* (Київ) [98]; *Український незалежний центр політичних досліджень* (Київ), який займається аналізом цінностей і процедур демократії, їх інтеграцією в поле публічної політики і управління [131]; *Інститут політичної інформації* (Одеса), що свою місію вбачає у «сприянні

трансформації державних, громадсько-політичних інститутів і інформаційного простору, відповідно до демократичних цінностей та прав людини» [111], у підвищенні рівня обізнаності громадськості щодо реформ та політичних процесів в Україні, спеціалізується на виробленні якісного аналітичного контенту, інфографіки, досліджень, новин, які покращують поінформованість громадян в питаннях європейської інтеграції, асоціації з ЄС та НАТО.

Близькими до зазначеної проблематики за своєю місією та завданнями також є *Міжнародний центр перспективних досліджень* (Київ), серед основних напрямів діяльності якого: зовнішня політика, політична конкуренція, державні рішення, підтримка реформ, розв'язання конфліктів, конституційний процес, економічний прогноз, поширення толерантності, гендерна рівність і боротьба з корупцією. *Київський центр політичних досліджень і конфліктології* (Київ), заснований у 1993 р., досліджує процеси трансформації українського суспільства і державних інститутів, а також здійснює моніторинг, аналіз і прогноз соціально-політичної та економічної ситуації в Україні, організовує та проводить експертні семінари та конференції, соціологічні дослідження, консультує українські й зарубіжні урядові та громадські організації та приватні фірми. Заангажованість цього центру, враховуючи збройну агресію Росії проти України, є очевидною, адже його експерти часто виступали та продовжують виступати у різних проросійськи налаштованих медіа (РИА Новости Украина, Комсомольская правда в Украине, Украина.ру, Russia Today, Вести, Evrasia Mirror тощо) [54].

Окремо слід звернути увагу на діяльність *Українського центру економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова* (Київ) [37], що сьогодні є одним із найавторитетніших ІАЦ в країні, який займається аналітичними дослідженнями у сфері державного управління, енергетичної та економічної політики, зовнішньої та внутрішньої політики, соціальної політики, міжнародної регіональної безпеки та земельних відносин, національної безпеки та оборони. Центр видає власний журнал «Національна безпека і оборона», що визнаний науковою та експертною спільнотою, має високий індекс цитування в українських і зарубіжних ЗМІ, науковій літературі, а також використовується як

довідковий матеріал на засіданнях Уряду, окремих міністерств і відомств, на парламентських слуханнях у Верховній Раді України.

До вищезазначеної групи українських ІАЦ необхідно додати *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій* (Київ), який «спеціалізується на економічному аналізі та розробленні рекомендацій, розвитку громадянського суспільства в Україні», а з 2019 р. є стратегічним партнером ЄС з розвитку громадянського суспільства [93]; *Інститут публічної політики і консалтингу* (Київ), гаслом якого є «Якісна аналітика для ефективної політики», а основним завданням – аналіз стратегічних інтересів України в політиці, економіці, оборонній політиці, питаннях міграції, довкілля та гуманітарної сфери. Водночас представники центру часто презентували сумнівні соціологічні дані, а також регулярно фігурують у піарних статтях тих чи інших політиків. *Центр міжнародних досліджень*, CFIS (Center for International Studies) (Одеса), що є неприбутковою незалежною «дослідницькою, освітньою та інформаційною структурою, яка функціонує в галузі міжнародних відносин, зовнішньої політики та досліджень з питань безпеки, європейської та євроатлантичної інтеграції, американських досліджень та регіональних наук» [118].

Поряд із зазначеними ІАЦ доцільно згадати і *Центр досліджень адвокатури і права при Національній асоціації адвокатів України* (Київ), метою і завданням якого є «ініціювання та впровадження в навчальний процес комплексних наукових досліджень у галузі адвокатури і права України; аналіз устрою адвокатури та професійної діяльності адвокатів України й іноземних країн; дослідження і популяризація діяльності української адвокатури та її історії...» [137]. А також *Центр правових та політичних досліджень «СІМ»* (Львів) при Українській Гельсінській спілці з прав людини, місія якого – «сприяння посиленню громадянського суспільства, верховенства права, захисту людської гідності та прав людини, здійсненню правової реформи та публічної політики в Україні» [133] через аналітичну роботу та експертні дослідження у галузі прав людини, судового захисту, місцевого самоврядування, публічної та молодіжної політики тощо; *Центр прикладних політичних досліджень «Пента»* (Київ), який

займається прикладними дослідженнями з питань міжнародної та внутрішньої політики, соціально-економічного розвитку України, виборчого законодавства, надає інформаційно-аналітичні послуги та оцінку політичних та інших інституційних ризиків в процесі реалізації бізнес-проектів [116]. Слід виокремити у цьому контексті *Інститут демократії ім. Пилипа Орлика* (Київ), один з перших недержавних українських аналітичних центрів, заснований у 1991 р., який займається дослідженням проблем державного управління, національної безпеки, прав людини та національних меншин, місцевого самоврядування, громадянського суспільства, євроінтеграції, охорони довкілля тощо [34].

Дуже тісно з політико-правовою проблематикою пов'язаний інший аспект – міжнародно-інтеграційний. Він перебував у фокусі інтересів як деяких вже згаданих ІАЦ, так і низки інших: *Атлантичної Ради України* (Київ), заснованої для «підтримки і поглиблення процесів демократизації в Україні через розповсюдження знань і поглиблення інформованості та розуміння у суспільстві актуальних міжнародних подій з метою ефективного впливу на підготовку і реалізацію офіційних зовнішньополітичних рішень» [2]; *Глобальної організації союзницького лідерства* (Київ), яка переймається проблемою захисту законних безпекових, економічних, соціальних, інформаційних та інших спільних інтересів своїх членів, сприянням демократизації суспільних відносин в Україні і світі, а також державотворчим процесам, беручи участь у впровадженні наукової, культурної та освітньої діяльності у сфері міжнародних відносин [86]; *Інституту Євро-Атлантичного співробітництва* (Київ), що займається аналізом і прогнозами у галузі зовнішньої політики та міжнародних відносин загалом і «був заснований групою експертів з питань закордонних справ та міжнародної безпеки з метою ініціювання та сприяння прагненню нашої держави до євроінтеграції»; *Фонду Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва* (Київ), що належить до провідних українських ІАЦ, який поряд із дослідженням громадської думки займається аналізом ключових суспільно-політичних процесів і розробкою аргументованих пропозицій для владних інстанцій та

громадськості «у царині демократичної трансформації України та її інтеграції у спільноту європейських демократій» [130]; *Інституту Європейської інтеграції Львівського національного університету ім. І. Франка* (Львів), який вивчає проблематику трансформації постсоціалістичних суспільств і досвід політичної та економічної модернізації країн ЄС, а також стан та перспективи співпраці між Україною та ЄС переважно на прикладі українсько-польських відносин [99].

Міждержавна співпраця також є предметом вивчення низки українських ІАЦ, зокрема *Інформаційно-аналітичного центру «Альрайд»* (Київ), українсько-арабського інформаційного ресурсу, де опрацьовується і розповсюджується інформація про Україну в арабському світі; *Київського центру Інституту «Схід-Захід»* (Київ), незалежної громадської європейсько-американської організації, що вивчає економічний, політичний і соціальний розвиток посткомуністичних країн Центральної і Південно-Східної Європи та ін. [54].

Оборонно-безпековий блок питань найперше вивчається в межах діяльності *Департаменту інформаційно-організаційної роботи та контролю Міністерства оборони України* [23] та *Департаменту інформатизації Міністерства внутрішніх справ України* [22]. Аналізом темпів, напрямів і наслідків реформування силових структур України, тенденцій та перспектив трансформації національної оборонної промисловості, а також постійним моніторингом і аналізом експорту та імпорту озброєнь, продукції подвійного призначення і чутливих технологій на пострадянському просторі, їх поширенням у світі займається *Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння* (Київ) [69].

Враховуючи російсько-українську війну, яка триває й досі, хотілося б окреслити діяльність *Центру дослідження Росії* (Київ), який свою місію вбачає у сприянні роботі українських і закордонних експертів, що вивчають суспільно-політичні процеси в Російській Федерації, у глибокому та комплексному вивченні впливу Росії на глобальну та регіональну безпеку, безпекових, зовнішньополітичних, економічних, інформаційних, суспільно-політичних тенденцій її розвитку на сучасному етапі, стратегії та тактики Росії стосовно України [122].

Моніторингом законодавчої діяльності та підготовкою аналітичних звітів і законопроектів, спрямованих на громадський контроль над правоохоронною діяльністю та реформування правоохоронних органів, займається *Центр досліджень правоохоронної діяльності* (Київ). Він також здійснює громадську експертизу діяльності правоохоронних структур і якості громадської безпеки та проводить спільні з державними установами та академічними закладами дослідження у сфері проблематики правопорядку [127].

Окремо слід звернути увагу на діяльність *Національного інституту стратегічних досліджень при Президенті України* (Київ) [94], який був створений Указом Президента України № 127 від 4 березня 1992 р. та на сьогодні залишається однією з базових державних науково-дослідних установ, яка забезпечує аналітико-прогнозне супроводження діяльності Президента України. Навряд чи його можна назвати галузевим ІАЦ, адже поряд з організаційно-методичним і науковим супроводженням підготовки проєктів щорічних послань Президента України до Верховної Ради України, науковим супроводом здійснення Президентом України, Радою національної безпеки і оборони України повноважень у сфері національної безпеки України, він ще досліджує проблемні питання соціально-демографічного, економічного, етнополітичного, зовнішньополітичного, воєнно-політичного, гуманітарного, інформаційного, екологічного розвитку України, здійснює моніторинг регіональних аспектів суспільного розвитку та наукову експертизу державних заходів соціально-політичного спрямування, проєктів законодавчих та інших нормативно-правових актів, аналізуючи та оцінюючи проблеми та перспективи соціально-політичного розвитку країни.

Всеукраїнська експертна мережа (Київ) пропонує проєктні розробки у стратегічних напрямках розвитку держави, а також сприяє ефективному використанню наукового та творчого потенціалу експертної спільноти України для зміцнення інтелектуального ресурсу нації, ефективного розв'язання завдань соціально-економічного розвитку країни та розвитку української державності та консолідації суспільства. Основний механізм, який вона використовує, це

створення і робота на базі проєкту проєктно-аналітичних груп експертів («фабрик думки») і тимчасових творчих груп фахівців, що функціонують за принципом non-profit, залучаючи їх до творчих проєктних розробок зі стратегічних напрямів розвитку держави [88].

Культурологічна, суспільно-трансформаційна й урбаністична проблематика представлена в діяльності *Інституту суспільних досліджень* (Дніпро), основне гасло якого «Зробити ідеї розвитку української новомодерної нації та нової економічної політики доступними та зрозумілими кожному громадянину»; *Інституту трансформації суспільства* (Київ), який охоплює всі регіони України, видає журнал «Економічний часопис-XXI» та здійснює дослідження в галузі економічних реформ, політичної трансформації суспільства, соціології, державного управління, національної безпеки, геополітики; *Київського міжнародного інституту соціології* (Київ), який входить до європейської асоціації дослідників громадської думки і маркетингу та щороку проводить близько 70-80 досліджень в галузі економічних, політичних, соціальних відносин і маркетингу, охорони здоров'я, здійснює консалтинг та аудит досліджень; *Українського культурологічного центру* (Київ) як підвідомчої установи Міністерства культури України, що займається культурно-просвітницькою діяльністю та має на меті «зупинити процеси руйнації галузі та сформувані нові культурні простори із врахуванням регіональних особливостей»; *Українського центру вивчення громадської думки «Соціоінформ»* (Львів), що займається системним збором, аналізом, поширенням і використанням інформації для підвищення ефективності ідентифікації і розв'язання проблем міста, вивчає громадську думку про усі сфери суспільного життя, аналізує споживацьку та електоральну поведінку [30; 43].

Варто зазначити діяльність *Українського центру досліджень Голодомору* при Національному університеті «Києво-Могилянська академія» (Київ) та відділів історичних досліджень і соціодемографічних та правових аспектів Голодомору-геноциду в структурі *Національного музею Голодомору-геноциду*, зусиллями яких здійснюється ґрунтовний аналіз і глибоке публічне осмислення

Голодомору-геноциду, його впливів на суспільство, враховуючи формування інформаційних електронних ресурсів і стимулювання розвитку нового покоління, яке хоче отримувати достовірні знання у сфері голодоморних і геноцидних студій.

До цього переліку можна додати діяльність *Центру досліджень історії і культури східноєвропейського єврейства*, що працює у структурі Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ), та який реалізує дослідницькі проекти з історії і культури єврейського народу в Східній Європі [101]; *Центру досліджень місцевого самоврядування* (Львів), що через наукову, експертну, дослідницьку діяльність оптимізує та покращує місцеве самоврядування, управління житловою нерухомістю та муніципальне управління; *Центру досліджень соціальних комунікацій Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського* (Київ), який працює за напрямками забезпечення оперативної інформації, політологічного аналізу, бібліометрії та наукометрії, програмно-комунікаційних технологій [43]; *Центру дослідження корпоративних відносин* (Київ), що вивчає роботу об'єднань громадян України, створених для реалізації своїх законних політичних, соціальних, фінансово-економічних та інших спільних інтересів, які є корпоративними [114]; *Центру соціальних досліджень «Софія»* (Київ), який займається розробкою та впровадженням політичних і соціальних технологій, а також дослідженням і проектуванням стратегій розвитку, політико-економічного аналізу діяльності корпоративних і державних структур [105]; *Cedos (ГО Центр дослідження суспільства)* (Київ), який ставить на меті розбудову соціальної держави в Україні та працює над дослідженнями, аналітикою та розвитком громадянського суспільства в Україні, над проблемами міграції та міського розвитку з метою формування прогресивних інституцій та посилення участі громадян в ухваленні рішень [104].

Поряд з українськими ІАЦ, які досліджують політичні, економічні чи соціальні проблеми, є й ті, що займаються банками даних і розробленням програмного забезпечення (*Інформаційно-аналітичний центр «Ліга»*, Київ), моніторингом і аналізом інформаційного простору, підготовкою і поширенням інформації (*Інформаційно-аналітичний центр «Publicity»*, Київ), проведенням

системного аналізу, моніторингу, діагностики та цільового прогнозування в різних галузях в умовах невизначеності, розробленням програмного забезпечення та інформаційно-довідкових систем, створенням баз даних та інтерактивних вебсайтів, адаптацією та впровадженням базового пакета інформаційно-аналітичної системи підтримки ухвалення рішень та ін. (Інформаційно-аналітичний центр «Єксор», Київ). Або такі ІАЦ, як «*Info-Light*» (Київ), які об'єднують групи фахівців на базі системного підходу та досліджують сфери політики, економіки, соціології, маркетингу, інформаційних технологій та муніципального господарства, використовуючи сучасні наукові та інформаційні технології, а також здійснюють інфографічний супровід даних.

З огляду на це слід зазначити роботу *Українського інституту науково-технічної експертизи та інформації* (УкрІНТЕІ) (Київ) та його регіональних підрозділів, який представляє Україну в Міжнародному центрі наукової і технічної інформації. Його було створено для «забезпечення здійснення та наукового супроводу заходів з реалізації державної політики у сферах наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності та трансферу технологій, а також для наукового забезпечення виконання завдань і функцій у зазначених вище сферах, покладених на Орган управління» [43]. Відповідно до місії УкрІНТЕІ, яка полягає у забезпеченні наукового, науково-технічного та інноваційного розвитку через експертну, інформаційну та консалтингову підтримку, основними напрямками діяльності є наукові дослідження та науково-технічні розробки, організація та проведення наукової та науково-технічної експертизи, збір, аналіз і поширення науково-технічної інформації, а також супровід трансферу технологій. В історичному вимірі працює *Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва Національної академії наук України* (Київ), на сайті якого міститься інформація про те, що він займається узагальненням історичного досвіду, вивченням соціальних і методологічних проблем розвитку української науки в контексті розвитку світової науки, розробкою інноваційних та науково-технологічних прогнозів, а також здійснює історико-наукознавчий аналіз розвитку, досвіду, стану та дослідження

перспектив розвитку НАН України та її ролі в суспільстві на етапі трансформації [92].

Не можна оминати увагою роботу *Інституту освітньої аналітики*, який є структурним підрозділом Міністерства освіти і науки України, основні цілі та функції якого: збір, обробка та аналіз статистичних даних про стан освіти в Україні (дошкільна, загальна середня, професійно-технічна, вища), моніторинг ключових показників (контингент учнів/студентів, заклади освіти, педагогічні кадри, ресурсне забезпечення), аналіз ефективності впровадження освітніх реформ і державних програм; проведення прикладних досліджень у сфері освіти та розробка методик оцінювання якості освіти; участь у розробленні стратегічних документів розвитку освіти; демографічне і соціально-економічне прогнозування потреб системи освіти; моделювання наслідків управлінських рішень; підготовка аналітичних звітів, довідок, оглядів для МОН та інших органів влади; формування публічних щорічних статистичних збірників (наприклад, «Освіта України»); забезпечення відкритими даними (за наявності відповідного порталу) та ін. Ключові продукти та результати роботи – щорічні статистичні бюлетені про стан освіти, аналітичні доповіді з актуальних тем (наприклад, цифровізація освіти, інклюзія, рух освітніх кадрів), прогнози розвитку мережі закладів освіти та методичні рекомендації щодо збору та аналізу даних [91]. Інститут відіграє критично важливу роль у формуванні доказової освітньої політики (evidence-based policy), забезпечуючи ухвалення рішень на основі даних, а не суб'єктивних оцінок.

На сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства в Україні, з урахуванням основних критеріїв класифікації суб'єктів аналітичної діяльності у сфері інформаційних відносин, можна виокремити розгалужену систему служб і центрів аналітичної діяльності. Зокрема, їх класифікують за такими параметрами:

- за належністю – державні та недержавні (неурядові, громадські);
- за джерелами фінансування – бюджетні, госпрозрахункові та безоплатні (на громадських засадах);

- за підпорядкованістю – підпорядковані керівництву (державному, партійному, академічному тощо) та незалежні;
- за правом власності – належать юридичним або фізичним особам;
- за економічними показниками – комерційні та неприбуткові;
- за цільовим показником – інформаційно-управлінські, соціально-консолідуючі, наукові або суспільно-просвітницькі;
- за дотриманням законності – законослухняні та ті, що вчиняють правопорушення;
- за статусом суб'єктів діяльності – владно-державні, громадські, підрозділи у структурі Національних бібліотек та відокремлені професійно-орієнтовані суб'єкти (інститути і центри досліджень, аналітичні центри);
- за партійною ознакою – партійні та позапартійні;
- за наявністю допуску до державної таємниці (в установленому законодавством порядку) – допущені та без відповідного допуску;
- за структурою – розгалужені та моноструктурні;
- за охопленням напрямів – спеціалізовані або широкого спектра;
- за чисельністю – малочисельні, середні та великі;
- за сферою обслуговування – загальнодержавні (міждержавні) та локальні (регіональні);
- за тривалістю функціонування – постійно діючі та тимчасові;
- за часом існування – понад 10 років, понад 5 років та нещодавно створені;
- за ступенем впливу на громадську думку – авторитетні та сумнівні;
- за науковим потенціалом – об'єднання науковців, об'єднання фахівців (спеціалістів) або об'єднання громадських експертів;
- за ступенем поширення аналітичного продукту – відкриті та закриті;
- за деонтологічними ознаками – конструктивні та деструктивні [61].

