

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ФІЛОЛОГІЇ ТА МАСОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри
 Кудлай В.О.
«11» травня 2026 р.

**«ФАБРИКИ ДУМОК ЯК СУБ'ЄКТИ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти бакалаврського
рівня вищої освіти, освітньо-професійної програми
«Документознавство, керування документаційними процесами»
Омелянчук Ірини Віталіївни

Науковий керівник:
Федотова Оксана Олегівна,
доктор історичних наук,
професор кафедри інформаційної діяльності

Рецензент:
Політова Олена Аркадіївна,
кандидат історичних наук,
завідувачка кафедри інформаційних комунікацій
Київського університету імені Бориса Грінченка

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 90А
Секретар ЕК 
«12» червня 2026 р.

Київ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	8
1.1. Сутність, завдання та функції фабрик думок	8
1.2. Нормативно-етичні параметри та видова специфіка інформаційних продуктів експертних спільнот.....	14
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ПРОВІДНИХ ФАБРИК ДУМОК	24
2.1. Трансформація мозкових центрів від закритих інформаційних відділів до глобальних публічних служб.....	24
2.2. Сучасний стан розвитку аналітичних осередків світу.....	28
2.3. Українські фабрики думок в умовах війни: інформаційна протидія.....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ВИВЧЕННЯ ДОСВІДУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ: (НА ПРИКЛАДІ КОРОЛІВСЬКОГО ІНСТИТУТУ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН CHATHAM HOUSE)	45
3.1. Аналіз інформаційної активності Chatham House	45
3.2. Перспективи інформаційної діяльності фабрик думок.....	54
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі інформація відіграє роль стратегічно важливого ресурсу, що безпосередньо впливає на успішність ухвалення управлінських рішень, результативність формування державної політики та динаміку розвитку бізнесу. В умовах глобалізації, зростання обсягів даних і загострення конкуренції зростає потреба в якісному інформаційному аналізі, що сприяє формуванню ефективних стратегій у різних сферах суспільного життя. Одними із базових інституцій, що пропонують аналітичну підтримку у ході прийняття керівних рішень, є так звані «think thanks», тобто фабрики думок.

Мозкові центри мають провідне значення у виробленні стратегічних ініціатив, проведенні досліджень в політичній, економічній, науково-технологічній, екологічній та безпековій сферах. Вони виступають посередниками між класичною наукою, урядами держав світу, громадянами і бізнесовим сектором, тим самим сприяючи розробці та впровадженню виважених рішень. Зарубіжний досвід показує, що країни з високим рівнем розвиненості досить ефективно застосовують потенційні можливості вказаних аналітичних осередків з метою впровадження новітніх підходів в управлінській діяльності та плануванні.

Актуальність означеного дослідження продиктована потребою адаптації кращих світових практик функціонування фабрик думок до українських реалій. Вивчення зарубіжного досвіду дозволить визначити ключові фактори успішності цих інституцій, їхні організаційні моделі, джерела фінансування та методи аналітичної діяльності. Це, у свою чергу, може посилити вплив вітчизняних мозкових центрів на формування структури вітчизняного комунікаційного середовища, суттєво оптимізуючи управлінську діяльність на рівні владних інститутів та бізнесу.

Таким чином, дослідження досвіду інформаційної діяльності фабрик думок є важливим для розвитку інформаційної аналітики в Україні та створення ефективних механізмів впливу на процеси стратегічного управління.

Стан наукової розробленості теми. Теоретико-методологічний базис нашого дослідження спирається на досить вагомий масив наукових праць вітчизняних фахівців у сфері стратегічних комунікацій та експертного аналізу. Зокрема, фундаментальні аспекти розбудови інформаційно-аналітичної інфраструктури та державного управління висвітлено у роботах С. Телешуна, М. Сенченка та О. Карпенка.

Питання функціонування аналітичних осередків як суб'єктів комунікаційної взаємодії детально проаналізовано у публікаціях Ю. Якименка та І. Петренка. Водночас прикладні виміри інформаційної діяльності, етичні стандарти та специфіку експертних продуктів досліджували такі автори, як: Ю. Никорович, О. Клименко, І. Захарова та Н. Громадська тощо.

Визнаючи вагомість здобутків зазначених науковців, варто констатувати, що комплексний аналіз інформаційної суб'єктності фабрик думок в умовах сучасних безпекових та комунікаційних криз усе ще залишається фрагментарним і потребує додаткового теоретико-прикладного розроблення.

Джерельну базу дослідження сформувала наукова, довідково-енциклопедична, навчальна та методична література. Вона представлена монографіями, збірниками наукових праць, матеріалами конференцій, статтями у фахових виданнях, енциклопедіями, підручниками, посібниками та електронними ресурсами.

Об'єктом дослідження є фабрики думок.

Предмет дослідження – інформаційно-аналітична діяльність фабрик думок.

Мета дослідження – розкрити специфіку інформаційної діяльності фабрик думок.

Відповідно до сформульованої нами мети маємо вирішити наступні **завдання**:

- 1) з'ясувати сутність, завдання та функції фабрик думок як експертно-аналітичних центрів;
- 2) визначити нормативно-етичні параметри й видову специфіку інформаційних продуктів експертних спільнот;
- 3) показати історичну трансформацію мозкових центрів від закритих інформаційних відділів до глобальних публічних служб;
- 4) охарактеризувати сучасний стан розвитку аналітичних осередків світу;
- 5) висвітлити діяльність українських фабрик думок в умовах війни та їх внесок в інформаційний спротив;
- 6) здійснити аналіз інформаційної активності організації Chatham House;
- 7) окреслити подальші перспективи розвитку аналітичних центрів та шляхи оптимізації їх діяльності.

Під час написання роботи використовувалися такі **наукові методи**:

- 1) джерелознавчого аналізу (для формування джерельної бази роботи);
- 2) термінологічний (для визначення понять);
- 3) історико-порівняльний метод (для вивчення історії становлення та розвитку аналітичних центрів);
- 4) типологічний (для типологізації фабрик думок);
- 5) структурно-функціональний (для характеристики структурної організації та функцій Chatham House);
- 6) SWOT-аналіз (для оцінки сильних сторін і ризиків інформаційної діяльності Chatham House);
- 7) теоретичного узагальнення (зادля написання висновків).

Практичне значення роботи обумовлено тим, що отримані результати можуть бути використані для:

- 1) підготовки дотичних курсів у навчальному процесі МДУ з дисциплін: «Аналітико-синтетична переробка інформації», «Інформаційно-аналітична діяльність», «Захист інформації» тощо;
- 2) вдосконалення інформаційної роботи фабрик думок завдяки впровадженню успішного досвіду зарубіжних аналітичних осередків;
- 3) налагодження механізмів взаємодії громадянського суспільства з органами влади на основі аналітичної експертизи.

Апробація результатів роботи та публікації. За результатами дослідження підготовлено такі тези доповідей та наукову статтю у співавторстві з науковим керівником:

1) Олійник І. Особливості функціонування американських фабрик думок як осередків аналітичної діяльності. Дебют : збірник тез доповідей студентів факультету філології та масових комунікацій результатами участі в Декаді студентської науки – 2026 / за заг. ред. к. економ. наук., доц. Т. В. Марени, к. пед. н., доц. Ю. О. Демидової. Київ: Маріупольський державний університет, 2026. С.53–55.

2) Федотова О., Олійник І. Пріоритетні вектори розвитку інформаційної діяльності сучасних фабрик думок. Культура та інформаційне суспільство XXI століття: матеріали міжнар. наук. конф. молодих учених, 16–17 квітня 2026 р. У 2 ч. Ч. 2 / За ред. А. Соляник та ін. Харків: ХДАК, 2026. С.241–243.

3) Олійник І. Інноваційні інструменти інформаційної діяльності мозкових центрів. Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері: матеріали XI Всеукраїнської наукової студентської конференції (Вінниця, 6 квітня 2026 р.). Вінниця: ДНУ імені Василя Стуса, 2026. (Подано до оргкомітету).

4) Олійник І. Трансформація фабрик думок від закритих інформаційних відділів до глобальних публічних служб: матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та бізнесі» (Київ, 14-15 травня 2026 р.). Київ: КНУКіМ, 2026. (Подано до оргкомітету).

5) Федотова О., Омелянчук І. Нормативно-етичні параметри інформаційної діяльності експертних спільнот. Synergy of Science, Technology, and Innovation: Proceedings of the 2nd International Scientific Conference (Amsterdam, Netherlands, 16 May 2026). Bookmundo, 2026. Pp.62-66.

6) Федотова О., Олійник І. Інформаційна протидія як домінуючий напрям функціонування українських фабрик думок в умовах повномасштабного вторгнення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: «Філологія. Журналістика»*. 2026. Том 37 (76). № 3. (Прийнята до публікації).

Структура дипломної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Кваліфікаційна праця складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, додатків.

Загальний обсяг роботи – 82 сторінки. Основний текст становить 67 сторінок, список використаних джерел формують 85 позицій.

РОЗДІЛ 1.

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Сутність, завдання та функції фабрик думок

Фабрики думок посідають помітне місце в сучасній системі вироблення публічних рішень, політичного консультування, стратегічного прогнозування та інформаційного супроводу державної і суспільної діяльності. Їх поява пов'язана з ускладненням політичних, економічних і безпекових процесів, за яких органам влади, партіям, медіа, міжнародним інституціям і громадянському суспільству потрібні не фрагментарні відомості, а професійно зібране, систематизоване й інтерпретоване знання. Саме тому фабрики думок розглядаються не просто як дослідницькі осередки, а як суб'єкти, що поєднують науково-аналітичну, комунікаційну, експертно-консультативну та просвітницьку діяльність [18].

У науковій літературі поняття фабрик думок трактується крізь призму їх інтелектуально-аналітичної природи та суспільного призначення. Так, дослідник В. Білецький розглядає аналітичні центри як спеціалізовані інституції, що продукують аналітичний продукт з метою оцінки суспільних процесів і підготовки пропозицій для політиків та управлінців [5].

У свою чергу С. Телешун у працях із політичної аналітики пов'язує діяльність подібних центрів із професійним забезпеченням політичного прогнозування, підготовкою сценаріїв дій, виробленням рекомендацій для суб'єктів публічної політики, та формуванням середовища експертного обговорення [50; 51]. Через це фабрика думок постає як інституційно організований осередок продукування знання, орієнтованого на практичне застосування в управлінні та публічній комунікації.

Сутність фабрик думок найбільш повно виявляється через поєднання трьох взаємопов'язаних ознак. По-перше, йдеться про виробництво аналітичного знання, заснованого на дослідженні фактів, тенденцій, ризиків і

можливих наслідків управлінських рішень. По-друге, їх діяльність спрямована на трансформацію спеціалізованого знання у форму, придатну для використання владою, громадськістю, міжнародними партнерами та медіа. По-третє, фабрики думок виконують функцію інтелектуального посередника між академічним середовищем, політичною практикою та суспільним запитом. Отже, їх сутність полягає не лише у підготовці досліджень, а й у включенні знання в реальні механізми публічного впливу. [15].

Окрему увагу в наукових підходах щодо розуміння «think tanks» приділено питанням їхньої інституційної природи. Вчена Л. Чернявська підкреслює, що неурядові аналітичні центри формуються як осередки незалежної експертної позиції, здатні репрезентувати інтереси громадськості, формулювати альтернативні оцінки та впливати на державне управління через аргументовану публічну експертизу [56]. Між тим, автор К. Кандагура розглядає неурядові аналітичні центри як важливий елемент вираження громадської думки у взаємодії з суб'єктами державного управління, акцентуючи на їх ролі у виробленні суспільно значущих змістів та експертному супроводі владних рішень [16].

Під впливом розвитку інформаційного суспільства змінилося функціональне навантаження аналітичних центрів. М. Сенченко наголошує, що інформаційно-аналітична діяльність мозкових центрів охоплює збір, відбір, перевірку, систематизацію, інтерпретацію та поширення відомостей, потрібних для прийняття рішень у складному інформаційному середовищі [45].

О. Боднар, характеризуючи аналітико-експертну діяльність, пов'язує її із цілеспрямованим структуруванням знань, яке має завершуватися не описом, а інтелектуально обґрунтованим висновком і конкретною рекомендацією. Через це фабрики думок функціонують на перетині дослідження, експертизи та прикладної інтерпретації [6].

Змістовне наповнення терміна «фабрики думок» дає змогу чіткіше окреслити завдання даних структур. Насамперед вони здійснюють моніторинг політичних, економічних, соціальних, безпекових та міжнародних процесів. Мова йде про постійне спостереження за змінами середовища, виявлення нових тенденцій, гіпотетичних ризиків, конфліктних ліній і точок необхідного управлінського втручання. Без цієї роботи неможливе підготовлене реагування на суспільні виклики, оскільки рішення втрачають випереджувальний характер і стають реактивними. Як зауважує Ю. Якименко, аналітичний центр має працювати не лише з поточним порядком денним, а й із майбутніми викликами, формуючи прогнозне бачення і вчасно вводячи проблеми в площину публічної дискусії [59]. У цьому контексті О. Федотова наголошує на тому, що аналітичне прогнозування набуває ваги ключового елементу інформаційної діяльності, який дозволяє мінімізувати невизначеність та забезпечує сталий розвиток через оцінку впливу новітніх технологій на суспільні процеси [52].

