

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ДОКУМЕНТОЗНАВСТВА ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Інформаційна аналітика у діяльності «мозкових центрів»
України»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа
освітньо-професійної програми Інформаційна аналітика та зв'язки з
громадськістю

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

Анастасія ІОНИНА

Виконав: здобувач вищої освіти
гр. АЗД 41
Анастасія ІОНИНА

Керівник: к.політ.н., доцент
Наталія ДУБОВИК

Рецензент: к.е.н., доцент
Наталія СТЕЛЬМАХ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра документознавства та інформаційної діяльності
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа
Освітньо-професійна програма: Інформаційна аналітика та зв'язки з громадськістю

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____ Тетяна СИДОРЕНКО

«_____» _____ 202_____ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Іоніна Анастасія Дмитрівна

1. Тема кваліфікаційної роботи: Інформаційна аналітика у діяльності «мозкових центрів» України

керівник кваліфікаційної роботи: к. політ. н., доц. Дубовик Н.А.

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 р. № 56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «16» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи

Мета дослідження: проаналізувати особливості інформаційно-аналітичної діяльності «мозкових центрів» України, виявити ключові методи та інструменти збору, обробки й інтерпретації інформації, а також оцінити їх вплив на формування аналітичних висновків і рекомендацій у політичній, соціальній та економічній сферах.

Об'єктом дослідження є «мозкові центри» України.

Предметом дослідження є інформаційна аналітика у діяльності «мозкових центрів».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні засади інформаційно-аналітичної діяльності
2. Стан та особливості функціонування мозкових центрів в Україні
3. Практичний аналіз інформаційно-аналітичної діяльності мозкових центрів

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 1 рисунок, 7 таблиць, презентація

6. Дата видачі завдання «26» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	18.09.2024	виконано
2	Розроблення та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.09.2024	виконано
3	Підготовка 1 розділу	07.01.2025	виконано
4	Підготовка 2 розділу	22.04.2025	виконано
5	Підготовка 3 розділу	01.05.2025	виконано
6	Висновки	09.05.2025	виконано
7	Підготовка остаточного варіанта роботи	12.05.2025	виконано
8	Написання відгуку науковим керівником	14.05.2025	виконано
9	Оформлення й представлення роботи на кафедрі та перевірка на плагіат	16.05.2025	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу, рецензія	20.05.2025	виконано
11	Попередній захист роботи	26.05.2025	виконано
12	Основний захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	24.06.2025	виконано

Здобувач вищої освіти

Анастасія ІОНИНА

Керівник
кваліфікаційної роботи

Наталія ДУБОВИК

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 57 стор., 1 рис., 7 табл., 62 джерела.

Метою дослідження є проаналізувати специфіку інформаційно-аналітичної діяльності «мозкових центрів» України, виявити їх роль у формуванні суспільно важливих рішень і запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності цієї діяльності.

Об'єкт дослідження – «мозкові центри» України.

Предмет дослідження – інформаційна аналітика у діяльності «мозкових центрів».

Короткий зміст роботи: У роботі досліджуються теоретичні засади, сучасний стан та практичні аспекти інформаційно-аналітичної діяльності «мозкових центрів» України.

У першому розділі розкривається сутність інформаційної аналітики, її цілі та функції як ключового інструменту у прийнятті рішень. Особлива увага приділяється ролі мозкових центрів як суб'єктів інформаційно-аналітичної діяльності в умовах демократичного суспільства, їх значенню у формуванні суспільної думки та державної політики.

Другий розділ присвячений характеристиці стану і особливостей функціонування мозкових центрів в Україні. Проведено типологію українських аналітичних центрів та визначено основні напрями їх діяльності. Окрім цього, аналізуються актуальні виклики, з якими стикаються мозкові центри, а також окреслюються перспективи розвитку інформаційної аналітики в українському контексті.

У третьому розділі здійснюється практичний аналіз інформаційно-аналітичної діяльності на прикладі одного з провідних українських мозкових центрів через контент-аналіз їх аналітичних продуктів. На основі отриманих результатів сформульовано рекомендації щодо вдосконалення роботи аналітичних центрів в Україні, спрямовані на підвищення якості, ефективності

та впливовості їх інформаційно-аналітичної діяльності.

Ключові слова: інформаційна аналітика; «мозкові центри»; аналітична діяльність; політичний аналіз; аналітичні центри України; інформаційно-аналітичні процеси.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади інформаційно-аналітичної діяльності.....	12
1.1. Сутність, цілі та функції інформаційної аналітики.....	12
1.2. Мозкові центри як суб'єкти інформаційно-аналітичної діяльності в демократичному суспільстві.....	19
РОЗДІЛ 2. Стан та особливості функціонування мозкових центрів в Україні.....	24
2.1. Типологія та напрями діяльності українських аналітичних центрів.....	24
2.2. Актуальні виклики та перспективи розвитку інформаційної аналітики в «мозкових центрах» України.....	32
РОЗДІЛ 3. Практичний аналіз інформаційно-аналітичної діяльності мозкових центрів.....	45
3.1. Контент-аналіз аналітичного продукту обраного українського «мозкового центру».....	45
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення аналітичної діяльності мозкових центрів України.....	52
ВИСНОВКИ.....	61
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, де інформація стала ключовим ресурсом, ефективна інформаційно-аналітична діяльність є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Особливо це актуально для України, яка перебуває в умовах зовнішньої агресії та внутрішніх трансформацій. У цьому контексті аналітичні центри відіграють важливу роль у формуванні політики, громадської думки та забезпеченні інформаційної безпеки.

Проте, як зазначено у дослідженні, опублікованому у «Віснику Книжкової палати», в Україні мережа неурядових аналітичних центрів залишається слабкою, що обмежує їхній вплив на процес вироблення державної політики. Основними чинниками низької ефективності мозкових центрів в Україні є непрозорість системи прийняття рішень, слабка фінансова база та нерозвиненість комунікацій між центрами.

Незважаючи на ці виклики, деякі українські аналітичні центри демонструють високий рівень професіоналізму та впливовості. Наприклад, Texty.org.ua проводить глибокі дослідження, спрямовані на виявлення дезінформації та маніпуляцій у медіапросторі. Їхні аналітичні матеріали, такі як дослідження алгоритмів YouTube, мають значний суспільний резонанс [18].

Однак, діяльність таких центрів часто стикається з тиском та спробами обмеження свободи слова. Наприклад, після публікації дослідження «Американські гойдалки» Texty.org.ua зазнали скоординованої атаки, що підриває принципи демократичного суспільства [33].

Таким чином, дослідження інформаційно-аналітичної діяльності мозкових центрів в Україні є надзвичайно актуальним для розуміння їхньої ролі у формуванні політики, забезпеченні інформаційної безпеки та розвитку демократичного суспільства.

Стан вивчення теми. У сучасному науковому дискурсі питання інформаційно-аналітичної діяльності мозкових центрів розглядаються на

перетині політології, соціології, комунікативістики та інформаційних наук. В Україні цей напрям досліджується недостатньо системно, проте спостерігається зростання інтересу до ролі аналітичних центрів у формуванні публічної політики, експертного середовища та впливу на суспільну думку.

У зарубіжній науковій літературі діяльність аналітичних центрів досліджували такі автори, як Даян Стоун (Diane Stone), Джеймс МакГанн (James G. McGann), Томас Медветц (Thomas Medvetz), які класифікували типи мозкових центрів, аналізували їхню інституційну незалежність, джерела фінансування та комунікаційні стратегії. У їхніх працях підкреслюється зростаюче значення інформаційно-аналітичної діяльності для підготовки рішень у демократичних державах.

В українському контексті тематика мозкових центрів частково висвітлюється у працях таких дослідників, як Юрій Рубан, Володимир Волович, Олег Хома, Ірина Бекешкіна (у контексті аналітики в політичних та соціологічних дослідженнях), а також у звітах Українського інституту дослідження медіа, Центру Разумкова, Ради зовнішньої політики «Українська призма», Центру «Нова Європа» тощо. Проте більшість наявних публікацій мають прикладний або оглядовий характер, тоді як системне теоретичне осмислення інформаційної аналітики як інструменту діяльності мозкових центрів ще перебуває на етапі формування.

Актуальність подальших досліджень зумовлена потребою в ефективних механізмах впливу аналітичних центрів на процеси ухвалення державних рішень, забезпечення прозорості та підзвітності влади, а також у посиленні ролі експертного знання в умовах гібридних викликів, воєнного стану й післявоєнної відбудови.

Мета дослідження. Проаналізувати специфіку інформаційно-аналітичної діяльності «мозкових центрів» України, виявити їх роль у формуванні суспільно важливих рішень і запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності цієї діяльності.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність, цілі та функції інформаційної аналітики як ключового інструменту обробки, інтерпретації та використання інформації в управлінні та комунікаційних процесах;
- проаналізувати роль і функціонування мозкових центрів як суб'єктів інформаційно-аналітичної діяльності, що впливають на формування публічної політики та громадської думки в умовах демократичного суспільства;
- охарактеризувати типологічні особливості та основні напрями діяльності українських аналітичних центрів у контексті їхньої ролі в інформаційно-аналітичному супроводі державної політики та громадських процесів;
- визначити ключові виклики та окреслити перспективи розвитку інформаційно-аналітичної діяльності українських мозкових центрів в умовах трансформацій державної політики, цифровізації та суспільного запиту на експертні знання;
- здійснити контент-аналіз аналітичних матеріалів обраного українського мозкового центру з метою виявлення пріоритетних тематичних напрямів, характеру подачі інформації та особливостей формування аналітичного дискурсу;
- сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності аналітичної діяльності українських мозкових центрів з урахуванням сучасних викликів, потреб суспільства та міжнародного досвіду.

Наукова новизна курсової роботи полягає у комплексному дослідженні ролі та специфіки використання інформаційно-аналітичних інструментів у діяльності «мозкових центрів» України в умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій

Об'єкт дослідження: «мозкові центри» України.

Предмет дослідження: інформаційна аналітика у діяльності «мозкових центрів».

Методи дослідження. Застосування методів дозволяє теоретично обґрунтувати проблему. Серед основних методів, аналіз наукової літератури та

документів, що застосовується для вивчення теоретичних основ інформаційної аналітики, визначення сутності, цілей і функцій аналітичної діяльності, а також для огляду сучасного стану та нормативно-правового забезпечення діяльності мозкових центрів. Метод контент-аналізу дозволив систематично вивчати аналітичний продукт «мозкового центру» («Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова»), з метою виявлення тематичних пріоритетів, методологічних підходів, якості та обсягу інформаційно-аналітичних матеріалів. Популярний метод кейс-стаді застосовується для детального вивчення діяльності окремих «мозкових центрів», що дозволяє дослідити особливості їх організації, інформаційних потоків, методів аналітичної роботи та взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами. Експертне опитування, метод збору якісних даних шляхом інтерв'ю чи анкетування експертів у сфері аналітики, політики, громадських досліджень, що допомагає отримати професійні оцінки щодо ефективності інформаційно-аналітичної діяльності мозкових центрів та її перспектив. А також загальнологічні методи, зокрема метод порівняльного аналізу, який застосовується для порівняння українських мозкових центрів між собою, а також з аналогічними інституціями в інших країнах, що дає змогу виявити специфіку, переваги і недоліки національної практики та метод системного аналізу, у комплексному розгляді інформаційно-аналітичної діяльності «мозкових центрів» як системи, що включає аналіз структурних елементів, взаємозв'язків та функцій у контексті демократичного суспільства.

Наукова новизна. Комплексно проаналізовано особливості інформаційно-аналітичної діяльності «мозкових центрів» України в контексті їх ролі у формуванні політичних, соціальних та економічних процесів. Визначено специфіку застосування сучасних методів інформаційної аналітики в українських аналітичних центрах, що враховує виклики демократичного суспільства та інформаційної епохи. Проведено системний контент-аналіз аналітичних продуктів провідних «мозкових центрів», що дозволило виявити основні тематичні пріоритети, методологічні підходи і якісні характеристики

інформаційно-аналітичних матеріалів. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності, що базуються на комплексному аналізі сучасних викликів та перспектив розвитку в українських умовах. Розкрито роль «мозкових центрів» як ключових суб'єктів інформаційної аналітики в системі державного управління та впливу на формування суспільної думки, що розширює теоретичне розуміння функцій аналітичних інститутів у демократичному суспільстві.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності аналітичних центрів для вдосконалення організації інформаційно-аналітичної роботи, підвищення якості аналітичного продукту, визначення стратегічних напрямів розвитку та підвищення впливовості в суспільно-політичному житті; органами державної влади та місцевого самоврядування, як орієнтир для ефективної взаємодії з «мозковими центрами», залучення експертного потенціалу до процесів прийняття рішень та розроблення державної політики на основі об'єктивного аналізу.

У сфері вищої освіти – як навчально-методичний матеріал для підготовки фахівців з інформаційної аналітики, управління інформаційно-комунікаційною діяльністю, політології, комунікацій та суміжних дисциплін. А також для громадянського суспільства та медіа у процесі формування критичного ставлення до аналітичних матеріалів, кращого розуміння ролі мозкових центрів у формуванні суспільної думки та контролі за державними політиками. У подальших наукових дослідженнях матеріали можуть бути застосовані як теоретична та емпірична база в аналізі інформаційної аналітики в умовах цифровізації, гібридних викликів та трансформації політичних комунікацій.