Узагальнюючи викладене, доцільно зазначити, що йдеться про урядові, неурядові (незалежні), академічні та партійні різновиди, де основний комплекс проблем пов'язаний з урядовим сегментом мережі ІАЦ України. Попри функціональність і достатньо високу продуктивність роботи інформаційно-

аналітичних служб у складі Адміністрації Президента, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України й інших органів державної влади і управління, як зазначають фахівці, ці служби станом на сьогодні не володіють достатнім рівнем мобільності та відкритості, не можуть вважатися вищезгаданим «інтелектуальним містком» між владою і суспільством, бути генератором нових ідей для влади та пропонувати інноваційні рішення.

Показовим у цьому контексті є, зокрема, п. 17 «Положення про Секретаріат Кабінету Міністрів України» [85], де на перших позиціях у переліку основних завдань, покладених на структурні підрозділи секретаріату, знаходяться технічні (підготовка і проведення засідань, складання протоколів тощо), тоді як проведення юридичної та фахової експертизи, підготовка експертних висновків до проєктів актів законодавства, що подаються на розгляд Кабміну, лише на восьмому, а підготовка аналітичних, інформаційних, довідкових та інших матеріалів взагалі посідає одинадцяту позицію. Подібний підхід свідчить про істотну недооцінку ролі інформаційно-аналітичної роботи, що є проявом анахронізму радянської епохи, коли Секретаріат виконував лише функцію діловодської служби. Або ситуація з розосередженістю інформаційно-аналітичних функцій численними департаментами, управліннями та відділами у різних міністерствах, що свідчить про приділення їй неналежної уваги з боку урядових структур.

Тому в різні періоди незалежності України на сучасному етапі неурядові ІАЦ залучалися через різноманітні механізми до експертизи та розробки державних документів різного рівня (традиційна практика залучення неурядових експертів до підготовки щорічних послань Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє і зовнішнє становище України»; їхня участь у робочих групах з підготовки проєктів законодавчих актів, програмних документів стратегічного та концептуального характеру; виконання робіт на замовлення органів влади; самостійна підготовка ІАЦ проєктів державних документів з їх пропозицією органам влади; участь у підвищенні кваліфікації представників органів влади тощо). Приміром, за участі експертів неурядових

ІАЦ готувалися і готуються такі важливі стратегічні документи, як Стратегія забезпечення економічної безпеки України, Концепція національної безпеки України, Концепція державної регіональної політики, Енергетична стратегія України на період до 2030 року та ін. [136].

Водночас співпраця урядових і неурядових ІАЦ в Україні характеризується нетривалим досвідом взаємодії та відсутністю сталих традицій комунікації між аналітичними структурами та суб'єктами управлінської діяльності. За словами В. Горового, як порівняти зі схожою практикою західних країн, де краще розвинута система соціальних комунікацій, тісно пов'язаних з владними інституціями, у молодих країнах, до яких належить і наша, виникає низка проблем, розв'язання яких потребує належної інформаційної підтримки, аналізу специфіки власних суспільно-політичних, економічних і культурних процесів, створення інформаційної інфраструктури загальносуспільного призначення, а також покращення стану матеріально-технічного забезпечення, ситуація з яким нині не дає можливості впроваджувати сучасні технології обробки та аналізу потоків інформації [17].

Попри суттєвий вплив глобальних і національних процесів на розвиток неурядових ІАЦ України, які формують нові виклики та потребують пошуку адекватних відповідей, аналітичні центри поступово зміцнюють свої позиції у суспільстві. Це помітно на прикладі запиту на інтелектуальний продукт неурядових дослідницьких структур і довіри до нього, які наявні в українському суспільстві. Так само повільно українські ІАЦ інтегруються у світовий контекст, концентруючись здебільшого на внутрішніх проблемах, тоді як умови їх діяльності не можна вважати оптимальними. І це через недосконалість законодавчої бази, а також неготовність органів влади підтримувати неурядові ІАЦ, враховувати їх напрацювання у своїй роботі, співпрацювати з ними чи забезпечувати умови їх власного, зокрема, і через їхню залежність від зовнішніх джерел фінансування.

В аналітичній доповіді Центру Разумкова «Неурядові аналітичні центри в Україні: можливості, виклики, перспективи» з-поміж основних ризиків роботи

подібних структур виокремлено високий ступінь конфліктності політичних процесів, який зберігається вже тривалий час, що втілюється у конфронтації між владними інституціями, політичними силами та бізнес-структурами, кожна з яких прагне посилити вплив на ІАЦ, щоб потім використати у власних цілях. Високий градус конфліктогенності на політичному підґрунті, що продовжує існувати в українському суспільстві, актуалізує загрози «одержавлення», «партизації» чи «корпоратизації», а це автоматично означатиме втрату ІАЦ власної незалежності. Для того, щоб ця загроза не перетворилася на реальний шлях розвитку, неурядові аналітичні центри мають зайняти активну позицію, зосередивши зусилля на створенні сприятливих умов власної діяльності, підвищенні впливу на владу та політичні процеси загалом [71].

Іншу думку у вересні 2016 р. висловила директорка Фонду «Демократичні ініціативи» І. Бекешкіна з огляду на вплив революційних подій 2013–2014 рр., наголошуючи на позитивній тенденції: «Аналітичні центри в Україні виконують дещо відмінну роль від аналітичних центрів у стабільних країнах, де немає революційних потрясінь. Сьогодні ми спостерігаємо унікальну ситуацію зі взаємодії аналітичних центрів із владою, чого не було раніше. Коли відбуваються колосальні трансформації у всіх сферах життя – потрібен мозок, розробки, плани, аналітика. Все це дуже затребуване сьогодні!» [128].

Те, що ситуація з неурядовими та академічними ІАЦ в Україні є значно кращою, як порівняти з державними, підтверджує опублікований 31 січня 2019 р. щорічний рейтинг найкращих аналітичних центрів світу «Global Go to Think Tank Index Report», підготовлений у межах Програми аналітичних центрів та громадянського суспільства Інституту Лаудера Університету Пенсильванії. Серед 39 українських ІАЦ, які нарахували в межах програми, вже традиційно до переліку найкращих у Східній та Центральній Європі (за винятком одного) увійшли: Центр Разумкова, Міжнародний Центр Перспективних Досліджень, Democratic Initiatives Foundation – Фонд «Демократичні Ініціативи», Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, Інститут Аналітики та Адвокації (вперше в переліку), Інститут світової політики (Institute of World

Policy), Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана та Дніпровський центр соціальних досліджень (Dniprovsky Center for Social Research) [74].

Сучасні дослідники А. Валюх і Є. Курілов переконані, що спільними проблемами усіх ІАЦ в Україні є: відсутність належного фінансування послуг цих структур з боку державних органів влади всіх рівнів; недостатність комунікації між ІАЦ та владними інституціями; відсутність розвиненого ринку надання інформаційно-аналітичних послуг поза політикою та медіасферою; низький рівень інтегрованості українських ІАЦ у глобальну аналітичну спільноту та довіри до органів та/або представників органів державної влади, а також недовіри суспільства до аналітичних структур; нестача кадрів високого рівня, відсутність достатньої кількості сформованих колективів ІАЦ; здебільшого ситуаційний характер діяльності більшості українських ІАЦ; низький рівень взаємодії та обмежені контакти з бізнес-структурами; недостатній рівень використання з боку владних органів потенціалу державних аналітичних установ та практики створення ІАЦ на академічному підґрунті; обмежене розуміння змісту та специфіки роботи і продукції ІАЦ, що, відповідно, призводить до зниження кваліфікованого попиту на важливі аналітичні продукти; недостатня присутність ІАЦ на регіональному рівні та неефективна медійна активність [7].

Все це призводить до того, що в мережі ІАЦ України на зміну професіоналізації приходить кон'юнктура та комерціалізація, коли авторитети та назви окремих аналітичних центрів конвертуються у товар, а їхні аналітичні продукти на проплачену політичну маніпуляцію. Окремі аналітичні центри України перетворилися на закриті клуби застарілих кадрів, що втратили зв'язок з реальністю, яка змінилася. Вони перетворилися на інструмент заробляння грошей і забули про свою важливу місію у державі та суспільстві. У контексті революції аналітичний ринок змінився лише за формою, а не за змістом. В Україні існував і продовжує існувати режим внутрішньої та зовнішньої

аналітичної окупації. І цей режим є прямою загрозою національній безпеці нашої держави. Це варто розуміти.

Аналізуючи діяльність урядових і неурядових ІАЦ в Україні на сучасному етапі, можна виокремити лінійку інформаційно-аналітичної продукції, що стосується широкого кола проблем теоретичного та прикладного характеру в галузях економіки, соціології, демографії, політології, екології, військової справи тощо [5; 16; 38]:

– *аналітичні звіти*, підготовлені з актуальних питань здебільшого для урядів, міністерств, проблемних комісій та інших органів управління, що вирізняються великим обсягом проаналізованої інформації та вирішальною роллю керівника в процесі підготовки і остаточному варіанті тексту;

– *аналітичні огляди* – поглиблена характеристика важливих індикаторів про об'єкт, виявлення тенденцій його розвитку впродовж аналізованого періоду, враховуючи необхідні висновки та рекомендації;

– *аналітичні доповіді* як формалізовані результати інформаційного спостереження за об'єктом за обраними індикаторами, часто підготовлені в автоматичному режимі з текстовими висновками аналітика;

– *аналітичні довідки* – максимально згорнутий текст за результатами аналізу стану об'єкта з рекомендаціями аналітика щодо використання інформації;

– *експрес-довідки* – оперативні оглядові довідки про соціальні, економічні та інші об'єкти в країні та світі, що підкріплені фактажем, даними про ці об'єкти та викладом різночитань з посиланнями на джерело даних;

– *статистичні довідки*, що передбачають зведену таблицю кількісних даних, пояснювальну текстову частину та висновки аналітика щодо тематики запиту; часто ґрунтуються на даних соціально-економічної, зокрема демографічної, статистики;

– *моніторингові довідки* – регулярна оглядова характеристика поточного стану і тенденцій розвитку об'єкта з жорсткою періодичністю підготовки та передавання довідки;

- *соціологічний звіт і огляд*, підготовлений за результатами соціологічного дослідження, де здійснена оцінка громадської думки про певну проблему;
- *рейтинги* – найбільш згорнута форма презентації групи однорідних об'єктів, упорядкованих (ранжируваних) за комплексом значущих ознак;
- *огляди* національних і регіональних ЗМІ, проблемних і критичних в них матеріалів, інтернет-ресурсів;
- *ситуаційні довідки*, підготовлені оглядові довідки обсягом до 1-2 сторінок про кризові або надзвичайні ситуації в країні із зазначенням рекомендованих дій або відомостей про можливі заходи їх попередження або подолання;
- *аналітичні записки*, які містять короткий зміст матеріалу, джерело інформації, суть проблеми, ПБ відповідального за розв'язання проблеми і термін відповіді на проблемний чи критичний матеріал;
- *програми бенчмаркінгу* – аналітичні огляди за результатами проведення порівняльного аналізу показників однієї компанії з показниками іншої, зазвичай більш успішної, а також система запозичення знайденого найкращого досвіду;
- *огляд цікавих національних і регіональних проєктів і ідей* – аналітична записка, яка містить 4-5 цікавих ідей і проєктів, які є перспективними для реалізації з посиланням на джерело публікації;
- *аналітичні матеріали спічрайтерів, інвенції* – написання промов, доповідей, звітів, інших робіт великого обсягу на задану тему зазвичай під конкретного замовника з грамотною аргументацією та фактичним матеріалом;
- *прогнози-сценарії розвитку подій, стратегії розвитку, таблиці очікуваних змін або передбачуваних ризиків та ін.*, тобто документи прогностично-аналітичного характеру, які можуть містити плановані і прогнозовані події, зміни (окремих об'єктів, властивостей і відносин, перспективного зразка об'єкта в цілому);
- *іміджеві довідки* – оцінка «стилю» поведінки суб'єкта в певному середовищі та громадська думка про нього, може бути про персону або про особу.

Урядові та неурядові інформаційні центри використовують досить широкий спектр матеріалів аналітичного характеру в процесі своєї діяльності. Рейтингові таблиці, стратегії та сценарії розвитку подій, іміджеві довідки тощо збагатили оглядові матеріали, а ще з'явилися і такі незвичайні форми надання результатів інформаційно-аналітичної діяльності, як дайджести найбільш помітних висловлювань в блогосфері про діяльність органів влади; огляд негативних публікацій про діяльність уряду чи місцевої влади в ЗМІ всіх рівнів; аналітичні звіти щодо забезпечення присутності чиновників у соціальних мережах та ін. [125].

Огляди та довідки зменшуються в обсязі, стають періодичними та оперативними, проте здебільшого констатують ситуацію або стан об'єкта. Якщо говорити про урядові інформаційно-аналітичні служби, то вони мають на меті забезпечення керівника необхідною та повною зведеною інформацією для ухвалення управлінських рішень на державному та місцевому рівнях. Ці служби мають продукувати матеріали з текстовими висновками, в яких містяться, по-перше, результати аналізу стану об'єкта та, по-друге, рекомендації про те, як скористатися цією інформацією найкращим чином, в ідеалі пропрацювати варіанти рішень (дій) у пропонованій ситуації і, по-третє, оцінка наслідків кожного варіанту. Зазвичай інформаційно-аналітичні служби органів влади не справляються з цим завданням, тому саме неурядові аналітичні організації та інститути беруть на себе роль підготовки аналітичного продукту.

У 2016 р. Інститут європейської політики (Берлін) та Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучерявіна (Київ) провели спільне дослідження та оприлюднили результати опитування, зробивши внесок в усунення бар'єрів на шляху інтеграції українських ІАЦ в європейський науковий простір та у розвиток демократичного українського суспільства [64]. Насамперед дослідження фокусувалося на ІАЦ в Україні, серед яких було опитано працівників наступних установ: Агенція журналістики даних, Всеукраїнська асоціація сприяння самоорганізації населення, Громадянська мережа «ОПОРА», «Детектор Медіа», «Європа без бар'єрів», «Європейський діалог», Інститут економічних досліджень

та політичних консультацій, Інститут світової політики, Міжнародний центр перспективних досліджень, Рада зовнішньої політики «Українська призма», Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля», Український незалежний центр політичних досліджень, Фонд «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва», Харківський інститут соціальних досліджень, Центр досліджень регіональної політики, Центр міжнародних досліджень ОНУ Мечникова, Центр політико-правових реформ, Центр політичних студій та аналітики «Ейдос», Cedos та DiXi Group.

Привертають увагу результати опитування, зокрема відповіді на 2 ключові питання [64]:

(1) *«Як Ви вважаєте, які основні проблеми стоять на заваді активній співпраці між українськими аналітичними організаціями та їхніми колегами в країнах-членах ЄС?»*.

Варіанти та кількість відповідей: відсутність фінансових ресурсів для співпраці на системній основі – 16; відсутність інтересу до постійної співпраці з боку іноземних аналітичних центрів – 10; недостатня обізнаність про те, хто може бути потенційним партнером і які організації можуть бути корисними – 10; організаційні та інституційні відмінності у діяльності аналітичних центрів – 9; недостатній рівень компетенції та професіоналізму українських аналітичних центрів – 8; обмежений перелік тем і проблем для спільних досліджень та проєктів – 7; проблематичність адвокації висновків і рекомендацій, отриманих в результаті спільних проєктів і досліджень – 5; різні підходи до проведення досліджень, методологічні відмінності – 4; відсутність інтересу до постійної співпраці з боку українських аналітичних центрів – 2; міжкультурні відмінності у діяльності аналітичних центрів – 1; недостатній рівень компетенції та професіоналізму закордонних аналітичних центрів – 0; нічого не заважає, співпраця – на достатньому рівні – 0; інше – 1.

(2) *«Дайте, будь ласка, узагальнену оцінку діяльності українських аналітичних центрів за нижченаведеними параметрами за 5-бальною шкалою, де «1» – дуже погано, а «5» – дуже добре»*.

Параметри та середній бал: наявність чіткої методології у дослідженнях – 2,7; інституційна спроможність аналітичних центрів – 2,4; забезпеченість кадрами – 2,9; фінансова стабільність дослідницької діяльності – 1,9; фандрайзингова спроможність – 2,7; комунікаційний супровід проєктів – 3,1; адвокація результатів аналітичної роботи – 2,8; відповідність аналітики міжнародним стандартам policy analysis – 2,7; вплив аналітики на процес ухвалення рішень – 2,4; залученість стейкхолдерів під час підготовки аналітики – 2,8.

Враховуючи зазначене, формування потужної інтелектуальної платформи процесу ухвалення управлінських рішень на базі синергії потенціалу різних українських ІАЦ, про що зазначає Т. Гранчак [20], поки що залишається доволі дискусійним питанням. Йдеться про проблему, яка має комплексний характер, а тому задля її розв'язання потрібно декілька важливих кроків: формування асоціації українських ІАЦ та її статуту, а також професійної незалежної спілки працівників ІАЦ; активна робота з розширення представлення в інтернет-просторі та розроблення єдиного інформаційного порталу українських ІАЦ; створення експертно-аналітичних мережевих структур співпраці урядових, неурядових і академічних ІАЦ України; створення українського незалежного рейтингу ІАЦ; налагодження тісної та системної співпраці із зарубіжними ІАЦ; створення освітніх центрів з підготовки й підвищення кваліфікації аналітиків як результат тісної співпраці урядового, неурядового та академічного секторів мережі ІАЦ України, внаслідок якої аналітична діяльність поєднується з ґрунтовою науково-дослідною роботою; запровадження органами влади центрального та регіонального рівнів державних програм з надання грантів (у неурядових ІАЦ), а також законодавче регулювання й забезпечення відповідного фінансування з державного та місцевих бюджетів на оплату виконання робіт, надання послуг ІАЦ, експертів-консультантів і науковців, для розробки та публікації українських і перекладених праць з окремих проблем інформаційно-аналітичної діяльності, організації та методики роботи ІАЦ, для розробки академічними установами спеціалізованих навчальних програм та створення

курсів бакалаврату та магістратури за спеціалізацією «Діяльність аналітичних центрів», що сприятиме розв'язанню проблеми «кадрового голоду», та ін.