Другим важливим завданням є підготовка аналітичних матеріалів для органів влади, парламенту, місцевого самоврядування, міжнародних структур, політичних організацій і громадських ініціатив. У цьому разі фабрики думок створюють різноманітну інформаційну продукцію (аналітичні записки, «policy papers», сценарні прогнози, експертні висновки, рекомендації до нормативних рішень, огляди даних та тематичні дослідження). Слід зазначити, що Дослідницька служба Верховної Ради України у своїй інформаційній довідці прямо вказує, що роль think tanks пов'язана з розвитком доказової політики, коли рішення мають спиратися на перевірені аналітичні дані, а не лише на політичну доцільність чи адміністративну інерцію. Саме через це фабрики думок формують інтелектуальну основу якісного публічного управління [15].

Наступним завданням є експертне супроводження процесу формування та оцінювання державної політики. С. Телешун визначає політичну аналітику через підготовку прогнозів і альтернатив, оцінювання наслідків та

вироблення оптимального способу дії в межах публічного процесу. У роботі аналітичних центрів це означає залучення до аналізу не лише статистики чи документів, а й інституційних, правових, комунікаційних, ціннісних і безпекових чинників. Відповідно, фабрика думок працює не як сховище інформації, а як інтелектуальний механізм, що переводить дані у модель рішення [50].

Суттєвим завданням фабрик думок є і формування публічного порядку денного. О. Клименко, досліджуючи вплив неурядових організацій на політику демократичних держав, звертав увагу на здатність фабрик думок актуалізувати суспільно значущі питання, задавати рамки їх обговорення й просувати певні інтерпретаційні моделі в політичному просторі [18]. Це означає, що аналітичний центр не обмежується внутрішньою експертизою для вузького кола замовників. Він бере участь у публічній комунікації, виносить складні проблеми на рівень суспільного усвідомлення, впливає на мову обговорення і на способи бачення питань. Із цим пов'язане і завдання просвітницько-комунікаційного характеру. У сучасних умовах аналітичні центри повинні не лише розробляти зміст, а й доносити його в доступній, переконливій формі до різних аудиторій. Авторка О. Карпенко, аналізуючи роль візуалізації даних у сучасній публічній комунікації, підкреслює, що складний аналітичний матеріал потребує спеціальних форм подання для забезпечення його зрозумілості, переконливості та публічного резонансу. Саме тому фабрики думок активно використовують інфографіку, аналітичні дашборди, медіакоментарі, публічні презентації, подкасти, короткі аналітичні формати для соціальних мереж і відкриті експертні дискусії, що дозволяє залучати широку аудиторію до відкритих експертних дискусій [17].

Для цілісного аналізу діяльності фабрик думок необхідно окреслити їхній функціонал, що віддзеркалює прикладні аспекти перетворення експертних знань на політичні рішення.

Функції фабрик думок доцільно розглядати як конкретизовані напрями реалізації їх призначення. Передусім слід виокремити пізнавально-

аналітичну функцію. Вона полягає в системному вивченні суспільних процесів, накопиченні знань, обробці інформації та виявленні причинно-наслідкових зв'язків. Без цієї функції аналітичний центр не може забезпечити належний рівень аргументації і втрачає експертну легітимність [45; 46].

Другою є прогностична функція. Її зміст безпосередньо пов'язаний із моделюванням розвитку подій, побудовою сценаріїв, оцінкою ризиків і визначенням можливих наслідків рішень. Прогнозування становить одну з центральних площин політичної аналітики, оскільки дає змогу не лише фіксувати стан системи, а й передбачати її зміну [50]. Для фабрик думок ця функція має особливу вагу в умовах кризи, війни, економічної нестабільності та швидких міжнародних трансформацій.

Третьою постає консультативна функція, сутність якої полягає у виробленні прикладних рекомендацій для владних структур, міжнародних організацій, громадських інституцій, бізнесу та медіа. Консультаційна робота спирається на аналітичні результати, але не зводиться до їх простого викладу. Вона передбачає адаптацію знання до конкретної проблеми, визначення варіантів дії, порівняння робочих альтернатив і формулювання рішень, придатних для використання у практиці управління [15].

Четвертою важливою функцією виступає комунікаційна. Вона передбачає поширення аналітичних результатів, участь у публічних дискусіях, пояснення складних проблем для різних цільових аудиторій, побудову каналів взаємодії між експертами, владою та громадським середовищем. У сучасному інформаційному просторі саме комунікаційна функція забезпечує суспільну видимість фабрики думок і посилює її вплив на порядок денний [3].

П'ятою є функція суспільного посередництва. Вчені Л. Чернявська та К. Кандагура констатують, що неурядові аналітичні центри можуть виступати проміжною ланкою між громадськістю й державою, транслуючи суспільні запити мовою експертних рішень і водночас пояснюючи суспільству логіку публічної політики [16; 56]. У цьому виявляється

демократичний потенціал фабрик думок, оскільки вони сприяють включенню знання в механізми представництва інтересів.

Нарешті, слід виокремити репутаційно-легітимаційну функцією. Аналітичні центри здатні підвищувати довіру до політичних ініціатив, реформ чи управлінських рішень за умови, що ці рішення спираються на авторитетну, фахову й відкриту експертизу. Водночас вони можуть виконувати і критичну роль, ставлячи під сумнів малопереконливі або слабко обґрунтовані рішення. Досвід Центру Разумкова демонструє, що українські аналітичні центри поступово зміцнили свою присутність у міжнародних експертних мережах і водночас зберегли функцію незалежного критичного аналізу внутрішньої політики [3].

Окреме значення має класифікація фабрик думок, оскільки вона дає змогу точніше зрозуміти межі їх компетенції та форми впливу. Дослідницька служба Верховної Ради України подає узагальнену характеристику різних типів think tanks, звертаючи увагу на відмінності між державними, партійними, університетськими, корпоративними та незалежними неурядовими центрами, а також на ризики їх залежності від політичного чи донорського впливу [15]. Вивчаючи світову практику функціонування мозкових центрів країн світу, М. Сенченко показує, що відмінності між ними полягають у джерелах фінансування, типі аудиторії, тематичній спеціалізації, ступені відкритості та інституційній наближеності до влади [46].

Для цілісного розуміння сутності фабрик думок слід враховувати і критерій автономії. Утім, незалежність не означає повної відсутності зовнішнього впливу, оскільки будь-який аналітичний осередок діє в мережі фінансових, політичних, комунікаційних та міжнародних зв'язків. Проте саме рівень інтелектуальної самостійності визначає якість експертного продукту, довіру до нього та можливість виконання критичної функції. Як наголошує Ю. Якименко, для українських аналітичних центрів нагального значення набуває поєднання фаховості, інституційної стійкості, відкритості до міжнародної кооперації та збереження власної аналітичної суб'єктності.

Враховуючи ці критерії, фабрика думок має розглядатися не лише як організація, а як носій експертної незалежності [59].

Сучасне трактування фабрик думок також пов'язане з розширенням їхньої предметної сфери. Якщо раніше вони здебільшого асоціювалися з питаннями зовнішньої політики, безпеки та державного управління, то нині їх діяльність охоплює економіку, енергетику, цифровізацію, освіту, культуру, дезінформацію, місцевий розвиток, оборону, стратегічні комунікації та гуманітарну політику. О. Сербін і Т. Ярошенко, аналізуючи інформаційно-аналітичні центри університетів та бібліотек, зауважують, що аналітична функція виходить за межі суто політичної сфери і охоплює дедалі ширший спектр суспільних інституцій, які також генерують експертне знання та вступають у публічну взаємодію [47]. Це свідчить про поступове розширення інституційного поля фабрик думок.

1.2. Нормативно-етичні параметри та видова специфіка інформаційних продуктів експертних спільнот

Інформаційна діяльність експертних спільнот є неодмінним елементом сучасного публічного управління, політичної аналітики та громадянського суспільства. Вона охоплює пошук, відбір, перевірку, опрацювання, інтерпретацію та поширення суспільно значущої інформації. Експертні спільноти працюють не з випадковими повідомленнями, а з інформацією, яка має значення для ухвалення управлінських рішень, формування державної політики, встановлення громадського контролю, налагодження міжнародної комунікації та оцінювання суспільних процесів [8; 66].

Функціонування експертних осередків в Україні регулюється нормами Законів України «Про інформацію», «Про громадські об'єднання», «Про доступ до публічної інформації» [39; 40; 41] та внутрішніх професійно-етичних стандартів, що чітко регламентують правовий режим збору й практичного застосування джерельних баз. Саме останні визначають

специфіку підготовки аналітичного продукту, його якісні параметри та формати комунікації з аудиторією.

Правові основи інформаційної діяльності аналітичних центрів пов'язані з реалізацією прав на інформацію, свободу слова та наукової творчості. Вони охоплюють також доступ до публічної інформації, захист персональних даних, авторське право і діяльність інститутів громадянського суспільства. Для експертної спільноти правове регулювання має практичне значення, оскільки визначає межі збирання, використання, поширення й публічного тлумачення інформації. Недотримання правових вимог може знизити довіру до аналітичного продукту та створити ризики для репутації організації [14]. Експертні спільноти виконують роль посередника між джерелами інформації, органами влади, громадськістю, медіа, міжнародними організаціями й професійними середовищами. Вони не мають владних повноважень, однак здатні впливати на зміст публічної політики через аналітичні записки, експертні висновки, консультації, дослідницькі звіти, моніторингові матеріали, публічні дискусії та рекомендації. Саме тому їхня інформаційна діяльність має не тільки комунікаційне, а й політико-управлінське значення [36].

Важливою правовою частиною діяльності експертних спільнот є доступ до інформації. Якісна аналітика потребує використання офіційних документів, статистичних матеріалів, нормативно-правових актів, стратегій, програм, звітів органів влади, матеріалів міжнародних організацій та результатів соціологічних досліджень. Якщо доступ до джерел є обмеженим або фрагментарним, експертна оцінка втрачає доказову силу. Тому відкритість інформації виступає умовою для незалежного аналізу та громадського контролю [51].

Аналіз нормативно-етичних параметрів роботи фабрик думок дозволяє виділити низку головних компонентів, що зумовлюють правовий режим їхньої роботи.

У першу чергу, превалюючим є право на інформацію та свободу слова. Воно забезпечує експертам-фахівцям можливість відкрито репрезентувати власні оцінки широкій громадськості та брати участь у суспільних обговореннях без побоювань щодо цензурного обмеження їх діяльності чи переслідувань за професійну точку зору. Слід зазначити, що для аналітичного осередку це не лише юридична спроможність, але й основа його автономності, оскільки допомагає дистанціювати експертизу від політичного чи комерційного пресингу.

По-друге, вкрай важливим у контексті нашої спеціальності є фактор доступу до інформації публічного характеру. Власне право на роботу з офіційними документами, звітними матеріалами та статистикою органів влади виступає джерельною базою якісної аналітичної продукції. Відповідно до діючого законодавства, експертні аналітичні центри можуть застосовувати алгоритми інформаційних запитів та відкритих даних (Open Data) з метою одержання первинної інформації, що суттєво посилює доказовість аналітичних висновків.

По-третє, функціонування фабрик думок неодмінно пов'язане з питанням дотримання авторського права та охорони інтелектуальної власності. Зважаючи на те, що фінальним результатом експертної діяльності виступає конкретний інтелектуальний продукт (довідка, звіт, доповідь, прогноз тощо), він цілком логічно набуває статусу об'єкта авторського права. Цей факт потребує від аналітиків повного дотримання усіх правил цитування, оформлення коректних посилань на використані джерела, а також поваги до інтелектуальної праці авторів на основі дотримання принципів наукової доброчесності.

По-четверте, найбільшій увазі вимагає аспект захисту персональних даних. У ході проведення соціологічних досліджень, інтерв'ювання чи аналізу біографій посадовців експертам варто дотримуватися «золотої середини» на межі суспільних інтересів та права певної людини на приватне життя. Це зумовлює жорстке урахування чинних вимог, які стосуються

збору, зберігання та розповсюдження даних про фізичних осіб, задля запобігання незаконному поширенню конфіденційних відомостей.

Нарешті, правовий рівень аналітичних центрів визначається формою правової організації та прозорістю функціонування. Реєстрація як благодійного фонду, організації чи дослідної установ вимагає від них оприлюднення звітності, прозорості надання донатів чи державного фінансування. Подібна відкритість дає можливість запобігти конфлікту інтересів та значно підвищує рівень довіри до експертної продукції [8; 14; 23; 36].

Правові компоненти функціонування експертних спільнот взаємопов'язані, оскільки аналітичний продукт не може бути якісним без доступу до інформації, правомірного використання джерел, дотримання авторського права, захисту персональних даних і прозорості організаційної діяльності. Якщо експертна організація порушує хоча б один із цих елементів, виникає сумнів щодо достовірності її висновків. Через це правова культура є частиною професійної репутації фабрик думок [14].

Організаційно-правова форма аналітичного центру впливає на його можливості, ресурси та рівень автономії. Вони можуть діяти як громадські організації, благодійні фонди, університетські центри, дослідницькі інститути, приватні дослідницькі установи, дорадчі органи або міжнародні мережі. Від обраної форми залежать порядок фінансування, звітності, комунікації з владою, участі в грантових програмах і публічного представлення результатів роботи [23]. Специфіка інформаційної діяльності експертних спільнот полягає в поєднанні фактів, оцінок, прогнозів і рекомендацій. Факт відображає перевірений стан явища, оцінка пояснює його значення, прогноз окреслює можливі зміни, а рекомендація пропонує варіант дії. Якщо ці рівні змішуються, аналітичний матеріал може втратити професійну якість і перетворитися на політичну заяву або публіцистичний коментар [51].