Структура роботи кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. В роботі міститься 7 таблиць та 1 рисунок. Загальний обсяг становить 71 сторінка. Основний текст нараховує 57 сторінок, список використаних джерел формують 62 позиції.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, цілі та функції інформаційної аналітики

Безперервний розвиток науки й техніки спричиняє зростання попиту на сучасні інформаційні послуги. Під інформацією розуміють сукупність значущих відомостей, що можуть бути об'єктом збору, реєстрації, зберігання, передавання й трансформації. Відмінною рисою інформації як ресурсу є її здатність до накопичення, відтворення, повторного використання, колективного споживання без втрати якості, що відрізняє її від більшості традиційних ресурсів.

Інформаційно-аналітична діяльність охоплює комплекс процедур, які базуються на методологічних підходах, технологічних засобах та нормативно-правовому забезпеченні. Ця діяльність включає збір, збереження, обробку й аналіз даних із використанням сучасних інформаційних технологій, а також передачу результатів зацікавленим сторонам для застосування в практиці управління, прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Основними завданнями цієї діяльності є:

1. Інформаційне забезпечення процесів державного управління та функціонування адміністративно-господарських структур.
2. Надання експертно-аналітичної підтримки державним посадовим особам та організаціям у процесі прийняття ними рішень, з моделюванням оптимальних варіантів дій у межах наданих повноважень.

У контексті міжнародних економічних відносин інформаційно-аналітична діяльність виступає як міждисциплінарна галузь, що інтегрує теоретичні знання про функціонування інформаційних потоків та методики їх практичного аналізу в таких сферах, як зовнішня торгівля, фінансово-валютні операції, переміщення капіталів, обіг технологій, трудова міграція тощо.

Суть аналітичної роботи в міжнародній економіці полягає у створенні систематизованого знання, яке забезпечує замовника як довгостроковими, так і короткостроковими інструментами для вирішення складних завдань у

відносинах між країнами, компаніями, фінансовими установами, інвесторами та іншими суб'єктами міжнародного економічного середовища. Аналітичні відділи функціонують у структурах міжнародних організацій, банках, страхових компаніях, урядових установах, з метою моніторингу ринкових процесів, попередження криз, контролю за впливом капіталу, управління міграційними потоками тощо.

Основні дослідницькі напрями цієї діяльності включають:

- аналіз причин та динаміки ситуацій на світових ринках;
- виявлення факторів, які впливають на прийняття стратегічних рішень державними та корпоративними структурами;
- вивчення впливу глобалізаційних процесів на зовнішньоекономічну політику країни;
- прогнозування майбутніх змін у сфері міжнародних економічних зв'язків;
- формулювання практичних порад щодо вдосконалення державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Інформаційне суспільство – це модель суспільного устрою, у якій всі основні сфери життєдіяльності людини (освіта, економіка, культура, політика, особисте життя) значною мірою залежать від широкого використання комп'ютерних технологій. Такий тип суспільства передбачає вільний доступ кожного до процесів створення, розповсюдження та застосування інформації.

У цьому контексті будь-які соціальні взаємини, що базуються на використанні інформаційних ресурсів, повинні бути забезпечені сучасними інформаційно-комунікаційними засобами.

Інформаційна діяльність полягає в забезпеченні керівного складу організацій актуальними відомостями, необхідними для реалізації їхніх функцій. Це — спеціалізована робота фахівців, які займаються пошуком, аналізом, обробкою та збереженням інформації. У результаті управлінці отримують уже оброблені дані, на основі яких можуть будувати ефективні управлінські рішення.

До засобів інформаційної діяльності належать різноманітні технічні й документальні інструменти, які слугують для збору, структурування, обробки й

надання інформації користувачам. Збір інформації — це наскрізна стадія всього аналітичного процесу.

У межах інформаційного забезпечення виокремлюють два основні види даних: первинні й вторинні. До первинної інформації належать:

- отримання нових даних;
- вибір методів дослідження;
- безпосереднє збирання фактів;
- перевірка на достовірність;
- узагальнення результатів.

До вторинної інформації зараховують:

- використання вже опублікованих джерел;
- добір та аналіз таких джерел;
- критичне осмислення наявних матеріалів.

Комплексний аналітичний звіт створюється шляхом поєднання й аналізу первинної та вторинної інформації.

Форми реалізації інформаційної роботи визначаються встановленими стандартами, звітністю, статистичними документами, графічними презентаціями тощо, та можуть варіюватися залежно від рівня та сфери управління.

Головні цілі збору інформації такі:

- встановити суть, походження й масштаби тієї чи іншої проблеми;
- виявити її ключові риси;
- визначити попередній досвід аналізу подібних ситуацій.

Належне інформаційне забезпечення є критично важливою умовою функціонування системи державного управління. Без достатньої кількості достовірної інформації прийняття ефективних рішень на рівні держави стає проблематичним. Тому державні органи повинні своєчасно отримувати якісну аналітичну підтримку.

Інформаційно-аналітичне забезпечення державного управління — це діяльність, спрямована на створення сприятливих умов для повноцінного виконання управлінських функцій за допомогою якісного використання наявних

інформаційних ресурсів. Його головна мета — сприяти прийняттю ефективних рішень у системі виконавчої влади [12].

Термін «інформаційно-аналітичне забезпечення» становлять два взаємопов'язані елементи, а саме:

- інформаційний, відносно самостійної діяльності спеціально підготовлених фахівців, зайнятих пошуком, відбором, обробкою, накопиченням, узагальненням і збереженням інформаційних одиниць (перший етап процесу інформаційно-аналітичного забезпечення у системі управління будь-якого механізму);
- аналітичний, як похідний другий етап процесу інформаційно-аналітичного забезпечення у системі управління будь-якого механізму: виробництво спеціально підготовленими фахівцями на підставі наявних інформаційних одиниць і складних розумових процесів нового знання щодо явища або події, що вивчається [12].

Систему інформаційного – аналітичного забезпечення управління слід визначити як взаємозалежну та відповідним чином сформовану сукупність організаційних, організаційно-правових, інформаційних, методичних, програмно-технологічних компонентів, що забезпечує необхідну якість прийнятих управлінських рішень за рахунок раціонального використання інформаційних ресурсів та інформаційних технологій. З поєднанням принципів проблемної орієнтації та програмно-цільової установки як відносно тематики інформаційного забезпечення, так і відносно вибіркості підготовки інформації та доведення її до керівників відповідно до їх місця в системі управління та основних функціональних обов'язків.

Інформаційно-аналітична діяльність – особливий напрям інформаційної діяльності, пов'язаний з виявленням, опрацюванням, збереженням та поширенням інформації переважно у сфері управлінської, політичної та економічної діяльності.

Саме необхідність передбачення, виявлення та прогноз тенденцій розвитку ситуації обумовлює застосування різних аналітичних методик

опрацювання вихідної інформації З'ясування можливих шляхів розвитку ситуації потребує не тільки узагальнення виявленої інформації, а також її оцінки. Наявність в інформаційно-аналітичних дослідженнях «вивідного знання» робить їх надійним підґрунтям для прийняття управлінських рішень [2].

Основними рисами організації інформаційно-аналітичної роботи є такі:

- централізація інформаційно-аналітичної роботи, яка здійснюється в загальнодержавному масштабі (однак поряд з цим існують відповідні інформаційно-аналітичні служби на нижчих рівнях: регіонів, галузей, управлінь, компаній, корпорацій);
- відокремлення інформаційно-аналітичної функції від оперативно-виконавчої;
- широке використання сучасної інформаційно-обчислювальної техніки в інформаційно-аналітичних процесах;
- спеціалізація інформаційно-аналітичної діяльності відповідно до основних завдань держави та суб'єкта господарювання у галузях правоохоронної і господарської діяльності, науково-технічного та економічного співробітництва, внутрішньої і зовнішньої політики, економічної та військової стратегії, оборони і безпеки;
- перетворення інформаційно-аналітичних підрозділів у головну ланку інформаційного обслуговування державного апарату, керівництва транснаціональної чи національної неурядової структури.

№	Функція	Суть функції
1	Інформаційно-пошукова	Збір, систематизація та моніторинг релевантної інформації
2	Аналітико-оцінювальна	Критичний аналіз даних, оцінювання їхньої достовірності та актуальності
3	Прогностична	Моделювання майбутніх сценаріїв та прогнозування
4	Експертно-консультативна	Формулювання науково-обґрунтованих рекомендацій
5	Комунікативна	Поширення результатів аналітичної діяльності
6	Освітня	Підвищення обізнаності та аналітичних компетентностей аудиторії

Таб. 1.1 Основні функції інформаційної аналітики (створено автором на основі [25])

Головні цілі інформаційно-аналітичних служб полягають у визначенні інформаційних потреб держави, компанії чи іншого замовника; визначенні місця знаходження необхідної інформації як за межами держави (компанії), так і всередині їх; розробці способів отримання необхідної інформації; оцінці та аналізу зібраної інформації та складанні прогнозів і виробленні рекомендацій; підготовці інформаційно-аналітичних документів. Прикладами останніх слугують інформаційно-аналітична довідка, інформаційний звіт про діяльність, аналітичний огляд, прогнозний огляд, тематична підбірка, дайджест, прес-реліз, досє та ін.

№	Ціль	Зміст
1	Підтримка прийняття рішень	Надання обґрунтованої інформації для управлінських і стратегічних рішень
2	Виявлення трендів та ризиків	Аналіз тенденцій, ідентифікація загроз та можливостей
3	Формування прогнозів	Моделювання сценаріїв розвитку подій
4	Підготовка рекомендацій	Розробка пропозицій щодо оптимізації політики та програм
5	Підтримка комунікації	Передача аналітичних продуктів замовникам і громадськості

Таб. 1.2 Основні цілі інформаційної аналітики (створено автором на основі [23])

Останнім часом перед бібліотеками постала актуальна задача — раціональне використання наявних інформаційних ресурсів, зокрема в межах інформаційно-аналітичної діяльності. Для її розв’язання необхідно зосередити увагу на вдосконаленні організаційно-технологічної бази та методичних засобів, які підтримують ІАД бібліотечних установ. Саме інтенсивний розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема зростання кількості користувачів Інтернету в Україні, відкрив бібліотекам нові можливості доступу до інформаційних джерел незалежно від їхнього фізичного розташування. Це дало змогу навіть невеликим бібліотечним закладам значно підвищити ефективність задоволення потреб користувачів у достовірній інформації та

створити умови для трансформації бібліотек у повноцінні осередки з виробництва аналітичної інформації.

Аналітична складова цієї діяльності передбачає низку інтелектуальних дій, спрямованих на інтерпретацію й оцінювання інформаційних матеріалів з метою ухвалення рішень управлінського характеру. Цей процес полягає у семантичному аналізі даних, що здійснюється за допомогою спеціалізованих методів і технік, властивих інформаційній аналітиці. Результатом такої діяльності є формування завершеного інформаційного продукту – аналітичного документа, який ґрунтується на обробці різноманітних за змістом і походженням даних.

Однією з основних засад організації інформаційно-аналітичної роботи є доступність викладу матеріалу. Суть цього принципу полягає в тому, щоб результати аналітичної діяльності були зрозумілими та легкими для сприйняття іншими користувачами чи зацікавленими сторонами. Адже саме правильна інтерпретація представленої інформації може переконати отримувача у її достовірності та важливості, а отже – сприяти досягненню позитивного результату. Проте деякі автори нехтують цим аспектом. Інформаційно-аналітичні документи мають бути чіткими, лаконічними, логічно структурованими та зрозумілими для аудиторії, до якої вони адресовані [2].

Отже, інформаційна аналітика виступає як важливий інструмент формування доказової бази для прийняття рішень, забезпечуючи поєднання емпіричних даних із експертними знаннями. У діяльності аналітичних центрів України інформаційна аналітика набуває особливого значення, оскільки дозволяє не лише оперативно реагувати на актуальні виклики, а й формувати довгострокові стратегії державного розвитку.

1.2. Мозкові центри як суб'єкти інформаційно-аналітичної діяльності в демократичному суспільстві

У сучасному демократичному суспільстві аналітичні центри посідають особливе місце в системі вироблення публічної політики. Вони виконують функції генераторів ідей, джерел експертного аналізу та посередників між наукою, урядовими структурами та громадськістю. Саме завдяки мозковим центрам здійснюється трансфер знань із наукової площини до сфери практичної політики та управління.

Термін «think tank» виник у США у 1940–1950-х роках і спочатку стосувався дослідницьких груп, які працювали над військово-стратегічними питаннями (наприклад, RAND Corporation). Згодом поняття поширилося і на аналітичні структури, що опікуються питаннями економіки, міжнародних відносин, суспільного розвитку тощо.

Згідно з визначенням Дж. МакГанна (J. McGann), одного з провідних дослідників цієї теми, think tank — це «організація, що здійснює політико-орієнтовані дослідження та аналіз з метою інформування громадськості, політиків і засобів масової інформації щодо питань внутрішньої та зовнішньої політики».

Мозкові центри, або так звані «мозкові центри», є незалежними організаціями, які здійснюють дослідження, аналіз і розробку рекомендацій з питань суспільного значення, зокрема у сферах державної політики, економіки, безпеки, міжнародних відносин, соціального розвитку тощо. У демократичних суспільствах вони відіграють важливу роль як посередники між наукою, громадськістю та органами державної влади, сприяючи прийняттю більш обґрунтованих і ефективних управлінських рішень.

