

INFORMATION AND ANALYTICAL CENTRES OF UKRAINE: SPECIFICS OF ACTIVITY AND CLASSIFICATION**Fedotova O.,***PhD hab. (History), Senior Research Officer,
Professor of the Department of Information Activities,
Mariupol State University,
Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-5665-871>***Akobi D.***4th year student of the Department of Information Activities
Mariupol State University
Kyiv, Ukraine***ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ЦЕНТРИ УКРАЇНИ: СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ****Федотова О.***доктор іст. наук, старший науковий співробітник,
професор кафедри інформаційної діяльності,
Маріупольський державний університет,
Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-5665-871>***Акобій Д.***студент 4 року навчання кафедри інформаційної діяльності,
Маріупольський державний університет
Київ, Україна
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10975367>***Abstract**

The purpose of the study is to investigate the peculiarities of the activities of domestic information and analytical centres and their typology. The methodology of the study is based on the application of the principles of scientificity, systematicity, functionality, and informativeness. General scientific methods were used: terminological, problem-chronological, analytical; special methods - analysis, synthesis, induction, deduction. The scientific novelty of the study is an attempt to summarise the results of the work of predecessors in studying the outlined problem, highlighting the peculiarities of the organisation and functioning of analytical cells of various types, as well as identifying the key parameters of their classification. Based on the study of the problem, it is found that domestic think tanks occupy an important place in the life of society, since they act as intermediaries between the public authorities and society. This is a kind of public control tool that, through the analytical products created on the basis of the priorities and values of society, helps the authorities to make effective management decisions. The specificity of think tanks is a combination of studying a wide range of economic, political and social issues. The author clarifies that domestic think tanks differ in terms of their objectives, type of founders, legal status, funding channels, etc. It is noted that the work of centres today can be considered a multifaceted phenomenon, since it involves taking into account many indicators in the process of developing a typology of centres. The authors have established that among the classifications of think tanks proposed by researchers, the determining criteria may be their specialisation and research issues.

Анотація

Мета роботи – дослідити особливості діяльності вітчизняних інформаційно-аналітичних центрів та їх типологізацію. Методологія дослідження базується на застосуванні принципів науковості, системності, функціональності, інформативності. Використано загальнонаукові методи: термінологічний, проблемно-хронологічний, аналітичний; спеціальні методи – аналізу, синтезу, індукції, дедукції. Наукова новизна дослідження полягає у спробі узагальнити результати роботи попередників із вивчення окресленої проблеми, висвітленні особливостей організації та функціонування аналітичних осередків різних типів, а також визначенні ключових параметрів їх класифікації. На підставі вивчення проблеми з'ясовано, що вітчизняні аналітичні центри посідають важливе місце в житті суспільства, оскільки вони виступають посередниками між органами державної влади та соціумом. Це своєрідний засіб громадського контролю, який завдяки створеній аналітичній продукції на підставі урахування пріоритетів і цінностей суспільства, допомагає владним структурам приймати ефективні управлінські рішення. Специфікою діяльності аналітичних осередків є поєднання вивчення широкого спектру економічних, політичних та суспільних питань. Уточнено, що вітчизняні інформаційно-аналітичні центри відрізняються завданнями діяльності, типом засновників,

правовим статусом, каналами фінансування тощо. Роботу центрів на сьогодні можна вважати багатоаспектним феноменом, оскільки вона передбачає урахування низки показників у процесі розробки типології осередків. Авторами встановлено, що серед запропонованих дослідниками класифікацій аналітичних осередків визначальними критеріями можуть бути їх профільованість та проблематика досліджень.

Keywords: information and analytical centres, think tanks, information and analytical activities, analysis of public policy, analytical products, secondary document, classification, typology of think tanks.

Ключові слова: інформаційно-аналітичні центри, «фабрики думок», інформаційно-аналітична діяльність, аналіз державної політики, аналітична продукція, вторинний документ, класифікація, типологізація аналітичних осередків.