Інформаційно-аналітичні продукти експертних спільнот різняться за обсягом, призначенням, адресатом і ступенем деталізації. До них належать аналітичні довідки, політичні записки, експертні висновки, моніторингові звіти, стратегічні доповіді, тематичні огляди, публічні коментарі, прогнозні матеріали та візуалізації. Кожен формат має власну функцію, тому вибір форми залежить від мети комунікації та потреб аудиторії [9].

У табл. 1.1 представлено основні види інформаційно-аналітичних продуктів експертних спільнот.

№	Вид продукту	Призначення	Типовий адресат
1	Аналітична довідка	Коротке пояснення проблеми та варіантів реагування	Органи влади, управлінці
2	Політична записка	Формування практичних рекомендацій	Посадові особи, радники, депутати
3	Експертний висновок	Оцінка документа, рішення або проблемної ситуації	Державні органи, громадські організації
4	Моніторинговий звіт	Фіксація змін, тенденцій, порушень або ризиків	Громадськість, донори, міжнародні партнери
5	Стратегічна доповідь	Комплексне бачення проблеми й можливих сценаріїв	Політичні керівники, експертні середовища
6	Публічний коментар	Швидке пояснення актуальної події	Медіа, широка аудиторія
7	Візуалізація	Подання складної інформації у зрозумілій формі	Журналісти, громадськість, освітні середовища

Таблиця 1.1 – Види інформаційно-аналітичних продуктів експертних спільнот [9; 17; 50; 51].

Різноманітність аналітичних продуктів пояснюється різними потребами аудиторії. Для органів влади важливі стислі документи з практичними рекомендаціями, для медіа – зрозумілі пояснення, для наукового середовища – методична обґрунтованість, для громадськості – доступна аргументація, для міжнародних партнерів – доказовість і порівняльність. Ефективна експертна організація має адаптувати форму подання матеріалу без втрати змістової точності [47]. Джерельна дисципліна є однією з основ професійної інформаційної діяльності. Вона передбачає використання перевірених джерел, фіксацію походження інформації, коректне цитування, розмежування первинних і вторинних матеріалів, зазначення дати звернення до електронних ресурсів і недопущення необґрунтованих висновків. Для експертного центру робота з джерелами має не тільки методичне, а й репутаційне значення [8].

Окремої уваги потребує робота з персональними даними. Аналітичні осередки можуть використовувати результати опитувань, інтерв'ю, відкриті біографічні відомості, інформацію про посадових осіб або учасників суспільних процесів. У цих випадках потрібно дотримуватися балансу між суспільним інтересом і правом особи на приватність. Особливо обережною має бути робота з інформацією про дітей, військових, постраждалих від війни, внутрішньо переміщених осіб та інші вразливі групи [49]. Авторське право також має важливе значення для експертної інформаційної діяльності. Фабрики думок працюють із науковими публікаціями, звітами, статистичними матеріалами, графіками, картами, фотографіями, базами даних і публічними виступами. Використання чужих матеріалів без належного посилання або спотворення змісту джерела знижує якість дослідження й може мати правові наслідки. Тому коректне цитування є обов'язковою умовою професійної аналітики [14].

Специфіка експертної інформаційної діяльності проявляється також у поєднанні відкритості та відповідальності. Експертні організації мають бути видимими для суспільства, пояснювати власні висновки та брати участь у публічній дискусії. Водночас активна комунікація не може замінити доказову базу, методику й перевірку інформації. Довіра до експертної спільноти виникає тоді, коли публічна позиція спирається на факти, джерела й аргументовану оцінку [59]. В українських умовах інформаційна діяльність аналітичних центрів має особливу вагу через війну, реформування державного управління, європейську інтеграцію, інформаційні загрози та потребу в суспільній стійкості. Вони беруть участь у моніторингу реформ, оцінюванні державної політики, підготовці рекомендацій, аналізі суспільних настроїв, поясненні міжнародної підтримки й протидії дезінформації. Їхня робота посилює якість публічного діалогу й управлінських рішень [49].

У той же час дотримання зазначених стандартів на практиці стикається з низкою викликів. Проблемними аспектами діяльності експертних спільнот залишаються несталість фінансування, залежність від донорських пріоритетів, ризик політичної заангажованості, нерівномірний рівень методичної підготовки аналітиків, обмежений доступ до окремих джерел і конкуренція з експертним контентом низкої якості. Для українських аналітичних центрів ці питання мають практичне значення, оскільки впливають на сталість діяльності, довіру аудиторії та можливість впливати на публічну політику [7].

Ефективне виконання згаданих вище завдань та підготовка різнопланових аналітичних документів передбачає обов'язкове дотримання низки професійних вимог і стандартів, що обумовлюють якість інформаційних даних. Найголовнішими серед них є такі: доказовість й методична підсиленість (застосування виключно перевірених джерел та методик проведення аналізу, що покращує аргументованість кінцевих висновків); адресність (відповідність продукту запитам конкретної аудиторії: починаючи від стислих записок для політичних діячів до ґрунтовних

аналітичних звітів для дослідників); незалежність і автономність (максимальне відмежування експертної оцінки від будь-якого зовнішнього політичного чи комерційного пресингу, що виступає запорукою підтримки довіри до аналітичного осередку); прогностичність (спроможність не тільки зосередитися на фіксації фактажу, а й моделювати вірогідні сценарії розвитку подій, що дозволяє замовнику ухвалювати управлінські рішення); відповідальність (чітке розмежування в тексті аналітичного документа вже верифікованих фактів, оцінок суб'єктивного характеру та рекомендацій, за рахунок чого можна передбачити та знизити ризики інформаційних маніпуляцій). Остаточне поєднання усіх названих параметрів дозволяє експертним осередкам створювати якісне інтегроване інформаційне середовище, яке може стати надійним базисом як для публічного формату спілкування, так і для державного управління [8;17; 25; 51].

Експертна інформаційна діяльність не може бути випадковою або інтуїтивною. Її якість залежить від методики, організації праці, етичних стандартів, правової культури та комунікаційної стратегії. Якщо аналітичний центр не дотримується чітких процедур збору й перевірки інформації, його матеріали можуть втратити доказову силу навіть за наявності актуальної тематики.

Етичний вимір доповнює правове регулювання інформаційно-аналітичної діяльності. Право визначає межі допустимої поведінки, а професійна етика встановлює стандарти відповідального використання даних. До них належать чесність у роботі з джерелами, уникнення маніпулятивного добору фактів, прозорість методики, коректне ставлення до опонентів, визнання обмежень дослідження та недопущення прихованого лобіювання [8].

Цифровізація істотно змінила роботу експертних спільнот. Аналітичний продукт поширюється не тільки через друковані звіти, конференції та експертні засідання, а й через сайти, соціальні мережі, подкасти, відео, вебінари, інтерактивні матеріали та візуалізації. Це

розширює аудиторію, але підвищує вимоги до точності формулювань, швидкості реакції, перевірки фактів і відповідальності за публічне пояснення складних процесів [26]. Візуалізація даних стала важливим інструментом сучасної експертної комунікації. Графіки, діаграми, карти й інтерактивні матеріали допомагають зробити складні процеси зрозумілими для ширшої аудиторії. Проте візуальне подання має бути методично коректним, оскільки невдалий масштаб, вибірковий добір показників або відсутність джерела можуть спотворити зміст аналізу [17].

Резюмуючи, можна узагальнити, що нормативно-етичні параметри та видова різноманітність продуктів експертних спільнот набувають ознак не лише внутрішньопрофесійних вимог, а й перетворюються на важливі засоби забезпечення достовірності інформаційних даних у сучасному медіапросторі. Вміння фабрик думок дотримуватися високих стандартів джерельної дисципліни та етики в умовах цифровізації визначає їхню здатність бути дієвим інтелектуальним посередником між державою, науковою сферою та громадянським суспільством.

Висновки до розділу 1

1) Сутність фабрик думок полягає в їх функціонуванні як інституційно організованих осередків продукування аналітичного знання. Вони виступають інтелектуальними посередниками між наукою, владою та громадянським суспільством.

З'ясовано, що основні завдання аналітичних центрів включають моніторинг суспільних процесів, підготовку аналітичних матеріалів, прогнозування, експертний супровід публічної політики та формування публічного порядку денного. Це дозволяє фабрикам думок застосовувати теоретичні знання для ухвалення ефективних управлінських рішень, мінімізуючи ризики при їх ухваленні.

2) Нормативно-етичні параметри діяльності експертних спільнот базуються на поєднанні правових норм та професійних стандартів

(автономність, прозорість, джерельна дисципліна). Саме ці засади дозволяють забезпечити достовірність та суспільну значущість експертної аналітики. Доведено, що видова специфіка інформаційних продуктів фабрик думок зумовлена необхідністю відповідності запитам різних цільових аудиторій та адаптації контенту.

РОЗДІЛ 2.

СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ПРОВІДНИХ ФАБРИК ДУМОК

2.1. Трансформація мозкових центрів від закритих інформаційних відділів до глобальних публічних служб

Еволюція мозкових центрів відбувалася одночасно зі зміною моделі політичного управління, характеру інформаційного обігу та суспільних очікувань щодо експертного знання. На ранніх етапах розвитку подібні структури діяли переважно як внутрішні інформаційно-аналітичні підрозділи при державних установах, військових відомствах, урядових канцеляріях або великих корпораціях. Їхнє основне призначення полягало у накопиченні службової інформації, підготовці довідкових матеріалів і закритому консультуванні вузького кола осіб, які ухвалювали управлінські рішення. У цьому форматі інформація сприймалася як ресурс адміністративної переваги, а аналітична діяльність залишалася переважно непублічною і малодоступною для суспільства [4; 14].

Подібного роду модель відповідала логіці індустріальної держави, де інформаційні потоки були відносно повільними, канали комунікації – обмеженими, а державний апарат володів фактично майже монопольним правом на вироблення офіційних смислів. Відповідно, тогочасні інформаційні відділи не були зорієнтовані на виконання в цій системі функцій відкритого публічного пояснення чи широкого суспільного консультування. Їхня діяльність зосереджувалася більш на адміністративному забезпеченні, обслуговуванні вузьких внутрішніх потреб апарату та підтриманні режиму інформаційної закритості. Відтак ранні

форми мозкових центрів мали виразний характер службової експертизи, обмеженої інтересами конкретного інституційного замовника [6; 45].

Поступова трансформація аналітичних осередків почалася у II половині XX ст., коли ускладнення міжнародних відносин, розвиток масових комунікацій, зростання ролі науки в управлінні та поширення демократичних практик розширили суспільний попит на незалежний аналітичний продукт. На думку В. Білецького, сучасний аналітичний центр у світі вже не зводиться до функції внутрішнього дорадчого підрозділу, а виступає окремою інституцією, яка виробляє і просуває експертне знання в публічну сферу. Саме в цей період мозкові центри почали відокремлюватися від суто бюрократичного апарату в самостійні структурні одиниці, що мали набувати автономний або напіваавтономний статус [5].

Однією з передумов змін стала демократизація політичного процесу. Розширення участі громадськості, посилення ролі парламентів, партій, медіа, університетів, фондів і громадських організацій зумовили появу нових центрів експертного впливу. У межах цього процесу аналітичне знання перестало бути виключно службовим інструментом державної машини й почало функціонувати як елемент публічної політики. В Інформаційній довідці Дослідницької служби Верховної Ради України підкреслюється, що *think tanks* у сучасному світі є невід'ємною частиною реалізації доказової політики. За такої моделі аргументація рішень спирається не на суб'єктивні судження, а на професійний аналіз, відкриті дані, альтернативні сценарії та публічну експертизу [15].

Слід зазначити, що зміна інституційної моделі фабрик думок супроводжувалася паралельною зміною функцій. Якщо класичні закриті інформаційні відділи виконували здебільшого збір і передання відомостей, то модернізований мозковий центр почав комплексно поєднувати аналіз, прогнозування, консультаційну діяльність, комунікацію, адвокацію й формування порядку денного. Інтеграція цих напрямів дала підстави говорити про перетворення мозкових центрів на публічні служби знання. Це

свідчить про їхню трансформацію у відкриті інтелектуальні платформи, що забезпечують експертний супровід суспільного поступу та демократизацію управлінських процесів. Аналітична діяльність постає як процес, у якому важливими є не лише оцінка наявної ситуації, а й моделювання можливих рішень, передбачення наслідків та вироблення прикладних рекомендацій для політичної практики [50; 51].

Важливим чинником цієї трансформації стала цифровізація. Розвиток мережових технологій, доступ до відкритих масивів даних, мультимедійні формати й соціальні мережі радикально змінили середовище функціонування експертних інституцій. Аналітична інформація тепер має бути не лише достовірною, а й доступною для сприйняття, швидко адаптованою до потреб різних цільових аудиторій і поданою у формі, придатній для публічного обігу. Через це сучасний мозковий центр не може обмежитися підготовкою лише внутрішніх аналітичних записок, оскільки зобов'язаний інтегрувати у свою практику мультимедійний інструментарій. Він мусить працювати з інфографікою, інтерактивними форматами, медійними коментарями, короткими аналітичними текстами й відкритими базами даних [17].

На зміну старій моделі закритості прийшла модель постійної комунікативної присутності. Нова парадигма функціонування think tanks передбачає їхню інтеграцію у відкриті демократичні дебати. Через адаптацію фахових знань до потреб масової аудиторії та формування розгалужених мереж взаємодії, вони забезпечують багатосторонній діалог, поєднуючи експертну глибину з публічною доступністю.