Отже, відповідаючи на питання про проблеми функціонування мережі ІАЦ України до повномасштабної російсько-української війни, важливо зазначити найголовніші з них, що стоять на заваді створення ефективної інтелектуальної платформи процесу ухвалення управлінських рішень на базі взаємодії й поєднання потенціалу різних аналітичних центрів і перешкоджають результативній роботі самої мережі. Це такі блоки проблем: 1) *фінансовий* – відсутність стабільного фінансування послуг ІАЦ з боку державних органів влади всіх рівнів, нестача інституційних грантів, диверсифікація джерел надходження коштів та пов'язані з цим проблеми законодавчого забезпечення та врегулювання; 2) *комунікаційний* – відсутність належного рівня комунікації на системних засадах не лише між ІАЦ, владними інститутами та бізнесом, але й між різними суб'єктами аналітичної діяльності в мережі (урядовими, неурядовими, академічними та ін.), низький рівень співпраці між ними через відсутність інтересу; 3) *інституційно-нормативний* – відсутність асоціації українських ІАЦ, її статуту, незалежного рейтингу ІАЦ, а також професійної незалежної спілки працівників ІАЦ, що визначає переважно «гібридний» і ситуаційний характер діяльності більшості агентів інформаційно-аналітичного ринку, обмежене розуміння специфіки роботи та продукції ІАЦ, яке знижує кваліфікований попит на важливі аналітичні продукти, домінування комерції над професіоналізмом; 4) *освітньо-науковий* – «кадровий голод» (нестача кадрів високого рівня та відсутність достатньої кількості сформованих колективів ІАЦ), який пов'язаний не лише з відсутністю сталої взаємодії між аналітичною та академічною роботою, за винятком низки аналітичних центрів, але й з відсутністю освітніх центрів з підготовки й підвищення кваліфікації аналітиків, спеціалізованих навчальних програм і курсів бакалаврату та магістратури за спеціалізацією «Діяльність аналітичних центрів», що, безумовно, впливає і на низький рівень використання владою потенціалу державних аналітичних установ та практики створення ІАЦ на академічному підґрунті; 5) *репутаційний* –

низький рівень інтегрованості українських ІАЦ у глобальну аналітичну спільноту та довіри до органів державної влади та/або їх представників, відсутність тісної та стабільної кооперації із зарубіжними ІАЦ, а також несистемна робота щодо підняття рівня довіри українського соціуму до аналітичних структур загалом, що, відповідно, залежить від відсутності розвиненого ринку надання інформаційно-аналітичних послуг поза політикою та медіасферою, слабкої присутності ІАЦ на регіональному рівні та неефективної медійної активності.

Зазначені проблемні блоки свідчать про те, що мережа ІАЦ України як фундамент для ефективної інтелектуальної платформи процесу ухвалення управлінських рішень поки що перебуває на стадії еволюції та формування. Водночас діяльність мережі ІАЦ не лише можлива, а й ефективна, навіть з огляду на закритість політичної системи та ризик підвищення соціальної напруги через невирішеність багатьох соціально-економічних проблем. Україна поступово інтегрується у глобальний економічний та політичний простір, що обумовлює необхідність реформування та модернізації багатьох інститутів і сфер суспільного життя, зокрема ІАЦ, перетворюючи їх на генераторів інтелектуального капіталу, суб'єктів національної інформаційної політики та повноцінних представників міжнародного аналітично-експертного середовища.

3.3. Експертна аналітика в часи турбулентності: адаптація, довіра та майбутнє інформаційно-аналітичних центрів України

Початок активної фази російсько-української війни 2022 р. суттєво вплинув на діяльність ІАЦ, спричинивши поляризацію й кризу довіри до їхньої діяльності в усьому світі. В умовах тотальної пропаганди, фейкових новин, постправди і маніпуляції інформацією на глобальному рівні експертна аргументація, як ніколи раніше, почала конкурувати з дезінформаційними потоками, а поляризація у демократіях – підривати сприйняття доказів [210]. RAND Corporation фіксує зростання «токсичного інформаційного середовища», коли експертні позиції

маргіналізуються, а дезінформація з високим емоційним навантаженням поширюється значно швидше, ніж наукові оцінки [245].

Ситуація навколо ІАЦ впродовж перших десятиліть ХХІ ст., що стосується як зарубіжних, так і українських структур, свідчить про зменшення впливу та зниження їх авторитету як важливих посередників між владою та суспільством протягом останніх 30 років. Частково це пов'язано виникненням «професійної філантропії», коли донори перейшли до короткострокового фінансування окремих проєктів з розрахунком на високий результат, що змушує аналітичні центри змінювати стратегію залучення коштів, брати участь у численних невеликих короткострокових грантових програмах під конкретні проєкти, посилювати спеціалізацію діяльності, щоб зберегти конкурентоздатність на переповненому «ринку ідей».

До цього додаються зміни в характері влади і політичного процесу в багатьох країнах, що призводить до посилення тиску на неурядові організації, який пов'язаний з використанням правових і неправових інструментів для обмеження чисельності, ролі та впливу аналітичних центрів в різних регіонах світу. І, мабуть, найголовніше, непроста ситуація з прискоренням технічного прогресу та вимогами швидкого оцінювання та аналізу подій, що спровокувала посилення конкуренції на світовому ринку ідей. Те, що раніше традиційно вважалося компетенцією ІАЦ, нині потрапляє до сфери інтересів громадських організацій, ЗМІ, консалтингових і юридичних фірм. Це порушує питання про розвиток інноваційного потенціалу ІАЦ, щоб останні змогли протидіяти сучасним викликам і загрозам. Вони повинні навчитися працювати по-новому та адаптуватися до швидко мінливих економічних і політичних умов, інакше опиняться під загрозою зникнення. Втрата актуальності традиційних методів впливу і комунікації стає загрозою самому існуванню ІАЦ, які повинні бути готові відмовитися від колишніх «правил гри» та реалізувати свій потенціал у сфері інновацій та адаптації.

Інновації або смерть – такий вибір імперативного змісту формулює А. Беннет у своїй замітці «Думка: чи застаріли аналітичні центри?» у 2015 р.

[150], з якого випливає приреченість ІАЦ на здійснення інновацій. Зміни, які відбулися у соціально-політичній площині на світовій арені – від використання нових технологічних майданчиків і «збільшених даних» до успіху консалтингових структур та різючих інвестицій у людський капітал – свідчать про те, що ІАЦ сьогодні постали перед новими викликами. До вищезначених, спираючись на дослідження «Всесвітній індекс-рейтинг аналітичних центрів 2018 року», варто додати формування ворожого політичного середовища, припинення діяльності після виконання завдань, недостатня розвиненість інституційно-адаптаційних можливостей, скорочення фінансування політичних досліджень державними та приватними донорами або фінансування з боку державних і приватних донорів не на розвиток ідей та інститутів чи окремих короткострокових проєктів [199].

Враховуючи вищезначені виклики, слушною є думка О. Маєвської, яка наголосила: «Застарілі методи діяльності й традиційна академічно орієнтована модель не спроможні забезпечити подальший стабільний розвиток, тому перед “мозковими центрами” постає завдання пошуку нових моделей функціонування, комунікативних стратегій, модернізації методів діяльності та адаптації до нових умов» [58, с. 150].

Глобалізація ідей, безперервні технологічні інновації і поява «мережевого суспільства» як нової соціальної структури (дію якої можна простежити на прикладі трансформації динаміки політичного процесу в епоху Твіттера) дають підстави говорити про необхідність вироблення ІАЦ ефективних інноваційних стратегій. Серед них однією з ключових є стратегія поширення інформації та зовнішніх зв'язків, яка б ґрунтувалася на необхідному балансі між академічністю і швидкою трансляцією інформації та результатами аналізу. У цьому контексті можна згадати діяльність лабораторії Dracopoulos Family iDeas Lab при Центрі стратегічних та інноваційних досліджень (США), що надає оброблену авторську інформацію в доступному та привабливому мультимедійному форматі. Або ефективну інформаційну кампанію Amnesty International (Велика Британія), яка у процесі боротьби за права іммігрантів, біженців, політв'язнів та багатьох інших

груп ефективно та регулярно використовує ЗМІ та соціальні мережі, а її медійний центр збирає та поширює останні новини та експертні оцінки, відеоматеріали з актуальною інформацією з усього світу.

Інноваційний потенціал ІАЦ в новітніх реаліях також залежить від актуальності та доступності досліджень, від ефективного доведення результатів до громадськості і політичного керівництва. Як у ситуації з Інститутом Брукінгса (США), працівники якого не лише застосовують технології цифровізації, але й ведуть активну діяльність в блогосфері (в межах наукових програм пишуть пости для блогів на 500-800 слів і заохочують до активності в соціальних мережах). Чи діяльність Pew Research Center (США), який використовує «Базу фактів» як «майданчик в реальному часі» для пошуку новин і статистичних даних, що складається з глибоких інтерактивних наукових статей у формі постів в блозі об'ємом не більше 1000 слів.

З огляду на політичну динаміку в суверенних державах, транскордонний характер нагальних проблем сучасності та конкуренцію між ІАЦ, важливим чинником підвищення їхнього інноваційного потенціалу є результативніша та активніша співпраця, а також «транснаціоналізація» роботи, що передбачає залучення іноземних вчених і взаємодію із зарубіжними центрами. До цього потрібно додати створення нових аффіліцій та партнерств і діалог з різними інститутами та спільнотами, що досить успішно сьогодні демонструють Фонд Карнегі за Міжнародний мир (США), Центр Hindu Centre for Politics and Public Policy (Індія), Фонд Фрідріха Еберта-FES (Німеччина) та ін.

Отже, ІАЦ сьогодні опиняються в полоні серйозних загроз і викликів, які примушують їх інноваційно розвиватися, враховуючи підвищену конкуренцію, технологічний прогрес, нестабільну політичну ситуацію, зміни в характері споживання інформації, обумовлені глобалізацією, та інформаційну насиченість цифрової епохи. Важливо розуміти, що цей час низка центрів може використати для «перезавантаження» та вдосконалення, і лише ті, хто зможе переорієнтуватися та підвищити свій інноваційний потенціал у цей період біфуркацій через ефективне впровадження новітніх технологій, бізнес-моделей

та ефективних підходів до розробки-надання політичних рекомендацій, будуть флагманами інформаційно-аналітичного дискурсу XXI ст.

За даними Varieties of Democracy Institute (V-Dem), у 2023–2024 рр. поляризація спостерігалася в 75 % демократій, включно з усталеними, що супроводжувалося зменшенням довіри до фактів і експертного дискурсу [166]. Водночас звіт On Think Tanks State of the Sector – 2024 фіксує, що на ефективність і незалежність ІАЦ безпосередньо впливають політичні режими та ступінь поляризації, які визначають доступ до даних та канали комунікації з урядом [180]. Так, ІАЦ опинилися в новому типі середовища, де епістемологічна довіра (до знань і джерел) підривається дезінформацією, популізмом і атаками, зокрема цифровими, на авторитет експертизи.

За такої ситуації ІАЦ України не залишилися осторонь впливів, які призвели до суттєвих змін у їхній діяльності та значенні. Насамперед «для компенсації впливу ворожого інформаційно-аналітичного потенціалу, створення власного інформаційного простору, що відповідає завданням забезпечення національної безпеки України, для незалежного оцінювання військових, економічних, суспільно-політичних й інших процесів, що відбуваються в країні та світі, пріоритетним завданням є створення власної ефективної системи інформаційно-аналітичної діяльності» [78, с. 168], – зазначає С. Палій.

Свого часу становлення ІАЦ в Україні стало важливим процесом, який був тісно пов'язаний із трансформацією політичної системи, розвитком громадянського суспільства, реформами державного управління та впровадженням сучасних цифрових технологій. Після розпаду СРСР і здобуття незалежності Україна почала формувати власні аналітичні структури переважно при органах державної влади, а основна їхня функція полягала в інформаційному супроводі ухвалення політичних рішень. Відтак початкова модель ІАЦ в Україні була орієнтована більше на збирання даних, ніж на аналітичну обробку [41]. Початок формування незалежних ІАЦ супроводжувався активним залученням коштів іноземних донорів для підтримки діяльності, серед них USAID, NED, Open Society Foundations та ін.

Ситуація кардинально змінилася після 2014 р. – Революція гідності, агресія РФ та потреба в демократичному реформуванні держави зумовили зростання кількості ІАЦ. Почали активно виникати центри нового типу: громадські аналітичні лабораторії, ІТ-аналітичні хаби, відкриті платформи даних (наприклад, YouControl, Texty.org.ua, OPORA, VoxUkraine, Центр спільних дій). Крім того, після 2014 р. аналітика в Україні почала орієнтуватися не лише на політику, а й на громадський контроль і просвітництво. За десять років, в умовах повномасштабного вторгнення, країна продемонструвала, що війна стала ще одним поштовхом для розвитку ІАЦ, особливо тих, які активно документують наслідки агресії та моделюють післявоєнне відновлення [162]. Зокрема, активізували діяльність (від моніторингу втрат до моделювання реформ для повоєнного відновлення) українські ІАЦ Cedos, Ukrainian Prism, Центр економічної стратегії, Dixigroup, Антикорупційний штаб та ін.

Суголосною є позиція Н. Громадської, яка наголошує на активізації під час повномасштабної війни таких ІАЦ, як: «аналітичний центр Cedos, громадська організація „Центр економічної стратегії”, благодійний фонд компетентної допомоги армії „Повернись живим”, аналітичний центр „Фундація DEJURE”, Школа політичної аналітики НаУКМА, аналітична платформа „Вокс Україна”, Міждисциплінарний аналітичний центр при Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова, аналітичний центр „Український інститут майбутнього”» [21].

Зокрема, Cedos надає звіти про міграційні потоки, житлову політику й інтеграцію ВПО [104], Центр економічної стратегії – розрахунки щодо повоєнної економіки [102], RebuildUA (ініціатива аналітичної коаліції) – моделі відбудови інфраструктури та громад.

Таблиця 3.1.

Рейтингові ІАЦ України під час війни (розроблена автором).

Назва ІАЦ	Основні напрями діяльності	Діяльність під час війни (з 2022 р.)
Cedos (cedos.org.ua)	Міграція, соціальна політика, житло	Звіти про ВПО, житлову політику, інтеграцію переселенців
Центр економічної стратегії (ЦЕС)	Макроекономіка, державні фінанси, реформи	Прогнози повоєнного відновлення, інфляції, міграції
RebuildUA (коаліція ІАЦ)	Відбудова, інфраструктура, урбаністика	Аналітика щодо моделей реконструкції громад
Центр Разумкова	Безпека, енергетика, євроінтеграція	Дослідження громадської думки, політики НАТО та ЗСУ
Український інститут майбутнього (UIF)	Стратегічні дослідження, ризики	Сценарії війни, прогнози трансформації РФ, демографія
Нова Європа	Європейська інтеграція, дипломатія	Аналітика відносин з ЄС, адвокація євроатлантичного курсу
DiXi Group	Енергетична безпека, прозорість	Документація атак на енергосистему, рекомендації для партнерів
DEJURE Foundation	Правова реформа, судова система	Оцінювання змін у правосудді під час війни, судові ризики
Центр оборонних стратегій (CDS)	Оборона, сектор безпеки	Стратегії для ЗСУ, адаптація до стандартів НАТО
VoxUkraine	Економіка, дані, реформи	Проекти VoxCheck (фактчекінг), Recovery Index
ЦДАКР (Центр досліджень армії...)	Озброєння, ВПК, безпека	Аналіз оборонної промисловості та озброєнь
Інститут масової інформації (ІМІ)	Медіа, свобода слова	Моніторинг пропаганди, безпека журналістів
Центр спільних дій	Державне управління, прозорість	Моніторинг рішень уряду та парламенту під час війни

С. Палій зазначає, що діяльність інформаційно-аналітичних центрів України в умовах війни реалізується в кількох напрямках: протидія дезінформації (у контексті формування перевіреної інформаційної бази на національному рівні); аналіз військових, суспільно-політичних, соціально-економічних та інших подій, а також їх наслідків для населення України на сучасному етапі; аналіз наслідків війни; аналіз розвитку України після закінчення війни [78].

Загалом українські ІАЦ не лише адаптувалися до воєнного контексту, а й відіграють ключову роль у формуванні міжнародного дискурсу, публічної політики та стратегій післявоєнної трансформації. Вони забезпечують експертність, доказовість і громадський контроль в умовах воєнної невизначеності. Крім того, в аналітичних звітах Ради Європи (2023) зазначається, що війна стала катализатором для переформатування місії аналітичних центрів в Україні. Роль ІАЦ трансформувалася з допоміжної у стратегічну – аналітики стали водночас документалістами, експертами та модераторами політичного діалогу [162].

Після 24 лютого 2022 р. українські ІАЦ опинилися в умовах безпрецедентної кризи. Їм довелося швидко адаптуватися: зменшувати аналітичні цикли, переходити до форматів коротких політичних заміток, телеграм-аналітики, працювати з обмеженим доступом до первинної інформації. Попри це, такі організації, як Cedos, Центр економічної стратегії, VoxUkraine, Українська призма, DEJURE та ін., зуміли не лише зберегти свою репутацію, а й посилити публічну присутність. Вони готували аналітику для міжнародних партнерів, інформували уряд, формували стратегічні сценарії повоєнного відновлення. Наприклад, Cedos не просто дослідив, як змінюється життя переселенців, а й домігся включення рекомендацій до проєктів державної житлової політики; VoxUkraine веде фактчекінг у режимі 24/7, щоденно розвінчує російську дезінформацію не лише для українців, а й для глобальної аудиторії. Їхній VoxCheck вже перевірів понад 5000 фейків; DiXi Group документує атаки на енергетичну систему України – ці дані стають основою рішень партнерів з ЄС; Центр оборонних стратегій (CDS) розробив модель

безпекового договору для України (аналог «ізраїльської моделі»), яку обговорювали на зустрічі G7 тощо.

Ці факти підкреслюють трансформацію українських ІАЦ із суто «звітних» підрозділів на драйверів стратегічного управління. Як зазначає С. Палій, основою діяльності сучасних ІАЦ стає «обробка фактичних даних з елементами прогнозування, що позиціонується як дієвий інструмент для перетворення інтуїтивних понять у логічну категорію...» [77, с. 51]. Водночас діяльність ІАЦ відбувається на тлі нових викликів: залежність від зовнішнього фінансування; обмежений вплив на політику через закритість урядових процесів; інституційна нестабільність; а також у режимі певних «обмежень», адже побутує думка, що фінансування аналітичного центру зобов'язує його слідувати наративу донора, що, відповідно, викликає справедливую критику громадськості [186]. Цей феномен описується у літературі як *donor capture*, коли донори (державні, приватні чи міжнародні) впливають на порядок денний і на тон аналітичного продукту [233].