Постановка проблеми. Розвиток інформаційного суспільства сьогодні супроводжується підвищенням значимості інформаційно-аналітичної роботи, оскільки вона дає можливість з'ясувати поточний стан інформаційних процесів, актуальних подій, а також побачити головні тенденції їх подальших змін. В результаті реалізації набору розумових операцій з інформаційного пошуку, накопичення, зберігання, наступного оброблення та аналізу першоджерел постає принципово новий тип вторинних документів у вигляді аналітичної продукції.

Велика роль в інформаційно-аналітичній діяльності належить аналітичним центрам. Це автономного типу експертні осередки, які провадять багатогалузеві дослідження у напрямі державної політики, моніторять нагальні проблеми життєдіяльності соціуму, сприяють виробленню стратегії розв'язання різнопланових задач, допомагають розробляти рекомендації та генерують ідеї й пропозиції для публічних управлінців. Зважаючи на те, що вказані структури є своєрідними посередниками між органами державної влади та громадськістю, підсилюється значення створюваних ними аналітичних матеріалів як засобу надання публічним управлінням цінних рекомендацій у процесі розв'язання гострих соціальних питань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В ході дослідження розумінню тенденцій становлення та розвитку аналітичних центрів сприяла наукова монографія М. Сенченка, О. Сенченко, В. Гастинщикова [8], присвячена широкому колу проблем, пов'язаних з методологічними, організаційними, технологічними аспектами діяльності «фабрик думок».

Узагальнена характеристика напрямів та особливостей роботи аналітичних осередків містилася у публікаціях Є. Глушук, О. Маєвської, Н. Ржевської [1, 4, 7].

Висвітленню діяльності неурядових інформаційно-аналітичних центрів сприяли розвідки О. Клименко, О. Федорчук, Л. Чернявської [3, 10, 12].

Для розробки теми також стали у нагоді праці, що включали аналіз вітчизняної практики функціонування аналітичних структур, за авторством А. Шостак, С. Шулімова [13, 14].

Заслужують на увагу змістовні статті з питань роботи бібліотечних та університетських інформаційно-аналітичних центрів В. Горового, О. Сербіна, Т. Ярошенко [2, 9].

Слід зазначити, що досить цінними інформаційними джерелами для вивчення наявних класифікацій аналітичних осередків були наукові публікації О. Маєвської, О. Мандзюка, І. Петренка, М. Сенченка та ін. вчених [4, 5, 6, 8].

Мета статті – дослідити особливості діяльності вітчизняних інформаційно-аналітичних центрів та їх типологізацію.

Виклад основного матеріалу. На підставі накопиченого у світовій практиці досвіду зі створення аналітичних осередків, до них відносять «фабрики думок» (think tanks), «мозкові центри» чи «brain trust» — спеціальні служби з провадження критичного аналізу, відображення інтересів громадянського суспільства, діагностування діяльності органів державної влади та оцінки результативності вироблених ними рішень завдяки представленню членам соціуму платформ різних політичних сил. Завдяки підготовці аналітичної продукції дані осередки надають владним структурам свіжі, актуальні пропозиції та ідеї, а також є дієвим інструментом забезпечення комунікаційного процесу в ході суспільного обговорення найважливіших проблем [7, С.174].

Історично виникнення аналітичних підрозділів спричинила потреба обслуговування військово-промислової сфери наприкінці XIX – у I половині XX ст. Безпосереднє становлення мозкових центрів розпочалося по завершенні II світової війни з метою їх використання у якості безпечного, максимально захищеного місця для роботи військових експертів.

Сьогодні зарубіжні вчені, говорячи про сенс функціонування цих структур, акцентують увагу, головним чином, на їх політичній спрямованості. Проте більшість авторів схильні розглядати означені служби як неурядові організації, що виступають специфічним засобом надання інформаційних відомостей та консультативних послуг. При цьому, характеризуючи роботу центрів, дослідники та управлінці одночасно бачать їх у ролі закладів і громадських організацій. Власне співробітники «фабрик думок» позиціонують себе як некомерційного характеру дослідницькі інституції, тим самим роблячи акцент на відповідному кваліфікаційному рівні підготовленої аналітичної продукції [3].