У демократичних державах фабрики думок впливають на політику не лише через пряме консультування, а й через створення інтелектуального тиску на порядок денний, задавання рамок обговорення та просування певних інтерпретацій суспільних проблем [18]. Отже, сучасний мозковий центр працює і як виробник змісту, і як активний комунікаційний посередник. У цьому процесі відбулася і зміна аудиторії. Закриті аналітичні підрозділи орієнтувалися переважно на одного замовника – орган влади,

відомство або керівництво установи. Натомість сучасні think tanks мають багаторівневу аудиторію. До неї належать урядові структури, парламентарі, органи місцевого самоврядування, міжнародні організації, журналісти, наукова спільнота, донори, активісти й громадяни, які шукають експертного пояснення актуальних процесів. Успішний аналітичний центр сьогодні працює в умовах багатоканального попиту на експертизу, через що змушений поєднувати професійну глибину дослідження з публічною зрозумілістю й оперативністю реагування [59].

Зміна мозкових центрів також пов'язана з міжнародною інтеграцією експертного середовища. Якщо закриті інформаційні підрозділи діяли здебільшого в межах національного бюрократичного контексту, то сучасні аналітичні інституції дедалі активніше включаються в глобальні мережі знання. За свідченням звітних матеріалів Центру Разумкова, вітчизняні аналітичні структури утвердилися як повноправні суб'єкти міжнародної наукової комунікації. Вони входять до складу міжнародних експертних мереж, мають двосторонні партнерства з іноземними колегами, беруть участь у спільних дослідницьких проєктах і публічних заходах. Така інтеграція означає, що аналітичний продукт більше не створюється в межах замкненої інституційної екосистеми, а формується в середовищі постійного міжнародного обміну [3].

Глобалізація експертного простору особливо помітна на прикладі відомих міжнародних центрів, які поєднують дослідження, публічну дипломатію, освітні програми, відкриті заходи та цифрову комунікацію. У щорічних звітах Brookings Institution за 2023 і 2024 рр. робиться акцент на публічному поширенні аналітики, відкритих онлайн-форматах, роботі з цифровими платформами й орієнтації на глобальні аудиторії [81; 82]. Аналогічно Chatham House у звіті 2024–2025 рр. фіксує посилення міжнародної експертної взаємодії, глобального діалогу та публічного впливу через мережеві формати роботи [62]. Унаслідок цього мозковий центр сучасного типу функціонує вже не як локальна інформаційна служба, а як

вузол глобального циркулювання експертного знання. Означена тенденція підтверджується і актуальними матеріалами самих інституцій, де наголошується на міжнародних партнерствах, відкритих програмах і роботі для глобальної аудиторії.

Окремий напрям трансформації пов'язаний із розширенням організаційних форм. Сьогодні мозкові центри існують не лише як самостійні неурядові установи. Вони функціонують при університетах, міжнародних мережах, фондах, бізнес-структурах, професійних асоціаціях, медіаорганізаціях і парламентських дослідницьких службах. Дослідниці В. Желанова та В. Крижановська, аналізуючи діяльність університетських аналітичних центрів, показують, що університети також стають активними майданчиками публічної експертизи, де дослідницька функція поєднується з реагуванням на нагальні суспільні виклики [13]. Це означає, що інтелектуальна інфраструктура публічної політики дедалі менше концентрується в межах класичної державної бюрократії.

Водночас відкритість фабрик думок породила принципово нові ризики. Чим масштабнішою стає публічна присутність мозкового центру у публічному просторі, тим більшою є його залежність від комунікаційної ефективності, медійної впізнаваності, донорських програм, політичного середовища й швидкості реагування на події. Дослідницька служба Верховної Ради України акцентує увагу на проблемних аспектах діяльності think tanks, серед яких політичні та фінансові залежності, ризик перетворення експертної установи на інструмент лобіювання або комунікаційного супроводу вже готових рішень. Через це публічність не автоматично посилює якість аналітики, а потребує постійного підтримання професійних стандартів і довіри [15].

Іншою рисою трансформації постає зміна темпу роботи. Класична модель закритої аналітики передбачала довготривалий строк опрацювання даних, що було властиве для статичної системи державного управління минулого століття. Сучасні центри існують у ситуації постійного

інформаційного прискорення. Від них очікують не лише глибокого дослідження, а й швидкого пояснення події, оперативного коментаря, моментального реагування на кризу та водночас стратегічного бачення. Як зазначають В. Захарова, Л. Філіпова, І. Задорожний та Д. Тарасенко, трансформація інформаційного середовища кардинально змінила профіль аналітичної роботи. Тому сучасний аналітик має працювати в умовах надлишку інформації, високої швидкості її оновлення та посилених вимог до перевірки джерел. Для мозкових центрів це означає потребу в поєднанні фундаментальності наукового пошуку з оперативністю [14].

Еволюція від закритих відомчих структур до глобальних служб знання зумовила докорінну зміну критеріїв експертної ефективності. Якщо в межах класичної моделі кінцевим продуктом вважалася якісно підготовлена службова записка або внутрішній аналітичний огляд, то сучасні реалії висувають принципово інші, ширші вимоги до результативності. До неї належать суспільний вплив, присутність у медіа, участь у виробленні політики, залученість у міжнародні мережі, спроможність формувати дискусію, здатність швидко поширювати перевірену аналітику та підтримувати репутацію досить надійного й перевіреного експертного джерела. У статті О. Федотової та Д. Акобія підкреслено, що сучасні інформаційно-аналітичні центри України слід розглядати не лише за формальною організаційною ознакою, а й за специфікою їхньої діяльності, типом впливу, форматами взаємодії із зовнішнім середовищем і місцем у мережевій структурі виробництва знання [66].

Отже, трансформація аналітичних центрів із локалізованих підрозділів у публічні інституції стала відповіддю на запит суспільства стосовно прозорості та якості управлінських рішень, що найяскравіше простежується у світовому досвіді становлення провідних фабрик думок.

2.2. Сучасний стан розвитку аналітичних осередків світу

Аналітичні центри (think tanks, мозкові центри, фабрики думки) – це політично незалежні організації, які найчастіше складаються з експертів, метою яких є надання інноваційних рішень у сфері державної політики. В розвинутих країнах аналітичні центри та політичні експерти розглядаються як повноправні учасники публічної політики, а так звані традиційні think tanks – як частина політичної еліти [29].

На сьогоднішній день виділяють три основні форми аналітичних центрів:

- 1) академічні аналітичні центри класичного типу;
- 2) контрактного характеру дослідницькі осередки;
- 3) аналітичні центри з адвокації.

Академічні аналітичні центри також називають «університетами без студентів», оскільки вони зосереджені на широкому спектрі питань і прагнуть довгострокових змін у політичному напрямку.

Контрактні осередки відомі провадженням об'єктивних досліджень у вигляді звітних документів та монографій і вони, як правило, орієнтовані на інформаційне забезпечення державних установ та урядових підрозділів.

Нарешті, аналітичні центри з адвокації (пропагандистські) в більшості випадків спрямовані на задоволення інформаційних потреб певних ідеологічних груп чи суб'єктів політичної діяльності [30].

Американські аналітичні центри відіграють важливу роль у прийнятті політико-дипломатичних рішень Сполучених Штатів. Вивчення політичної позиції головних аналітичних центрів Сполучених Штатів має велике значення для дослідження та оцінки тенденцій і політичних орієнтацій американської дипломатії. Однією з основних і суттєвих рис політики та зовнішньої політики США є так звана елітарна група, що складається з великого капіталу, групи військової промисловості та «глибокої держави», яка намагається досягти високого ступеня контролю над зовнішньою політикою США, впливаючи на США різко посилив свою «праву» політику щодо Китаю після наступних адміністрацій Трампа та Байдена, чи аналітичні

центри США наслідували тенденцію просування «правого» напрямку досліджень, пов'язаних з Китаєм, це зовнішні прояви цієї важливої риси [38].

Мозковий центр як правило відноситься до «сховища», яке зберігає знання та виробляє певні ідеї. Це спеціалізовані служби, що займаються критичним аналізом, демонструють пріоритети громадянськості, діагностують роботу органів державної влади, оцінюють ефективність запропонованих рішень через оприлюднення платформ політичних рухів [66].

Фабрики думок мають величезний вплив на американське політичне життя. Щороку вони публікують велику кількість звітів про політичні дослідження, намагаючись скерувати внутрішню та навіть міжнародну громадську думку, а потім вплинути на офіційну політику Сполучених Штатів. Політичне співтовариство США значною мірою покладається на аналітичні центри для політичних порад, і тісна співпраця між урядом і аналітичними центрами є рідкістю у світі. Цей міцний зв'язок і взаємодія спричинили складний політичний розкол у Сполучених Штатах, де мозкові центри всіх розмірів широко розподілені по всьому політичному спектру від лівих до центру та правих [31].

Слід зазначити, що центристські аналітичні центри становлять значну частку великих аналітичних центрів. Серед них більші або впливовіші аналітичні центри включають такі осередки, як: Фонд Карнегі за міжнародний мир, Раду з міжнародних відносин і RAND Corporation, Центр стратегічних і міжнародних досліджень і Міжнародний науковий центр Вудро Вільсона тощо. Молодші центри, як от Центр нової американської безпеки та Фонд Нової Америки, також не прив'язані до певної партійної позиції. Серед цих аналітичних центрів є кілька великих аналітичних центрів із всеосяжними дослідницькими напрямками, і нейтральні чи неочевидні політичні погляди є більш сприятливими для їхніх широких політичних рекомендацій.

У лівій частині політичного спектру також є впливові аналітичні центри. Так, Інститут Брукінгса вважається політично нейтральним мозковим центром, але його дослідження, досвід персоналу свідчать про те, що він став лівоцентристським. Одним із найвідоміших лівих аналітичних центрів вважається Центр американського прогресу, який має тісні зв'язки з Демократичною партією. Крім того, Центр Картера, Інститут економічної політики та Інститут міста – одні з найбільших лівих аналітичних центрів у США.

Найбільшим і найвпливовішим серед правоконсервативних аналітичних центрів є Heritage Foundation, який має досвід економічної та фінансової політики та є найвидатнішим представником консервативного інтелектуального співтовариства Сполучених Штатів з часів адміністрації Рейгана. Крім того, Інститут Катона закріпив свою позицію в спільноті аналітичних центрів завдяки своїй характерній ліберальній позиції, і в останні роки, особливо за часів адміністрації Трампа, його позиція була подібною до позиції політичного співтовариства США [34].

Історично склалося так, що кількість аналітичних центрів у Сполучених Штатах з крайніми лівими чи ультраправими позиціями відносно невелика.

Традиційно чимало великих аналітичних центрів США мають відділи та групи, які зосереджені на дослідженнях Азії чи Китаю. В останні роки, оскільки Китай поступово став центром американської зовнішньої політики та глобальної стратегії, все більше аналітичних центрів перемістили фокус своїх досліджень на вивчення Китаю, особливо його зовнішньої політики, впливу та структури влади.

Напрями функціонування американських фабрик думок можна простежити на прикладі Фонду імені Рассела Сейджа, що є одним з найстаріших аналітичних центрів США, та задіяний у серії базових програм, які передбачають внутрішню підготовку й публікацію статей, стимулювання досліджень шляхом залучення стипендіатів, а також фінансування розробок.

На даний момент Фонд Сейджа – це аналітичний осередок, активно задіяний у проведенні та розповсюдженні результатів досліджень соціальної проблематики. З метою покращення їхньої якості, організація:

- запрошує наукові колективи долучитися до роботи у рамках Програми візитних учених задля реалізації актуальних проєктів;
- забезпечує підтримку науковців інших інституцій у підготовці проєктів, де популяризуються програми Фонду;
- надає широкомасштабний доступ до наукових досліджень, які підтримує за допомогою своєї програми видання книг і журналів;
- здійснює спонсорування профільних семінарів і робочих груп, орієнтованих на впровадження соціальних тем;
- займається плануванням наукових програм на партнерських началах, і володіє правом публікації одержаних рукописів;
- взаємодіє з іншими аналітичними центрами чи фондами, грантовими агентствами, науковими інституціями у напрямку вивчення соціальних питань [18].

На підставі проведених досліджень експерти розробляють аналітичні матеріали, як от: аналітичні записки, аналітичні звіти, тематичні огляди, щорічні огляди, аналітичні статті та ін. Фонд провадить моніторинг соціальної сфери, за результатами чого готує звітну аналітичну продукцію; публікує емпіричного характеру міждисциплінарні статті, призначені для наукового товариства, політиків, громадськості, у рецензованому часописі з відкритим доступом «The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences»; створює аналітичний Бюлетень RSF на базі поточних щомісячних оновлень (за допомогою електронної пошти) за тематикою вивчення фондів, публікаційної активності тощо [18].

Американські аналітичні центри створюють платформи для впливу на прийняття урядових рішень і громадську думку, наприклад, проводять наукові семінари та виступають з промовами в академічних установах. Активно використовуючи публічні платформи, щоб забезпечити канали для

громадськості, щоб висловити свою думку, в останні роки все частіше використовують мережеві соціальні платформи для поширення результатів досліджень і спрямування громадської думки [30].

Діяльність американських аналітичних центрів здебільшого спирається на підтримку індивідуальних і комерційних пожертвувань, що ускладнює для значної кількості американських аналітичних центрів забезпечення незалежності своїх позицій і точок зору під час проведення дослідницької роботи.