У стані війни це проявляється у ситуаціях, коли ІАЦ уникають критики донорських стратегій або зосереджуються лише на так званих зручних темах. На сьогодні в Україні це питання порушується у низці громадських дискусій, зокрема про прозорість донорських бюджетів, публічність методологій і право незалежної критики. Зазначається, що часто аналітика є умовно публічною, не має відкритого коду, *raw*-даних або незалежного наукового рецензування.

Особливо важливим є цей стан речей у контексті певних процесів, які відбувалися у формуванні довіри до українських ІАЦ. У післямайданний період та в умовах АТО, а особливо під час повномасштабної війни, ІАЦ України опинилися у ситуації зростальної суспільної довіри, яка водночас сприяла підвищенню рівня відповідальності. Їхні звіти, аналітичні довідки та політичні замітки і надалі впливають на державні стратегії, міжнародну допомогу та наративи у медіа.

Проте на четвертому році повномасштабної війни громадськість дедалі частіше ставить перед ІАЦ незручні питання, які стосуються таких тем, як: 1) закритість первинних даних (*raw-data*). Більшість звітів, навіть найякісніших, не

публікують таблиць, баз даних чи коду обробки, що унеможлиблює незалежну верифікацію. Наприклад, деякі дослідження щодо відновлення інфраструктури після обстрілів або втрат ВПО містять лише агреговані оцінки без доступу до базових джерел або методик моделювання; 2) відсутність відкритої методології. Часто у звітах є загальні пояснення методів (анкетування, експертна оцінка), але немає докладного опису інструментів, критеріїв вибору респондентів, частоти аналізу тощо. Це не відповідає принципам Open Research або Evidence-Based Policy, які є нормою у багатьох міжнародних практиках; 3) відсутність системи наукового рецензування. Навіть у найбільших українських ІАЦ (CES, CASE, UCER, Cedos) рецензування часто відбувається лише всередині команди або донором, а не через зовнішню прозору академічну експертизу. Це викликає сумніви в об'єктивності, підвищує ризик методологічної похибки та залежність від донорських умов.

У деяких випадках дослідники змушені підлаштовувати акценти звіту під очікування замовника, наприклад, зменшувати критичність в аналізі або обирати «зручні» теми. Надмірна донорська залежність породжує грантове мислення і приглушує критичність: інституції починають писати не те, що думають, а те, за що їм платять. Згідно з дослідженням Media Development Foundation (MDF) «Донорська дилема. Переосмислення моделей підтримки для майбутнього українських медіа», скорочення донорського фінансування, кадрова криза та відсутність довгострокового планування загрожують існуванню багатьох українських медіа. Аналітики зазначають, що потрібен перехід до нової моделі, «заснованої на довгостроковому інституційному фінансуванні та стратегічному розвитку. 7 з 9 опитаних медіа назвали донорське фінансування основним джерелом доходів, водночас для 6 з них воно становить 70 % і більше від загального бюджету. Однак 3 з 9 медіа вже відчують скорочення доступних грантових коштів на ринку. Це призводить до надзвичайно короткого горизонту планування: 6 з 9 респондентів мають стратегічний план лише на один рік. У разі подальшого зменшення донорського фінансування 5 респондентів прогнозують, що менш стабільні медіа можуть припинити своє функціонування» [24].

Think Tank Transparency Initiative оцінює рівень відкритості фінансування ІАЦ. У 2023 р. в огляді Transparify лише 2 українські центри отримали 4+ зірки за прозорість. Водночас варто зазначити, що українські центри вже здобували високу оцінку своєї діяльності. Так, аналітичні центри у 2020 р. відреагували на пандемію різними способами, демонструючи зацікавлення у встановленні високих стандартів розкриття інформації. Серед зразкових 5-зіркових «прозоростей» опинився Фонд DEJURE в Україні.

Не можна не згадати про діяльність Служби інформаційно-аналітичного забезпечення (СІАЗ) Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського (НБУВ) в умовах повномасштабної війни, яка набула критично важливого та стратегічного значення. З огляду на функціонал, стратегічна мета – забезпечити органи державної влади, місцевого самоврядування, науковців та експертне середовище оперативною, точною та аналітично структурованою інформацією для ухвалення ефективних рішень у воєнний час [27].

Ключові напрями діяльності СІАЗ НБУВ в умовах війни:

1. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів державного управління, що передбачає підготовку аналітичних матеріалів (з питань міжнародного досвіду відбудови країн після війни, правових аспектів воєнного стану, репарацій, трибуналів, економічних моделей і механізмів у воєнний час, інформаційної безпеки та протидії пропаганді тощо) та моніторинг інформаційного простору, тобто аналіз зарубіжних ЗМІ, міжнародних експертних публікацій і соціальних мереж для виявлення ключових тенденцій, загроз та можливостей для України.

2. Акцент на безпековій та оборонній тематиці. Йдеться про збір та систематизацію інформації про геополітичні процеси, діяльність агресора, стан міжнародної підтримки, постачання озброєння, аналітичне забезпечення роботи центрів з ухвалення рішень у сфері національної безпеки та оборони.

3. Забезпечення континуальності та безпеки інформаційних ресурсів через цифровізацію та збереження архівів (прискорене оцифрування критично важливих документів, архівів та видань для забезпечення їх збереження від знищення внаслідок обстрілів), резервне копіювання та віддалений доступ

(забезпечення стабільної роботи інформаційних систем, баз даних та електронних архівів, навіть у разі пошкодження інфраструктури. Це дозволяє працівникам держапарату та дослідникам отримувати доступ до інформації з будь-якої точки України чи світу) та серйозне ставлення до кібербезпеки (посилення заходів із захисту інформаційних систем бібліотеки та даних від кібератак).

4. Підтримка наукових досліджень та освіти: забезпечення науковців, які працюють над оборонними та гуманітарними проєктами, необхідною літературою, даними та аналітикою; надання доступу до міжнародних наукових баз даних та електронних ресурсів, що є критично важливим для підтримки української науки в ізоляції; інформаційна підтримка освітніх програм, адаптованих до воєнного стану.

5. Участь у формуванні національного інформаційного фонду пам'яті про війну (Воєнного архіву), що передбачає систематичний збір, каталогізацію та збереження всіх видів документів, пов'язаних з війною: офіційних документів, публікацій у ЗМІ, соціальних мережах, свідчень, цифрових матеріалів (фото, відео).

6. Міжнародна співпраця та інформаційна дипломатія: надання іноземним партнерам, міжнародним організаціям та дослідникам перевіреної інформації та аналітики про ситуацію в Україні, а також участь у міжнародних проєктах зі збереження культурної спадщини та документування воєнних злочинів.

Отже, в умовах повномасштабної війни СІАЗ НБУВ перетворилася зі звичного інформаційно-бібліотечного підрозділу на стратегічний аналітичний центр, який забезпечує інформаційний тил України. Її діяльність спрямована не лише на збереження знань, а на їх активне перетворення в інструмент для перемоги, відбудови та історичної справедливості. Загалом, українські аналітичні центри виконують важливу функцію у виробленні політик, контролі за владою та відбудові. Але в умовах війни та іноземного фінансування потреба у прозорості, відкритості даних і методологічній підзвітності стає критичною.

Без цього зростає ризик втрати довіри та репутації як серед експертного середовища, так і серед громадськості.

Про такі тенденції свідчать факти, що ілюструють рівень впізнаваності, авторитету та довіри до українських ІАУ у медіапросторі та серед громадськості. Зокрема, Український інститут політики систематично готує огляд цитування українських аналітичних та експертних центрів в електронних ЗМІ. Прикметно, що присутність різних ІАЦ в рейтингу постійно змінюється. Так, лідером рейтингу в червні 2025 р. став VoxUkraine (53 згадки). До десятки увійшли: Transparency International Ukraine (48), Київська школа економіки (43), Українська призма (41), Центр ім. А. Разумкова (41), Український інститут майбутнього (37), Центр протидії корупції (34), Cedos (31), Український інститут політики (27), Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва (25). Порівняно з травнем до 10 найкращих увійшли: Центр демократії і верховенства права. Список покинули: Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва.

Ці дані свідчать про декілька важливих аспектів довіри до ІАЦ в українському суспільстві та медіапросторі. Частота згадок в електронних ЗМІ вказує на високий рівень впізнаваності, авторитету і довіри до аналітичних центрів. Чим частіше медіа звертаються до думки певного ІАЦ, тим більше він сприймається як джерело експертизи, що заслуговує на довіру. Перше місце VoxUkraine може свідчити про стабільну ефективну експертизу у сфері економіки, реформ і аналізу політик, високу цитованість, що часто корелює з довірою до методології та незалежності. Присутність у топі таких організацій, як Transparency International Ukraine (антикорупція), Київська школа економіки (економічна освіта), Центр протидії корупції (громадський контроль), – вказує на високий запит на експертну оцінку з боку громадськості та медіа в ключових сферах суспільного інтересу – економіки, реформ та їхньої прозорості.

Факт, що Центр демократії і верховенства права увійшов до рейтингу, а Фонд «Демініціативи» його покинув, демонструє перерозподіл довіри на основі актуальності тематики, активності в медіаполі або зміни в фокусі організацій; гнучкість інформаційного попиту: ЗМІ цитують тих, хто швидше та чіткіше

реагує на суспільно важливі теми. Те, що Український інститут політики (27 згадок) входить до рейтингу, де він посідає нижню позицію, може підкреслювати його прагнення до прозорості, хоча також викликає запитання щодо об'єктивності та самореклами.

Частота згадок аналітичних центрів у медіа – це непрямий, але надійний індикатор публічної довіри, що формується через експертність, актуальність тем, відкритість до комунікації з соціумом, прозорість фінансування і позицій. Утім, постійні зміни в рейтингу – не лише дзеркало довіри в динамічному інформаційному середовищі, а й свідчення конкуренції серед ІАЦ за увагу медіа та вплив на суспільний дискурс. Вони відображають такі аспекти: гнучкість ІАЦ у виборі тем і форматів подачі, адже ті, хто оперативніше реагує на актуальні події, частіше потрапляють у фокус ЗМІ; залежність довіри від репутаційних практик, бо прозорість, незалежність, перевіреність даних формують позитивне медійне сприйняття; трендовість тем і запит на специфічну експертизу, адже, наприклад, в умовах воєнного або політичного загострення медіа більше цитують безпекові або правозахисні організації; маркер впливовості у виробництві знання – медійна присутність може транслюватися у вплив на політичні рішення, формування громадської думки та донорську підтримку.

Отже, рейтинг не лише постає індикатором довіри, адаптивності й актуальності у контексті суспільних очікувань, а й фіксує присутність у публічному полі кожного з ІАЦ. Загалом, до перспективних аспектів діяльності українських ІАЦ в умовах війни можна зарахувати низку важливих моментів.

По-перше, швидкість і якість ухвалення рішень. Як зазначає мережа UPLAN, війна потребує оперативного ухвалення законів і нормативів, тож ІАЦ допомагають сконцентрувати увагу урядовців і депутатів на ключових питаннях та зробити рішення експертними навіть у доволі стислі терміни [21]. Рішення мають ухвалюватися оперативно, але якісно. Саме аналітичні центри допомагають долучитися до робочих груп і висловити експертний погляд [134].

По-друге, закладення фундаменту держави. Активність ІАЦ під час війни формує стійкі базові принципи державного розвитку, допомагаючи побудувати

міцний фундамент післявоєнної відбудови [134]. Наприклад, Н. Громадська так визначає пріоритетні напрями досліджень ІАЦ в умовах повоєнного відновлення: «наративи та інструменти російської пропаганди та протидія дезінформації; процеси у РФ; національна безпека та аналіз військової сфери України; розробка економічної політики; демократія, прозорі вибори, розвиток місцевого самоврядування, запобігання корупції» [21].

По-третє, визначення пріоритетних тем для післявоєнного відновлення та прогнозування майбутнього України. Як вже зазначалося, ІАЦ активно працюють над сценаріями післявоєнної відбудови, зокрема у таких напрямках: структурна трансформація економіки (KSE, CASE Україна); євроінтеграція та законодавче зближення (Українська призма, DiXi Group); реформи в управлінні, освіті, медицині. ІАЦ сьогодні – це не лише голос війни, а й інженери майбутнього.

По-четверте, аналітика для Євроатлантичної інтеграції України. Під час підготовки до статусу кандидата в ЄС ІАЦ допомагали з заповненням анкет і адвокацією в Брюсселі, демонструючи стратегічну роль у євроінтеграційному процесі [135]. Сьогодні ІАЦ відіграють активну роль у просуванні євроатлантичної інтеграції України. Їхня діяльність після отримання статусу кандидата в ЄС і на тлі поглиблення співпраці з НАТО охоплює кілька ключових напрямів: відстеження прогресу у виконанні рекомендацій Єврокомісії (наприклад, щодо реформи судової системи, боротьби з корупцією, прав меншин); формування альтернативних звітів (shadow reports), що дають змогу зіставляти офіційну позицію уряду з оцінками громадянського суспільства; координація аналітичної підтримки парламенту та профільних комітетів. Наприклад, Центр «Нова Європа» публікує регулярні звіти про прогрес України в інтеграції до ЄС та НАТО. ІАЦ беруть участь в: аналізі відповідності українського законодавства праву ЄС (*acquis communautaire*), експертній оцінці законопроектів перед їх ухваленням; створенні дорожніх карт з гармонізації законодавства у сферах енергетики, цифровізації, навколишнього середовища тощо. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) формує експертні висновки щодо економічної частини Угоди про асоціацію [93].

Зрештою, ІАЦ активно комунікують у європейських столицях на підтримку подальшої інтеграції України; організують публічні заходи, експертні панелі, діалоги з представниками Єврокомісії та національних урядів країн-членів; долучаються до міжнародних мереж, як-от Eastern Partnership Civil Society Forum. Наприклад, «Українська призма» бере участь у міжнародних аналітичних дискусіях про безпеку Чорноморського регіону [100]. Також ІАЦ ведуть роз'яснювальну роботу щодо значення євроінтеграції для регіонів та різних секторів; борються з дезінформацією щодо ЄС та НАТО; співпрацюють із місцевими органами влади та бізнесом для адаптації стандартів ЄС на практиці. Так, Центр спільних дій і «Європа без бар'єрів» розробляють просвітницькі матеріали і кампанії щодо свободи пересування, цифрових послуг тощо. Аналітики ІАЦ моделюють сценарії вступу; вивчають досвід інших країн для адаптації; аналізують політичну динаміку в Європі щодо розширення тощо.

По-п'яте, посилення виступів і співпраці на світовій арені. Успішна аналітика сьогодні – це не лише наука, а й інструмент захисту інтересів держави на міжнародному рівні [87]. За кордоном представники українських ІАЦ формують імідж України як демократичної та професійної держави [44], інформуючи міжнародну спільноту про російську агресію. Так, ІАЦ виконують роль експертної дипломатії, транслуючи світу факти про російську агресію, порушення прав людини, воєнні злочини та гуманітарні кризи. Наприклад, Ukrainian Prism системно готує аналітику щодо міжнародної реакції та зовнішньої політики України; Cedos аналізує вплив війни на суспільство з правозахисного погляду; Ukrainian Think Tanks Liaison Office in Brussels представляє українські центри в ЄС і координує адвокацію у Брюсселі [162].

По-шосте, аналіз проблем внутрішньо переміщених осіб. Понад 5 млн внутрішньо переміщених українців – це гуманітарний, економічний і правовий виклик. ІАЦ аналізують їхні потреби щодо житла, інтеграції, доступу до послуг; політику держави у сфері соціальної адаптації; нові міграційні тенденції, які формуються внаслідок війни. Cedos та Аналітичний центр соціальних досліджень «Соціоінформ» публікують глибокі дослідження з цієї тематики [106].

По-сьоме, інтеграція з урядовими цифровими платформами (GovTech, Мінцифра). Цифрова трансформація публічного управління відкриває нові форми співпраці між ІАЦ і державними структурами. Серед прикладів: аналітична підтримка Міністерства цифрової трансформації України у сфері цифрових послуг (наприклад, цифрова освіта, моніторинг доступу до «Дії»); GovTech інструменти, які дають змогу ІАЦ моніторити політики, відкриті бюджети, дані. Це формує екосистему аналітики, де ІАЦ – це не опоненти держави, а партнери в розробленні політик.

По-восьме, дослідження у сфері національної та інформаційної безпеки, економічних, соціальних і екологічних наслідків війни. У воєнний період особливо зростає попит на: геополітичний аналіз (наприклад, від Центру Разумкова або Українського інституту майбутнього); вивчення економічних втрат, шоків і стратегій відновлення (VoxUkraine, KSE Institute); екологічні ризики війни (Екодія, Центр екологічних ініціатив). Зростає роль аналітики, яка допомагає ухвалювати обґрунтовані політики безпеки, прогнозувати ризики та управляти критичними інфраструктурами.

По-дев'яте, партнерства з європейськими та американськими ІАЦ, які дають змогу: поширювати українську аналітику за кордоном; залучати фінансування, експертизу, адвокаційні канали; зміцнювати спільний фронт у сфері демократичної безпеки. Ukrainian Think Tanks Liaison Office in Brussels, Eastern Partnership Civil Society Forum, CEPS (Брюссель) – лише частина таких платформ.

Отже, сучасні українські ІАЦ стають не просто центрами аналізу, вони: моделюють політику під час війни; гарантують якість і достовірність рішень; впливають на міжнародну підтримку; формують інфраструктуру знань у сферах безпеки, кіберпростору, соціальної політики та відбудови; забезпечують якісну аналітику та консалтингову підтримку для державних рішень у критичні моменти; формують інтелектуальний фундамент держави, сприяючи її євроінтеграційному курсу та зміцненню міжнародного авторитету України через партнерів та експертні голоси в усьому світі.

Водночас в умовах війни перед ІАЦ постає низка викликів: 1) безпека, вигорання, кадрове утримання (стаття О. Львової та О. Ляшенко висвітлює основні перешкоди – фізично-емоційне виснаження, ризики безпеки, утримання команди та фінансова нестабільність [57]); 2) інституційно слабкі структури та недостатнє фінансування (обмежені ресурси, нерозвинуті комунікації та залежність від донорів ускладнюють роботу центрів у кризових умовах [52]); 3) відсутність стабільної співпраці з держсектором (багато експертів залучаються особисто, але не їхні організації, що послаблює інституційну спроможність ІАЦ); 4) фінансові проблеми, низький рівень запиту з боку влади на аналітичний продукт та комунікаційні прогалини [21].