Існує низка характеристик, які, на відміну від решти аналогічних служб, притаманні саме аналітичним центрам:

1) виступають суб'єктами політичного процесу, що можуть активно впливати на розробку стратегічної лінії, поточного політичного курсу,

сприяти окресленню подальших сценаріїв вирішення проблемних питань;

2) можуть самостійно обирати та визначати тематику здійснюваних досліджень та, як правило, фінансуються з додаткових джерел;

3) тримають своєрідний баланс між інформаційними відомостями та владними структурами, є ділянкою для відкритого дискусування з максимальною кількістю учасників;

4) у своїй діяльності спираються на наукову методологію, методику експертного аналізу, й зорієнтовані на вирішення, у першу чергу, практичних, суспільно-значущих питань;

5) створюють та пропонують інтелектуальну продукцію (ідеї, ініціативи, робочі пропозиції, оціночні судження, прогнози ситуацій) у вигляді аналітичних доповідей, прогнозних оглядів, проектів тощо;

6) спрямовані в ході функціонування на реалізацію прописаних у статуті організації завдань задля вирішення суспільних проблем, а не на одержання суто фінансових статків;

7) здійснюють дослідження міждисциплінарного спрямування на базі використання широкого спектру засобів наук як природничого, так і гуманітарного циклу [6].

Слід зауважити, що не дивлячись на важливість виконуваних аналітичними центрами теоретичних досліджень, їх робота також передбачає вироблення рішень, і навіть їх часткове впровадження. Важливим напрямом функціонування будь-якого аналітичного осередку (відповідно до своєї галузі) можна вважати виконуваний ним аналіз політики.

У цілому аналітична діяльність містить дослідницький елемент, проте він не є визначальним, оскільки функціонування інформаційно-аналітичних центрів передбачає генерацію максимально ефективного варіанту рішення, прийнятного для усіх зацікавлених сторін, задля отримання нових, якісних змін.

Відповідно до поставленої мети аналітичні осередки виконують багатоетапну роботу, що включає:

1) безпосереднє формулювання досліджуваної проблеми;

2) попереднє оцінювання наявних ресурсів задля її розв'язання;

3) налагодження комунікування з усіма учасниками та причетними особами й організаціями (тобто, стейкхолдерами);

4) процес розробки рішення, виконання його моніторингу та оцінювання [13].

На даний момент типологія інформаційно-аналітичних центрів, не дивлячись на накопичений досвід їх діяльності, знаходиться на стадії розробки. У науковому середовищі існують різні класифікації аналітичних центрів. Узагальнено усі їх можна поділити на державні – базові науково-дослідні установи науково-аналітичного супроводу в структурі державних органів влади, аналітичні служби закладів вищої освіти (університетські) й спеціалізовані підрозділи бібліотек, а також недержавні – аналітичні осередки різних політичних партій, бізнесових

структур; та неприбуткового характеру громадські організації.

Слід зазначити, що бізнесові кола більшою мірою взаємодіють з тими центрами, які переважно реалізують не стільки функції аналітичного осередку, скільки консультативні. Тому тут коректніше говорити про інформаційно-консалтингові послуги.

З причини недостатньої розвиненості системи політичних партій на вітчизняному терені, не дуже правомірно розглядати діяльність інформаційно-аналітичних центрів при них на системній основі.

Сьогодні актуалізується роль аналітичних центрів закладів вищої освіти, передусім університетів, з погляду на те, що згадані інституції виступають мультидисциплінарного спрямування своєрідним аналітичним осередком, який наділений відповідними повноваженнями для здійснення теоретичних і прикладних досліджень у різноманітних сферах, має кадровий потенціал, виконавців, масштабну партнерську мережу, належну матеріально-технічну базу тощо [9].

Досить важливою є також робота інформаційно-аналітичних підрозділів бібліотечних установ, оскільки створювана ними інформаційна продукція потребує акцентування уваги саме на аналітичній складовій в ході оброблення інформації, синтезування отриманих відомостей, та безпосереднього надання інформаційних послуг.