Серед груп, які жертвують кошти аналітичним центрам, підприємства, бізнес-асоціації, окремі особи та фонди займають значну частку, а дохід деяких аналітичних центрів від пожертвувань навіть досягає 70% і більше від їх загального доходу. Інститут Брукінгса, наприклад, отримує понад 90 відсотків свого річного доходу за рахунок пожертвувань, переважно від східноамериканського консорціуму, такого як Консорціум Рокфеллера [82]. Групи інтересів і фінансові гіганти зазвичай ховаються за американськими аналітичними центрами, а соціальні пожертви та підтримка фондів часто стають «білими рукавичками» цих консорціумів. На додаток до великих консорціумів, які фінансують аналітичні центри для проведення передових досліджень, корисних суспільству з міркувань релігійних переконань і моральних традицій, більшість досліджень має особисті чи інституційні цілі, або шукаючи більших економічних вигод, або впливаючи на громадську думку чи прийняття урядових рішень через результати досліджень аналітичних центрів для досягнення своїх політичних цілей. Наприклад, транснаціональні нафтові компанії, Boeing, Raytheon та інші постачальники оборонної продукції. Деякі заможні люди також фінансують аналітичні центри у формі фондів для опосередкованого досягнення власних бізнесових чи політичних цілей.

Для американських аналітичних центрів фінансова підтримка донорів чи фондів має вирішальне значення, і чим відоміші та впливовіші аналітичні центри, тим сильніша їх здатність «залучати гроші». Так, згаданий вище

Інститут Брукінгса, як один із аналітичних центрів «першої фаланги» в США, має річний бюджет понад 60 мільйонів доларів, але все ще не найбагатший аналітичний центр у США [81].

Правий Центр стратегічних і міжнародних досліджень і корпорація RAND через тісні зв'язки з армією США і групами військової промисловості мають більший бюджет, ніж Інститут Брукінгса. Звичайно, результати їхніх досліджень, безсумнівно, повинні якомога більше відповідати потребам їхніх «фінансових спонсорів», тому часто публікуються різні так звані «звіти про китайську стратегію» та «звіти про китайські військові», які підкреслюють «теорію загрози Китаю». Для того, щоб «підтримати» масштабні закупівлі зброї урядом США у військової промисловості, яка часто надає дослідницькі кошти аналітичним центрам [60].

За останні десятиліття з'явилося кілька окремих організаційних форм мозкових центрів. Вони відрізняються за стилями роботи, моделями найму та прагненнями, за академічними стандартами об'єктивності та повноти досліджень. Слід зазначити, що деякі аналітики запропонували типології аналітичних центрів. У глобальному контексті більшість аналітичних центрів, як правило, потрапляють у такі широкі категорії:

- 1) Автономний і незалежний (користується значною незалежністю від будь-якої групи інтересів або донорів, а також автономний у своїй діяльності та фінансуванні від уряду).
- 2) Відносно незалежний, незалежний від уряду, але контрольований групою інтересів, донором або підрядною агенцією, яка забезпечує більшу частину фінансування та має значний вплив на діяльність мозкового центру.
- 3) Пов'язаний з урядом або частина формальної структури уряду.
- 4) Квазі-урядовий (фінансується виключно за рахунок державних грантів і контрактів, але не є частиною формальної структури уряду).
- 5) Асоційовані з університетами, які здебільшого є центрами політичних досліджень при університетах.
- 6) Партійно-політичні (формально пов'язані з політичною партією).

7) Корпоративні, які (є комерційними дослідницькими організаціями державної політики, афілійованими з корпорацією або просто діючими на комерційній основі) [45].

Трансформація геополітичних контурів у II половині XX ст. стала потужним драйвером розширення експертного середовища за всім ідеологічним спектром. Новітній глобальний ландшафт think tanks фіксує збереження високої концентрації аналітичних інституцій у країнах Північної Америки та Західної Європи, які сукупно акумулюють вагомую частку світового інтелектуального потенціалу. Водночас динаміка кількісного зростання американських осередків продемонструвала стрімку висхідну динаміку, починаючи з 1980-х рр., причому більшість новостворених центрів обрали вузькопрофільну функціональну або предметно-регіональну спеціалізацію [45].

Паралельно прогресуюче масштабування експертної інфраструктури фіксується в країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону, Латинської Америки, Африки, а також на Близькому Сході. У цих географічних сегментах інтенсивний кількісний та якісний приріст мозкових центрів розпочався з середини 2000-х рр. Академічні (університетські) та прямо афілійовані з урядовими структурами інституції залишаються тут превалюючою моделлю, операційна стабільність якої забезпечується бюджетними субсидіями, цільовими державними грантами, а також фінансовою підтримкою від міжнародних державних і приватних донорів.

Загалом зростання аналітичних центрів у XX та в XXI ст. можна пояснити такими чинниками:

- 1) промислова та технічна революція;
- 2) кінець державних монополій на інформацію;
- 3) криза довіри до самого уряду та обраних посадових осіб;
- 4) зростання складності та технічного характеру політичних проблем.

Разом з тим, в останні роки кількість аналітичних центрів у всьому світі почала зменшуватися. Головним чином, це відбувається через неспроможність зрозуміти позасистемну конкуренцію та оперативно реагувати на неї, а також через труднощі із застосуванням нових технологій та маркетингових стратегій поширення знань [71; 85].

2.3. Українські фабрики думок в умовах війни: інформаційна протидія

Російсько-українська війна стала для українських фабрик думок не лише випробуванням інституційної стійкості, а й моментом різкого розширення їхнього суспільного призначення. У мирний період аналітичні центри України переважно зосереджувалися на дослідженнях публічної політики, реформ, зовнішньої політики, безпеки, економіки, демократичного розвитку, місцевого самоврядування й медійних процесів.

Еволюція вітчизняних аналітичних центрів прискорилося після 2014 р. як реакція на гібридні виклики та набула принципово нової динаміки з початком збройної агресії після 24 лютого 2022 р. В умовах повномасштабного вторгнення до переліку їх пріоритетів додалися нові завдання:

- експертне пояснення воєнно-політичних подій у режимі реального часу;
- системна протидія дезінформаційним кампаніям та ІІСО;
- аналітичний супровід прийняття оборонних та безпекових рішень;
- міжнародна адвокація української позиції;
- оперативна фіксація та аналіз змін суспільних настроїв;
- підтримання стійкості національного інформаційного простору [3; 58].

Українські фабрики думок опинилися в ситуації, коли аналітична діяльність перестала бути лише сферою довгострокових досліджень і

перетворилася на щоденну роботу в умовах воєнної турбулентності. Потреба в експертному поясненні подій стала надзвичайно високою як усередині країни, так і на міжнародному рівні. Саме тому українські центри почали одночасно працювати в кількох напрямках:

- 1) вироблення стратегічної аналітики;
- 2) спростування маніпуляцій;
- 3) підготовка матеріалів для іноземної аудиторії;
- 4) консультації для державних інституцій;
- 5) участь у міжнародних форумах;
- 6) інформаційне супроводження тем, пов'язаних із безпекою, відновленням, санкціями, мобілізацією ресурсів і суспільною стійкістю [59; 83].

Інформаційний спротив у цьому вимірі слід розуміти не лише як спростування фейків. Йдеться про значно ширший процес захисту інформаційного простору, у якому аналітичні центри продукують перевірену аргументацію, руйнують ворожі наративи, подають події війни в аналітичній оптиці, формують рамки інтерпретації та забезпечують інтелектуальну присутність України у світовому дискурсі. Н. Громадська наголошує, що в умовах повномасштабної війни роль сучасних українських think tanks посилилася саме через здатність працювати на перетині експертного аналізу, громадянської мобілізації та міжнародної комунікації. Відповідно, інформаційний спротив має не лише захисний, а й наступальний характер, оскільки пов'язаний із просуванням української позиції в глобальній публічній сфері [70].

Одним із найважливіших напрямів роботи вітчизняних мозкових центрів стала протидія дезінформації. Російська агресія супроводжується багаторічною кампанією маніпуляцій, фальсифікацій, зміщення смислів, нав'язування пропагандистських інтерпретацій і підриву довіри до українських інституцій. У цій ситуації аналітичні центри й пов'язані з ними дослідницькі майданчики взяли на себе функцію системного моніторингу

інформаційних атак, підготовки аналітичних матеріалів щодо ворожих наративів і вироблення аргументованих підходів до захисту інформаційного простору України [19; 70]. За таких умов аналітичний продукт трансформується у дієвий інструмент інформаційної оборони, оскільки захищає суспільство через пояснення механізмів маніпуляції, виявлення деструктивних інформаційних впливів та посилення суспільної стійкості до пропаганди [59]. Ілюстрацією такої роботи може бути викриття масштабної операції «Doppelgänger» (Двійник). Українські аналітичні центри спільно з міжнародними партнерами виявили мережу фальшивих вебресурсів, які видавали себе за авторитетні світові медіа з метою поширення дезінформації. Результатом згаданого аналітичного процесу став деталізований звіт, який розкрив технологію створення клонів впливових ЗМІ. Цей інтелектуальний продукт не лише допоміг нейтралізувати ворожі схеми, а й сформував доказову базу для міжнародних санкцій проти розробників маніпулятивних систем [32].

Суттєву роль у воєнний період відіграють центри, які поєднують аналітику з дослідженням громадської думки [16; 70]. Саме на тлі війни особливо загострилася потреба в точному розумінні суспільних настроїв, моральної стійкості, рівня довіри, готовності до тривалого опору, ставлення до безпекових рішень та бачення майбутнього держави. У працях, присвячених сучасному розвитку українських фабрик думок, наголошено, що їхня ефективність в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від здатності поєднувати аналітичну роботу з виявленням суспільних запитів, інтерпретацією громадських очікувань і донесенням цих оцінок до суб'єктів публічної політики. У цьому разі фабрика думок виступає як інструмент захисту від спрощених або маніпулятивних трактувань суспільної думки, замінюючи емоційні оцінки доказовим аналізом [83]. Влучним прикладом поєднання соціології з поглибленим політичним аналізом є діяльність Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. Зокрема, дослідження «Свобода, безпека, добробут» (2025) показало, як в умовах війни

зкладається новий морально-ціннісний фундамент нації. Провідні аналітики організації довели, що для 60% громадян України основним пріоритетом залишається свобода, а не матеріальні блага. Означений аналітичний документ дозволяє державі та зарубіжним партнерам спиратися на дійсний ціннісний профіль суспільства, а не на спрощені медійні припущення [11].

Війна змінила і тематичну структуру українських аналітичних центрів. Значно посилюється безпековий сегмент. А. Шевченко у дослідженні впливу незалежних аналітичних центрів на формування оборонної стратегії України показує, що незалежна експертиза дедалі відчутніше впливає на безпекове планування, розроблення сценаріїв оборонного розвитку та оцінювання стратегічних пріоритетів. Це означає, що в умовах війни аналітичні центри не лише коментують події, а й входять до ширшої інфраструктури вироблення рішень у сфері національної безпеки. Їхня участь стає особливо важливою там, де державним інституціям потрібні зовнішні професійні оцінки, альтернативні сценарії та експертна аргументація [57].

Паралельно посилюється міжнародний вимір діяльності українських фабрик думок. Війна зробила зовнішню аудиторію одним із центральних адресатів української аналітики. Звідси активізація англomовних публікацій, участі у міжнародних форумах, співпраці з іноземними дослідницькими мережами, підготовки аналітичних матеріалів для закордонних політичних і медійних майданчиків. Матеріали Центру Разумкова ще до повномасштабної війни фіксували включеність українських аналітичних центрів у світові мережі [3]. Після 2022 р. міжнародна інтеграція набула нового змісту, оскільки йдеться вже не просто про професійний обмін, а про представлення саме українського досвіду війни, формування коаліцій підтримки та інтелектуальне обґрунтування потреб України на міжнародній арені.

Інформаційна протидія також проявилася у зміні жанрів аналітичної роботи. Якщо до війни домінували розгорнуті огляди, *policy papers*, довідки та експертні статті, то після початку вторгнення українські фабрики думок значно активніше використовують короткі аналітичні формати, інфографіку,

роз'яснювальні відео, дайджести, оперативні коментарі, фактчекінгові матеріали, мапи, трекери реформ, аналітичні стрічки подій і щотижневі огляди дезінформації. А. Корнієнко, вивчаючи роль інформаційно-аналітичних центрів у формуванні інформаційного простору України, наголошує на потребі поєднання аналітичної глибини з ефективним форматом поширення результатів. У воєнний період ця потреба стала ще гострішою, адже швидкість комунікації прямо впливає на стійкість суспільства до інформаційних атак [19]. Показовим щодо жанрової трансформації є досвід Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, який відмовився від підготовки розлогих щорічних звітів на користь щоденних дайджестів «Сьогодні» та оперативних спростувань у форматі карток для соціальних мереж. Активне використання різних інтерактивних мап та відеороз'яснень дозволило осередку максимально швидко й зрозуміло доносити складні аналітичні висновки до мільйонної аудиторії, що було б неможливим при використанні лише усталених форм [79].

Окреме значення має і громадянський вимір діяльності українських think tanks. На відміну від класичних закритих експертних підрозділів, українські фабрики думок у період війни діють як частина ширшої екосистеми громадянського суспільства. К. Кандагура зауважує, що неурядові аналітичні центри виражають думку громадськості у взаємодії з державним управлінням. В умовах війни ця функція набула особливої ваги. Аналітичні центри не лише пояснюють суспільству зміст державної політики, а й передають у публічний простір запити громадян, волонтерських спільнот, ветеранського середовища, переміщених осіб, регіональних громад і професійних груп, які безпосередньо переживають наслідки війни [16].

Водночас слід враховувати і той факт, що війна не усунула старі проблеми українських фабрик думок, а й у низці випадків навіть спричинила їх загострення. Зокрема, йдеться про хронічну фінансову вразливість, зумовлену залежністю від грантових циклів, кадрове виснаження та потребу в екстремальній багатозадачності на підставі одночасного поєднання

дослідницької, консультативної, медійної та міжнародної діяльності. Сучасні українські аналітичні центри функціонують у складному середовищі, де необхідність підтримання інституційної стійкості та збереження високих професійних стандартів супроводжується високим суспільним попитом на оперативну експертизу. Тому інформаційний спротив вимагає не лише якісного аналітичного продукту, а й тривалої організаційної витривалості [70].