Сутність мозкових центрів полягає в тому, що вони поєднують експертні знання, аналітичні методики та прикладні дослідження для впливу на формування політики і суспільної думки. Вони виступають джерелом незалежної аналітики, яка дозволяє урядовцям, парламентарям, журналістам, громадським

діячам та широкій громадськості краще орієнтуватися у складних суспільно-політичних процесах.

Основні ознаки мозкових центрів:

- незалежність від уряду, політичних партій і комерційних структур (або відносна автономія);
- фокус на прикладних дослідженнях і розробці рекомендацій для політики;
- активна комунікація з громадськістю, урядом, бізнесом, міжнародними організаціями;
- міждисциплінарний характер діяльності (економіка, право, політологія, соціологія тощо);
- наявність експертної спільноти, здатної впливати на формування політики.

Однією з ключових ролей мозкових центрів є посередництво між наукою і політикою. Мозкові центри адаптують наукові знання до потреб державного управління, формулюючи чіткі, практично орієнтовані рекомендації для органів влади. Завдяки цьому політики і управлінці отримують доступ до актуальної, достовірної та структурованої інформації, що дозволяє ухвалювати більш ефективні рішення.

Ще однією важливою функцією є забезпечення джерела альтернативної експертизи. У демократичних країнах конкуренція ідей та політик є необхідною умовою ефективного управління. Аналітичні центри пропонують альтернативні погляди на вирішення суспільних проблем, знижуючи монополію урядових або партійних структур на вироблення політики. Це створює умови для плюралізму думок і посилює якість політичного дискурсу.

Мозкові центри також виступають як платформа для громадянської участі. Вони залучають громадянське суспільство до обговорення актуальних питань, сприяючи прозорості та відкритості політичного процесу. Завдяки проведенню публічних заходів, громадських консультацій та інформаційних кампаній мозкові центри зміцнюють взаємозв'язок між владою і суспільством.

Окрім того, мозкові центри виконують функцію осередку політичної освіти. Вони підвищують обізнаність громадян, представників ЗМІ та молодих

лідерів щодо складних суспільних і міжнародних проблем через освітні програми, аналітичні публікації та заходи. Це сприяє формуванню відповідального громадянства, підвищенню рівня політичної культури та посиленню демократичних процесів.

Think tank	Країна	Спеціалізація
Brookings Institution	США	Політика, економіка, міжнародні відносини
Chatham House (RIIA)	Велика Британія	Міжнародні відносини, глобальні проблеми
Carnegie Endowment for International Peace	США	Безпека, міжнародна політика, демократія
Friedrich Ebert Stiftung	Німеччина	Соціальна політика, демократія, права людини
International Crisis Group	Бельгія	Конфліктологія, миротворчість, безпека

Таб. 1.3 Аналітичні центри провідних країн світу (створено автором на основі [33])

Залежно від організаційно-правової форми, джерел фінансування та основних напрямів діяльності, мозкові центри можуть бути класифіковані на кілька типів (табл. 1.4).

Тип	Характеристика
Академічно-дослідницькі	Орієнтовані на фундаментальні наукові дослідження з питань державної політики (приклад – Інститут стратегічних досліджень)
Політично орієнтовані	Здійснюють аналіз і просування певних політичних ідеологій або програм (партійні аналітичні центри)
Консультативно-аналітичні	Надають експертні консультації урядовим органам, бізнесу, громадським організаціям
Адвокаційні (лобістські)	Просувають певні політичні ідеї чи інтереси через аналітичні продукти і кампанії
Міжнародні/транснаціональні	Працюють на міжнародному рівні, здійснюють порівняльні дослідження і політичну аналітику (приклад – International Crisis Group)

Таб. 1.4 Основні типи мозкових центрів (створено автором на основі [1])

Як показано в таблиці 1.4, мозкові центри можуть відрізнятися за своїми цілями, організаційними особливостями та характером діяльності. Це дозволяє

їм охоплювати широкий спектр напрямів – від фундаментальних досліджень до практичних консультацій і адвокаційних кампаній.

Особливістю аналітичних центрів у демократичних суспільствах є їхня незалежність від уряду, політичних партій і бізнес-структур, що дозволяє зберігати об'єктивність і аналітичну неупередженість. Водночас, мозкові центри часто виступають посередниками між науковою спільнотою та політиками, перекладаючи складні наукові концепції у практичні рекомендації, зрозумілі для широкого кола користувачів.

У контексті України, розвиток мозкових центрів набув особливого значення після здобуття незалежності та початку демократичних реформ. Вітчизняні аналітичні центри сприяють просуванню європейських стандартів врядування, моніторять діяльність органів влади, розробляють стратегії реформ та забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку громадянського суспільства.

Аналітичний центр	Основні напрями
Центр Разумкова	Державне управління, економіка, безпека
Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД)	Економічна політика, євроінтеграція
Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва	Соціологічні дослідження, вибори, реформи
Центр політико-правових реформ	Конституційне право, реформа публічного управління
Рада зовнішньої політики “Українська призма”	Міжнародна політика, дипломатія

Таб. 1.5 Аналітичні центри в Україні (створено автором на основі [1])

В умовах трансформації української державності, впровадження реформ, війни та інтеграції в європейські й євроатлантичні структури, аналітичні центри України:

- забезпечують експертну підтримку процесу реформ;
- сприяють підвищенню якості управлінських рішень;
- моніторять діяльність органів влади, просувають принципи прозорості й підзвітності;

- формують проєвропейський порядок денний;
- налагоджують міжнародні експертні комунікації.

Водночас українські аналітичні центри стикаються із такими викликами, як нестабільність фінансування, обмеженість доступу до якісних даних, ризики політичного тиску та потреба у підвищенні рівня інформаційно-аналітичних технологій.

Таким чином, мозкові центри є важливими суб'єктами інформаційно-аналітичної діяльності, які забезпечують експертизу, сприяють демократичному процесу та підвищують якість прийняття рішень у суспільстві. Їхня роль в Україні постійно зростає, особливо в контексті демократизації, безпекових викликів та інтеграції до міжнародних структур.

РОЗДІЛ 2.

СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МОЗКОВИХ ЦЕНТРІВ В УКРАЇНІ

2.1. Типологія та напрями діяльності українських аналітичних центрів

Мозкові центри в демократичних країнах є важливим джерелом якісної аналітики та ґрунтовних дискусій, аргументованою ланкою в процесі вироблення політики та прийняття державних рішень. В Україні мозкові центри, хоч і формувалися в складних пострадянських умовах, проте активно розвивалися і мали вплив на політичні процеси. Кінець 90-х – початок 2000-х років в Україні; у цей час функціонували декілька потужних аналітичних центрів у Києві, які просто аналізували все підряд: політику, уряд, вибори, займалися соціологією. Після революції Гідності 2013–2014 років потреба в аналітичних центрах збільшилася, а в умовах важливих трансформаційних процесів їхня робота ставала ще більш актуальною та значущою. Для мозкових центрів склалися кращі умови для участі в процесі вироблення й впровадження політик; тепер мозкові центри бачать свою роль як безпосереднього учасника процесу публічної фіксував політики на всіх її трьох етапах: вироблення, впровадження та контроль.

Російське повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року поставило перед мозковими центрами, як і перед усією країною, абсолютно нові виклики. Загартовані періодом пандемії мозкові центри в перші місяці великої війни швидко перевели діяльність онлайн. Більшість не припиняли діяльності в умовах повномасштабних воєнних дій, а ті, які частково припинили, через короткий період відновили повноцінну роботу.

На сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства спостерігається зростання ролі інформаційно-аналітичної діяльності. Вона дозволяє краще усвідомити стан інформаційних процесів, поточні події, а також виявити основні напрями та тенденції їх еволюції. Завдяки реалізації комплексу інтелектуальних

дій, що включають пошук, акумулювання, збереження, подальше опрацювання та інтерпретацію джерел, формується принципово новий формат вторинної інформації – аналітичні продукти, такі як огляди, прогнозні матеріали, довідки, аналітичні записки тощо.

Вагомий внесок у сферу інформаційно-аналітичної роботи здійснюють так звані експертно-аналітичні структури. Відповідно до визначення, наведеного у Великій українській енциклопедії, це незалежні організації, які проводять міжгалузеві дослідження у сфері державного управління, здійснюють постійний моніторинг актуальних суспільних проблем, беруть участь у формуванні стратегічних рішень і розробляють пропозиції для осіб, залучених до процесів публічного адміністрування [24].

Мозкові центри мають низку рис, які вирізняють їх серед інших подібних інституцій:

1. вони є активними гравцями у сфері політики, здатними впливати на стратегічні рішення та поточну політичну динаміку, а також формувати варіанти розвитку подій;
2. мають змогу самостійно обирати напрями досліджень, а їх фінансування зазвичай забезпечується за рахунок альтернативних джерел;
3. виступають майданчиком для взаємодії інформаційного середовища й владних інституцій, створюючи умови для відкритої дискусії з широким залученням зацікавлених сторін;
4. у своїй роботі керуються науково обґрунтованими підходами, застосовують методи експертного аналізу та зосереджуються передусім на практичному розв’язанні суспільно значущих проблем;
5. продукують інтелектуальні рішення – це ідеї, оцінки, ініціативи, аналітичні огляди, прогнозні висновки, проєктні пропозиції, що оформлюються у вигляді спеціалізованих документів;
6. діють відповідно до задекларованих у статуті завдань, орієнтуючись на досягнення соціально корисних результатів, а не на максимізацію прибутку;

7. Їхні дослідження зазвичай мають міждисциплінарний характер, із залученням методів як природничих, так і гуманітарних наук [22].

У міжнародному досвіді мозкові центри, відомі також як «мозкові трести» або «фабрики думок», виконують функції осередків критичного мислення, просування інтересів громадськості, аналізу дій органів влади та оцінки ефективності ухвалених рішень. Вони презентують громадськості альтернативні політичні підходи. Такі незалежні аналітичні установи не лише формують інноваційні ідеї для урядових структур, готуючи відповідні матеріали, а й виступають платформою для комунікації в рамках суспільного обговорення актуальних проблем [1].

Попри важливу роль теоретичних досліджень, мозкові центри виконують і практичну функцію – розробляють варіанти рішень і нерідко долучаються до їх часткової реалізації. Одним із ключових напрямів їхньої діяльності є аналіз політики, що виконується відповідно до профілю організації. Загалом аналітична діяльність охоплює дослідницький компонент, однак він не є домінуючим, адже головною метою діяльності таких центрів є розробка найбільш ефективного рішення, яке задовольнить усі сторони та сприятиме якісним перетворенням.

Залежно від поставлених завдань, діяльність мозкових центрів передбачає послідовне виконання кількох етапів:

- формулювання проблемного питання,
- аналіз наявних ресурсів,
- взаємодія із зацікавленими суб'єктами (стейкхолдерами),
- розробка, моніторинг та оцінка прийнятого рішення [1].

У науковій літературі подано декілька типологій мозкових центрів. Загалом вони класифікуються як державні (зокрема, аналітичні підрозділи університетів або спеціалізовані структури бібліотек) та недержавні (аналітичні платформи при політичних партіях, у комерційних структурах чи організаціях громадянського суспільства).

Слід окремо наголосити, що представники бізнесу найчастіше звертаються до таких центрів, які виконують, насамперед, не аналітичну, а консультаційну

функцію. У цьому разі доцільніше вживати поняття «інформаційно-консалтингові послуги».

Водночас, через недостатню інституційну розвиненість політичних партій в Україні, говорити про повноцінну, системну діяльність аналітичних підрозділів при них наразі не є обґрунтованим.

Останнім часом значення мозкових центрів, що функціонують при закладах вищої освіти, зокрема університетах, суттєво зросло. Це пов'язано з тим, що університети, маючи міждисциплінарний підхід, виступають своєрідними аналітичними осередками, здатними здійснювати як теоретичні, так і прикладні дослідження. Вони мають кваліфікований персонал, належну матеріально-технічну базу, а також широкую мережу партнерських зв'язків [16].

Не менш вагому роль відіграють інформаційно-аналітичні служби при бібліотеках. Вони зосереджують свою увагу на створенні якісної аналітичної продукції, що базується на глибокому опрацюванні та синтезі інформаційних ресурсів, наданні релевантних інформаційних послуг користувачам.

Основним результатом діяльності кожного аналітичного центру, незалежно від галузі, залишається саме політичний аналіз. Попри наявність дослідницької складової, пріоритет надається виробленню компромісного рішення, що здатне забезпечити позитивні зміни.

Процес досягнення цієї мети здійснюється через поетапну діяльність:

- формулювання проблемного питання,
- аналіз наявних ресурсів,
- взаємодія із зацікавленими суб'єктами (стейкхолдерами),
- розробка, моніторинг та оцінка прийнятого рішення.

Таким чином, мозкові центри мають на меті сприяння органам влади в процесі аналізу політики та імплементації відповідних реформ. Вони повинні бути залучені до усіх сфер державного розвитку. Водночас в Україні й досі зберігаються численні невикористані ніші. І навіть у тих секторах, де такі осередки вже функціонують, часто спостерігається відсутність належної системності.

У науковому середовищі існують різні класифікації мозкових центрів. Та узагальнено усі їх можна поділити на державні – інститути вищих навчальних закладів – та недержавні – аналітичні центри політичних партій, бізнесу, та неприбуткові організації громадянського суспільства.

Такі класифікації існують, за кордоном вони працюють й на практиці. Але в Україні – ні.