Для розв'язання окреслених проблем ІАЦ потрібно відкривати нові можливості та напрями діяльності, серед яких: 1) адаптивність, дистанційна робота та гнучкість. Війна передбачає роботу у віддаленому режимі та гнучкість операцій, де короткі аналітичні продукти (бріфи, Telegram, YouTube) стають критично важливими [87]; 2) концентрація на ключових напрямках. Центри можуть або розширити діяльність у нових тематиках, або зосередитися на найбільш актуальних (наприклад, безпека, енергетика, реформи) залежно від ресурсів і контексту [21]; 3) корисність для інших організацій. ІАЦ спрощують роботу інших установ, зокрема ГО та місцевих органів, надаючи достовірну інформацію про державні процеси в умовах абсолютної непевності [134]; 4) посилення співпраці та регулярна комунікація з владою, бізнесом та міжнародними організаціями [21], партнерство з іноземним державним сектором та донорами. Співпраця з органами влади та донорською мережею (США, ЄС, країни Скандинавії) є ключовою для функціонування та розвитку ІАЦ у кризі; 5) професіоналізація аналітичної діяльності, адже сучасна аналітика потребує роботи з великими даними (data-driven policy), використання наукових методів (економетрія, соціологія, GIS), етичних стандартів прозорості, перевірки джерел і відкритості методологій. Форум аналітичних центрів України, ініційований UPLAN, сприяє обміну найкращими практиками та навчанню нової генерації аналітиків [87]; 6) розвиток ISAC-моделей (Information Sharing and Analysis

Centers) – мережевих інформаційно-аналітичних структур, які забезпечують обмін критично важливою інформацією, попередження про загрози (особливо в кібербезпеці, охороні здоров'я, енергетиці). Як-от співпраця державного та приватного секторів у сфері медичної кібербезпеки (Ukrainian Healthcare ISAC (UH-ISAC)), міжнародна мережа обміну інформацією про фінансові загрози FS-ISAC (Financial Services ISAC), партнер українських банків і CERT-UA, міжнародний партнер українських кіберструктур [251]. Україна за підтримки міжнародних структур поступово адаптує модель ISAC до своїх умов. Це перспективний вектор для ІАЦ, які можуть поставати вузловими аналітичними партнерами в цих мережах.

Отже, в умовах повномасштабної війни ІАЦ набули нової стратегічної ваги як провідники експертного знання, джерела об'єктивної інформації та модератори діалогу між державою, громадянським суспільством і міжнародною спільнотою. Попри численні виклики – інституційні, кадрові, фінансові – їхня місія не лише зберігається, а й стає актуальною. У майбутньому роль ІАЦ лише зростатиме – як джерела знань, прогнозування і реформаторських рішень як під час війни, так і в післявоєнній відбудові. Тому підтримка їхньої професіоналізації, міжнародної співпраці та інтеграції в критичні галузі – це інвестиція в післявоєнну спроможність нашої держави.

Висновки до розділу

ІАЦ як науково-експертні інституції з'явилися в Україні з перших років незалежності та були автономними на рівні формулювання та розв'язання дослідницьких завдань, хоч і фінансувалися з державного бюджету. До здобуття Україною незалежності ІАЦ переважно розглядалися в контексті творення та функціонування інформаційно-аналітичних структур СРСР чи російських інституцій, які сприймалися як спадкоємці традиції радянської аналітики. Після 2000 р. виникає попит на «продержавницькі» ІАЦ, зумовлений централізацією політичної системи. На відміну від «ліберальних» центрів, які функціонують за

кошт іноземних грантів або отримують ресурси з бізнесу, «продержавницькі» отримують більше можливостей для накопичення ресурсів.

З-поміж перешкод і складнощів функціонування мережі українських ІАЦ до повномасштабної російсько-української війни можна виділити ключові блоки проблем: 1) фінансовий – відсутність стабільного фінансування послуг ІАЦ з боку державних органів влади всіх рівнів, нестача інституційних грантів, диверсифікація джерел надходження коштів і пов'язані з цим проблеми законодавчого забезпечення та врегулювання; 2) комунікаційний – відсутність належного рівня комунікації на системних засадах не лише між ІАЦ, владними інститутами та бізнесом, але й між різними суб'єктами аналітичної діяльності в мережі (урядовими, неурядовими, академічними та ін.), низький рівень співпраці між ними через відсутність інтересу; 3) інституційно-нормативний – відсутність асоціації українських ІАЦ, її статуту, незалежного рейтингу ІАЦ, а також професійної незалежної спілки працівників ІАЦ, що визначає переважно «гібридний» і ситуаційний характер діяльності більшості агентів інформаційно-аналітичного ринку, обмежене розуміння специфіки роботи та продукції ІАЦ, яке знижує кваліфікований попит на важливі аналітичні продукти, домінування комерції над професіоналізмом; 4) освітньо-науковий – «кадровий голод» (нестача кадрів високого рівня та відсутність достатньої кількості сформованих колективів ІАЦ), який пов'язаний не лише з неналежною сталою взаємодією між аналітичною та академічною роботою, за винятком низки аналітичних центрів, але й з відсутністю освітніх центрів з підготовки та підвищення кваліфікації аналітиків, спеціалізованих навчальних програм і курсів бакалаврату та магістратури за спеціалізацією «Діяльність аналітичних центрів», що, безумовно, впливає і на низький рівень використання владою потенціалу державних аналітичних установ та практики створення ІАЦ на академічному підґрунті; 5) репутаційний – низький рівень інтегрованості українських ІАЦ у глобальну аналітичну спільноту та довіри до органів державної влади та/або їх представників, відсутність тісної та стабільної кооперації із зарубіжними ІАЦ, а також несистемна робота щодо підняття рівня довіри українського соціуму до

аналітичних структур загалом, що, відповідно, залежить від відсутності розвиненого ринку надання інформаційно-аналітичних послуг поза політикою та медіасферою, слабкої присутності ІАЦ на регіональному рівні та неефективної медійної активності.

Початок повномасштабної війни в Україні радикально змінив умови та формат функціонування ІАЦ, поставивши їх в епіцентр суспільного, урядового й міжнародного запиту на експертне знання. ІАЦ адаптувалися до нових умов, поєднуючи функції документування воєнних злочинів, моделювання післявоєнної відбудови, антикризового аналізу й підтримки державного управління. В умовах глобальної інформаційної поляризації, знецінення доказів і поширення фейків експертна аналітика зіткнулася з викликами дезінформації, популізму і падіння епістемологічної довіри. Водночас українські ІАЦ продемонстрували здатність до еволюції, зокрема завдяки появі нових форматів (аналітичні платформи, дата-хаби, коаліції), орієнтації на відкритість даних і залученню широкого кола партнерів.

Серед пріоритетних напрямів роботи ІАЦ під час російсько-української війни можна виокремити: інформування міжнародної спільноти про російську агресію; аналіз проблем внутрішньо переміщених осіб; дослідження у сфері національної та інформаційної безпеки, економічних, соціальних і екологічних наслідків війни; прогнозування майбутнього post-war України, розробка рекомендацій щодо відновлення і євроінтеграції; інтеграція з урядовими платформами (GovTech, Мінцифра); професіоналізація аналітичної діяльності; міжнародна кооперація; розвиток ISAC-моделей. Значущими досягненнями також є експертна участь у законодавчих процесах, стратегічна підтримка євроінтеграції, формування сценаріїв повоєнного відновлення та адвокація українських позицій на міжнародному рівні.

Попри успіхи, ІАЦ стикаються зі структурними викликами: донорською залежністю, обмеженою прозорістю методологій, відсутністю системного peer-review, кадровими проблемами та інституційною нестабільністю. Зростання громадської довіри до ІАЦ супроводжується і підвищеним суспільним контролем,

зокрема щодо відкритості первинних даних, обґрунтованості висновків і прозорості фінансування. Рейтинг цитованості ІАЦ у ЗМІ (2025) відображає динамічність довіри, актуальність тем і здатність центрів бути джерелом суспільного орієнтування в умовах кризи. У перспективі роль ІАЦ лише посилюватиметься за такими напрямками: моделювання політики під час війни; прогнозування post-war трансформацій; підтримка публічного управління через цифрові інструменти; участь у міжнародних аналітичних платформах; формування аналітичної спроможності держави. Розвиток ISAC-моделей як мережевих систем обміну інформацією (особливо в кібербезпеці та критичній інфраструктурі) відкриває новий вимір для ІАЦ як ключових партнерів у забезпеченні стійкості держави.

ВИСНОВКИ

Підсумки реалізованих завдань дослідження інформаційно-аналітичних центрів як інститутів науково-експертного знання узагальнено в теоретичних положеннях і висновках.

1. Становлення та функціонування ІАЦ впродовж попередніх десятиліть супроводжувалося посиленням впливу експертної спільноти та розширенням обсягів і напрямів інформаційно-аналітичної роботи, отримавши широке визнання в академічних колах та унікальну інтерпретацію майже у всіх розвинених країнах. За останні десятиліття кількість ІАЦ у світі стрімко зростає, що свідчить як про великий попит на експертну аналітику, так і безпосередньо на інституції й структури, які в епоху постправди та умовах інформаційного хаосу були «провідниками світогляду здорового глузду», що пропонують ідеї та концепти, випробувані часом, підкріплені системною аналітикою та ґрунтовними науковими напрацюваннями.

Критичний розгляд теоретичного потенціалу елітарної, плюралістичної, етатистської та інституційної шкіл засвідчив неможливість кожної з них окремо задовільно концептуалізувати роль ІАЦ у процесі прийняття рішень. Саме неможливість розкрити специфіку ІАЦ як суб'єкта інформаційно-аналітичної діяльності в межах однієї теорії зумовила необхідність застосування в роботі міждисциплінарного та інтегрованого підходу. ІАЦ визначено як інститути науково-експертного знання, що функціонують на корпоративних засадах і мають статус некомерційної організації (за винятком випадків, передбачених статутом), формулюють дослідницькі задачі і розв'язують їх, сприяють розв'язанню широкого кола суспільно важливих питань, а також створюють інформаційно-аналітичну (інтелектуальну) продукцію, через яку виконують роль посередника між академічною інтелектуальною елітою та різними соціальними підсистемами (політикою, економікою, фінансами, міжнародними відносинами, гуманітарною сферою та ін.). Від індикаторів, найбільш релевантних для кожної сфери

(підсистеми) і пов'язаних з ними результатів, залежить визначення основних показників концептуальної структури, яка активізує евристичні та порівняльні дослідження моделей і відмінностей різних способів використання організаційної доцільності ІАЦ як інститутів науково-експертного знання.

2. В еволюції ІАЦ простежуються кілька основних етапів: перший (друга половина XIX – перша половина XX ст.) пов'язаний з їх формуванням унаслідок модернізаційних процесів як структур, що заповнили інституційний розрив між академічною наукою та державним управлінням, поєднуючи дослідницьку культуру з прикладним і стратегічним знанням у контексті ухвалення рішень; другий (період Другої світової та Холодної воєн) характеризується системно-структурними трансформаціями у діяльності ІАЦ, більшість з яких перейшли до сфери безпекової політики та «дрейфували» у бік ідеологічно детермінованої аналітики; третій (кінець XX ст.) – переорієнтація на логіку ринку, де експертиза стала товаром, а політичне підприємництво – рушієм впливу ІАЦ у сфері ухвалення рішень, які не просто аналізували, а й просували рішення через комунікацію, лобізм, медіастратегії та доступ до політичної еліти; четвертий (початок XXI ст.) – нова фаза розвитку ІАЦ, що перетворюються під впливом глобалізаційних викликів, цифровізації, донорозалежності й політичної поляризації з інституційно стабільних і національних структур на мережеві, адаптивні й технологічно інтегровані. У Центральній та Східній Європі ІАЦ почали залучатися до участі у транскордонних партнерствах, консорціумах і міжнародних мережах, що компенсувало їхню політичну маргіналізацію та стало джерелом нової легітимності як гібридних структур, які синтезували наукову (академічну) аналітику, консалтинг, адвокацію та потенціал цифрових медіа. Під впливом логіки «impact now» під загрозою опинилися не лише стандарти аналітичної доброчесності, а й автономність ІАЦ, які часто підлаштовуються під очікування донорів та інших спонсорів, що знижує потенціал довгострокового прогнозування та фундаментальних досліджень.

3. Більшість зарубіжних ІАЦ активно впроваджують сучасні цифрові технології (ШІ, хмарні технології, RethinkX, GovLab та ін.) у процеси збору,

обробки та візуалізації даних, а також у стратегічне моделювання. Як наслідок, з'являється нова організаційна форма – віртуальні аналітичні структури, які відкриті, мережеві та інтерактивні, залучають громадськість на основі аналітики, технологічних рішень та етичної відповідальності, що підвищує довіру до рішень, які базуються на алгоритмах, і підсилює вимоги до підзвітності; практики «participatory design» і «open source policy» дають змогу залучати різні соціальні групи до процесу вироблення рішень, що посилює соціальну легітимність і відповідальність ІАЦ, перетворюючи їх на інтерфейс між знанням і владою, а складні дані – на доступні політичні рішення. Вплив та ефективність різних варіацій ІАЦ (open-source policy, партисипативні структури, віртуальні та диверсифіковані лабораторії та ін.) залежать від здатності: 1) підтримувати якість експертизи і досліджень під тиском ідеології; 2) опанувати сучасні технології без втрати критичної рефлексії; 3) будувати довіру через прозорість фінансування та наукової методології.

4. Типо-видова різноманітність ІАЦ визначається поєднанням правового статусу, функціональної моделі, масштабів діяльності та джерел фінансування. Тому оцінка ефективності ІАЦ повинна враховувати як кількісні (цитованість, успішні політичні кейси) та якісні (theory of change, narrative impact, MSC) показники, так і багаторівневу класифікацію за такими критеріями: правовий статус, функціональна модель, географічний масштаб і фінансова автономія. Це дає змогу ідентифікувати типи центрів, специфіку їхньої діяльності та зони впливу, а також розширює традиційне розуміння ІАЦ як суто політичної інституції. В умовах кризи (війна, пандемія, інформаційна турбулентність) важливим критерієм ефективності ІАЦ стає довіра: аналітична якість без довіри не трансформується у вплив. У контексті довіри підвищення ефективності ІАЦ потребує таких кроків: впровадження стандартів прозорості та «open methodology», непідвідомчого peer-review, інституційного партнерства, інвестицій в аналітичну освіту та цифрові навички, розвитку екосистеми довіри, де ключовим капіталом стає репутація, стійкість і ціннісний авторитет.

5. Аналітична компетентність – ключова умова ефективної діяльності ІАЦ, яка є інтегральною якістю фахівців і поєднує знання, навички, методологічні підходи, етику та комунікативну здатність; це фундаментальний інституційний ресурс ІАЦ, який забезпечує якість, релевантність, конкурентоспроможність і впливовість аналітичної продукції. До складу АК фахівців різного профілю (аналітики, управлінці, ІТ-спеціалісти, вчені) входять загальні (універсальні) та спеціальні (галузеві) компетенції, які мають адаптивний характер, постійно оновлюються та реалізуються у відповідь на потреби інформаційного суспільства, виклики кризових ситуацій, зміни соціально-політичного контексту. У часи цифрової трансформації та турбулентності розвиток АК потребує прозорих стандартів, інституційної підтримки, а також механізмів зовнішньої верифікації та стратегій професійного вдосконалення, які виводять її розуміння за межі класичних освітніх підходів; АК є динамічною, інтегрованою категорією, яка реалізується в межах практичної інформаційно-аналітичної діяльності, соціальної взаємодії та організаційної культури ІАЦ.

6. В Україні ІАЦ як науково-експертні інституції з'явилися з перших років незалежності, характеризуючись відносною автономією на рівні формулювання і розв'язання завдань, попри те, що значна частина з них фінансувалася з державного бюджету. До моменту здобуття Україною незалежності ІАЦ переважно розглядають у контексті творення та діяльності інформаційно-аналітичних структур СРСР чи російських інституцій. Після 2000 р. виникає попит на «продержавницькі» ІАЦ, зумовлений централізацією політичної системи, які, на відміну від «ліберальних» центрів, що працюють за коштів іноземних грантів або ресурсів з бізнесу, отримують більше можливостей для накопичення ресурсів.

На підставі аналізу вебсайтів 50 українських ІАЦ у довоєнний період (до повномасштабного російського вторгнення) виокремлено ключові проблемно-тематичні напрями аналітичної роботи (за принципом від найбільш представлених до найменш): а) політико-правовий та економічний (зовнішня та внутрішня політика, виборчі перегони, партійне будівництво, економічний

розвиток, державні рішення, громадянське суспільство тощо); б) міжнародно-інтеграційний (інформування про міжнародні тренди та події, правове забезпечення інтеграції України до європейських і глобальних структур, її співробітництво з ЄС у різних галузях, міждержавна співпраця за різними напрямками тощо); в) оборонно-безпековий (моніторинг та аналіз проблематики реформування силових структур України, тенденцій і перспектив трансформації національної оборонної промисловості, гібридна війна з Росією, членство в НАТО тощо); г) соціально-трансформаційний і культурологічний (збір, аналіз, поширення і використання інформації для підвищення ефективності ідентифікації та розв'язання проблем міста, вивчення громадської думки про соціальні сфери, аналіз споживацької та електоральної поведінки тощо); д) експертний, науково-технічний (моніторинг і аналіз інформаційного простору, підготовка та поширення інформації, діагностика та цільове прогнозування в різних галузях, розробка програмного забезпечення).

Номенклатура інформаційно-аналітичної продукції урядових і неурядових ІАЦ в Україні (аналітичні звіти, аналітичні огляди, аналітичні доповіді, аналітичні довідки, експрес-довідки, статистичні та моніторингові довідки, соціологічний звіт і огляд, рейтинги, прогнози-сценарії, програми бенчмаркінгу та ін.) стосується широкого кола проблем теоретичного та прикладного характеру в галузях економіки, соціології, демографії, політології, екології, військової справи тощо.

З-поміж перешкод і складнощів функціонування мережі українських ІАЦ до повномасштабної російсько-української війни визначено такі блоки проблем: 1) фінансовий – відсутність стабільного фінансування послуг ІАЦ з боку державних органів влади всіх рівнів, нестача інституційних грантів, диверсифікація джерел надходження коштів та пов'язані з цим проблеми законодавчого забезпечення та врегулювання; 2) комунікаційний – відсутність належного рівня комунікації на системних засадах не лише між ІАЦ, владними інститутами та бізнесом, але й між різними суб'єктами аналітичної діяльності в мережі; 3) інституційно-нормативний – відсутність асоціації українських ІАЦ, її

статуту, незалежного рейтингу ІАЦ, а також професійної незалежної спілки працівників ІАЦ; 4) освітньо-науковий – «кадровий голод» (нестача кадрів високого рівня та відсутність достатньої кількості сформованих колективів ІАЦ), який пов'язаний не лише з неналежною взаємодією між аналітичною та академічною роботою, але й з відсутністю освітніх центрів з підготовки й підвищення кваліфікації аналітиків, спеціалізованих навчальних програм і курсів бакалаврату та магістратури за спеціалізацією «Діяльність аналітичних центрів»; 5) репутаційний – низький рівень інтегрованості українських ІАЦ у глобальну аналітичну спільноту та довіри до органів державної влади та/або їх представників, відсутність тісної та стабільної кооперації з зарубіжними ІАЦ.