Водночас війна створила і нові можливості для посилення ролі українських фабрик думок. Передусім ідеться про зростання довіри до вітчизняної експертизи, яка формується не ззовні, а безпосередньо в реальності війни. Українські центри набули унікального досвіду аналізу гібридних загроз, незламності суспільства, роботи державних інституцій під тиском, трансформації безпекової політики, міжнародної підтримки, відбудови та повоєнного планування. Саме цей досвід робить їх помітними учасниками міжнародної дискусії про безпеку, демократію, дезінформацію та політику стійкості. У європейських аналітичних публікаціях Україна дедалі частіше розглядається не лише як об'єкт дослідження, а і як джерело знання про сучасну війну, мобілізацію суспільства та інформаційну оборону [61; 83].

Інформаційний спротив вітчизняних мозкових центрів має і виразний ціннісний вимір. Умови війни вимагають від аналітичних інституцій не удаваної нейтральності між агресором і жертвою, а професійної чесності, фактологічної точності й послідовного захисту принципів міжнародного права, демократії та права суспільства на правдиву інформацію. Саме тому аналітична робота в умовах війни поєднує фахову неупередженість у методах із чіткою нормативною позицією щодо неприйнятності агресії та маніпулятивного викривлення реальності. Подібне поєднання не послаблює експертність, а навпаки підсилює її суспільну вагу. Підтвердженням того є діяльність провідних українських фабрик думок. Наприклад, Національний інститут стратегічних досліджень у своїх доповідях про «суспільство, трансформоване війною», перетворює складні дані про міграцію та

економіку на конкретні засади національної стійкості [49]. У свою чергу, Центр Разумкова через ґрунтовні соціологічні зрізи та аналітику в журналі «Національна безпека і оборона» демонструє, як фахова неупередженість допомагає світовій громадськості зрозуміти реальну ціну української витривалості.

Помітною рисою діяльності українських фабрик думок у період війни стало посилення їх участі у виробленні рішень щодо повоєнного відновлення, енергетичної безпеки, соціальної згуртованості, євроінтеграції та інституційної стійкості держави. Війна змінила не лише зміст аналітичного порядку денного, а й саму архітектуру експертної роботи, оскільки центри змушені одночасно реагувати на поточні загрози й формувати стратегічне бачення майбутнього. У зв'язку з цим аналітичні структури дедалі активніше готують матеріали щодо сценаріїв відбудови, реформування сектору безпеки, зміцнення демократичних інститутів, відновлення людського капіталу та посилення міжнародної суб'єктності України. Саме в цій роботі виявляється їх здатність поєднувати кризове реагування з довгостроковим плануванням, що істотно підвищує значення фабрик думок у системі публічного управління. Так, українські аналітичні центри долучилися до розробки галузевих стратегій згідно з Планом відновлення України. Зокрема, сформували експертні групи, які представили чіткі сценарії економічного відродження та модернізації енергетичної системи за стандартами ЄС. Це доводить, що сучасна фабрика думок є не лише спостерігачем, а й учасником інституційних перетворень [3; 15].

Не менш вагомим напрямом стала участь українських аналітичних центрів у формуванні зовнішнього інформаційного середовища навколо війни. Через англomовні дослідження, міжнародні аналітичні коментарі, виступи на публічних майданчиках і партнерські проєкти з іноземними інституціями вони забезпечують присутність українського бачення у світовому експертному просторі. Йдеться не лише про інформування закордонної аудиторії, а й про цілеспрямоване інтелектуальне протистояння

російським наративам, які намагаються викривити причини війни, применшити масштаби злочинів агресора та послабити міжнародну підтримку України. За цих умов фабрики думок виконують функцію зовнішнього аналітичного представництва держави, коли фахово підготовлений текст, дослідження чи експертний виступ перетворюється на інструмент міжнародної аргументації та захисту національних інтересів [57; 70].

Висновки до розділу 2

1) Еволюція мозкових центрів від локальних інформаційно-аналітичних підрозділів закритого типу до відкритих і глобально інтегрованих установ відбиває кардинальні зміни у системі публічного управління та інформаційного обігу. Вона супроводжувалася прискоренням темпів роботи та підвищенням вимог до якості й відкритості аналітичного продукту.

Під впливом процесів цифровізації та демократизації аналітичні центри перейшли від обслуговування вузькоорієнтованих відомчих інтересів до набуття статусу мережевих гравців, які успішно поєднують фундаментальну експертизу з публічною доступністю та безпосередньо впливають на ухвалення стратегічних рішень.

2) Сучасний стан розвитку світових аналітичних осередків та визначено характерні тенденції до їх кількісного зростання, урізноманітнення організаційних форм і посилення впливу на формування публічної політики. Встановлено, що пріоритетними викликами для виробників експертного знання (зокрема у США та Європі) залишаються ризики політичної заангажованості через специфічні умови фінансування, а також необхідність адаптації до жорсткої конкуренції у цифровому медійному просторі, що потребує покращеної якості підготовки, ефективності та доступності аналітичного продукту.

3) Російсько-українська війна спричинила глибоку трансформацію діяльності вітчизняних фабрик думок, розширивши їх функції та перетворивши із переважно дослідницьких інституцій на активних суб'єктів інформаційної протидії, безпекового аналізу та міжнародної комунікації. З'ясовано, що аналітичні центри ефективно інтегрувалися у міжнародне експертне середовище, поєднуючи стратегічну аналітику з оперативним реагуванням на безпекові виклики. Це дозволило їм стати виразниками та адвокатами української позиції на міжнародній арені, що впливає на формування реальної картини світового бачення причин та наслідків російської агресії.

РОЗДІЛ 3.

ВИВЧЕННЯ ДОСВІДУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКСПЕРТНО-АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ: (НА ПРИКЛАДІ КОРОЛІВСЬКОГО ІНСТИТУТУ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН CHATHAM HOUSE)

3.1. Аналіз інформаційної діяльності Chatham House

Chatham House, або Royal Institute of International Affairs, є одним із найвідоміших аналітичних центрів у сфері міжнародних відносин, глобальної безпеки, міжнародного права, економіки, кліматичної політики та політичного управління. Його діяльність спрямована на дослідження світових процесів, підготовку аналітичних матеріалів, організацію експертних дискусій і комунікацію з політичними лідерами, дипломатами, бізнесом, медіа та громадськістю.

Інформаційна робота Chatham House має комплексний характер. Інститут не обмежується публікацією дослідницьких матеріалів, а поєднує аналітику, експертний діалог, публічні заходи, закриті обговорення, цифрову комунікацію, освітні ініціативи та роботу з міжнародними професійними мережами. Це відповідає сучасному розумінню аналітичного центру як інституції, що виробляє знання для публічної політики й одночасно забезпечує його поширення серед різних аудиторій [36].

Організаційна модель Chatham House побудована на поєднанні дослідницької, комунікаційної та мережевої функцій. Дослідницька функція забезпечує підготовку змістовних матеріалів, комунікаційна функція сприяє поширенню висновків, а мережева функція об'єднує політичних діячів,

дипломатів, науковців, журналістів, представників бізнесу й громадянського суспільства. Саме через цю багаторівневу взаємодію Chatham House має вплив на міжнародний порядок денний [59].

У табл. 3.1 представлено основні напрями інформаційної діяльності Chatham House.

№	Напрямок діяльності	Зміст	Інформаційне значення
1	Дослідницькі публікації	Звіти, аналітичні матеріали, коментарі, огляди	Формують доказову основу для рішень
2	Експертні заходи	Конференції, круглі столи, лекції, закриті дискусії	Забезпечують професійний обмін позиціями
3	Chatham House Rule	Формат нерозголошення авторства висловлювань	Створює умови для відвертого діалогу
4	Цифрова комунікація	Сайт, відео, подкасти, онлайн-матеріали	Розширює доступ до аналітики
5	Робота з політичними лідерами	Участь посадовців і міжнародних діячів у подіях	Посилює вплив на політичний порядок денний
6	Тематичні програми	Дослідження безпеки, економіки, права, клімату, регіональної політики	Забезпечують предметну глибину аналізу
7	Щорічні огляди	Звітність про результати, події й напрями роботи	Підтримують інституційну прозорість

Таблиця 3.1 – Основні напрями інформаційної діяльності Chatham House [62].

Структура інформаційної діяльності Chatham House показує, що інститут працює не лише як видавець аналітичних матеріалів. Його вплив формується через поєднання досліджень, подій, професійних мереж і цифрової присутності. Завдяки цьому аналітичний продукт входить у професійний обіг політиків, дипломатів, журналістів, науковців, представників бізнесу та громадських організацій.

Дослідницькі публікації є центральним елементом інформаційної роботи Chatham House. Вони охоплюють звіти, аналітичні статті, коментарі, огляди, тематичні дослідження й матеріали, присвячені актуальним міжнародним подіям. Їхнє призначення полягає в тому, щоб пояснити складні глобальні процеси, оцінити політичні ризики й надати аргументовану основу для рішень. Така спрямованість наближає Chatham House до моделі аналітичного центру, який працює на межі науки, політики й публічної комунікації.

Тематика Chatham House охоплює міжнародну безпеку, геополітичні конфлікти, зовнішню політику держав, глобальну економіку, кліматичну трансформацію, енергетику, продовольчу безпеку, цифрові технології, міжнародне право, демократію та регіональні процеси. Широта тематичного наповнення дозволяє інституту розглядати міжнародні проблеми не ізольовано, а через взаємозв'язок політичних, економічних, безпекових і правових чинників [38].

Важливим напрямом діяльності Chatham House є організація експертних заходів. Інститут проводить конференції, круглі столи, лекції, публічні дискусії, закриті консультації та зустрічі з політичними діячами. Через ці формати аналітика перетворюється на професійну комунікацію, у межах якої учасники можуть обмінюватися позиціями, перевіряти аргументи й формувати спільне бачення міжнародних проблем.

Особливе місце в інформаційній діяльності установи посідає Chatham House Rule. Його зміст полягає в тому, що учасники можуть використовувати отриману під час обговорення інформацію, але не мають права розкривати

особу мовця або його організаційну належність. Це правило створює умови для відвертого діалогу, особливо під час обговорення чутливих питань міжнародної політики, безпеки, дипломатії та конфліктів [18].

Chatham House Rule є не лише процедурою проведення заходів, а й інструментом управління потоками інформації. Воно дозволяє поширювати зміст обговорення без персоналізації висловлювань, що знижує ризик політичного тиску на учасників. Для інформаційної діяльності інституту це має велике значення, оскільки якість експертного діалогу залежить від довіри, конфіденційності та готовності учасників висловлювати професійні оцінки.

У табл. 3.2 подано характеристику Chatham House Rule як інструменту інформаційної діяльності.

№	Ознака	Зміст	Значення для інформаційної діяльності
1	Нерозголошення авторства	Заборона називати особу мовця або його організацію	Захищає учасників дискусії
2	Дозвіл на використання інформації	Зміст обговорення може використовуватися без персональної ідентифікації	Забезпечує поширення ідей
3	Довіра між учасниками	Учасники спільно дотримуються правила	Підтримує якість діалогу
4	Робота з чутливими темами	Правило доречне для складних політичних і безпекових питань	Дає змогу обговорювати конфліктні проблеми
5	Міжнародне використання	Правило застосовується за межами самого інституту	Посилює репутацію Chatham House
6	Баланс відкритості	Інформація може	Поєднує публічний

	й конфіденційності	поширюватися без персоналізації	інтерес і захист учасників
--	--------------------	------------------------------------	-------------------------------

Таблиця 3.2 – Характеристика Chatham House Rule [62].

Chatham House Rule демонструє, що інформаційна діяльність інституту охоплює не тільки зміст публікацій, а й правила професійної комунікації. Інститут фактично створює умови для обговорення складних міжнародних питань, де важливими є не лише факти й висновки, а й безпечний формат взаємодії між учасниками. Щорічний огляд Chatham House 2024–2025 рр. має значення як джерело оцінки інформаційної активності інституту, де відображено основні результати досліджень, подій, тематичних напрямів і взаємодії з політичними діячами. Наявність annual review підтверджує прагнення інституту демонструвати відкритість перед членами, партнерами, донорами, дослідниками та ширшою професійною аудиторією. У документі серед важливих тем згадуються:

- глобальне управління штучним інтелектом;
- майбутнє України;
- кліматична політика;
- міжнародна безпека;
- взаємодія з політичними лідерами.

Окремо зазначено участь Президента України Володимира Зеленського в заході Chatham House у червні 2025 р., що свідчить про роль інституту як майданчика міжнародної політичної комунікації [62].

Таблиця 3.2 систематизує Chatham House Rule як ефективний інструмент управління інформацією, що гарантує анонімність, ініціює проведення відвертих дискусій та дозволяє концентрувати конфіденційні дані. Це правило роботи установи видозмінює конфіденційний діалог у принципово новий, суспільно значущий аналітичний продукт, тим самим посилюючи її авторитетність.

Український напрям у роботі Chatham House має особливе значення через війну росії проти України, потребу в міжнародній підтримці, санкційній політиці, відбудові, європейській інтеграції та майбутньому безпековому устрої Європи. Увага інституту до нашої держави сприяє представленню української проблематики в міжнародному експертному просторі та формуванню поінформованої позиції західних урядів, медіа й громадськості [49].