Критерій класифікації	Типи мозкових центрів
Форма власності	Незалежні, урядові, партійні, корпоративні
Тематична спрямованість	Універсальні, спеціалізовані
Функції	Дослідницькі, адвокаційні, консультативні, освітні
Географічний масштаб	Національні, міжнародні

Таб. 2.1. Основні класифікаційні ознаки мозкових центрів (створено автором на основі [22])

Так звані «дорадчі органи», з якими співпрацює бізнес-середовище, не завжди можна віднести до класичних аналітичних центрів. Найчастіше їхня діяльність обмежується наданням консультативної підтримки підприємствам, тобто мова йде, радше, про реалізацію консалтингових функцій.

Крім того, враховуючи слабкий рівень інституційного розвитку політичних партій в Україні, наразі недоцільно говорити про сталу й системну роботу аналітичних структур у межах таких партій.

Що ж стосується аналітичних інститутів, які діють при закладах вищої освіти, то через домінування академічного (наукового) підходу в їхній діяльності, їх також складно вважати повноцінними аналітичними центрами. Адже наука, у своїй суті, орієнтована на теоретичне пізнання, тоді як аналітика передбачає, насамперед, практичну орієнтованість.

Наукові дослідження здійснюються відповідно до визначених методологічних підходів і правил. Академічний підхід передбачає глибоке вивчення проблеми через ознайомлення з науковими напрацюваннями попередників, зокрема й іноземних дослідників. У деяких випадках науковцям вдається досягти вагомих відкриттів, проте питання їхньої реалізації на рівні

державної політики здебільшого залишається відкритим. Наука не дає відповідей на те, як адаптувати отримані теоретичні знання до реалій державного управління.

Натомість мозковий центр, здійснюючи політичний аналіз, включає у процес усі відповідні сторони: ідентифікує їх, організовує обговорення проблематики, узагальнює отриману інформацію, після чого проводить оцінку наявних кадрових, організаційних та фінансових ресурсів, необхідних для вирішення порушеної проблеми.

Головне завдання мозкового центру полягає у підготовці комплексного рішення, яке з одного боку буде всебічно проаналізованим, а з іншого — реально здійсненним з урахуванням наявних можливостей.

Саме тому аналітичні структури частково перебирають на себе функціональні обов'язки, властиві органам державної влади чи місцевого самоврядування. Зокрема, вони проводять консультації з громадськістю, які є формою публічного діалогу із зацікавленими сторонами. Крім того, аналітичні центри здійснюють оцінку доцільності й практичної реалізованості запропонованих альтернатив вирішення проблем, після чого формують відповідні рекомендації.

У цьому й полягає одна з головних відмінностей між науковими установами та аналітичними центрами: перші не ставлять собі за мету прикладну реалізацію результатів, тоді як другі орієнтуються на досягнення практичних змін у публічному управлінні.

Мозкові центри покликані підтримувати державні структури в процесі розробки політичних рішень та впровадження реформ. Це передбачає налагодження ефективної взаємодії між владними інституціями та аналітичною спільнотою.

Проте на сьогоднішній день в Україні така співпраця переважно має неформалізований характер. Її якість значною мірою залежить від особистих контактів: кого саме з експертів знає той чи інший державний службовець — саме від цього залежить, яка організація буде залучена до співпраці.

На мій погляд, ті аналітичні центри, які діють у столиці, мають помітно ширші можливості для ефективної взаємодії з органами влади. Їхня географічна близькість до центральних органів виконавчої влади, таких як Кабінет Міністрів, окремі міністерства чи інші держустанови, забезпечує кращий доступ до ключових рішень та процесів.

Представники державної служби ознайомлюються з аналітичними звітами, які готують громадські організації, та беруть до уваги запропоновані ними рекомендації. Однак для реалізації змін необхідно або створювати нову нормативно-правову базу, або вносити зміни до чинного законодавства. У зв'язку з цим, найбільших успіхів у професійній діяльності досягають ті експерти, які володіють відповідними навичками і вже відомі у колах органів влади.

Такий підхід, однак, не сприяє посиленню інституційного потенціалу самих аналітичних центрів. Їх залучають до процесів змін здебільшого не як організаційні структури, а через окремих фахівців. У результаті, навіть коли експерт, що є представником певної організації, бере участь у розробці, ухваленні та реалізації рішень, ця діяльність не може бути офіційно зарахована на рахунок організації.

Ще однією характерною рисою функціонування аналітичних центрів в Україні є те, що низка сфер узагалі залишається поза зоною уваги експертного середовища, або ж ця увага має вибіркового характеру.

Як приклад можна навести екологічну тематику, яка нині є досить актуальною. У цій галузі працює чимало організацій, однак здебільшого вони концентрують свою роботу на питаннях забруднення повітря шкідливими викидами. Водночас існують інші екологічні виклики, які залишаються без належного аналізу та висвітлення.

Пояснити таку ситуацію можна тим, що в межах держави аналітичні центри фактично не мають стабільного внутрішнього фінансування. Вони значною мірою залежать від донорських програм, а отже — змушені працювати відповідно до сформованого зовнішніми донорами порядку денного.

У зв'язку з цим можна стверджувати, що більшість українських аналітичних центрів перебуває у стані інституційної нестабільності. А через відсутність сталої та формалізованої системи взаємодії з державними інституціями рівень реалізації напрацьованих рішень залишається вкрай низьким.

Ті ж аналітичні організації, які працюють системно та стабільно впродовж тривалого часу, зазвичай мають монопольне становище у певному вузькому секторі. Через це в інших сферах державного управління спостерігається дефіцит якісної аналітичної інформації.

На сьогодні відсутні як підстави, так і впевненість у тому, що співпраця між державними інституціями та аналітичними структурами — як центрального, так і місцевого рівнів — зможе стати системною й здійснюватися за визначеним, стабільним механізмом.

У зв'язку з цим особисті знайомства продовжують відігравати ключову роль. Адже органи державної влади чи місцевого самоврядування та аналітичні центри формально не пов'язані один з одним.

Разом із тим, окремі українські недержавні аналітичні організації вже сьогодні мають значний досвід у сфері політичної експертизи з конкретних напрямків державної політики. Це дозволяє їм надавати професійні консультації відповідним міністерствам.

Інституційному розвитку українських аналітичних центрів сприятиме розширення їхньої співпраці з міністерствами. Важливо, щоб ця співпраця базувалася на прозорих конкурсних процедурах, а також передбачала оплату наданих послуг коштом державного або місцевого бюджету.

2.2. Актуальні виклики та перспективи розвитку інформаційної аналітики в «мозкових центрах» України

Відповідно до тенденцій розвитку сучасного суспільства головною метою інформаційно-аналітичної діяльності на початку третього десятиліття ХХІ ст. стає отримання не стільки інформації як такої, скільки соціально та культурно значущої інформації, що характеризується високим рівнем достовірності, ревалентності та якості. Отже, розвиток інформаційно-аналітичної діяльності, заснованої на селекціонуванні й упорядкуванні інформації, безпосередньо пов'язаний з її прагматичним сенсом, тобто можливістю розумного використання на цьому етапі еволюції суспільного простору, відповідно до специфіки ситуації та рівня знань. Креативне, експериментальне начало інформаційно-аналітичної діяльності на сучасному етапі сприяє використанню галузевих аналітичних підходів в різноманітних сферах. Відповідно важливого значення набуває розвиток галузевої інформаційної аналітики, у якій генеруються специфічні підходи, методи та прийоми, що мають прикладний суспільно значущий ефект, зокрема в ухваленні ефективних управлінських рішень.

Сутність державного управління полягає в організованій та цілеспрямованій діяльності керівника, зокрема у сфері підготовки й реалізації заходів, необхідних для досягнення визначених завдань. Готовність до прийняття управлінських рішень є ключовою особистісною характеристикою керівника, що проявляється у наявності комплексу знань, навичок і вмінь, потрібних для ефективного виконання управлінських обов'язків у межах службових стосунків, для вирішення управлінських завдань та успішного здійснення функцій управління як всередині колективу, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем.

Для досягнення результативності в сфері державного управління необхідно враховувати природу проблемної ситуації, можливі сценарії поведінки та обраний вектор дій. При цьому суб'єкти державного управління

мають ґрунтуватися на наявній інформації під час вибору оптимального рішення [24, с. 66].

Прийняття рішення в межах управлінської діяльності є одноразовим актом дій з боку керівника, спрямованим на розв'язання конкретного завдання на будь-якому етапі управлінського процесу. У ході цього процесу керівник визначає план дій, формує початкові завдання для команди і її окремих підрозділів, організовує структуру взаємодії між ними, розробляє засади забезпечення, комунікації та керівництва. Прийняття результативних управлінських рішень вимагає знань у сфері управлінських процесів, розуміння індивідуальної та колективної поведінки, навичок у системному аналізі, застосуванні методів контролю та планування, володіння кількісними підходами до прийняття рішень, а також уміння прогнозувати наслідки, ідентифікувати критичні чинники та оцінювати вплив змінних, використовуючи конкретні управлінські інструменти для досягнення поставлених цілей.

Основоположною умовою для розробки ефективних рішень у державних органах і установах є чітко організована інформаційно-аналітична діяльність на всіх етапах прийняття та впровадження управлінських рішень.

Процес ухвалення найбільш доцільних управлінських рішень включає низку важливих етапів:

- постановка завдання для проведення аналітики;
- збір і первинна обробка даних;
- визначення сутності проблеми, її концептуалізація та операціоналізація;
- планування інформаційно-аналітичних заходів;
- структурування вторинної інформації;
- побудова можливих альтернатив рішень;
- аналіз варіантів рішень;
- формулювання остаточних рекомендацій;
- контроль результативності реалізованих заходів.

Однією з ключових управлінських функцій у сфері територіального управління є створення та підтримка ефективно діючої системи інформаційно-аналітичного забезпечення в межах обласної державної адміністрації [24].

Розглянемо приклад функціонування обласного інформаційно-аналітичного центру на рівні регіону — комунального підприємства «Обласний інформаційно-аналітичний центр» Одеської області.

Відповідно до Положення щодо системи оперативного інформування та аналітичного супроводу прийняття управлінських рішень Одеською обласною державною адміністрацією, центр здійснює обробку первинної інформації, її збереження в оперативних базах, а також проводить аналітичні дослідження на замовлення керівництва обласної влади. Зокрема, одним із напрямів роботи є забезпечення доступу до інформаційного веб-ресурсу (<http://info.odessa.gov.ua>), який включає такі розділи:

- новинні блоки: «Інтерфакс-Україна» (розділи «Анонс подій», «Бізнес-панорама»);
- аналітичні огляди: «Контекст-медіа» (актуальні політичні події), «Контекст-Причорномор'я», Одеське інформаційне агентство;
- офіційні публікації облдержадміністрації;
- інформаційний дайджест «Одеський регіон в електронних ЗМІ» (КП «Обласний інформаційно-аналітичний центр»);
- оперативна інформація: зведення УМВС в Одеській області, повідомлення управління з надзвичайних ситуацій, погодні прогнози ГМЦ ЧАМ;
- звітність: оперативні бази даних за тематичним та суб'єктним поділом;
- аналітика: за тематиками та джерелами;
- спеціалізована аналітична система;
- додаткові матеріали: статистика, карти, довідкова інформація [28].

На середину 2010-х років у системі державного управління України було виокремлено чотири ключові фактори, що впливали на ефективність процесу ухвалення рішень:

- застосування традиційних методів аналізу та експертних оцінок у процесі стратегічного планування соціально-економічного розвитку;
- низький рівень розвитку оперативного й кризового управління на основі ІТ-технологій;
- відсутність уніфікованих міжвідомчих регламентів і стандартів обміну інформацією, а також слабка координація державних програм інформатизації;
- нагальна потреба у системному впровадженні сучасних аналітичних, інформаційних і експертних інструментів у повсякденну управлінську діяльність [25].

На сучасному етапі розвитку держави склалися сприятливі передумови для активного та масштабного впровадження інноваційних інформаційних технологій на всіх щаблях системи державного управління. Це стало можливим, насамперед, завдяки модернізації технічного забезпечення, зокрема комп'ютерного обладнання, налагодженій організаційній роботі, а також чітко структурованому розподілу функціональних обов'язків між управлінськими структурами.

Інформаційно-аналітичні підрозділи на регіональному рівні функціонують у різних формах при міністерствах, державних комітетах та інших центральних виконавчих органах влади. Їхнє формування в областях активно підтримується шляхом розроблення і впровадження відповідних концептуальних документів, цільових програм і проєктів у межах обласної політики інформатизації. Саме безпосередні користувачі інформації визначають структуру інформаційних потоків, встановлюють параметри щодо обсягу, періодичності та змісту необхідних даних, а також формують запити на інформацію, що необхідна для якісної підготовки та прийняття управлінських рішень.

Особливості функціональної побудови інформаційно-аналітичного центру доцільно розглянути на прикладі системи охорони здоров'я України.

У сучасних умовах розвитку суспільства ефективна реалізація державної політики та ухвалення релевантних управлінських рішень у сфері медицини є неможливими без наявності достовірних та стандартизованих даних —

епідеміологічних, демографічних, медико-статистичних, фінансово-економічних тощо. Усі ці дані мають бути зібрані, оброблені та проаналізовані за уніфікованими критеріями та індикаторами.

Забезпечити належну інформаційну взаємодію між усіма елементами національної системи охорони здоров'я — від виробників і постачальників ресурсів до адміністраторів та замовників медичних послуг — можуть виключно високотехнологічні інформаційні системи.