7. З початком повномасштабної російсько-української війни частина ІАЦ припинила свою роботу, а ті, що продовжують функціонувати, адаптуються до нових умов, поєднуючи функції документування воєнних злочинів, моделювання післявоєнної відбудови, антикризової аналітики та підтримки державного управління. В умовах глобальної інформаційної поляризації, знецінення доказів і поширення фейків вони стикаються з викликами дезінформації, популізму та падіння епістемологічної довіри, водночас демонструючи здатність до еволюції завдяки новим форматам (цифрові аналітичні платформи, дата-хаби, коаліції), орієнтації на відкритість даних і залученню широкого кола партнерів. Серед пріоритетних напрямів роботи ІАЦ під час російсько-української війни виокремлено: інформування міжнародної спільноти про російську агресію; аналіз проблем внутрішньо переміщених осіб; дослідження у сфері національної та інформаційної безпеки, економічних, соціальних і екологічних наслідків війни; прогнозування майбутнього післявоєнної України, розробка рекомендацій щодо відновлення і євроінтеграції; інтеграція з урядовими платформами (GovTech, Мінцифра); професіоналізація аналітичної діяльності; міжнародна кооперація; розвиток ISAC-моделей тощо.

Попри наявні досягнення, більшість українських ІАЦ продовжують стикатися зі структурними викликами: донорською залежністю, обмеженою прозорістю методологій, відсутністю системного peer-review, кадровими

проблемами та інституційною нестабільністю. Поряд зі зростанням довіри громадськості до ІАЦ підвищується і суспільний контроль, зокрема щодо відкритості первинних даних, обґрунтованості висновків і прозорості фінансування. Рейтинг цитованості ІАЦ у медіа (за 2025 р.) відображає динамічність довіри, актуальність тем і здатність центрів бути джерелом суспільного орієнтування в умовах кризи. Розвиток ISAC-моделей як мережевих систем обміну інформацією формує новий вимір для ІАЦ як ключових партнерів у забезпеченні стійкості держави, допомагає не лише мобілізувати міжнародну підтримку, а й модерувати діалог у складних умовах воєнного часу, що свідчить про їхню суб'єктність.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів розглянутої проблематики. Перспективними напрямками подальших наукових розвідок є поглиблений аналіз ресурсного забезпечення діяльності українських ІАЦ (кадрового потенціалу, комунікаційних спроможностей, фінансової стійкості, інформаційної інфраструктури), а також розроблення концепції збалансованої моделі українського ІАЦ з її порівняльним зіставленням з американськими та європейськими інституційними моделями аналітичних центрів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров О. В. Особливості інформаційно-аналітичної діяльності в країнах ЄС. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49), ч. 1. С. 191–197. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.49.2016.175048>
2. Балдинюк О. В. Атлантична Рада України. *Енциклопедія Сучасної України*. Київ, 2001. URL: <https://esu.com.ua/article-44589> (дата звернення: 17.10.2025).
3. Березняк Н. В., Кваша Т. К., Новіцька Г. В. Діяльність інформаційно-аналітичних служб для супроводження комерціалізації результатів науково-технічної і інноваційної діяльності. *Науково-технічна інформація*. 2011. № 4. С. 3–7.
4. Біяк О. Б., Яремко З. М. Діяльність світових інформаційно-аналітичних агентств в міжнародному інформаційному просторі. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 181–185.
5. Брижко В. М. Методологічні та правові засади упорядкування інформаційних відносин : монографія. Київ : ПанТот, 2009. 415 с.
6. Бусол О. Перспективи використання інформаційно-аналітичних систем у діяльності наукових підрозділів Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. 2014. Вип. 39. С. 320–327.
7. Валюх А. М., Курілов Є. А. Проблеми аналітичних центрів України та шляхи їх вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 19. С. 45–51.
8. Варенко В. Аналітика: сучасні тенденції та виклики. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2019. № 1. С. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.1.2019.165334>
9. Варенко В. Інформаційна аналітика в Україні: необхідність упровадження, проблеми функціонування, перспективи розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2013. № 1. С. 35–38.

10. Варенко В. Методичний аспект створення інформаційно-аналітичних документів: аналіз, технології, проблеми. *Вісник Книжкової палати*. 2015. № 3. С. 46–48.

11. Варенко В. Сучасні технології роботи з інформацією в аналітиці. *Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі* : матеріали Четвертої міжнар. наук. конф., м. Київ, 20–22 трав. 2021 р. Київ, 2021. С. 187–189.

12. Глушук Є. В. Діяльність аналітичних центрів у процесі комунікації між владою і суспільством. *Місце і роль бібліотек у формуванні національного інформаційного простору* : Міжнар. наук. конф., м. Київ, 21–23 жовт. 2014 р. URL: <http://conference.nbu.gov.ua/report/view/id/316> (дата звернення: 08.07.2025).

13. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23–30. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6fdb218a-4c2d-4dc3-ac10-f4504780dedb/content> (дата звернення: 10.08.2025).

14. Горбань Ю., Олійник О., Кобижча Н. Цифровізація освітнього процесу в контексті реалій інформаційного суспільства. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2024. Т. 7, № 1. С. 24–37. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.7.1.2024.306996>

15. Горова С., Горовий В. Інформаційні комунікації постіндустріального суспільства: характерні особливості розвитку. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2019. Вип. 52. С. 11–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/np.52.011>

16. Горовий В. Національні інформаційні ресурси в контексті посилення інформаційних впливів. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. 2013. Вип. 36. С. 7–21.

17. Горовий В. СІАЗ: нова структура Бібліотеки. *Бібліотечний вісник*. 1998. № 5. С. 50–52.

18. Горвий В. Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (1992–2006): етапи становлення. *Архіви України*. 2006. № 1–6 (259). С. 71–78.

19. Горвий В. Соціальні інформаційні комунікації, їх наповнення і ресурс : монографія. Київ : НБУВ, 2010. 230 с.

20. Гранчак Т. Інформаційно-аналітичні структури як суб'єкти національної інформаційної політики. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2016. Вип. 43. С. 24–46.

21. Громадська Н. Аналітичні центри в сучасній Україні : виклики та перспективи розвитку. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 24. С. 610–627. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.13>

22. Департамент інформатизації. *Міністерство внутрішніх справ України*. URL: <https://mvs.gov.ua/struktura/departament-informatizaciyi> (дата звернення: 19.11.2025).

23. Департамент інформаційно-організаційної роботи та контролю. *Міністерство оборони України*. URL: <https://mod.gov.ua/pro-nas/aparat-ministerstva-oboroni/departament-informacijno-organizacijnoyi-roboti-ta-kontrolyu> (дата звернення: 20.10.2025).

24. Донорська дилема. Переосмислення моделей підтримки для майбутнього українських медіа. *Media Development Foundation*. 2024. 02 жовт. URL: <https://www.mediadevelopmentfoundation.org/research/donorska-dylema-pereosmyslennya-modelej-pidtrymky-dlya-majbutnogo-ukrayinskyh-media/> (дата звернення: 20.09.2025).

25. ДСТУ 5034:2008. Інформація та документація. Науково-інформаційна діяльність. Терміни та визначення понять : вид. офіц. Введено вперше ; чинний від 2009–01–01. Київ : Держспоживстандарт України, 2009. 38 с.

26. Дяченко Н. П. Методологічне забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 4. С. 194–199.

27. Желай О. Бібліотечно-аналітичне обслуговування в умовах військового та інформаційного протистояння. На прикладі СІАЗ НБУВ. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2023. Вип. 69. С. 228–245. DOI: <https://doi.org/10.15407/np.69.228>

28. Желанова В., Крижановська В. Трансформація діяльності університетських аналітичних центрів у контексті викликів сьогодення. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2023. Вип. 40(2). С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2023.402>

29. Жигір В. Значення аналітичної компетентності у професійній діяльності менеджера освіти. *Молодь і ринок*. 2014. № 6. С. 22–26.

30. Загальна інформація. *Київський міжнародний інститут соціології*. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=background> (дата звернення: 16.02.2025).

31. Закіров М. Б. Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади (СІАЗ). *Українська бібліотечна енциклопедія*. 2018. 22 черв. URL: <https://is.gd/x27A1M> (дата звернення: 11.12.2025).

32. Зінчук Н. А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2010. 20 с.

33. Іванова Н. Інформаційно-аналітична діяльність Національної юридичної бібліотеки НБУВ в умовах війни. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2024. Вип. 70. С. 86–99. DOI: <https://doi.org/10.15407/np.70.086>

34. Інститут. Інститут демократії імені Пилипа Орлика. URL: <https://idpo.org.ua/institut> (дата звернення: 25.08.2024).

35. Інформаційна складова державної політики та управління : монографія / заг. ред. Н. В. Грицяк. Київ : К.І.С., 2015. 320 с.

36. Інформація про нас. «Інтерньюз-Україна». URL: <https://internews.ua/about> (дата звернення: 19.11.2025).

37. Історія Центру. *Разумков Центр*. URL: <https://razumkov.org.ua/pro-nas/istoriia-tsentru> (дата звернення: 10.09.2025).

38. Коваль Р. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів влади : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2008. 20 с.

39. Ковальська Л. Інформаційно-аналітична діяльність сучасної бібліотеки. *Бібліотечний вісник*. 2021. № 3. С. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.15407/bv2021.03.012>

40. Ковальська Л., Яворська Т., Ковальський Г. Документно-інформаційні ресурси архівів, бібліотек і музеїв: цифрові трансформації та виклики війни. *Бібліотечний вісник*. 2024. № 4. С. 3–18. DOI: <https://doi.org/10.15407/bv2024.04.003>

41. Коломієць Є. В., Каракай М. С., Касьянюк С. В. Структура та зміст інформаційно-аналітичної системи державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/37.pdf (дата звернення: 20.02.2025).

42. Комплексне соціологічне дослідження «Культурні практики населення України». *Український центр культурних досліджень*. 2021. URL: <https://docs.google.com/document/d/1zy4iuijDgF5fXrdCfc9rs6MNceZErCtQ/edit> (дата звернення: 11.09.2025).

43. Коротков Д. С. «Think tanks» як сучасні актори світової політики: боротьба у просторі міжнародної конкуренції. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2023. № 1(15). С. 17–31.

44. Крупник А. Як вплинути на роботу аналітичних центрів в умовах воєнних та післявоєнних викликів. *UPLAN*. 2023. 22 черв. URL: https://uplan.org.ua/iak-vplynuty-na-robotu-analitychnykh-tsentriv-v-umovakh-voiennykh-ta-pisliavoiennykh-vyklykiv/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.11.2025).

45. Лисенко Т. Аналітична компетентність як фактор ефективного функціонування інформаційно-аналітичних центрів. *Наукові праці Національної*

бібліотеки України імені В. І. Вернадського. 2021. Вип. 62. С. 122–135. DOI: <https://doi.org/10.15407/np.62.122>

46. Лисенко Т. Інноваційний потенціал інформаційно-аналітичних центрів як механізм протидії сучасним викликам і загрозам. *Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі* : зб. матеріалів Четвертої міжнар. наук. конф., м. Київ, 20–22 трав. 2021 р. Київ, 2021. С. 244–245.

47. Лисенко Т. Інформаційно-аналітичний центр університету як чинник інтелектуального розвитку сучасного суспільства. *Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку* : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Харків, 26–27 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 18–19.

48. Лисенко Т. Лінійка інформаційно-аналітичної продукції за результатами роботи урядових і неурядових центрів в Україні на сучасному етапі. *Інформаційна освіта та професійно-комунікативні технології XXI століття* : XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 15–17 верес. 2021 р. Одеса, 2021. С. 44–47.

49. Лисенко Т. Мережева взаємодія інформаційно-аналітичних центрів України. *Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі* : зб. матеріалів П'ятої міжнар. наук. конф., м. Київ, 23–24 черв. 2022 р. Київ, 2022. С. 221–224.

50. Лисенко Т. Перспективні напрямки діяльності інформаційно-аналітичних центрів України в умовах війни. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики* : зб. наук. пр. з матеріалами VI Міжнар. наук. конф., м. Полтава, 28 листоп. 2025 р. Вінниця, 2025. С. 414–417.

51. Лисенко Т. Проблеми функціонування мережі інформаційно-аналітичних центрів України на сучасному етапі. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2020. № 4. С. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.4.2020.227094>

52. Лисенко Т. Провідні тенденції та проблемно-тематичні напрями діяльності інформаційно-аналітичних центрів в Україні. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарних наук у сучасному*

соціокультурному просторі : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. аспірантів, здобувачів, магістрів, м. Київ, 8–9 квіт. 2022 р. Київ, 2022. С. 118–121.

53. Лисенко Т. Робота аналітичних центрів і спільнот у контексті складнощів українських реалій. *Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку* : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Харків, 18–19 листоп. 2021 р. Харків, 2021. С. 130–131.

54. Лисенко Т. Сучасний стан і провідні тенденції у роботі українських інформаційних центрів на основі аналізу контенту вебсайтів. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. Вип. 9. С. 148–163. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7654.9.2022.259195>

55. Лисенко Т. Штучний інтелект в аналітиці: приклади, переваги та реальні кейси. *Impact of Artificial Intelligence and Other Technologies on Sustainable Development* : Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference, December 11–12, 2025. Dnipro, 2025. P. 191–193.

56. Ліпінська А. В. Вивчення методів інформаційно-аналітичної діяльності майбутніми фахівцями з документознавства та інформаційної діяльності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1094> (дата звернення: 21.01.2025).

57. Львова О., Ляшенко О. Неурядові аналітичні центри України: сучасні особливості розвитку та управління. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-78-85>

58. Маєвська О. Діяльність «мозкових центрів» на сучасному етапі: загрози та виклики. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2019. Вип. 26. С. 145–151. DOI: <https://doi.org/10.30970/2307-1664.2019.26.18>

59. Маєвська О. Класифікація «мозкових центрів» світу: основні підходи. *Політичне життя*. 2017. № 1–2. С. 125–129.

60. Мандзюк О. Аналітична діяльність в Україні: адміністративно-правові засади регулювання : монографія. Херсон : Гельветика, 2019. 487 с.

61. Мандзюк О. Інформаційно-аналітичні служби, центри аналітичних досліджень як суб'єкти аналітичної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2018. Вип. 48(1). С. 164–170.

62. Мандзюк О. Нормативно-правове забезпечення аналітичної діяльності. *Право і суспільство*. 2018. № 1, ч. 2. С. 158–164. URL: http://www.pravoіsuspilstvo.org.ua/archive/2018/1_2018/part_2/29.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

63. Марченков С. Наукові аспекти формування інформаційно-аналітичної компетентності в майбутніх офіцерів. *Обрії*. 2019. № 1. С. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.15330/obrii.48.1.57-60>

64. Мельник Л., Паталонг М., Сидорчук О. Аналітичні центри в Україні та Німеччині: головні розбіжності та перспективи співпраці. Київ : Демократичні ініціативи, 2016. 29 с.

65. Міненкова П. В. Концептуальні засади та категоріальне визначення поняття «мозкові центри»: наукове переосмислення традиційних підходів. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Політологія. Соціологія. Право. 2018. № 1 (37). С. 17–22.

66. На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні / експерти: О. Булана, С. Дяченко, Д. Науменко, Л. Акуленко ; Укр. центр європ. політики. Київ, 2023. 36 с. URL: https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/zvit_eі_ukr_web.pdf (дата звернення: 10.12.2025).

67. Національний інформаційний комплекс і його роль у глобальному інформаційному просторі : колект. монографія / О. С. Онищенко та ін. Київ : НБУ ім. В. І. Вернадського, 2014. 217 с.

68. Наша діяльність. *DiXi Group*. URL: <https://dixigroup.org/about-us/> (дата звернення: 25.01.2026).

69. Наша місія. *Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння*. URL: https://cacds.org.ua/?page_id=1513 (дата звернення: 15.11.2025).

70. Нестеренко О. В. Методологія побудови автоматизованих систем інформаційно-аналітичного забезпечення адміністративного управління :

автореф. дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.06 / НАН України, Ін-т телекомунікацій і глобал. інформ. простору. Київ, 2020. 43 с.

71. Неурядові аналітичні центри в Україні: стан і розвиток на фоні світових тенденцій. *Національна безпека і оборона*. 2007. № 6. С. 3–42.

72. Оприлюднено ґрунтовний аналіз економічної частини Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: наслідки для бізнесу, населення та державного управління. *Львівська торгово-промислова палата*. URL: <https://lcci.com.ua/oprylyudneno-gruntovnyj-analiz-ekonomichnoji-chastyny-ugody-pro-asociaciyu-mizh-ukrajinoyu-ta-yes-naslidky-dlya-biznesu-naselennya-ta-derzhavnogo-upravlinnya/> (дата звернення: 10.05.2025).

73. Орлов П. І., Луганський О. М. Інформаційні системи і технології в управлінні, освіті, бібліотечній справі. Донецьк : Прометей-Прес, 2004. 292 с.

74. Паламарчук Б. 11 українських аналітичних центрів увійшли до світового рейтингу Global Go to Think Tank Index Report. *Рубрика*. 2019. 5 лют. URL: <https://rubryka.com/2019/02/05/11-ukrayinskyh-analitychnyh-tsentriv-uvijshly-do-svitovogo-rejtyngu-global-go-to-think-tank-index-report/> (дата звернення: 16.11.2025).

75. Палій С. Інформаційно-аналітична діяльність у контексті розвитку інформаційного суспільства. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 3. С. 76–80. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.3.2022.266999>

76. Палій С. Проблематика діяльності інформаційно-аналітичних центрів в Україні в умовах воєнної агресії. *Інформація та соціум : VIII Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Вінниця, 2 черв. 2023 р. Вінниця, 2023. С. 160–163.

77. Палій С. Сучасні обласні інформаційно-аналітичні центри: структурно-функціональні особливості. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 4. С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.4.2022.269801>

78. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на

прикладі органів державної влади України). *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. Вип. 10. С. 166–174. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7654.10.2022.269493>

79. Пальчук В. Е. Інформаційно-аналітична діяльність бібліотек у забезпеченні владних структур України (90-ті роки ХХ – початок ХХІ ст.) : автореф. дис. ... канд. наук із соц. комунікацій : 27.00.03 / НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ, 2011. 19 с.