Chatham House виконує кілька інформаційних функцій щодо української тематики. Він пояснює причини та наслідки війни, аналізує безпекові виклики, підтримує дискусію щодо міжнародної допомоги, санкцій, дипломатії, відбудови й місця України в європейському порядку. Завдяки цьому українське питання розглядається не як локальна криза, а як частина ширших процесів міжнародної безпеки та глобальної політики.

Важливою характеристикою інформаційної діяльності Chatham House є орієнтація на політичний вплив. Інститут не ухвалює державних рішень, але створює аналітичні й комунікаційні умови для їхнього обговорення. Через дослідницькі матеріали, події, експертні мережі та комунікацію з політичними лідерами Chatham House впливає на те, які теми входять до порядку денного і які аргументи використовуються в міжнародних дебатах [36; 62].

Цифрова присутність Chatham House є важливою складовою його інформаційної діяльності. Офіційний сайт виконує функцію відкритого архіву публікацій, подій, дослідницьких напрямів, інформації про експертів, місію та програми. Завдяки цифровому формату матеріали інституту доступні не тільки членам організації або учасникам подій, а й міжнародній аудиторії [63].

Публікації Chatham House відрізняються за різним рівнем складності. Частина матеріалів реагує на поточні міжнародні події, а частина присвячена стратегічним процесам і довгостроковим тенденціям. Вивчення контенту

офіційного веб-ресурсу установи дозволяє класифікувати її інформаційну продукцію за рівнем складності на три основні групи, а саме:

1) Мобільне реагування та аналітика поточного стану (має середній рівень складності, доступна для широкої аудиторії). Включає короткі статті, що публікуються невдовзі після важливих поточних подій на міжнародній арені (результати виборів, хід конфліктів, проведення самітів). Основною завданням її є максимально швидка оцінка того, що відбувається.

2) Дослідження стратегічного плану (характеризуються високим рівнем складності, наявністю глибокого аналізу). Це фундаментальні доповіді, які базуються на довгострокових дослідженнях. Зазвичай вони охоплюють проблеми кліматичних змін, геополітичній динаміці, стану кібербезпеки, впровадженню економічних моделей. Головним завданням даної продукції окреслюється вплив на процеси розробки політики та хід стратегічного планування.

3) Аналітичні записки тематичного спрямування (передбачають середній та високий рівні складності). Зосереджені на аналізі вузькопрофільної проблематики для спеціалістів [76].

Така розподіленість дає можливість Chatham House залишатися у тренді щоденних новинних стрічок і паралельно задавати порядок денний стосовно до перспектив світової політики.

Окрім підготовки різнорівневої аналітичної продукції, не менш важливим напрямом роботи Chatham House є організація експертних заходів. Це дозволяє інституту успішно поєднувати оперативну експертну реакцію з глибоким дослідженням міжнародних процесів. Для аналітичного центру така здатність є важливою, оскільки сучасна політика потребує і швидкого пояснення, і довгострокового бачення.

У табл. 3.3 подано SWOT-аналіз сильних сторін і ризиків інформаційної діяльності Chatham House.

№	Аспект	Сильна сторона	Потенційний ризик
---	--------	----------------	-------------------

1	Репутація	Високий міжнародний авторитет інституту	Залежність впливу від довіри до бренду
2	Дослідження	Незалежний і доказовий аналіз	Складність збереження нейтральності в політично чутливих темах
3	Заходи	Доступ до політичних лідерів та експертів	Сприйняття як елітарного майданчика
4	Chatham House Rule	Відвертість професійного діалогу	Обмежена публічна прозорість окремих обговорень
5	Цифрова комунікація	Доступність матеріалів для міжнародної аудиторії	Ризик спрощення складних висновків у медіа
6	Тематична широта	Охоплення багатьох глобальних проблем	Потреба підтримувати високу якість у різних напрямках
7	Щорічна звітність	Публічна демонстрація активності	Звітний формат не завжди містить повну методичну деталізацію

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз сильних сторін і ризиків інформаційної діяльності Chatham House [29; 62].

Сильні сторони Chatham House пов'язані з репутацією, сталістю дослідницької роботи, міжнародною мережею, доступом до політичних лідерів і здатністю перетворювати аналітику на політичну комунікацію. Водночас впливовий аналітичний центр має постійно підтримувати баланс між доступом до еліт і суспільною відкритістю. Для Chatham House це питання особливо важливе через активне використання закритих форматів дискусій.

Фінансова й організаційна прозорість є необхідною умовою довіри до аналітичного центру. Для організацій, які працюють із політично чутливими питаннями, значення має не тільки якість досліджень, а й зрозумілість джерел підтримки, процедур управління та правил взаємодії з партнерами. У науковій літературі зазначається, що ризик заангажованості є одним із основних викликів для недержавних аналітичних центрів [29].

Підбиваючи результати SWOT-аналізу, наведені у табл. 3.3., можна стверджувати, що основною конкурентною перевагою Chatham House є його унікальний режим комунікування та високий репутаційний рівень. Одночасно з тим виявлені ризики (як от елітарність та безпосередня залежність від донорів) свідчать про потребу подальшої цифрової прозорості та розширення джерел фінансування задля збереження рівня незалежного джерела інформації.

Інформаційна діяльність Chatham House має виразну міжнародну спрямованість. Інститут працює з проблемами, які виходять за межі британської політики, зокрема з війнами, глобальною безпекою, кліматом, економічними кризами, технологічним регулюванням і трансформацією міжнародного порядку. Завдяки цьому Chatham House виступає міжнародним експертним майданчиком, а не лише національним коментатором політичних процесів [38; 62].

Значення Chatham House для інформаційного простору полягає в тому, що інститут одночасно виробляє аналітичний зміст і формує правила професійного обговорення. Його публікації забезпечують доказову основу, заходи створюють простір для взаємодії, а Chatham House Rule підтримує культуру відповідальної дискусії. Поєднання цих елементів робить організацію прикладом аналітичного центру, у якому інформаційна діяльність охоплює і зміст, і процедуру комунікації.

Оцінюючи діяльність Chatham House, потрібно враховувати не тільки кількість матеріалів або подій, а й здатність інституту підтримувати сталість експертного впливу. Регулярні публікації, щорічні огляди, участь політичних

діячів, міжнародна аудиторія й упізнаваність Chatham House Rule свідчать про довготривалий характер його інформаційної діяльності. Вона спирається на інституційну пам'ять, професійну мережу й репутацію незалежного джерела аналізу [59].

Отже, готовність інституції поєднувати багаторівневу експертизу з різноманітним джерел наповнення бюджету забезпечує стабільність й автономність її функціонування та дає можливість уникати впливу суб'єктивного фактора.

3.2. Перспективи інформаційної діяльності фабрик думок

У сучасному глобалізованому світі фабрики думок (think tanks) перетворюються з класичних дослідницьких інституцій на потужних суб'єктів інформаційної діяльності, що формують коло пріоритетів суспільства. В умовах збільшення обсягів інформації та стрімкого розвитку цифрових технологій їхня роль полягає не лише в генеруванні нових знань, а й в управлінні ціннісними наративами від глибокої аналітики великих даних (Big Data) до боротьби за правдивість інформації у світі, де емоції часто густо превалюють над фактами.

Сьогодні фабрики думок виступають надважливою комунікаційною ланкою між академічною наукою, політичною владою та громадськістю, перетворюючи неструктуровану інформацію на прикладні рішення та визначаючи контури світового інформаційного простору.

Аналітичні центри були ефективними в удосконаленні прийняття урядових рішень завдяки потужним дослідженням у поєднанні з добре продуманими та реалізованими програмами залучення до політики. На додаток до дослідницьких програм і участі в політиці, існує ще один компонент аналітичних організацій – управління, – який пов'язаний із проведенням політичних досліджень та їх ефективним доведенням до осіб, які приймають рішення. Незважаючи на загальні виклики у вдосконаленні

управління, набагато більше уваги та ресурсів приділяються зміцненню дослідницького потенціалу та якості організацій, що є необхідним, але недостатнім підходом до підтримки аналітичних центрів у остаточному ефективному вдосконаленні політики.

Ці організації мають низку спільних характеристик. По-перше, це їхня спрямованість на політику, що означає, що їх мета полягає в тому, щоб об'єднати знання та розробку політики шляхом інформування та, якщо можливо, впливу на процес політики. Аналітичні центри проводять і повторюють дослідження, спрямовані на вирішення політичних проблем, а не лише на просування теоретичних дебатів.

Другою спільною характеристикою є громадська мета, яка стосується причини існування аналітичних центрів. Більшість аналітичних центрів стверджують, що вони проводять дослідження, щоб поінформувати громадськість та уряд про те, як покращити державну політику. Їхня риторика часто стверджує, що їхня робота спрямована на загальне благо та освіти громадськості.

По-третє, досвід і професіоналізм дослідницького персоналу є ключовим інтелектуальним ресурсом аналітичних центрів і способом легітимізації їхніх висновків.

Нарешті, головною діяльністю аналітичних центрів є, як правило, аналіз досліджень і консультації у формі публікацій, конференцій, семінарів і практичних занять [13].

Перехід від одного до іншого ставатиме дедалі важливішим і вимагатиме від аналітичних центрів зміни способів роботи.

Зрештою, інновація – це не просто створення нової ідеї – це не те саме, що винахід. Аналітичні центри, звичайно, звикли висувати нові ідеї для політиків, які конкурують з іншими ідеями. Але інновації — це створення нових ідей, які втілюються в життя. Інновація полягає в досягненні результатів і вирішенні наявної проблеми.

Інноваційні ідеї, як правило, черпаються з нових зв'язків. Таким чином, аналітичні центри все частіше повинні будуть надавати простір для широкого кола зацікавлених сторін, щоб зібратися разом і запропонувати нові способи формування політики.

Аналітичним центрам доведеться подолати три перешкоди, якщо вони хочуть інновувати інформаційну діяльність:

1) Відокремлена експертиза: аналітичні центри — це домівки для експертів. Є люди з докторським ступенем, які спеціалізуються та досліджують дрібні деталі кожного питання. Але проблема в тому, що експертиза, як правило, є фаховою. І це створює бар'єри, які часто відображаються на структурі аналітичних центрів. Це повна протилежність до того, що забезпечує інновації. Великі, всеосяжні виклики, такі як зміна клімату та нерівність, вимагають комплексних відповідей поза межами силосу.

2) Відповідність політиці: це звучить суперечливо, але відповідність до політики може бути перешкодою для інновацій. Багато аналітичних центрів у США, наприклад, настільки добре пов'язані зі світом політики і настільки добре знають політику, що формулюють свої ідеї в рамках існуючої політики. Через це вони не можуть висувати оригінальні ідеї, коли йдеться про політику чи нові шляхи її реалізації.

3) Негнучке фінансування: інновації потребують гнучкого фінансування. Однак фінансування стає все більш спеціалізованим. Центр прив'язаний до конкретних проектів і конкретних результатів. Це ускладнює інновації аналітичних центрів, оскільки вони змушені постійно виконувати вимоги спонсорів. Тому, щоб аналітичні центри могли впроваджувати інновації, спонсори також повинні будуть скоригувати свою роботу, зосередившись не лише на короткострокових результатах, але й забезпечивши простір на довгострокову перспективу, що дозволить коригувати програми досліджень відповідно до нових подій [38].

Можна виокремити способи, що сприятимуть перетворенню аналітичних центрів на інноваторів діяльності.

Перспективними вважаються аналітичні центри, які мають здатність проводити прикладні дослідження в різних наукових напрямках.

Комплексний характер інформаційної діяльності фабрик думок дозволяє структурувати їхній розвиток за кількома векторами, кожен з яких є відповіддю на виклики сучасного комунікаційного середовища:

1) Посилення політичної суб'єктності та орієнтованості на прийняття рішень. Інформаційна робота центрів трансформується з пасивного збору даних у стратегічний інформаційний супровід державних рішень. Аналітичні центри фокусуються на підготовці інформаційної продукції прикладного характеру (аналітичних записок, сценаріїв, прогнозних оглядів тощо), яка здатна оперативно інтегруватися у процес розробки політики. Визначальним стає не просування теоретичних концепцій, а перетворення складної інформації на дієвий інструментарій для політичного прогнозування та управління суспільними трансформаціями.

2) Зростання суспільно-комунікаційної ролі фабрик думок. Інформаційна діяльність аналітичних центрів виходить за межі вузькокорпоративних інтересів і набуває соціально-просвітницької ролі, трансформуючись у важливий соціальний інститут. Їхня робота більше не обмежується урядовими консультаціями, а охоплює формування інклюзивного інформаційного середовища, де дані осередки популяризують складні експертні знання для широкого загалу. Таким чином, їхня робота спрямовується на інформаційне забезпечення суспільного блага. Підвищення рівня політичної грамотності населення, роз'яснення державних реформ та стимулювання публічних дискусій сприяє перетворенню фабрик думок на каталізатор розвитку громадянського суспільства.

3) Пріоритет експертизи. Сьогодні, коли інтернет переповнений різноманітною, у тому числі неперевіреною інформацією та фейками, саме висока кваліфікація аналітиків є головним критерієм якості роботи

аналітичних осередків. Розвиток цього напрямку означає перехід від звичайного збору фактів до глибокого інтелектуального аналізу. Досвід дослідників гарантує, що висновки будуть об'єктивними та правдивими. Формування сильної команди експертів стає головним завданням, оскільки глибока авторська аналітика дозволяє фабрикам думок залишатися авторитетним джерелом достовірних даних в сучасному інформаційному світі.