Як і в інших державах, в Україні протягом останніх років активно створюються спеціалізовані інформаційно-обчислювальні центри, інформаційні платформи та організаційні структури, спрямовані на управління процесами у сфері медичної допомоги. До таких належать міські й обласні інформаційно-аналітичні, а також науково-аналітичні центри з питань медичної статистики тощо.

Згідно з установчими документами медичних інформаційно-аналітичних центрів, їхня головна мета полягає у формуванні єдиної регіональної інформаційної системи охорони здоров'я. Це досягається завдяки впровадженню сучасних засобів комунікації, що забезпечують збір, оброблення, збереження та передачу даних, необхідних для оперативного оцінювання стану здоров'я населення, стану медичних ресурсів у регіоні та інформаційно-аналітичного супроводу ухвалення ефективних управлінських рішень.

Окрім цього, інформаційно-аналітичні центри виконують функції інформаційного забезпечення медичних закладів, установ, фахівців, окремих категорій населення та громадських організацій у питаннях, пов'язаних зі сферою охорони здоров'я.

У нинішніх умовах діяльність обласних медичних інформаційно-аналітичних центрів реалізується за трьома основними напрямками, а саме:

- формування та підтримка функціонування інформаційно-аналітичних систем і баз медико-статистичних даних, які містять відомості про стан здоров'я населення регіону та наявні ресурси системи охорони здоров'я;

- аналітичне супроводження заходів, спрямованих на профілактику захворювань (як первинну, так і вторинну), розв’язання медичних аспектів формування здорового способу життя та планування сім’ї, освітньо-виховну роботу з населенням, розповсюдження медико-гігієнічних знань з урахуванням рівня захворюваності, епідеміологічної ситуації, демографічних змін, екологічного стану та інших чинників;
- надання інформаційної підтримки органам охорони здоров’я, управлінським установам, а також жителям області з питань, що належать до сфери відповідальності центру [24].

Позитивна практика іноземних держав підтверджує ефективність подібних структур: їхня організаційна модель, функціональні обов’язки, кадрове забезпечення та інформаційні ресурси сприяють належному забезпеченню циркуляції та обміну даними, які необхідні для прийняття обґрунтованих рішень у таких напрямках, як організація медичних послуг, їх фінансування, а також оперативне реагування на прогнозовані події, що впливають на ключові функції системи охорони здоров’я.

Останніми роками в Україні відбуваються суттєві трансформації в економічній сфері, що обумовлює потребу в розробленні новітніх підходів до підвищення ефективності функціонування наявної системи охорони здоров’я. Зокрема, досягнення якісних змін можливе шляхом масштабного впровадження сучасних інформаційних технологій, розширення використання електронних баз даних та інших інструментів інформатизації в межах усіх рівнів мережевого управління, а також застосування аналітичних моделей і прогнозних систем для оцінки відповідності управлінських рішень цілям та пріоритетам розвитку національної системи охорони здоров’я [24].

Київський міський інформаційно аналітичний центр медичної статистики, метою діяльності якого визначено реалізацію «державної політики з питань медичної статистики, координації діяльності закладів охорони здоров’я міста щодо збору, обробки та аналізу медичної статистичної інформації, впроваджує

міжнародну систему обліку та статистики» [24]. Структура центру складається з трьох відділів:

- відділу медичної та економічної статистики, діяльність якого передбачає формування статистичних звітів на основі поданих даних від київських державних і приватних закладів охорони здоров'я; визначення рівня стану здоров'я киян, основних тенденцій та особливостей діяльності київських закладів охорони здоров'я, а також здійснення статистичного аналізу їх оперативної інформації;
- відділу автоматизованої обробки даних статистики здоров'я населення, діяльності охорони здоров'я, основним завданням якого є здійснення автоматизованої обробки статистичних даних;
- інформаційно-аналітичного відділу, діяльність якого сфокусована на проведенні аналізу інформації різноманітних аспектів охорони здоров'я та формуванні довідково-інформаційного фонду [23].

Репрезентована центром система може стати:

- основною системо утворювальною структурою єдиного організованого та інформаційного простору охорони здоров'я, що надає реальну можливість управління складними процесами становлення української охорони здоров'я;
- якісно новим інструментом чинного та перспективного планування медичної допомоги, на основі застосування автоматизованого аналізу основних параметрів діяльності муніципальних, територіальних та обласних лікувально-профілактичних закладів у режимі реального часу, що посприяє формуванню горизонтальних і вертикальних інформаційних зв'язків всередині системи охорони здоров'я, а також з органами державної статистики та фінансування.

Більш розгалужену структуру спостерігаємо в обласних медичних центрах України. Наприклад, структурними підрозділами Рівненського обласного інформаційно-аналітичного центру медичної статистики, заснованого «з метою реалізації державної політики з питань медичної статистики, інформаційно-

аналітичного забезпечення департаменту цивільного захисту та охорони здоров'я населення Рівненської облдержадміністрації, впровадження інноваційних технологій в систему охорони здоров'я» [23], є:

- адміністративний відділ;
- відділ правового та кадрового забезпечення;
- відділ бухгалтерського обліку та економічного планування; центр знань з неінфекційних захворювань;
- відділ моніторингу та оцінки;
- відділ матеріально-технічного забезпечення;
- центр соціально значущих захворювань;
- клініко-діагностична лабораторія [23].

Львівський обласний інформаційно-аналітичний центр медичної статистики визначає своєю основною метою «зміцнення та збереження здоров'я населення шляхом стратегічного управління у сфері громадського здоров'я, здійснення моніторингових заходів та популяційної профілактики захворювань у межах Львівської області» [23].

Ключові функції, які виконують обласні медичні інформаційно-аналітичні центри України, включають:

- організацію процесу збору та подальшої обробки медико-статистичних даних щодо кадрового складу, мережі та діяльності медичних закладів, а також стану здоров'я мешканців регіону;
- координацію діяльності статистичних підрозділів медичних установ на території області;
- контроль за достовірністю облікових та звітних документів медичної статистики;
- навчання медичного персоналу навичкам збору, передачі, статистичної обробки, аналізу й архівування медико-статистичної інформації;
- проведення аналізу метрико-статистичних показників щодо стану здоров'я населення та результатів діяльності медичних установ області;

- складання державної й галузевої звітності для подання до Міністерства охорони здоров'я України та територіальних органів державної статистики відповідно до нормативних вимог;
- впровадження комп'ютерного обладнання та сертифікованого програмного забезпечення для оброблення статистичних даних;
- модернізацію та інтеграцію уніфікованої системи медико-статистичної інформації у закладах охорони здоров'я;
- створення єдиного інформаційного медичного середовища в межах адміністративних одиниць;
- інформаційно-аналітичну підтримку при плануванні роботи органів управління охороною здоров'я на рівні області;
- забезпечення інформаційного супроводу реалізації державних та місцевих програм у сфері охорони здоров'я;
- підтримку функціонування медичних закладів на ринку послуг шляхом медико-економічного аналізу та маркетингових досліджень ресурсного потенціалу галузі [23].

Пріоритетним завданням медичних інформаційно-аналітичних центрів сьогодні є забезпечення програмно-цільового підходу до модернізації системи охорони здоров'я на основі інновацій.

Відповідно до положень статуту, діяльність українського обласного інформаційно-аналітичного центру медичної статистики у сфері інформаційного забезпечення управління охороною здоров'я включає:

- узагальнення основних статистичних показників, що відображають стан здоров'я населення та рівень ресурсного забезпечення медичної сфери, а також підготовку аналітичних матеріалів, необхідних для стратегічного планування розвитку медичної системи області;
- ведення електронних реєстрів, які є складовою частиною державних баз даних у межах повноважень центру;

- участь у розробці ключових організаційних заходів для ефективного управління в охороні здоров'я;– інформаційне супроводження процесів прийняття управлінських рішень у сфері охорони здоров'я;
- надання методичних і консультаційних послуг у галузі медичної статистики та організації медичної допомоги для суб'єктів господарювання незалежно від форми власності чи підпорядкування.
- На загальнодержавному рівні функціонування інтегрованої інформаційної системи комунікацій між медичними інформаційно-аналітичними центрами дозволяє сформувати єдиний національний інформаційний простір, який забезпечує:
 - достовірні показники, що відображають стан системи охорони здоров'я в Україні та здоров'я її громадян;
 - визначення критеріїв і параметрів якості життя, що мають безпосередній зв'язок із станом здоров'я;
 - аналітичну оцінку ефективності впровадження новітніх технологій — як медичних, так і фінансових та інформаційних;
 - адекватні індикатори для оцінювання роботи медичних працівників, ефективності використання ресурсів та інших аспектів функціонування галузі [23].

Майбутнє функціонування медичних інформаційних центрів в Україні пов'язане з докорінною зміною підходів до роботи з інформацією. Йдеться про впровадження автоматизованих методів збору даних, мінімізацію людської участі у процесах їх обробки, перехід від запитувального типу обробки до потокового аналізу інформації, а також одночасне забезпечення вільного доступу до інформаційних баз з гарантуванням їхньої безпеки. На наш погляд, вказані зміни сприятимуть повнішому забезпеченню потреб усіх рівнів системи охорони здоров'я в достовірній інформації, необхідній для прийняття своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень.

Узагальнюючи вищенаведене, функціональну структуру обласного інформаційно-аналітичного центру доцільно розглядати крізь призму наступних підсистем:

- підсистема збору, оброблення та зберігання даних: її мета – забезпечення процесів збору, первинного аналізу, накопичення й архівації даних, що стосуються різних аспектів міського життя;
- підсистема аналітики: орієнтована на проведення досліджень і здійснення прогнозів розвитку ключових галузей життєдіяльності міста;
- підсистема створення аналітичних матеріалів: відповідає за підготовку й формування відповідних матеріалів на базі результатів, отриманих у процесі аналізу та прогнозування;
- підсистема інформування: забезпечує доступ до статистики соціально-економічного розвитку регіону, показників бюджету та створених аналітичних звітів;
- підсистема інформаційної безпеки: спрямована на виконання заходів з охорони даних і недопущення стороннього втручання у функціонування інформаційного центру.

Основу обробки даних становить аналітична інтерпретація структурованої числової інформації, а також моделювання й передбачення соціально-економічної динаміки, оцінка ефективності управлінських альтернатив та, зрештою, створення відповідних аналітичних матеріалів.

До ключових функцій обласних аналітичних центрів можна віднести:

- моніторинг економічної, політичної, соціальної та екологічної ситуації з подальшою підготовкою аналітичних оглядів і прогнозів;
- експертизу важливих правових актів, управлінських рішень та регіональних проєктів;
- аналіз ефективності роботи територіальних адміністрацій;

- відстеження політичної ситуації в регіоні, а також сприяння взаємодії представників державної влади з місцевими партійними організаціями та громадськими об'єднаннями;
- моніторинг публікацій у центральній і регіональній пресі щодо стану справ в області та роботи органів влади;
- оцінювання ефективності управлінських рішень, аналіз досвіду регіонального управління в Україні та за її межами, наповнення бази даних області;
- підготовку аналітики щодо соціально-економічного стану регіону.

Особливістю діяльності таких центрів у структурі виконавчої влади є їхнє безпосереднє включення в управлінські процеси.

Основні риси полягають у такому:

- прикладний характер діяльності аналітичних центрів на регіональному рівні, де увага приділяється не стільки глибокому теоретичному аналізу, скільки залученню зовнішніх експертів і систематизації наявної інформації, а також координації міждисциплінарних команд (соціологів, правників, політологів тощо);
- на перший план виходять внутрішні вимоги до термінів, достовірності, повноти та обґрунтованості інформації, що обумовлює пріоритет оперативності й ефективності над оригінальністю чи глибиною досліджень.

Підвищення результативності функціонування інформаційно-аналітичних центрів передбачає:

- розширення фінансування як теоретичних, так і прикладних досліджень у сфері інформаційних технологій; створення координуючого органу з методологічного забезпечення аналітичної роботи;
- регулярне проведення тренінгів і семінарів для аналітиків та дослідників;
- узагальнення передового досвіду інформаційно-аналітичної діяльності;
- налагодження системи обміну методичними та аналітичними напрацюваннями;

- централізоване постачання програмного забезпечення та засобів комунікації;
- впровадження механізмів інтеграції баз даних і програмних систем в умовах їхнього постійного оновлення.

Під час аналізу роботи органів влади та державних установ ключове значення мають джерела інформації, що використовуються для контролю, добору відповідних показників фінансово-господарської діяльності, методів збору й обробки даних.

Широке застосування досягнень науки й техніки, таких як автоматизовані управлінські системи, інноваційні інформаційно-комунікаційні технології, є важливою умовою забезпечення точності, своєчасності управлінських рішень, оптимізації організаційних структур і методів державного управління.

РОЗДІЛ 3.

ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОЗКОВИХ ЦЕНТРІВ

3.1. Контент-аналіз аналітичного продукту обраного українського «мозкового центру»

Контент-аналіз широко використовується в дослідженнях соціально-гуманітарного спрямування.

Завдяки цьому методу можна досліджувати:

- як явний (відкрито виражений), так і прихований (неочевидний) зміст текстового матеріалу;
- внутрішню організацію документа, характерні моделі його побудови та інші структурні риси;
- соціальні проблеми, що відображаються в текстах (перехід від тексту до реальних соціальних процесів);
- приналежність документа конкретному автору.

Загальний масив матеріалів, а також вибірккові одиниці для контент-аналізу повинні адекватно відображати відповідне соціальне явище або внутрішні характеристики аналізованих джерел.