80. Петренко І. І. Типи, функції, інструментарій та принципи експертно-аналітичної діяльності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Філософія. Політологія*. 2012. Вип. 109. С. 61–66. URL: <http://rmn.knu.ua/wp-content/uploads/2014/11/Petrenko2.pdf> (дата звернення: 14.12.2025).

81. Петренко Л. Інформаційно-аналітична компетентність керівників професійно-технічних навчальних закладів як соціально-педагогічна проблема. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2012. № 5(2). С. 180–187.

82. Полегенько С. Особливості діяльності неурядових аналітичних центрів в Україні. *World Science*. 2018. № 8(36). С. 73–78. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws/30082018/6058

83. Полегенько С. Світові тенденції розвитку неурядових аналітичних центрів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1291> (дата звернення: 16.12.2025).

84. Половенко Л. П. Аналітична компетентність – ключовий складник професійної компетентності майбутніх фахівців з економічної кібернетики. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2012. № 1. С. 81–90.

85. Положення про Секретаріат Кабінету Міністрів України : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 12 серп. 2009 р. № 850. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/235022568> (дата звернення: 19.06.2025).

86. Предмет та форми діяльності. *Глобальна організація союзницького лідерства*. URL: <https://goal-int.org/pro-organizaciyu/predmet-ta-formi-diyalnosti/> (дата звернення: 17.04.2025).

87. Приходько В., Жовтобрюх Б. Реалії та перспективи аналітичних центрів: погляд ззовні. *UPLAN*. 2025. 22 лип. URL: https://uplan.org.ua/realii-ta-perspektyvy-analitychnykh-tsentriv-pohliad-zzovni/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.12.2025).

88. Про ВЕМ. *Всеукраїнська експертна мережа*. URL: http://www.experts.in.ua/e_set/index.php (дата звернення: 20.11.2025).

89. Про вищу освіту : Закон України від 1 лип. 2014 р. № 1556-VII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 16.12.2025).

90. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2011 р. № 1341. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#n37> (дата звернення: 16.12.2025).

91. Про інститут. *Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики»*. URL: <https://iea.gov.ua/> (дата звернення: 27.04.2025).

92. Про Інститут. *Державна установа «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва НАН України»*. URL: <https://stepscenter.org.ua/> (дата звернення: 15.11.2025).

93. Про Інститут. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. URL: http://www.ier.com.ua/ua/institute/about_institute (дата звернення: 28.10.2025).

94. Про інститут. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/pro-institut> (дата звернення: 28.10.2025).

95. Про Інформаційно-аналітичний центр : Указ Президента України №398/2014. *Президент України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3982014-16899> (дата звернення: 26.05.2025).

96. Про інформацію : Закон України від 2 жовт. 1992 р. № 2657-XII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 15.08.2025).

97. Про медіа : Закон України від 13 груд. 2022 р. № 2849-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 19.04.2025).

98. Про нас. *Агентство Стратегічних Досліджень*. URL: https://sd.net.ua/about_r.html (дата звернення: 10.04.2025).

99. Про нас. *Інститут Європейської інтеграції*. URL: <http://institutes.lnu.edu.ua/european-integration/> (дата звернення: 10.04.2025).

100. Про нас. *Українська призма*. URL: <https://prismua.org/pro-radu/> (дата звернення: 15.09.2025).

101. Про нас. *Центр досліджень історії та культури східноєвропейського єврейства*. URL: <https://judaicacenter.kiev.ua/about/> (дата звернення: 24.05.2025).

102. Про нас. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/about/> (дата звернення: 15.09.2025).

103. Про нас. *Adastra*. URL: <https://adastra.org.ua/about-us> (дата звернення: 10.04.2025).

104. Про нас. *Cedos*. URL: <https://cedos.org.ua/pro-nas/> (дата звернення: 15.12.2024).

105. Про нас. *Foundation for Access to Rights*. URL: <https://refugeelight.bg/uk/about> (дата звернення: 28.12.2025).

106. Про нас. *Socioinform*. URL: <https://socioinform.com/ua#about> (дата звернення: 15.09.2025).

107. Про науково-технічну інформацію : Закон України від 25 черв. 1993 р. № 3322-XII. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/3322-12> (дата звернення: 20.08.2025).

108. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 13 груд. 1991 р. № 1977-XII. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1977-12> (дата звернення: 20.05.2025).

109. Про наукову і науково-технічну експертизу : Закон України від 10 лют. 1995 р. № 51/95-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main/51/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 25.05.2025).

110. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 4 лют. 1998 р. № 74/98-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 27.04.2025).

111. Про організацію. *Інститут Політичної Інформації*. URL: <https://politinfo.net/%d0%bf%d1%80%d0%be-%d0%be%d1%80%d0%b3%d0%b0%d0%bd%d1%96%d0%b7%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8e/> (дата звернення: 28.09.2025).

112. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки» : Указ Президента України від 28 груд. 2021 р. № 685/2021. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (дата звернення: 25.05.2025).

113. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : Розпорядж. Кабінету Міністрів України від 15 трав. 2013 р. № 386-р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

114. Про Центр. *Центр дослідження корпоративних відносин*. URL: <https://corporativ.info/about-siko/> (дата звернення: 28.09.2025).

115. Про центр. *Центр міжнародних досліджень*. URL: <http://cis-onu.com/tsmd/pro-tsentr> (дата звернення: 28.09.2025).

116. Про центр. *Центр прикладних політичних досліджень «Пента»*. URL: <http://penta.org.ua/about/services/> (дата звернення: 15.01.2025).

117. Ржевська Н. Аналітичні центри на Заході та в Україні: порівняльний аналіз. *Україна в системі глобального інформаційного обміну: теоретико-методологічні аспекти дослідження і підготовки фахівців* : Всеукр. наук. конф., м. Львів, 27 трав. 2011 р. Львів, 2011. С. 27–33.

118. Ржевська Н. «Мозкові центри» як суб'єкти експертного середовища: функціональний аналіз. *Політичний менеджмент*. 2012. № 1–2. С. 161–169.

119. Ржевська Н. Стратегічна аналітика в США та Україні: генеза ставлення та сучасний стан. *Політичний менеджмент*. 2013. № 59. С. 167–175.
120. Романенко О. Проблеми й особливості класифікації «мозкових центрів» США. *Аналітика. Прогнози. Інформаційний менеджмент*. 2011. Вип. 1 : Міжнародний інформаційний дискурс: аналітичні оцінки та практика. С. 175–192.
121. Салата Г. В. Інформаційний стретчинг: до проблеми інституціоналізації поняття. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 12(58). С. 1416–1428. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-12\(58\)-1416-1428](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-12(58)-1416-1428)
122. Самокиш І. В Україні створюють Центр з дослідження Росії. *День*. 2015. 17 лют. URL: <https://day.kyiv.ua/article/svitovi-dyskusiyi/v-ukrayini-stvoryuyut-tsentr-z-doslidzhennya-rosiyi> (дата звернення: 15.09.2025).
123. Саченко С. І., Домітрак Л. М. Аналітична робота як основа прийняття ефективних управлінських рішень. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія* : Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф., м. Тернопіль, 12 черв. 2020. Тернопіль, 2020. С. 40–43. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/f7c7e30f-15bd-44c6-9afe-fdaeedd183b7/content> (дата звернення: 15.09.2025).
124. Сербін О., Ярошенко Т. Інформаційно-аналітичні центри університетів та бібліотек: виклики часу. *Український інформаційний простір*. 2022. Число 10. С. 293–312. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7948.10.2022.270017>
125. Сілкова Г. До питання класифікації інформаційно-аналітичної продукції. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. 2013. Вип. 37. С. 40–48.
126. Словник української мови : в 11 т. / за ред. І. К. Білодіда. Київ : Наук. думка, 1971. Т. 2 : Г–Ж. 550 с.
127. Створена нова правозахисна ГО – Центр досліджень правоохоронної діяльності. *Центр громадянських свобод*. 2014. 9 черв. URL: <https://ccl.org.ua/news/ctvorena-nova-pravozahysna-ho-tsentr-doslidzhen-pravoohoronnoji-diyalnosti/> (дата звернення: 19.04.2025).

128. Федорчук О. Недержавні аналітичні центри України як сегмент політичної науки. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2017. Вип. 10. С. 182–187. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/10_2017/29.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

129. Федотова О. О. Інформаційно-аналітична діяльність українського центру економічних та політичних досліджень імені Олександра Разумкова. *Інформологічні, документознавчі, бібліотекознавчі та архівознавчі студії в сучасному світі* : зб. матеріалів I Всеукр. наук.-прак. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 27 жовт. 2022 р. Київ, 2022. С. 181–187.

130. Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва – аналітична, адвокаційна і просвітницька організація. *Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва*. URL: <https://dif.org.ua/about> (дата звернення: 28.05.2025).

131. Хто ми. *Український незалежний центр політичних досліджень*. URL: http://www.ucipr.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=187&lang=ua (дата звернення: 15.11.2025).

132. Центр досліджень адвокатури і права. *Національна Асоціація Адвокатів України*. URL: <https://unba.org.ua/research-center> (дата звернення: 30.10.2025).

133. Центр «СІМ». *Центр правових та політичних досліджень «СІМ»*. URL: <http://centre7.org.ua/tsentr-sim/> (дата звернення: 15.12.2024).

134. Чому аналітичним центрам важливо зберігати активність навіть в умовах війни? *UPLAN*. 2022. URL: https://uplan.org.ua/chomu-analitychnym-tsentr-vm-vazhlyvo-zberihaty-aktyvnist-navit-v-umovakh-voiennoho-stanu/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.08.2025).

135. Шкробанець О. І. Роль аналітичних центрів України у формуванні громадської думки з проблеми євроінтеграції (на прикладі центру імені О. Разумкова та інституту Горшеніна. *Людина, суспільство, політика: актуальні виклики сучасності* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 22–23 трав. 2014 р. Одеса, 2014. С. 113–117.

136. Шостак А. Аналітичні центри в Україні: особливості та виклики роботи. *Громадський Простір*. 2022. 26 січ. URL: <https://www.prostir.ua/?library=analitichni-tsentry-v-ukrajini-osoblyvosti-ta-vyklyky-roboty> (дата звернення: 15.11.2025).

137. Якименко Ю. Неурядові аналітичні центри в Україні: можливості, виклики, перспективи. *Громадянське суспільство*. 2007. № 2. С. 26–34.

138. Abelson D. E. Do think tanks matter?: Assessing the impact of public policy institutes. Montreal : McGill-Queen's University Press, 2002. 251 p.

139. Abelson D. E. From policy research to political advocacy: The changing role of think tanks in American politics. *Canadian Review of American Studies*. 1995. Vol. 25, No. 1. P. 93–126. DOI: <https://doi.org/10.3138/CRAS-025-01-05>

140. Abelson D. E. Rethinking the Role and Influence of U.S. Defense and Foreign Policy Think Tanks. *E-International Relations*. 2024. April 17. URL: <https://www.e-ir.info/2024/04/17/rethinking-the-role-and-influence-of-u-s-defense-and-foreign-policy-think-tanks/> (date of access: 19.10.2025).

141. Abelson D. E., Brooks S., Hua X. Think Tanks, Foreign Policy and Geopolitics Pathways to Influence. London : Routledge, 2017. 218 p.

142. About RethinkX. *RethinkX Inc*. URL: <https://www.rethinkx.com/about> (date of access: 19.10.2025).

143. About us. *Center for Internet Security*. URL: <https://www.cisecurity.org/about-us> (date of access: 19.10.2025).

144. About Us. *The Brookings Institution*. URL: <https://www.brookings.edu/about-us/> (date of access: 19.10.2025).

145. Arter D. Scandinavian politics today. Manchester : Manchester University Press, 2008. 368 p.

146. Artificial intelligence for human-centric society: The future is here / eds.: N. Tomažević, D. Ravšelj, A. Aristovnik. Brussels, 2023. 291 p.

147. Baertl A. De-constructing credibility: factors that affect a think tank's credibility. On Think Tanks Working Paper 4. On Think Tanks. 2018. URL:

https://onthinktanks.org/wp-content/uploads/2018/04/ABaertlHelguero_WP4.pdf
(date of access: 17.12.2025).

148. Bajenova T. Think tanks and universities in the knowledge-based economy: crossing, blurring and shifting boundaries. *New Zealand Journal of Research on Europe*. 2016. Vol. 10, No. 1. P. 78–132. URL: https://cdn.auckland.ac.nz/assets/europe/EI%20Journals/NZJRE_UNIKE_2016_Bajenova.pdf (date of access: 17.12.2025).

149. Barros A., Taylor S. Think Tanks and Management Knowledge: The Legitimation of Deviant Discourses. *Academy of Management Proceedings*. 2017. Vol. 2017, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.12131abstract>

150. Bennett A. Are think tanks obsolete? *The Washington Post*. 2015. October 5. URL: <https://www.washingtonpost.com/news/in-theory/wp/2015/10/05/are-think-tanks-obsolete> (date of access: 17.12.2025).

151. Bornmann L. Alternative metrics in scientometrics: A meta-analysis of research into three altmetrics. *Scientometrics*. 2015. Vol. 103. P. 1123–1144. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1407.8010>

152. Bornmann L. Do altmetrics point to the broader impact of research? An overview of benefits and disadvantages of altmetrics. *Journal of Informetrics*. 2014. Vol. 8(4). P. 895–903.

153. Boswell C. The political functions of expert knowledge: knowledge and legitimation in European Union immigration policy. *Journal of European Public Policy*. 2008. Vol. 15, No. 4. P. 471–488. DOI: <https://doi.org/10.1080/13501760801996634>

154. Boucher S. Europe and its think tanks: a promise to be fulfilled. An analysis of think tanks specialised in European policy issues in the enlarged European Union. Paris : Notre Europe, 2004. 160 p.

155. Bourdieu P. *The State Nobility: Elite Schools in the Field of Power*. Stanford : Stanford University Press, 1996. 475 p.

156. Braml J. U.S. and German Think Tanks in Comparative Perspective. *German Policy Studies*. 2006. Vol. 3, No. 2. P. 222–267.

157. Bressan S., Hoxtell W. Whose Bright Idea Was That? How Think Tanks Measure Their Effectiveness and Impact. Global Public Policy Institute, 2023. 80 p. URL: https://gppi.net/assets/Bressan_Hoxtell_2023_Whose-Bright-Idea-Was-That.pdf (date of access: 17.12.2025).

158. Campbell J. L., Pedersen O. K. The National Origins of Policy Ideas: Knowledge Regimes in the United States, France, Germany, and Denmark. Princeton : Princeton University Press, 2014. 424 p.

159. Carnegie Endowment for International Peace. URL: <https://carnegieendowment.org/about?lang=en> (date of access: 15.10.2025).

160. Castellero-Ostio E., Moreno-Cabanillas A., Rodríguez-Fernández L. The digital interactivity of US think tanks' communications. *Frontiers in Political Science*. 2025. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1524948>

161. Christensen J., Holst C. How Do Advocacy Think Tanks Relate to Academic Knowledge? The Case of Norway. *Scandinavian Political Studies*. 2020. Vol. 43, Iss. 3. P. 223–239. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9477.12184>

162. Christoph L., Melnyk L., Shapovalov S. Think tanks as civil society organisations in Ukraine. URL: https://iep-berlin.de/site/assets/files/2397/study_think_tanks_as_civil_society_organisations_in_ukraine.pdf (date of access: 15.10.2025).

163. Cockett R. Thinking the unthinkable: Think-tanks and the economic counter-revolution 1931–1983. London : Fontana Press, 1995. 389 p.

164. Craft J., Howlett M. The dual dynamics of policy advisory systems: The impact of externalization and politicization on policy advice. *Policy and Society*. 2013. Vol. 32(3). P. 187–197. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2013.07.001>

165. Davies R., Dart J. The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use. Version 1.00. Melbourne : CARE International, 2005. 104 p. URL: <https://www.auckland.ac.nz/content/dam/ua/auckland/education/research/docs/CCR E-MSCGuide.pdf> (date of access: 15.10.2025).

166. Defiance in the Face of Autocratization. Democracy Report 2023 / E. Papada et al. Göteborg : University of Gothenburg, 2023. 56 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4560857>
167. Denham A., Garnett M., Stone D. Think Tanks Across Nations: a Comparative Approach. Manchester : Manchester University Press, 1998. 234 p.
168. Dickson P. Think tanks. New York : Ballantine Books, 1972. 370 p.
169. Diversity, Equity, and Inclusion at Brookings. *The Brookings Institution*. 2025. URL: <https://www.brookings.edu/diversity-equity-inclusion/> (date of access: 14.12.2025).
170. Domhoff G. W. Social Clubs, Policy-Planning Groups, and Corporations: A Network Study of Ruling-Class Cohesiveness. *Critical Sociology*. 1975. Vol. 5, Iss. 3. P. 173–184. DOI: <https://doi.org/10.1177/089692057500500310>
171. Ebrahim A. Measuring Social Change: Performance and Accountability in a Complex World. Stanford : Stanford University Press, 2019. 320 p.
172. External Evaluation of the Think Tank Initiative (TTI) Phase Two, 2014-2019 : Final report, April 18, 2019 / I. Christoplos, A. Pain, J. Kluyskens, P. Fruhling. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5cdc1320e5274a179a039ccf/tti-main-report-web.pdf> (date of access: 14.12.2025).
173. Fan-Yu C., Chia-Ying W. Using AI to Strengthen Democracy: Audrey Tang on Taiwan's Global Role. *Taiwan Business TOPICS*. 2024. December 23. URL: <https://topics.amcham.com.tw/2024/12/using-ai-to-strengthen-democracy-audrey-tang-on-taiwans-global-role/> (date of access: 14.12.2025).
174. Foye C. Framing the housing crisis: How think-tanks frame politics and science to advance policy agendas. *Geoforum*. 2022. Vol. 134. P. 71–81. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2022.05.015>
175. Gellner W. Ideenagenturen für Politik und Öffentlichkeit: Think Tanks in den USA und in Deutschland. Opladen : Westdeutscher Verlag, 1995. 276 s.
176. Goux-Baudiment F. Think Tanks in Developing Countries: Towards a Southern Model? *The role of think tanks in developing countries: Challenges and solutions* : International conference, 17–18 January 2009. Egypt, 2009. P. 1–12. URL:

https://www.academia.edu/429549/Think_Tanks_in_Developing_Countries_Towards_a_Southern_Model (date of access: 14.12.2025).

177. Haass R. N. Think Tanks and U.S. Foreign Policy: A Policy-Maker's Perspective. *US Foreign Policy Agenda*. 2002. Vol. 7. No. 3. P. 5–8. URL: https://ciaotest.cc.columbia.edu/olj/fpa/fpa_nov02_haass.pdf (date of access: 10.02.2025).