Деякі дослідники пропонують типологізувати аналітичні осередки:

– за видами проваджуваної діяльності: центри, що виконують аналіз, різнопланові дослідження; здійснюють навчально-організаційного плану обговорення нагальних проблем (форуми, круглі столи тощо); реалізують функції із захисту інтересів громад; інші (багатопротипового характеру);

– за галузями роботи: державно-управлінські, політичні, економічні, оборонно-безпекові, екологічні та інші (багатогалузеві);

– за організаційно-правовим статусом: громадські організації; недержавні, неурядові, неприбуткові, некомерційні; осередки, започатковані владними та партійними органами;

– за типом засновників: громадські осередки, засновниками яких є бізнес-структури; освітні установи; департаменти у складі органів влади; комерційні організації; компанії з надання консалтингових послуг; центри виборчих технологій;

– за рівнем незалежності: центри, що обслуговують: органи влади; політичні партії; бізнесові кола; та незалежні (продуктами їхнього функціонування послуговуються владні, партійні, бізнес-структури та ін.) [8].

Вчений О. Мандзюк запропонував деталізовану класифікацію видів суб'єктів аналітичної діяльності у галузі інформаційних відносин [5, С. 165]. Зокрема, відповідно до статусу суб'єктів аналітичної роботи він виокремив: служби інформаційно-аналітичного забезпечення у складі органів влади, інформаційно-аналітичні підрозділи в структурі бібліотечних установ національного рівня, самос-

тійні (відокремлені) професійні осередки аналітичного напрямку діяльності (дослідницькі інституції й аналітичні центри), а також аналітичні центри громадських організацій.

У свою чергу О. Маєвська узагальнила зарубіжні класифікації «мозкових» центрів на основі типологій, найбільш розповсюджених в американській практиці, поклавши за основу доробок дослідника П. Діксона, а саме:

1) Неурядові (за своїм складом сформовані з експертів високого фахового рівня, що мають довготермінові договори з урядовими відомчими структурами).

2) Внутрішньоурядові (займаються вивченням довгострокових питань).

3) Незалежного характеру дослідницькі осередки при академічних університетах.

4) Комерційного спрямування консалтингові фірми, робота яких зорієнтована на одержання фінансового прибутку.

5) Неприбуткові інформаційно-аналітичні організації, спрямовані на громадянське суспільство [4].

На сучасному етапі в Україні більшість існуючих аналітичних центрів являють собою недержавні громадські осередки, особливості роботи яких передбачають реалізацію досліджень із суспільно значущої проблематики та пошук дієвих способів її розв'язання з урахуванням інтересів соціуму [9].

Дослідник І. Петренко назвав найбільш характерні ознаки діяльності сучасного, неурядового типу, вітчизняного експертно-аналітичного центру:

- кадровий склад не більше 10 осіб (за потреби кількість експертів може бути подвоєна);

- сконцентрованість максимально на 3–4 галузях дослідження (зазвичай це економічний, внутрішньополітичний, зовнішньополітичний та соціальний напрями);

- орієнтація в ході створення продукції переважно на потреби підготовленої аудиторії, а в процесі загальної діяльності – намагання вплинути на формування громадської думки;

- присутність членів аналітичного осередку як його представників у медіапросторі щомісячно (до десяти разів);

- розповсюдження інформаційних відомостей та підготовленої друкованої продукції за допомогою засобів світового павутиння (використання власного веб-сайту, наявність друкованого часопису, випуск монографій, збірок, брошюр тощо, призначених для спеціалістів та владних структур);

- налагодження активного комунікування з колегами (як правило, у форматі публічних форумів);

- часто-густо представник осередку є одночасно й діючим членом деякого консультативно-дорадчого органу у складі державної структури [6].

Авторка Є. Глушук виділяє такі головні напрями роботи згаданого типу осередків: реалізація незалежних аналітичних досліджень; провадження регулярних, якісних соціологічних опитувань громадян та фахових експертних опитувань; організація різноманітних публічних форумів (конференцій, семінарів, круглих столів, брифінгів, зустрічей

тощо); налагодження тісної співпраці з представниками ЗМІ; активне співробітництво з органами державної влади [1].