У контент-аналітичному дослідженні можуть використовуватися документи різних типів і жанрів: це можуть бути статті зі ЗМІ (друкованих або електронних), телевізійні та радіопередачі, кінострічки, рекламна продукція, офіційна документація, публічні промови, результати анкетувань тощо. При цьому для аналізу беруться як текстові матеріали, так і візуальні компоненти.

Кожен документ, який підлягає дослідженню, має відповідати таким умовам:

- походити з однорідних джерел (наприклад, телебачення, друковані або електронні медіа, рекламні чи пропагандистські платформи, інтернет-ресурси);

- бути частиною одного жанрового кластеру (замітки, виступи, афіші, листівки, аналітичні статті);
- належати до конкретного визначеного часово-хронологічного періоду;
- бути створеним представниками однієї категорії комунікаторів (політики, представники бізнесу, споживачі медіа тощо);
- мати зіставний обсяг з іншими документами, які включені до аналізу (визначена кількість символів або сторінок).

Керуючись зазначеними критеріями, формують вибірку сукупність документів, а відтак переходять до формулювання робочих гіпотез.



Рис. 3.2. Етапи контент-аналізу (створено автором на основі [23])

Контент-аналіз є структурованим методом аналізу документів, що базується на формалізованих процедурах: усі етапи складаються з чітко регламентованих дій, однаково застосовуваних до всіх об'єктів вивчення. Така уніфікація дозволяє іншим науковцям перевірити отримані результати.

Процедура контент-аналізу включає визначення аналітичних категорій, ключових понять, через які розкривається предмет дослідження. Сукупність таких категорій формує концептуальну модель, що повинна відповідати заданим

вимогам і враховувати як особливості теоретичних уявлень про об'єкт (наприклад, тематичну, ціннісну чи суб'єктну структуру повідомлень), так і способи його текстового представлення.

Аналітичні категорії повинні бути:

- повними – охоплювати весь обсяг змісту досліджуваного тексту;
- взаємовиключними – кожен змістовий елемент повинен однозначно належати лише до однієї категорії.

Коли категорії тісно пов'язані з темою дослідження, одиниці аналізу дають змогу репрезентувати об'єкт і конкретизувати концептуальну схему в реальних текстових сегментах.

Одиниці аналізу – це текстові фрагменти різного обсягу, які дослідник методично вивчає, ідентифікуючи в них елементи, пов'язані зі змістовими категоріями.

До типових одиниць аналізу входять:

- слова, символи (імена, дати), окремі речення, абзаци, статті, повідомлення;
- в аудіовізуальному контенті – кадри, відео- або телефрази (відносно короткі змістові відрізки, обмежені зміною персонажів чи дій), сюжети, програми.

Для точного віднесення текстового фрагмента до певної категорії використовують спеціальні словники ключових термінів, які асоціюються з кожною категорією. Більш глибокий кількісний аналіз включає фіксацію:

- ставлення автора до категорій (оцінки позитивні, негативні або нейтральні щодо політичних дій);
- інтенсивності (вирази типу «рідко», «часто», «регулярно»);
- часових характеристик (минуле, теперішнє, майбутнє);
- модальності висловлювань (імперативність, ймовірність).

Окрім аналітичних одиниць, визначаються й ті, що використовуються для кількісного виміру насиченості тексту певними змістовими категоріями, з метою відображення числових характеристик досліджуваного об'єкта. Це дозволяє

порівнювати інформаційні образи в різних джерелах (газетах, теленовинах тощо).

До одиниць обліку належать:

- параметри простору та часу (кількість знаків, рядків, площа публікації, довжина відео чи аудіозапису, тривалість опису певних категорій);
- наявність у тексті окремих категорій або їхніх характеристик (застосовується, коли важко виокремити чіткі одиниці аналізу, наприклад, у художніх творах);
- частота згадувань категорій у текстах або інформаційних потоках загалом, що дозволяє оцінити рівень уваги автора до окремих значень.

Процес кодування передбачає ідентифікацію аналітичних одиниць у текстах з опорою на заздалегідь складені таблиці та занесення даних у спеціальні бланки. Жодна частина матеріалу не має бути пропущеною. У результаті здійснюється системна реконструкція документів як змістово-комунікативних цілісностей.

На наступному етапі відбувається квантифікація – проведення кількісного підрахунку. Під час цього процесу виявляються ключові точки впливу автора на аудиторію. Підсумковим продуктом кодування та підрахунків є схема, яка демонструє зв'язки між основними елементами тексту або словесний опис цих зв'язків.

Отримані результати підлягають верифікації шляхом:

- повторного проведення дослідження (зокрема у пілотних проєктах);
- порівняння нових даних з уже відомими;
- зіставлення результатів контент-аналізу з висновками, зробленими за допомогою інших методик.

Контент-аналіз — це не лише механізм кількісного підрахунку інформації. Його основна функція — виявлення, як у масиві даних представлено змістові одиниці. Це завдання реалізується під час інтерпретації й узагальнення результатів.

Тому об'єкт вивчення має допускати варіативність трактувань, але самі одиниці аналізу мають бути максимально чіткими, уникаючи подвійного тлумачення з боку дослідників. Під час формулювання висновків важливо враховувати всю емпіричну базу, отриману в ході аналізу.

Контент-аналіз дозволив здійснити дослідження складних соціально-комунікаційних явищ, таких як: дієвість рекламних та політичних слоганів, ідеологічна орієнтація медіа, сила впливу пропагандистських повідомлень, релігійна символіка як засіб комунікації, чинники популярності музичних творів, відмінності між еротикою та порнографією, виявлення комунікаційних ознак суїцидальних нахилів, а також типовість висловлювань представників соціальних і етнічних груп.

Проте метод контент-аналізу не є універсальним: його результати завжди обмежуються тією інформацією, яку комунікатори свідомо вклали в текст. Застосування комп'ютерних технологій значно полегшує пошук словесних одиниць у цифрових текстах медіа та онлайн-ресурсів, а також їх кількісну фіксацію. Однак недотримання методологічних принципів аналізу текстових смислів може призвести до спотворених або випадкових результатів.

Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова — це недержавний аналітичний центр, заснований в 1994 р., що здійснює дослідження державної політики в таких сферах: внутрішня політика; державне управління; економічна політика; енергетика; земельні відносини; зовнішня політика; соціальна політика; міжнародна та регіональна безпека; національна безпека і оборона.

Центр Разумкова об'єднав експертів у галузях економіки, енергетики, права, політології, міжнародних відносин, військової безпеки, земельних відносин, соціології, історії та філософії. У центрі постійно працюють близько 45 осіб і понад 100 — за контрактом. Загальноукраїнські опитування соціологічної служби Центру Разумкова здійснюють понад 300 інтерв'юерів.

Експерти Центру поділяють цінності демократії та верховенства права; захисту прав і свобод людини; відповідальності держави перед суспільством;

ефективної державної політики; активної участі громадян у визначенні основних засад і пріоритетів державної політики; демократичного цивільного контролю над військовою сферою; ринкової економіки; дотримання законодавства України і міжнародного права; передбачуваності й надійності України у відносинах з іноземними партнерами.

Аналітичні матеріали Центру Разумкова:

- визнають та використовують політичні сили різного спрямування;
- визнані науковим та експертним середовищем;
- представлені на сайтах Уряду, окремих міністерств і відомств;
- використовуються як аналітичні та довідкові матеріали на парламентських слуханнях у Верховній Раді України;
- внесені до переліків рекомендованої літератури для вивчення студентами університетів України;
- мають високий індекс цитування в українських і зарубіжних медіа, науковій літературі.

У 2004 році на Міжнародному економічному форумі в Криниці Гурській (Польща) Центр Разумкова було визнано найкращою неурядовою організацією року у Східній Європі.

У Рейтингу аналітичних центрів світу 2020 (2020 Global Go to Think Tank Index Report) за версією Програми аналітичних центрів і громадянського суспільства Університету Лаудера Пенсильванії, Центр Разумкова увійшов до сотні найкращих світових дослідницьких центрів: 32 місце серед кращих аналітичних центрів світу без урахування США; 40 місце серед кращих аналітичних центрів світу з урахуванням США; 1 місце серед найкращих аналітичних центрів Центральної і Східної Європи.

Сприяння становленню України як демократичної, правової, соціальної європейської держави, розвитку громадянського суспільства, підвищення якості життя громадян, підвищенню міжнародного авторитету Української держави та реалізації її національних інтересів.

Стратегічні цілі Центру Разумкова:

- підвищення впливу Центру на владу, суспільні інститути і громадську думку, з метою реалізації його політичних (policy) рекомендацій та поширення знань, здобутих в результаті досліджень.
- забезпечення високої якості аналітичної продукції Центру, підвищення його конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях
- активна участь у світових та європейських експертних мережах, міжнародних дослідницьких проектах, розширення і поглиблення співпраці з провідними зарубіжними аналітичними центрами на двосторонній основі
- забезпечення сталих умов життєдіяльності

Діяльність Центру Разумкова – одного з провідних українських аналітичних центрів. Здійснено контент-аналіз публікацій, розміщених на офіційному сайті організації у період з травня 2024 до травня 2025 року. Метою є виявлення ключових тематичних напрямків, форматів аналітичної продукції, а також характеристика цільової аудиторії.

Для аналізу було відібрано 60 матеріалів: аналітичні доповіді, policy briefs, експертні статті, звіти громадської думки, прес-релізи. Матеріали охоплюють широке коло політичних, економічних, безпекових та соціальних питань.

Основу аналітичної діяльності Центру складають глибокі тематичні дослідження, представлені у вигляді policy papers та briefing notes. Широко застосовуються звіти соціологічних досліджень, що супроводжуються інфографікою, а також експертні статті й коментарі. Кожен тип публікації адаптовано до різних цільових груп: від фахівців у сфері політики до широкої громадськості.

Аналітичний контент Центру Разумкова зорієнтований на державних службовців, експертів, політиків, медіа, міжнародних партнерів та активну частину громадянського суспільства. Центр намагається забезпечити доступність складних аналітичних матеріалів шляхом використання зрозумілої термінології, резюме для прийняття рішень та візуалізації даних.

Контент-аналіз демонструє, що Центр Разумкова виконує ключову роль у сфері незалежної аналітики в Україні. Його продукція є різноманітною за

формою та змістом, а орієнтація на об'єктивність, глибину аналізу та прозорість посилює його значення як інституції громадянського суспільства. Аналітичний центр ефективно поєднує експертну діяльність із комунікацією з суспільством, сприяючи демократичним процесам у країні.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення аналітичної діяльності мозкових центрів України

Аналітичні центри, або ж «мозкові центри» (англ. think tanks), відіграють важливу роль у формуванні державної політики, розробці стратегій розвитку, оцінці ефективності впровадження реформ, а також у забезпеченні якісного експертного супроводу рішень, що приймаються на рівні державних органів влади. Проте в Україні ця сфера досі перебуває у стані становлення. Мозкові центри, попри наявність потенціалу, часто не мають ані сталого фінансування, ані належного рівня інституційного визнання, ані системного діалогу з органами публічної влади. У цьому контексті важливо сформулювати комплексні рекомендації щодо вдосконалення діяльності аналітичних центрів, що дозволить підвищити їхню ефективність, впливовість та стабільність.

Одним із першочергових завдань є створення чіткого правового підґрунтя для діяльності аналітичних центрів в Україні. На сьогодні їх юридичний статус залишається нечітким: більшість з них функціонують як громадські організації, благодійні фонди або приватні установи, що значно ускладнює процес взаємодії з державними органами, обмежує доступ до фінансування з державного бюджету та знижує рівень довіри до їхніх досліджень. У цьому контексті доцільним є розроблення законодавчих ініціатив, які б закріпили особливий статус аналітичних центрів як учасників вироблення політик, визначили механізми їхньої сертифікації або акредитації, а також забезпечили баланс між незалежністю діяльності та вимогами до прозорості й підзвітності. Крім того, впровадження державних програм підтримки аналітичної діяльності, зокрема шляхом надання грантів на підготовку досліджень, аналітичних записок і полісу

papers у пріоритетних напрямках державного розвитку, сприяло б зростанню якості та кількості досліджень, що безпосередньо орієнтовані на потреби уряду.

Не менш важливим аспектом є підвищення якості аналітичної продукції, яка формується в межах українських аналітичних центрів. У багатьох випадках дослідження не відповідають міжнародним стандартам як у методологічному, так і в аналітичному плані. Недостатня кількість емпіричних даних, неструктурованість викладу, слабка аргументація та обмежена доказова база – усе це знижує довіру до результатів таких досліджень з боку держави, медіа, бізнесу та громадськості. У зв'язку з цим важливим напрямом є запровадження єдиних підходів до підготовки аналітичних документів, заснованих на міжнародних стандартах. Зокрема, йдеться про дотримання чіткої структури аналітичної записки: постановка проблеми, аналіз поточного стану, виявлення альтернатив, оцінка ризиків і пропозиція оптимального рішення. Для забезпечення високої достовірності результатів доцільним є активне використання сучасних аналітичних методів, таких як порівняльний аналіз, сценарне планування, методи кількісної соціології, регресійний аналіз, моделювання політик. У межах внутрішньої організації аналітичних центрів слід створити систему експертної оцінки матеріалів, так званий peer review, що дозволить підвищити якість і наукову обґрунтованість матеріалів.