178. Hauck J. What are 'Think Tanks'? Revisiting the Dilemma of the Definition. *Brazilian Political Science Review*. 2017. Vol. 11, No. 2. P. 1–30. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-3821201700020006>

179. Here are some of the McKinsey Global Institute's favorite data visualizations from 2025. *McKinsey & Company*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/mckinsey-global-institute-2025-in-charts> (date of access: 10.12.2025).

180. Hernando G. M. On Think Tanks State of the Sector Report 2024: Resilience and Impact in a Shifting World. *Observatorio de Desigualdades*. 2025. URL: <https://observatoriodesigualdades.udp.cl/on-think-tanks-state-of-the-sector-report-2024-resilience-and-impact-in-a-shifting-world/> (date of access: 14.12.2025).

181. Information Sharing and Analysis Centers (ISACs). *European Union Agency for Cybersecurity*. URL: <https://www.enisa.europa.eu/topics/cybersecurity-of-critical-sectors/information-sharing-and-analysis-centers-isacs> (date of access: 18.10.2025).

182. James S. The idea brokers: The impact of think tanks on British government. *Public Administration*. 1993. Vol. 71(4). P. 491–506. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9299.1993.tb00988.x>

183. Jezierska K. Three Types of Denial: Think Tanks as a Reluctant Civil Society Elite. *Politics and Governance*. 2020. Vol. 8, No. 3. P. 152–161. DOI: <https://doi.org/10.17645/pag.v8i3.3015>

184. Jezierska K., Giusti S. Introduction: Travelling from West to East: Think Tank Model Adaptation to Central and Eastern Europe. *East European Politics and*

Societies. 2021. Vol. 35, No. 3. P. 755–767. DOI: <https://doi.org/10.1177/0888325420946831>

185. Jobin A., Ienca M., Vayena E. Artificial Intelligence: the global landscape of ethics guidelines. *arXiv:1906.11668*. DOI: <https://arxiv.org/pdf/1906.11668>

186. Keudel O., Carbou O. Think Tanks in a Limited Access Order: The Case of Ukraine. *East European Politics and Societies*. 2020. Vol. 35, Iss. 3. P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1177/0888325420937810>

187. Kingdon J. W. *Agendas, alternatives, and public policies*. Boston : Little, Brown, 1984. 240 p.

188. Kobieliiev O., Karpenko O., Safonova T., Zimenko O. Information Analytics in the Structure of Ukrainian National Libraries Activity (Based on Analysis of their Sites). *University Library at a New Stage of Social Communications Development. Conference Proceedings*. 2022. No. 7. P. 57–65. DOI: https://doi.org/10.15802/unilib/2022_270186

189. Köllner P. Think Tanks: Their Development, Global Diversity and Roles in International Affairs. *GIGA Focus International Edition*. 2011. No. 6. URL: https://www.academia.edu/105460147/Think_Tanks_Their_Development_Global_Diversity_and_Roles_in_International_Affairs?nav_from=556d1d6c-bb89-4e51-a055-408185443a14 (date of access: 15.10.2025).

190. Krasner S. *Structural conflict: The Third World against global liberalism*. Berkeley : University of California Press, 1985. 363 p.

191. Krishna N. Think Tank Effectiveness – An outsider view. *OTT*. 2014. December 1. URL: <https://onthinktanks.org/articles/think-tank-effectiveness-an-outsider-view/> (date of access: 15.10.2025).

192. Ladi S. *Globalisation, policy transfer and policy research institutes*. Cheltenham : E. Elgar, 2005. 224 p.

193. Landry J. An introduction to critical studies of think tanks. In *Critical Perspectives on Think Tanks: Power, Politics and Knowledge* / ed.: J. Landry. Cheltenham : E. Elgar, 2021. P. 1–20.

194. Leal C. I. S., de Lima M. C. The Future of Think Tanks: A Brazilian Perspective. *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World* / ed. J. McGann. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2021. P. 187–190.

195. Li C. The Power of Ideas: The Rising Influence of Thinkers and Think Tanks in China. Singapore : World Scientific Publishing, 2017. 354 p.

196. Lindquist E. A. Think tanks or clubs? Assessing the influence and roles of Canadian policy institutes. *Canadian Public Administration*. 1993. Vol. 36, Iss. 4. P. 547–579. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1993.tb00833.x>

197. Lund R., Blackmore J., Rowlands J. Epistemic governance of diverse research practices and knowledge production: an introduction. *Critical Studies in Education*. 2022. Vol. 63. P. 535–548. DOI: <https://doi.org/10.1080/17508487.2022.2136226>

198. Macnaghten P., Chilvers J. The Future of Science Governance: Publics, Policies, Practices. *Environment and Planning C: Politics and Space*. 2014. Vol. 32, Iss. 3. P. 530–548. DOI: <https://doi.org/10.1068/c1245j>

199. McGann J. G. 2018 Global Go To Think Tank Index Report. TTCSP Global Go To Think Tank Index Reports. 16. University of Pennsylvania, 2019. 266 p. URL: <https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2019/02/2018-Global-Go-To-Think-Tank-Index-Report.pdf> (date of access: 12.11.2025).

200. McGann J. G. 2019 Global Go to Think Tank Index Report. TTCSP Global Go To Think Tank Index Reports. 17. University of Pennsylvania, 2020. 271 p. https://repository.upenn.edu/think_tanks/17 (date of access: 12.11.2025).

201. McGann J. G. 2020 Global Go To Think Tank Index Report. TTCSP Global Go to Think Tank Index Reports. 18. University of Pennsylvania, 2021. 376 p. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/2020_Global_Go_To_Think_Tank_Index_Report.pdf (date of access: 15.10.2025).

202. McGann J. G. Global Trends and Transitions in Think Tanks, Politics, and Policy Advice in the Age of Policy Dilemmas and Disruptions. Consensus or Conflict? China and Globalization in the 21st Century / eds.: H. Wang, A. Michie. Singapore : Springer, 2021. P. 179–190.

203. McGann J. G. *The Future of Think Tanks and Policy Advice in the United States*. Palgrave Macmillan, 2021. 330 p.

204. McGann J. G. *Think Tanks and Policy Advice in The US*. Philadelphia : Foreign Policy Research Institute, 2005. 33 p. URL: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=720e9151-74aa-8525-7ff8-ffcacde0cc5c&groupId=252038 (date of access: 15.10.2025).

205. McGann J. G. *Think Tanks: The New Knowledge and Policy Brokers in Asia*. Washington : Brookings Institution Press, 2019. 230 p.

206. McGann J. G., Johnson E. C *Comparative Think Tanks, Politics and Public Policy*. Cheltenham : E. Elgar, 2005. 304 p.

207. McGann J. G., Sabatini R. *Global Think Tanks: Policy Networks and Governance*. London ; New York : Routledge, 2010. 170 p.

208. McGann J. G., Weaver K. R. *Think Tanks & Civil Societies*. New Brunswick : Transaction Publishers, 2000. 617 p.

209. Medvetz T. *Murky Power: "Think Tanks" as Boundary Organizations*. *Rethinking Power in Organizations, Institutions, and Markets* / eds.: D. Courpasson, D. Golsorkhi, J. J. Sallaz. Emerald Publishing Limited, 2012. Vol. 34. P. 113–133. DOI: [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2012\)0000034007](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2012)0000034007)

210. Medvetz T. *Think tanks in America*. Chicago : The University of Chicago Press, 2014. 324 p.

211. Mendizabal E. *It's not democracy what matters; it's polarisation*. *LinkedIn*. 2024. October 30. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/its-democracy-what-matters-polarisation-enrique-mendizabal-fxbxe> (date of access: 15.10.2025).

212. Mendizabal E. *Navigating challenges, seizing opportunities: Insights from the 2024 On Think Tanks State of the Sector Report*. *OTT*. 2024. November 13. URL: <https://onthinktanks.org/articles/insights-2024-state-of-the-sector-report/> (date of access: 15.10.2025).

213. Moloney K., Stone D. *Beyond the State: Global Policy and Transnational Administration*. *International Review of Public Policy*. 2019. Vol. 1, Iss. 1. P. 104–118. DOI: <https://doi.org/10.4000/irpp.344>

214. Newsom D. Foreign Policy and Academia. *Foreign Policy*. 1995. No. 101. P. 52–67. DOI: <https://doi.org/10.2307/1149406>

215. Nie J. Civil Think Tank's Business Model and Management Framework: a case study at Youthink Center : Master of Science Thesis TRITA-ITM-EX 2021:439 / KTH Industrial Engineering and Management Machine Design. Stockholm, 2021. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1580915/FULLTEXT01.pdf> (date of access: 17.05.2025).

216. North C. D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge ; New York : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

217. Our history. *Chatham House*. URL: <https://www.chathamhouse.org/about-us/our-history> (date of access: 19.10.2025).

218. Our history. *Fabian Society*. URL: <https://fabians.org.uk/about-us/our-history/> (date of access: 15.10.2025).

219. Our Mission and Values. *The Royal United Services Institute (RUSI)*. URL: <https://www.rusi.org/about/our-purpose/mission-and-values> (date of access: 15.10.2025).

220. Participatory Approaches in AI Development and Governance: A Principled Approach / A. Parthasarathy et al. Vidhi Centre for Legal Policy, 2024. 39 p. URL: <https://arxiv.org/pdf/2407.13100> (date of access: 15.10.2025).

221. Paul R., Elder L. Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Professional and Personal Life. San Francisco : FT Press, 2002. 480 p.

222. Pautz H. Revisiting the think-tank phenomenon. *Public Policy and Administration*. 2011. Vol. 26, Iss. 4. P. 419–435. DOI: <https://doi.org/10.1177/0952076710378328>

223. Pautz H. Think Tanks in the United Kingdom and Germany: Actors in the Modernisation of Social Democracy. *The British Journal of Politics and International Relations*. 2010. Vol. 12, Iss. 2. P. 274–294. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-856X.2010.00402.x>

224. Peschek J. G. Policy-Planning Organizations: Elite Agendas and America's Rightward Turn. Philadelphia : Temple University Press, 1987. 288 p.

225. Pongratz B. Monitoring, evaluation and learning for think tanks. How to match strategy with objectives for different areas of work. *Mercator Institute for China Studies (Merics)*. 2023. March 20. URL: <https://merics.org/en/think-tank-toolbox-tools/monitoring-evaluation-and-learning-think-tanks> (date of access: 15.10.2025).

226. Ricci D. *The Transformation of American Politics: The New Washington and the Rise of Think Tanks*. New Haven : Yale University Press, 1993. 310 p.

227. Rich A. *Think Tanks, Public Policy, and the Politics of Expertise*. Cambridge ; New York : Cambridge University Press, 2004. 272 p.

228. Runcan R., Hațegan V., Toderici O., Croitoru G., Gavrilă-Ardelean M., Cuc L. D., Rad D., Costin A., Dughi T. Ethical AI in Social Sciences Research: Are We Gatekeepers or Revolutionaries? *Societies*. 2025. Vol. 15, No. 3. P. 62. DOI: <https://doi.org/10.3390/soc15030062>

229. Smith J. A. *Idea Brokers: Think Tanks And The Rise Of The New Policy Elite*. New York : The Free Press, 1991. 313 p.

230. Stein F. Blinded by the slide show: Ignorance and the commodification of expertise. *Critique of Anthropology*. 2020. Vol. 40, Iss. 4. P. 420–437. DOI: <https://doi.org/10.1177/0308275X20959409>

231. Stone D. *Capturing the political imagination: Think tanks and the policy process*. London ; Portland : Frank Cass, 1996. 331 p.

232. Stone D. *Knowledge Actors and Transnational Governance: The Private-Public Policy Nexus in the Global Agora*. London : Palgrave Macmillan, 2013. 238 p.

233. Stone D. Recycling bins, garbage cans or think tanks? Three myths regarding policy analysis institutes. *Public Administration*. 2007. Vol. 85, Iss. 2. P. 259–278. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00649.x>

234. Stone D. Think Tanks. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* / ed. J. D. Wright. Elsevier, 2015. P. 294–299. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.75052-5>

235. Stone D., Denham A. *Think Tank Traditions: Policy Analysis Across Nations*. Manchester : Manchester University Press, 2004. 322 p.

236. Strategy. *Data & Society*. URL: <https://datasociety.net./strategy-3/> (date of access: 15.10.2025).

237. Struyk R. *Improving Think Tank Management: Practical Guidance for Think Tanks, Research Advocacy NGOs, and Their Funders*. Washington : Results for Development Institute, 2015. 464 p.

238. Sugimoto C., Work S., Larivière V., Haustein S. Scholarly use of social media and altmetrics: A review of the literature. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. 2017. Vol. 68, Iss. 9. P. 2037–2062. DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.23833>

239. Terán Valdez E. The price of independence: The importance of transparency in funding. *OTT*. 2025. March 10. URL: <https://onthinktanks.org/articles/the-price-of-independence-the-importance-of-transparency-in-funding/> (date of access: 15.10.2025).

240. The Impact of Information Sharing and Analysis Centers on Cybersecurity. *Blue Goat Cyber*. URL: <https://bluegoatcyber.com/blog/the-impact-of-information-sharing-and-analysis-centers-on-cybersecurity/> (date of access: 15.10.2025).

241. The mechanisms and markers of research quality for Think Tanks. *Research to Action*. 2015. February 17. URL: <https://www.researchtoaction.org/2015/02/mechanisms-markers-research-quality-think-tanks/> (date of access: 17.12.2025).

242. The RAND Corporation: America's University of Imperialism. *AlterNet*. 2008. April 30. URL: https://www.alternet.org/2008/04/the_rand_corporation_americas_university_of_imperialism (date of access: 15.10.2025).

243. *Think Tanks and Civil Societies: Catalysts for ideas and action* / eds.: J. McGann, R. Weaver. London ; New York : Routledge, 2000. 617 p.

244. Valters C. *Theories of change: Time for a radical approach to learning in development*. London : Overseas Development Institute, 2015. 21 p. URL: https://mandguidelines.iom.int/sites/g/files/tmzbd12306/files/2023-03/theories_of_change_odi_2015.pdf (date of access: 15.10.2025).

245. Waltzman R. *Weaponization of Information: The Need for Cognitive Security*. Santa Monica : RAND Corporation, 2017. URL: <https://www.rand.org/>

content/dam/rand/pubs/testimonies/CT400/CT473/RAND_CT473.pdf (date of access: 15.10.2025).

246. Weaver R. K. The Changing World of Think Tanks. *PS: Political Science & Politics*. 1989. Vol. 22, Iss. 2. P. 563–578. DOI: <https://doi.org/10.2307/419623>

247. Weidenbaum M. The Competition of Ideas: The World of the Washington Think Tanks. New York : Routledge, 2017. 128 p.

248. Weiss C. H. Policy research as advocacy: Pro and con. *Knowledge and Policy*. 1991. Vol. 4. P. 37–57. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02692747>

249. What is a Think Tank? Goodman Institute. URL: <https://www.goodmaninstitute.org/how-we-think/what-is-a-think-tank/> (date of access: 14.12.2025).

250. What is the IT-ISAC? *Information Technology-Information Sharing and Analysis Center*. URL: <https://www.it-isac.org/who-we-are> (date of access: 15.10.2025).

251. What we do. *FS-ISAC*. URL: <https://www.fsisac.com/> (date of access: 15.10.2025).

252. Who we are. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/overview> (date of access: 15.10.2025).

253. Who we are. The GovLab's mission is to improve people's lives by changing the way we govern. *The GovLab*. URL: <https://thegovlab.org/about> (date of access: 19.12.2025).

254. Wirtz J. AI for Think Tanks – Learnings from the first cohort. *OTT*. 2024. August 12. URL: <https://onthinktanks.org/articles/ai-for-think-tanks-learnings-from-the-first-cohort/> (date of access: 15.10.2025).

255. Züger T., Asghari H. AI for the public. How public interest theory shifts the discourse on AI. *AI & Society*. 2023. Vol. 38. P. 815–828. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01480-5>

ДОДАТОК

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дослідження

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Лисенко Т. Проблеми функціонування мережі інформаційно-аналітичних центрів України на сучасному етапі. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2020. № 4. С. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.4.2020.227094>

2. Лисенко Т. Аналітична компетентність як фактор ефективного функціонування інформаційно-аналітичних центрів. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2021. Вип. 62. С. 122–135. DOI: <https://doi.org/10.15407/np.62.122>

3. Лисенко Т. Сучасний стан і провідні тенденції у роботі українських інформаційних центрів на основі аналізу контенту вебсайтів. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. Вип. 9. С. 148–163. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7654.9.2022.259195>

Опубліковані праці апробаційного характеру

4. Лисенко Т. Інформаційно-аналітичний центр університету як чинник інтелектуального розвитку сучасного суспільства. *Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку* : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Харків, 26–27 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 18–19.

5. Лисенко Т. Інноваційний потенціал інформаційно-аналітичних центрів як механізм протидії сучасним викликам і загрозам. *Інформація, комунікація та*

управління знаннями в глобалізованому світі : зб. матеріалів Четвертої міжнар. наук. конф., м. Київ, 20–22 трав. 2021 р. Київ, 2021. С. 244–245.

6. Лисенко Т. Лінійка інформаційно-аналітичної продукції за результатами роботи урядових і неурядових центрів в Україні на сучасному етапі. *Інформаційна освіта та професійно-комунікативні технології XXI століття* : XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 15–17 верес. 2021 р. Одеса, 2021. С. 44–47.

7. Лисенко Т. Робота аналітичних центрів і спільнот у контексті складнощів українських реалій. *Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку* : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Харків, 18–19 листоп. 2021 р. Харків, 2021. С. 130–131.

8. Лисенко Т. Провідні тенденції та проблемно-тематичні напрями діяльності інформаційно-аналітичних центрів в Україні. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарних наук у сучасному соціокультурному просторі* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. аспірантів, здобувачів, магістрів, м. Київ, 8–9 квіт. 2022 р. Київ, 2022. С. 118–121.

9. Лисенко Т. Мережева взаємодія інформаційно-аналітичних центрів України. *Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі* : зб. матеріалів П'ятої міжнар. наук. конф., м. Київ, 23–24 черв. 2022 р. Київ, 2022. С. 221–224.

10. Лисенко Т. Перспективні напрямки діяльності інформаційно-аналітичних центрів України в умовах війни. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики* : зб. наук. пр. з матеріалами VI Міжнар. наук. конф., м. Полтава, 28 листоп. 2025 р. Вінниця, 2025. С. 414–417.

11. Лисенко Т. Штучний інтелект в аналітиці: приклади, переваги та реальні кейси. *Impact of Artificial Intelligence and Other Technologies on Sustainable Development* : Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference, December 11–12, 2025. Dnipro, 2025. P. 191–193.