Загальна мета функціонування будь-якого аналітичного центру – запропонувати всебічно проаналізоване рішення, яке на базі наявної ресурсної бази можливо практично впровадити у життя. З урахуванням того аналітичний осередок частково виконує окремі функції державного органу: надає консультативні послуги та на підставі аналізу визначає оптимальний варіант розв'язання проблеми серед усіх існуючих стосовно до його дієвості, і лише потім пропонує конкретні рекомендації.

Існуючі в Україні аналітичні центри загалом можна умовно розподілити на:

1) Авторитетні осередки з тривалою історією функціонування, усталеним фінансуванням (переважно із закордонних джерел), достатньо великим штатом працівників, постійним згадуванням у засобах масової інформації, масштабним спектром досліджуваних питань, суттєвим впливом на аудиторію.

Даний рівень може бути репрезентований Українським центром економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова (недержавний аналітичний центр), що є повністю самостійною структурою, яка здійснює дослідження в економічній, енергетичній, соціальній, внутрішньополітичній і зовнішньополітичній сферах, у галузі державного управління, земельних відносин, а також у напрямках міжнародної та регіональної безпеки, національної безпеки і оборони [11].

Поважне місце в аналітичному середовищі України займає й Національний інститут стратегічних досліджень. Він є головною науково-дослідною установою, що забезпечує науково-аналітичний супровід діяльності Президента України та Ради національної безпеки і оборони, виступає органом консультаційно-дорадчого характеру при Президентові України та провадить роботу теоретичного й практичного спрямування у напрямках суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку держави.

2) Аналітичні служби, які є своєрідним симбіозом як аналітичних центрів, так і громадських організацій.

До такого роду суб'єктів можливо зарахувати Міжнародний центр перспективних досліджень, що, з одного боку є поважним аналітичним осередком (розпочав діяльність 1994 р. задля сприяння євроінтеграційним процесам України), а, з іншого, виступає громадською організацією, започаткованою Інститутом відкритого суспільства.

Серед подібних структур також необхідно назвати організацію антикорупційного спрямування «Громадянське суспільство в Україні» («Transparency International Ukraine»), що постала 1993 р. в Берліні з метою провадження досліджень у сфері боротьби з корупцією шляхом просування ідей прозорості публічної влади, бізнесових структур і громадянського суспільства.

Заслугує на увагу й Центр UA або Центр спільних дій (громадська організація, створена 2009 р. як платформа для розвитку проєктів). Осередок позиціонує себе як незалежне утворення, що представляє інтереси суспільства, здійснює аналіз і моніторинг політики на державному та регіональному рівнях, застосовує засоби активного залучення громадян до співучасті в демократичних процесах.

3) Центри, що спеціалізуються на вивченні певної проблематики.

Так, розробкою питань міжнародної політики займаються Національний інститут стратегічних досліджень та Міжнародний центр перспективних досліджень; у сфері економіки – Інститут економічних досліджень і політичних консультацій; з тематики національної безпеки і військово-технічних аспектів працюють «Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова» й Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння. На вивченні громадської думки спеціалізується Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва.

Прикладом інформаційно-аналітичного центру, що здійснює комплексні дослідження у напрямі державної політики з питань науково-технічного розвитку України, є Український інститут науково-технічної експертизи та інформації (УкрІНТЕІ). Вказаний прогнозно-аналітичний осередок провадить розробку нагальних наукових тем, за результатами чого готує прогнозно-аналітичного характеру інформаційну продукцію, займається конкретно орієнтованими соціологічними дослідженнями, забезпечує згаданими матеріалами процес реалізації державної політики у сфері вітчизняного науково-технічного розвитку.

Необхідно зазначити, що на початку 90-х рр. ХХ ст. аналітичні осередки стали створюватися у якості структурних підрозділів бібліотечних установ. Зокрема, у складі Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського 1992 р. постав самостійний підрозділ під назвою «Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади» (СІАЗ), який мав сприяти налагодженню та оптимізації форм співробітництва з органами державної влади шляхом підготовки інформаційно-аналітичних документів [2]. Надалі аналітичні служби стали започатковуватися на базі інших бібліотек країни.

В Україні діє також більш як 20 аналітичних центрів при закладах вищої освіти (наприклад, у складі Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Харківської національної юридичної академії, Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, Національного університету «Києво-Могилянська академія» та ін.).