Суттєвою перешкодою для ефективної діяльності аналітичних центрів в Україні є слабкий рівень інституційного зв'язку з органами державної влади. Незважаючи на потенціал аналітичних центрів як провідників раціональних ідей та експертних оцінок, вітчизняна практика не передбачає системної співпраці між ними та владою. Для налагодження дієвого партнерства слід створити формалізовані механізми взаємодії, зокрема консультативно-дорадчі органи при міністерствах, профільних комітетах Верховної Ради, офісі Президента тощо. Такі дорадчі органи мають включати представників найавторитетніших аналітичних центрів, що спеціалізуються на відповідній тематиці. Окрім того, необхідно запровадити інструмент державного замовлення на аналітику, де органи влади визначають актуальні питання політики, а аналітичні центри

подають заявки на дослідження за конкурсною процедурою. Такі замовлення мають бути відкритими, з чітко визначеними вимогами до аналітичного продукту та критеріїв оцінки.

Важливо також забезпечити прозорий і двосторонній характер співпраці. У разі надання аналітичного звіту, його результати повинні не лише реєструватися в урядових органах, а й аналізуватися, з можливістю надання відповіді або офіційного коментаря щодо доцільності реалізації відповідних рекомендацій. Такий підхід підвищить значущість експертної думки та створить підґрунтя для послідовної політики на основі доказів.

Крім взаємодії з державою, аналітичні центри мають активно комунікувати з громадськістю. Сьогодні інформаційне середовище перебуває під впливом великої кількості фейків, маніпуляцій та популістських тез. У цьому контексті саме аналітичні центри можуть стати джерелом достовірної, збалансованої та об'єктивної інформації, здатної формувати зрілу громадську думку. Для досягнення цього необхідно активізувати присутність аналітичних центрів у медіапросторі, зокрема через регулярне оприлюднення результатів досліджень у соціальних мережах, організацію відкритих круглих столів, публічних дискусій, лекцій та вебінарів. Не менш важливим є вміння подавати інформацію у зрозумілому, лаконічному та візуально привабливому форматі. Використання інфографіки, інтерактивних презентацій, відеоаналітики значно розширює аудиторію споживачів експертної інформації, зокрема серед молоді.

У контексті зміцнення позицій українських аналітичних центрів важливо також поглиблювати міжнародну інтеграцію. Участь у глобальних мережах аналітичних установ, таких як Think Tanks and Civil Societies Program, European Policy Institutes Network та ін., дозволяє отримати доступ до передових методологій, обмінюватися досвідом, налагоджувати спільні проєкти. Публікація матеріалів англійською мовою, а також участь у міжнародних форумах і конференціях сприяють посиленню репутації українських аналітичних центрів на міжнародному рівні. Крім того, партнерство з провідними іноземними інституціями – такими як RAND Corporation, Chatham

House, Bruegel, Brookings Institution – дозволяє переймати успішні моделі організації аналітичної роботи.

Ще одним ключовим чинником вдосконалення аналітичної діяльності є підготовка висококваліфікованих кадрів. У межах української системи вищої освіти відчувається брак навчальних програм, що спеціалізуються на підготовці політичних аналітиків, експертів з оцінки політик, дослідників у сфері суспільного розвитку. Тому доцільним є створення міждисциплінарних освітніх курсів, а також впровадження системи стажувань студентів у провідних аналітичних центрах. Важливим є також постійне професійне зростання аналітиків – шляхом участі у тренінгах, семінарах, наукових конференціях, програмах обміну. Формування професійних спільнот аналітиків, асоціацій і форумів дозволить не лише обмінюватися досвідом, а й формувати етичні та професійні стандарти в межах цього середовища.

Таким чином, удосконалення аналітичної діяльності мозкових центрів України має ґрунтуватися на поєднанні правових, інституційних, організаційних, методологічних і комунікаційних змін. Лише за умов реалізації комплексного підходу можливо сформувати стійку систему незалежної експертизи, яка стане невід’ємною частиною демократичного процесу ухвалення рішень та сприятиме якісному оновленню державної політики в Україні.

Взаємодія між аналітичними структурами та державними органами ґрунтується на схожості їх функціональних завдань, серед яких – захист інтересів громадянського суспільства та підвищення результативності державного управління. На сьогодні в Україні не існує усталених, офіційно визначених на державному рівні механізмів співпраці з аналітичними центрами. У процесі спільної діяльності органи влади застосовують різноманітні форми взаємодії з цими структурами.

Варто підкреслити, що вітчизняні інформаційно-аналітичні центри нині продовжують формуватися та вдосконалюватися. Згідно з рейтингом Пенсільванського університету за 2020 рік, в Україні діяло понад 90 таких осередків. Серед них провідні позиції серед центрів Центральної та Східної

Європи займав Український центр економічних та політичних досліджень імені Олександра Разумкова [8].

Незважаючи на певні досягнення, в Україні поки що не реалізовано у повному обсязі потенціал як державних структур, що аналізують суспільні інтереси та пріоритети, так і внутрішніх підрозділів зв'язків із громадськістю. Зокрема, у деяких владних інституціях функціонують окремі аналітичні підрозділи, які здебільшого фінансуються з держбюджету і знаходяться під суворим контролем. Це, своєю чергою, може впливати на об'єктивність результатів їх досліджень. До таких установ належать: Національний інститут проблем міжнародної безпеки при РНБО України, Національний інститут стратегічних досліджень, Інститут законодавства Верховної Ради України тощо. Визначальною рисою їхньої діяльності є орієнтація на виконання наукових досліджень. Водночас, якщо говорити про аналіз суспільної думки, то цей аспект практично не враховується при ухваленні державних рішень. Така ситуація суттєво впливає на взаємини між державними структурами та громадянами, адже дослідження громадських інтересів здебільшого здійснюються незалежними організаціями, що фінансуються за рахунок зовнішніх джерел або приватного бізнесу [19].

У цьому контексті інформаційно-аналітичну діяльність доцільно розглядати як ключовий елемент процесу державного управління, особливо у світлі демократичного курсу розвитку країни.

На сьогоднішній день можна відзначити окремі позитивні зміни у напрямі налагодження співпраці між неурядовими аналітичними структурами та державною владою. Так, фахівці Українського центру економічних та політичних досліджень імені Олександра Разумкова вказують на такі здобутки:

1. залучення експертів-аналітиків до підготовки щорічних звернень Президента, розроблення державних програм і стратегічних документів;
2. проведення спеціалізованих досліджень недержавними центрами та створення аналітичних матеріалів на запит органів влади;

3. ініціювання аналітичними структурами власних проєктів державного значення з подальшою їх презентацією органам влади;

4. участь аналітичних служб в організації програм підвищення кваліфікації для працівників державних установ [26].

Разом з тим, незважаючи на позитивні тенденції у функціонуванні таких аналітичних осередків, досі актуальною залишається проблема відсутності системної взаємодії між ними та органами державної влади.

Загалом у функціонуванні аналітичних служб усіх типів можна виділити такі проблемні аспекти, як от:

- нестача фінансів з боку держави на сплату за надані аналітичними осередками інформаційні послуги та підготовлену аналітичну продукцію;
- відсутність постійної основи фінансування;
- брак налагодженої системи взаємозв'язку та швидкого реагування між працівниками аналітичних служб та державними управліннями;
- недосконалість системи взаємовідносин між аналітичними інституціями та бізнесовими структурами;
- низький ступінь застосування з боку держави усіх можливостей державних аналітичних служб та аналогічних підрозділів у складі науково-дослідних інституцій, бібліотек й університетів;
- замала кількість аналітичних центрів на територіальному та місцевому рівнях;
- одночасне поєднання фахівцями-аналітиками різних посад, наслідком чого часто-густо є розпорошеність спеціалістів [5].

На нашу думку, додаткові питання також породжують неналагодженість співробітництва між вітчизняними аналітичними осередками та відсутність координованості напрямів і тематики досліджень, наслідком чого стає важко доступність напрацьованих аналітичними центрами тематичних баз даних щодо виконаних запитів.

На думку дослідниці Н. Шершньової, причинами низької ефективності функціонування аналітичних центрів в Україні є такі фактори:

1. відсутність відкритості з боку політичної еліти та небажання налагоджувати співпрацю з використанням зовнішніх інформаційних джерел і результатів досліджень;
2. обмежена матеріально-технічна та фінансова підтримка діяльності think tank-структур у зв'язку з тим, що в державному бюджеті не передбачено відповідного фінансування консультаційних послуг на контрактній основі;
3. відсутність повноцінної системи підготовки аналітичних кадрів у сфері державної та політичної діяльності, що призводить до недостатнього рівня професійної грамотності працівників;
4. брак знань у частини українських фахівців щодо методологічних та технологічних аспектів аналітичної діяльності, що ускладнює ефективну взаємодію з міжнародними аналітичними структурами;
5. недостатнє володіння техніками розробки, структурування та оформлення аналітичних матеріалів, а також труднощі у формулюванні висновків, рекомендацій і пропозицій;
6. слабка зацікавленість бізнес-спільноти у співпраці у сфері прикладних політичних досліджень;
7. відсутність ефективного професійного комунікування між аналітичними центрами, зокрема нестача спеціалізованого видання, яке б могло слугувати майданчиком для обміну досвідом між інформаційно-аналітичними структурами;
8. недостатній рівень використання інтернет-ресурсів для представлення власних досліджень і напрацювань [9].

Всі ці проблеми вимагають пошуку дієвих шляхів їх подолання, адже аналітична діяльність сьогодні стала не лише важливим інструментом досягнення результативності управлінських рішень, а й чинником впливу на політичне середовище. У зв'язку з цим важливо розширити масштаби функціонування аналітичних структур до рівня ринку. Для ефективної діяльності аналітичним центрам необхідно:

1. підвищити свій вплив і перетворитися на обов'язкових партнерів у розробці політичних рішень у взаємодії з органами влади;
2. зосередити увагу на регіональному аспекті — аналізі проблем місцевого рівня, що набуває особливого значення в умовах децентралізації та передачі фінансових і адміністративних повноважень від центральних органів до місцевого самоврядування;
3. дотримуватися принципів об'єктивності та незалежності — надавати висновки й пропозиції, залучаючи зовнішніх експертів і рецензентів, а також незалежне фінансування досліджень;
4. посилити кадровий потенціал кваліфікованими фахівцями та стабілізувати фінансові ресурси, що сприятиме зміцненню статусу центрів як самостійних організацій [13].

Водночас деякі науковці вважають за доцільне вирішення зазначених проблем через створення профільної асоціації аналітичних установ, розробку єдиного веб-порталу аналітичних служб, запровадження системи рейтингування вітчизняних think tank-структур, заснування спеціалізованого державного фонду для підтримки аналітичних досліджень, а також вироблення практичних рекомендацій для державної політики [5].

Серед ключових напрямів, які можуть сприяти розвитку інформаційно-аналітичної діяльності, виділяється також необхідність організації аналітичних підрозділів при бібліотеках, академічних установах, університетах тощо, що дає змогу ефективно використовувати наявні там ресурсні можливості.

Головним завданням таких аналітичних відділів при бібліотеках повинно стати забезпечення інформаційної підтримки як центральних, так і місцевих органів влади через надання необхідних даних, обслуговування у формі інформації поточного та ретроспективного характеру, підготовку аналітичних довідок, бібліографічних оглядів, інформ-досьє та бібліографічних списків [10].

Крім того, перспективними в умовах сьогодення є аналітичні осередки, які функціонують при закладах вищої освіти, особливо університетах. Вони, як правило, мають розгалужену матеріально-технічну базу, кадровий потенціал і

налагоджені партнерські зв'язки, що дозволяє їм здійснювати прикладні дослідження в різних наукових напрямках. Запозичення досвіду провідних зарубіжних моделей аналітичних центрів, які діють у складі університетів, а також застосування відповідних методологій сприятимуть подальшому вдосконаленню діяльності вітчизняних аналітичних структур і забезпеченню високоякісного аналітичного продукту як кінцевого результату їх роботи.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми «Інформаційна аналітика у діяльності «мозкових центрів» України» було досягнуто поставленої мети, що дозволяє сформулювати комплексне уявлення про роль, функціонування та перспективи розвитку аналітичної діяльності в сучасному українському суспільстві.

1. Інформаційна аналітика – це процес систематичної обробки, аналізу та інтерпретації інформації для підтримки прийняття обґрунтованих рішень. У результаті дослідження встановлено, що інформаційна аналітика є ключовим інструментом для ефективного управління та комунікації, оскільки забезпечує системну обробку, інтерпретацію та цільове використання інформації. Її основними цілями є забезпечення достовірної інформаційної бази для управління; підтримка стратегічного планування та прогнозування; виявлення тенденцій, ризиків і можливостей та підтримка ухвалення рішень, формування стратегій та прогнозування. До основних функцій належать: збір, оцінка, узагальнення даних, вироблення висновків та підготовка аналітичного продукту, що є основою для інформаційної взаємодії між суб'єктами управління і суспільством. Інформація в управлінні виконує ключову роль, забезпечуючи основу для прийняття обґрунтованих рішень на різних рівнях управлінської діяльності. Вона використовується для формування стратегічних, тактичних і оперативних планів, що дозволяє адаптувати управлінські процеси до поточних умов і перспектив розвитку. Через систематичний збір, обробку та аналіз даних здійснюється контроль і моніторинг виконання управлінських рішень, що дає змогу своєчасно оцінювати їх ефективність та вносити необхідні корективи. Крім того, інформація слугує засобом комунікації між різними рівнями управління, підрозділами організації, а також зовнішніми стейкхолдерами, забезпечуючи координацію та узгодженість дій. Важливою функцією інформації є також оцінка ризиків і можливостей, що дозволяє менеджерам прогнозувати потенційні загрози і розробляти превентивні стратегії. Завдяки використанню аналітичних

даних інформація сприяє впровадженню інновацій та розвитку організаційних процесів, підвищуючи загальну ефективність управління.

2. У ході дослідження було проаналізовано діяльність «мозкових центрів» як суб'єктів інформаційно-аналітичної діяльності, визначено їхню структуру, основні напрями роботи, типи аналітичного продукту та механізми впливу на формування публічної політики й громадської думки. Встановлено, що в умовах демократичного суспільства аналітичні центри виконують функції експертної підтримки, моніторингу політичних процесів, прогнозування та стратегічного консультування. Розглянуто приклади провідних українських мозкових центрів, зокрема Центру Разумкова, що дозволило виявити практичні моделі їхньої взаємодії з владою, медіа та громадськістю.

3. Під час проведення дослідження охарактеризовано типологію українських аналітичних центрів за критеріями організаційно-правової форми, джерел фінансування, тематичної спеціалізації та рівня впливу. Виокремлено основні напрями їх діяльності – аналіз державної політики, безпекових питань, соціально-економічних трансформацій, міжнародних відносин і медіакомунікацій. Встановлено, що ці центри відіграють важливу роль в інформаційно-аналітичному супроводі державної політики, надаючи експертну підтримку органам влади, а також беручи участь у формуванні громадського порядку денного через дослідження, публічні звіти та участь у суспільному дискурсі.

4. Виявлено основні виклики, з якими стикаються українські мозкові центри: нестабільне фінансування, недостатній рівень інституційної сталість, обмежена комунікація з органами влади, зростаюча конкуренція з боку медіа та блогосфери, а також потреба в адаптації до цифрових форматів аналітики. Разом з тим, окреслено перспективні напрями розвитку, серед яких: посилення цифрової компетентності аналітиків, розвиток відкритих форматів даних і візуалізації, активніше залучення до міжнародних аналітичних мереж, а також розширення партнерств із державними структурами та громадянським суспільством. Доведено, що зростання суспільного запиту на якісні експертні знання створює

умови для оновлення моделей функціонування аналітичних центрів та підвищення їхньої ролі в управлінських процесах.

5. Здійснено контент-аналіз аналітичних матеріалів обраного українського «мозкового центру» – Центру Разумкова. Виявлено пріоритетні тематичні напрями, серед яких: державна політика, національна безпека, євроінтеграція, соціально-економічні процеси та громадська думка. Характер подачі інформації відзначається структурованістю, лаконічністю, опорою на емпіричні дані та фахову експертизу. Визначено, що аналітичний дискурс формується в межах раціонально-експертного підходу, із прагненням до нейтральності, фактологічної аргументації та чітких управлінських рекомендацій, що підвищує довіру до продукту серед цільових аудиторій.

6. На основі проведеного дослідження сформульовано рекомендації для підвищення ефективності діяльності українських мозкових центрів. Серед ключових заходів – впровадження сучасних цифрових технологій для збору та аналізу даних, посилення міжсекторної та міжнародної співпраці, розвиток системи сталого фінансування, а також підвищення кваліфікації аналітиків з акцентом на міждисциплінарність. Рекомендується активізувати комунікаційну стратегію з громадськістю та владою для покращення впливу аналітичних продуктів на прийняття рішень і формування суспільної думки. Застосування кращих міжнародних практик дозволить адаптувати українські аналітичні центри до викликів цифрової епохи та зміцнити їхню роль у державному управлінні і демократичних процесах.

Підсумовуючи також зазначимо, що українські аналітичні центри мають значний потенціал у формуванні якісної публічної політики та вплив на процеси державного управління. Проте для реалізації цього потенціалу необхідне вдосконалення інституційної основи, посилення інформаційної аналітики як ключового інструменту діяльності «мозкових центрів», а також підтримка з боку держави та міжнародної спільноти. Розбудова сильної спільноти аналітичних центрів в Україні є не лише елементом підвищення якості управління, а й

важливою умовою демократизації суспільства, посилення громадянського контролю та забезпечення відкритості процесів прийняття рішень.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Аналітичні центри в Україні: «танки», «мозкові» осередки чи стейкхолдери інтересів населення – дискусія триває. Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/blkxm> (дата звернення: 12.05.2025).
2. Білик К. В. Організація інформаційно-аналітичної діяльності в установі. Маріуполь: МДУ, 2020. С. 1–13.
3. Боднар О. Діяльнісний підхід до структурування аналітико-експертної діяльності. Проблеми освіти. 2015. № 83. С. 110–113.
4. Бойко Т. ІТ-інновації в державному управлінні: український досвід: Державний огляд, 2023. 15 с.
5. Валюх А. М., Курілов Є. А. Проблеми аналітичних центрів України та шляхи їх вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 19. С. 45–51.
6. Варенко В. М. Методичний аспект створення інформаційно аналітичних документів: аналіз, технології, проблеми. Вісник Книжкової Палати. 2015. № 3. С. 46–48.
7. Вовк Н. Інформаційно-аналітичні документи: сфера використання та класифікація. Вісник Книжкової палати. 2016. № 4. С. 47–49.
8. Галаган Л. Інформаційне забезпечення державного управління. Київ: Видавництво «Наукова думка», 2020. 384 с.
9. Голота С. Розумна сила. Чому Україні слід розвивати аналітичні. Українська правда. 2017. 17 травня. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2017/05/17/7144095/>.
10. Закон України: Про Національну програму інформатизації. Документ 74/98-ВР, чинний, поточна редакція. – Редакція від 01.08.2016, підстава – 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80>

11. Іванов В. Ф., Костенко Н. В. Контент-аналіз. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Контент-аналіз> (дата звернення: 11.05.2025).
12. Історія Центру. Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: <http://razumkov.org.ua/pro-nas/istoriia-tsentru> (дата звернення: 05.05.2025).
13. Інформаційна діяльність, документознавство, бібліотекознавство: історія, сучасність перспективи: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 23-24.05 2019 р. Київ : НАКККиМ, 2019. 150 с.
14. Кісь Я. П., Висоцька В. А., Чирун Л. Б. та ін. Застосування контент-аналізу для опрацювання текстових масивів даних. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Інформаційні системи та мережі. 2015. № 814. С. 282–292.
15. Кліцаков Ю. Мистецтво аналізу, або як написати аналітичну статтю. URL: <https://yambus.com.ua/mistetstvo-analizu-abo-yak-napisatianalitichnu-stattyu/> (дата звернення: 10.05.2025).
16. Курбан О.В. Сучасні інформаційні війни в мережевому он-лайн просторі: навчальний посібник / О. В. Курбан. – Київ: ВІКНУ, 2016. 286 с. Електронний ресурс.
URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2021/Kurban_2016_286.pdf
17. Ковальчук Я. Принципи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів національної поліції України. Підприємство, господарство і право. 2020. (№9) С. 132–135.
18. Конституція України від 28 червня 1996 р. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 10.05.2025).
19. Костенко О. Інформаційно-аналітичний процес в управлінні Економічний часопис. XXI. 2013. С. 89-91.

20. Липінська 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: 07.05.2025).
21. Лисенко Т. В. 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>
22. Маєвська О. М. Класифікація «мозкових центрів» світу: основні підходи. Політичне життя. 2017. Т. 1. Вип. 2. С. 125–129.
23. Мандзюк О. А. Цілі і завдання аналітичної діяльності у сфері інформаційних відносин. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 1. С. 110–113.
24. Мандзюк О. А. Інформаційно-аналітичні служби, центри аналітичних досліджень як суб'єкти аналітичної діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 48. Т. 1. С. 164–170.
25. Мандзюк О. Поняття та зміст аналітичної діяльності. Інформаційне право. 2017. № 10. С. 171–176.
26. Медіарух: Тиск на Texty.org.ua — скоординована атака, яка підриває принципи демократичного суспільства. URL: [detector.media+1detector.media+1](https://detector.media/)
27. Офіційний сайт Разумков Центр. URL: <https://razumkov.org.ua/>
28. Палій С. Інформаційно-аналітична діяльність у контексті розвитку інформаційного суспільства. Документознавство. Інформологія. 2022. № 3. С. 76–80.
29. Палій С. В. 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.
30. Палій С. В. Особливості та перспективи діяльності сучасних медичних інформаційно-аналітичних центрів в Україні. Діяльність бібліотек у забезпеченні вивчення і популяризації історико-культурної спадщини регіонів:

історія, сьогодення, перспективи : зб. матеріалів Всеукр. наук.практ. конф., м. Київ, 4 листоп. 2021 р. Київ, 2021. С. 125–128.

31. Палій С. В. Компоненти компетентності співробітників інформаційно-аналітичного центру. 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. 226–228.

32. Петренко І. І. Аналітичні центри як суб'єкти формування публічної політики: монографія. Київ: Вадим Карпенко, 2018. 360 с.

33. Полегенько С. В. Світові тенденції розвитку неурядових аналітичних центрів. Київ. Національна академія державного управління при Президентові України, 2018.

34. Половинчак Ю. Методологія кількісно-змістовного аналізу інформаційних потоків. *Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ*. Київ. URL : http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=76&Itemid=387

35. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 31.03.2023).

36. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 31.03.2023).

37. Петренко І. І. Аналітичні центри // Велика українська енциклопедія. [Електронний ресурс]. URL: <http://surl.li/blkuj> (дата звернення: 10.05.2025).

38. Регіональна політика в Україні: громадський моніторинг стратегій регіонального розвитку. ГО Інститут громадянського суспільства, 2014. [Електронний ресурс]. URL: <http://surl.li/blkxo> (дата звернення: 09.05.2025).

39. Романов В., Рудік О., Брус Т. Експертно-аналітичне забезпечення державної політики в Україні: стан і перспективи розвитку. Журнал Віче. 2011. № 11.

40. Сибірна Р. І. Особливості аналітичної діяльності у науковому дослідженні. Соціально-правові студії. 2021. Вип. 4 (14). С. 49-55

41. Сенченко М. Інформаційно-аналітична діяльність «мозкових центрів». Вісник Книжкової палати. 2021. № 4(297). С. 24–31. URL: visnyk.ukrbook.net
42. Сербін О., Ярошенко Т. Інформаційно-аналітичні центри університетів та бібліотек: виклики часу. Український інформаційний простір. 2022. № 2 (10). С. 293–312.
43. Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/620>
44. Тугарова О. К. Інформація як основний об'єкт інформаційних правовідносин. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 8. С. 358–361.
45. Український аналітичний центр. Офіційний сайт. URL: <http://mediarnbo.org/sample-page/>
46. Єсмуханова Ю. Оцінка досліджень у сфері публічної політики в Україні. Міжнародний фонд «Відродження», 2019. [Електронний ресурс]. URL: <http://surl.li/bllhm> (дата звернення: 10.05.2025).
47. Федорчук О. Недержавні аналітичні центри України як сегмент політичної науки. Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії. 2017. Вип. 10. С. 155–159.
48. Федотова О.О. Аналітичні матеріали як допоміжний засіб прийняття якісних керівних рішень. Інформаційна освіта та професійно-комунікативні технології XXI століття: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 13–15 вересня 2023 року). за заг. ред. В. Г. Спрінсяна ; ред. кол.: Г. О. Оборський, В. Г. Спрінсян, О. В. Шевченко [та ін.] ; відп. за вип. О. В. Лаврик, О. О. Татакі. Одеса, 2023. С.93 –97.
49. 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.

50. Центр досліджень НБУВ : інформаційно-аналітичні проекти. URL: http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=648&Itemid=444

51. Шостак А. Аналітичні центри в Україні: особливості та виклики роботи URL: <https://uplan.org.ua/analytics/analitichni-tsentry-v-ukrainiosoblyvosti-ta-vyklyky-roboty/>

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

53. Шуляк А.М. Інформаційно-аналітична діяльність у міжнародних відносинах навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. Луцьк: Вежа-друк, 2020. 274 с.

54. Юрчишин В. Готовність до монетарної експансії: аналітична записка. Київ: Центр Разумкова, 2023. 5 с.

55. Якименко Ю., Рачок А. Аналітичні центри сьогодні й завтра: погляд з України. Електронний ресурс. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/analitichni-tsentry-sogodni-i-zavtra-pogliad-z-ukrainy>

56. Fedotova O., Akobiy D. Information and analytical centres of Ukraine: specifics activity and classification. Norwegian Journal of development of the International Science. 2024. №130. Pp.114-119.

57. Fifth Estate: Think Tanks, Public Policy and Governance. Washington: Brookings Press, 2016. [Online]. URL: <http://surl.li/blkye> (дата звернення: 10.05.2025).

58. Lasswell H. Propaganda Technique in the World War. Mansfield Centre: Martino Fine Books, 2013. 244 p.

59. McGann J. 2020 Global Go To Think Tank Index Report. University of Pennsylvania, 2021. [Online]. Available: <http://surl.li/blhj> (дата звернення: 10.05.2025).

60. Texty.org.ua. Як Texty.org.ua досліджували алгоритми YouTube. URL: Медіамейкер

61. Think Twice UA. Українські аналітичні центри. [Електронний ресурс]. URL: <http://surl.li/blkyc> (дата звернення: 09.05.2025).
62. VoxCheck. URL: <https://voxcheck.voxukraine.org/>