Про результати розвитку аналітичних центрів в Україні свідчить наступна статистика: станом на 2020 р. у нашій державі функціонувало близько 90 аналітичних осередків [14].

Отже, в сучасній Україні спостерігаються позитивні тенденції щодо актуалізації ролі інтелектуальних «фабрик думок» та виконуваної ними діяльності.

Висновки. На підставі вивчення проблеми можна зробити висновок, що вітчизняні аналітичні центри посідають важливе місце в житті суспільства, оскільки вони виступають посередниками між органами державної влади та соціумом. Це своєрідний засіб громадського контролю, який завдяки створюваній аналітичній продукції на підставі урахування пріоритетів і цінностей суспільства, допомагає владним органам приймати оптимальні управлінські рішення. Специфікою діяльності аналітичних осередків є поєднання вивчення економічних, політичних та суспільних питань. Як бачимо, вітчизняні інформаційно-аналітичні центри відрізняються завданнями діяльності, типом засновників, правовим статусом, каналами фінансування тощо. Роботу центрів на сьогодні можна вважати багатаспектним феноменом, оскільки вона передбачає урахування низки показників у процесі розробки типології осередків. Серед запропонованих дослідниками класифікацій центрів визначальними критеріями можуть бути їх профільованість та проблематика досліджень.

Список літератури:

1. Глушук Є. Діяльність аналітичних центрів у процесі комунікації між владою і суспільством // Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського: [Веб-сайт]. Київ, 2014. URL: <http://conference.nbuv.gov.ua/report/view/id/316> (дата звернення: 10.04.2024).
2. Горовий В.М. Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського (1992-2006): етапи становлення URL: www.archives.gov.ua/Publicat/AU/AU-1-6-2006/05.pdf
3. Клименко О. Фабрики думок: вплив неурядових організацій на політику демократичних держав. *Політичний менеджмент*. 2007. № 2. С. 92–93.
4. Маєвська О. М. Класифікація «мозкових центрів» світу: основні підходи. *Політичне життя*. 2017. Т.1. Вип.2. С. 125–129.
5. Мандзюк О.А. Інформаційно-аналітичні служби, центри аналітичних досліджень як суб'єкти аналітичної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Т.1. Вип. 48. С. 164-170.
6. Петренко І.І. Аналітичні центри // Велика українська енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/Аналітичні_центри (дата звернення: 10.04.2024).
7. Ржевська Н.Ф. Стратегічна аналітика в США та Україні: генеза ставлення та сучасний стан. *Політичний менеджмент*. 2013. № 59. С. 167-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2013_59_19
8. Сенченко М., Сенченко О., Гастинщиков В. *Мозкові центри країн світу*. Київ : Персонал, 2016. 278 с.

9. Сербін О. О., Ярошенко Т. О. Інформаційно-аналітичні центри університетів та бібліотек: виклики часу. Український інформаційний простір. 2022. № 2 (10). С. 293–312.

10. Федорчук О. Недержавні аналітичні центри України як сегмент політичної науки. Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії. 2017. Вип. 10. С. 155–159.

11. Федотова О.О. Інформаційно-аналітична діяльність українського центру економічних та політичних досліджень імені Олександра Разумкова // Інформологічні, документознавчі, бібліотекознавчі та архівознавчі студії в сучасному світі: збірник матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Київ, 27 жовтня 2022 р.). Київ: МДУ, 2022. С.204-210.

12. Чернявська Л.Н. Неурядові аналітичні центри (НАЦ): традиції та перспективи розвитку в Україні // Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. Київ, 2004. Випуск 50. (Частина. 1). С. 208 – 217.

13. Шостак А. Аналітичні центри в Україні: особливості та виклики роботи URL: <https://uplan.org.ua/analytics/analitichni-tsentry-v-ukraini-osoblyvosti-ta-vyklyky-roboty/> (дата звернення: 10.04.2024).

14. Шулімов С. Аналітичні центри в Україні: сучасність та можливості розвитку. Наукові перспективи. 2021. №9 (15). С.251–259.