4) Модернізація представлення результатів досліджень та розширення каналів комунікації. Інформаційна робота аналітичних центрів на даному етапі виходить за межі традиційного консультування, охоплюючи розгалужену систему публічних та закритих комунікацій. Це передбачає поєднання класичних публікацій з інтерактивними форматами (експертними панелями, цифровими конференціями, практичними тренінгами та мультимедійними платформами). Тому актуальним є використання таких комунікаційних майданчиків, де результати аналізу спочатку презентуються, а далі проходять апробацію у ході комунікування з партнерами, що забезпечує високу релевантність та практичну цінність наданих рекомендацій.

Гнучкість у реалізації цих змін ставатиме дедалі вагомішим чинником успіху, спонукаючи аналітичні центри до модернізації робочих процесів та переходу на нові комунікаційні стандарти.

В умовах прискорених геополітичних змін та процесів внутрішньої соціальної трансформації в Україні інформаційна діяльність аналітичних центрів вимагає якісного оновлення. Як зазначає М. Сенченко, у сучасному світі інформація стає стратегічним ресурсом, а ефективність аналітичних структур залежить від їхньої здатності адаптуватися до глобальних викликів [44]. Така необхідність обумовлюється тим фактором, що сьогодні недостатньо тільки провадити якісну експертну діяльність без створення широкого суспільного резонансу та застосування інноваційно-комунікаційних інструментів. Важливість модернізації напрямів розвитку

фабрик думок продиктована потребою їх перетворення на активних суб'єктів інформаційного простору, спроможних не лише аналізувати дані, а й формувати перспективне бачення майбутнього через візуалізацію, універсальну мову комунікування та залучення широкого кола громадськості. Вивчення кращих іноземних практик розвитку аналітичного потенціалу та виробництва високоякісних аналітичних матеріалів дозволяє виділити основні способи перетворення аналітичних структур на інноваторів змін.

Задля практичної реалізації трансформацій доцільно було б розширити сферу діяльності вітчизняних аналітичних осередків до того, щоб вони були орієнтовані на інформаційний ринок [51]. Для створення міцної мережі інформаційно-аналітичних центрів потрібно, щоб:

- 1) Висновки та рекомендації надавалися за участі незалежних зовнішніх експертів та рецензентів, а також при залученні зовнішніх фінансових джерел досліджень.
- 2) Співпраця з владними структурами стала необхідною частиною процесу розробки політичних стратегій.
- 3) Аналітичні центри були визнані як інституції, здатні до самодостатності за рахунок надання кваліфікованих кадрів і забезпечення фінансових можливостей.
- 4) Було проведено вивчення місцевих проблем, зокрема в контексті децентралізації та передачі повноважень і бюджетів від державних органів влади до місцевого самоврядування [22].

На думку деяких вчених, можливими варіантами вирішення поточних проблем є:

- започаткування спеціальної профільної асоціації інформаційно-аналітичних осередків;
- розробка єдиного централізованого інформаційного веб-порталу діючих світових аналітичних центрів;

- вдосконалення системи рейтингового оцінювання результатів функціонування чинних мозкових центрів зарубіжжя;
- підготовка для фабрик думок оновлених рекомендацій з урахуванням тенденцій змін на геополітичній арені;
- створення нових спеціалізованих фондів підтримки та фінансування досліджень інформаційно-аналітичних служб [53].

На основі аналізу кращих світових практик (зокрема досвіду Chatham House та New America Foundation) уможлиблюється структурувати інноваційні інструменти інформаційної діяльності за такими стратегічними напрямками:

1) Розширення експертного кола інформаційного виробництва. Вже недостатньо лише взаємодіяти з урядом, бізнесом та організованим громадянським суспільством. Залучення до переосмислення змісту аналітичних продуктів художників, дизайнерів, технологів та психологів вкрай необхідне. Такі міри дозволяють вийти за межі сухих звітних матеріалів і створювати контент, що резонує з різними аудиторіями.

2) Інтеграція молодіжного інтелектуального ресурсу. У кожному аналітичному центрі є група досвідчених радників, але старші фахівці висловлюють погляди та перспективи на основі власного досвіду, що є важливим і корисним, але може не відображати мислення молодих поколінь. Створення змішаних панелей радників (досвід Chatham House) відкриває безліч поглядів і точок зору, що важливо для просування нових інформаційних технологій. Це забезпечує інклюзивність інформаційної політики та врахування цифрового мислення нових поколінь [63].

3) Модерація широких політичних дебатів. Трансформація центрів з односторонніх джерел інформації на комунікаційні майданчики для громад, які раніше були поза політичним дискурсом. Аналітичні центри можуть бути союзниками в боротьбі за багатосторонні політичні дебати, на підставі чого залучати недостатньо представлені громади до колективних обговорень нагальних суспільних питань, які безпосередньо впливають на їхнє майбутнє.

4) Формування суспільного резонансу. Інформаційна робота має бути спрямована не лише на окремих суб'єктів прийняття рішень (LPR), а й на створення широкого медійного запиту щодо змін, без якого політичні рішення не реалізуються.

5) Проєктування різноманітних варіантів перспективних сценаріїв (моделювання). Йдеться не лише про створення політичних знань, а й про залучення людей до даного процесу. Замість констатації фактів – пропонування візуальних моделей майбутнього (кейс площі Пікаділлі). Це сприяє перетворенню аналітики на надихаючий інформаційний продукт [Chatham].

6) Застосування візуальних засобів. Візуалізація, безумовно, може використовуватися надмірно і не завжди справляє достатній вплив, але здатна мати надзвичайний вплив, чітко фіксуючи вимір політичної проблеми й активізуючи політичні дії. Впровадження інфографіки, дата-арту та відео задля фіксації складних проблемних аспектів є потужним каталізатором політичної дії [17].

7) Перехресна робота міждисциплінарного характеру. Аналітичним центрам необхідно звільнитися від власної вузькопрофільної замкненості і подивитися на політичні проблеми з різних точок зору, об'єднавши різні сфери політики. Сьогодні потрібно відмовитися від інформаційних «силосів» (звужених програмних сфер) та перейти до комплексного висвітлення проблем (наприклад, досвід New America Foundation, що вважав себе «антимозковим центром» та намагався співробітничати не з спеціалістами, а людьми, які вміють мислити всебічно) [75].

8) Ігрова симуляція інновацій. Навчання новому є неймовірним інструментом для інновацій. І в цьому контексті настільні вправи та симуляції – ефективний спосіб згенерувати проривні ідеї та запропонувати інновації. Тому досить актуальним стає впровадження настільних ігор та симуляцій як методу генерації експертами проривних ідей та перевірки аналітичних гіпотез у сучасному динамічному середовищі.

9) Вдосконалення термінологічного апарату (мовних засобів). Розробка нових інклюзивних визначень та формулювань, які здатні змінити сприйняття політичної проблеми та об'єднати різних учасників процесу, – також запорука успішності інформаційної діяльності фабрик думок.

10) Забезпечення гнучкості фінансових ресурсів. Перехід до моделей фінансування, що дозволяють інвестувати в експериментальні інформаційні формати та зумовлюють швидку реакцію на зміни в інфопросторі.

Узагальнюючи викладене, слід зауважити, що практична реалізація наведених напрямів можлива тільки за умови поєднання технологічного та комунікаційного складників. Як доводять О. Федотова та В. Кудлай, саме інформаційні технології гарантують гнучкість та ефективність управління сучасними організаціями в умовах невизначеності [55]. Водночас, використання візуальних помічників, обґрунтованих у працях О. Карпенка, дозволяє перетворити результати складних ігор на доступний і переконливий продукт публічної комунікації [17].

Модернізація інформаційної діяльності фабрик думок передбачає перехід від акумулювання знань у напрямок формування пріоритетів суспільного розвитку. Комплексне застосування інструментів візуальних засобів, інклюзивної мови та ігрового симулювання дає можливість перетворити складні політичні дані на інформаційну продукцію. До того ж, активне залучення нових спільнот, оновлення кадрового потенціалу представниками молодого покоління, а також використання гнучких моделей фінансування, перетворить аналітичні осередки на інноваційні платформи, здатні створювати суспільний резонанс для реальних політичних змін. Реалізація окреслених стратегій допоможе вітчизняним аналітичним центрам не лише зберегти статус дослідницьких інституцій, а й стати потужними генераторами суспільної трансформації, здатними адаптувати складні аналітичні дані до можливих викликів та загроз геополітичного простору.

Окремим пріоритетним напрямом модернізації є інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в аналітичні процеси, що відкриває нові можливості для

національної безпеки, але водночас створює специфічні вразливості. Країни в усьому світі інвестують у штучний інтелект (ШІ), щоб покращити свої військові, розвідувальні та інші можливості національної безпеки. Проте технологія штучного інтелекту наразі має значні вразливості щодо безпеки. Системи штучного інтелекту можуть вийти з ладу, потенційно несподіваним чином, через низку причин. Крім того, інтерактивний характер військового змагання означає, що дії однієї нації впливають на інші, у тому числі таким чином, що може завдати шкоди взаємній стабільності.

Існує нагальна потреба вивчити дії, які можуть пом'якшити ці ризики, такі як:

- вдосконалення процесів гарантування штучного інтелекту;
- урахування норм і найкращих практик відповідального впровадження штучного інтелекту;
- вжиття заходів із зміцнення довіри, які покращують стабільність між усіма країнами.

Дослідники в області штучного інтелекту (AI) продемонстрували значний технічний прогрес за останні п'ять років, набагато швидше, ніж передбачалося раніше. Прогрес у даному напрямку пов'язаний із досягненнями в підсфері штучного інтелекту – машинного навчання.

Більшість експертів прогнозують подальше прискорення прогресу у сфері штучного інтелекту, що спонукає провідні аналітичні центри США до активних досліджень довгострокової політики та ризиків цієї технології. Зокрема, Центр нової американської безпеки (CNAS) та Центр Белфера при Гарвардському університеті Belfer Center фокусуються на питаннях національної та глобальної безпеки, машинного навчання та зменшення катастрофічних ризиків. Водночас установи на кшталт Центру охорони здоров'я Джонса Гопкінса, Джорджтаунського центру та Центру стратегічних і міжнародних досліджень (CSIS) досліджують перетин ШІ з біобезпекою, захистом від хімічної зброї та глобальними викликами в галузі охорони здоров'я. Особливе місце посідає Ініціатива ядерної загрози (NTI),

яка поєднує класичну аналітику з активним фондуванням та захистом інтересів у сфері глобальної безпеки [85].

Як ми побачили, фабрики думок еволюціонують від формату статичних сховищ знань до ролі активних учасників інформаційної боротьби, гарантуючи достовірність даних у глобальній мережі. Означені аналітичні осередки мають широкі перспективи розвитку, оскільки їхня робота спрямована на інформаційну підтримку стратегічних напрямів розвитку суспільства – від зовнішньої політики та національної безпеки до етичного впровадження технологій штучного інтелекту й біобезпеки.

Висновки до розділу 3

1) Обґрунтовано, що інформаційна діяльність Chatham House має комплексний характер, оскільки базується на активній взаємодії фундаментальних досліджень, експертних комунікацій та цифрової присутності. З'ясовано, що унікальність цієї інституції полягає у формуванні безпечного комунікаційного середовища (зокрема, за допомогою застосування Chatham House Rule). Це дозволяє успішно комбінувати оперативне реагування на поточні міжнародні події з довгостроковими стратегічними дослідженнями, забезпечуючи позитивний вплив на міжнародний порядок денний.

2) Визначено, що подальші перспективи розвитку фабрик думок пов'язані з їхньою готовністю до швидкої цифрової адаптації (перехід від паперових звітів до інтерактивних платформ, відеоформатів), впровадженням інструментів штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних та забезпеченням прозорості фінансування. Встановлено, що майбутнє аналітичних осередків залежатиме від спроможності посилювати об'єктивність експертних досліджень через активне заохочення незалежних рецензентів та трансформації аналітичних осередків на потужні центри верифікації даних в умовах глобальних дезінформаційних загроз.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження відповідно до поставлених завдань зроблено такі висновки:

1) З'ясовано, що сутність фабрик думок полягає у їхній ролі як важливих інтелектуально-аналітичних центрів, що поєднують дослідження, прогнозування, експертне консультування та публічну комунікацію. Робота thank thanks, спрямована на підготовку аналітичних матеріалів і рекомендацій для органів влади, громадськості та міжнародних інституцій, сприяє підвищенню якості управлінських рішень. У сучасних умовах фабрики думок виконують не лише дослідницьку, а й комунікаційну та посередницьку функції, формують публічний порядок денний і забезпечують постійну взаємодію між державою та суспільством.

2) Визначено, що інформаційна діяльність експертних спільнот виступає важливим елементом сучасного публічного управління та громадянського суспільства, результат підготовки якої безпосередньо залежить від дотримання правових норм, етичних стандартів, принципів відкритості, достовірності та професійної відповідальності. Комплекс аналітичних матеріалів фабрик думок охоплює широкий спектр видів і форм документів (від лаконічних політичних записок і моніторингових звітів до розгорнутих прогнозів, стратегічних доповідей та візуалізацій). Процес цифровізації суттєво розширив канали розповсюдження цього контенту, висуваючи підвищені вимоги до точності та швидкості аналітичного оброблення інформації.

3) Показано історичну трансформацію мозкових центрів від закритих структур до відкритих публічних інституцій, яка стала наслідком розвитку демократії, цифровізації та ускладнення сучасних інформаційних

процесів. Важливу роль у цьому відіграли цифрові технології та глобалізація, що розширили можливості розповсюдження експертного знання й інтегрували аналітичні центри у міжнародний простір інформаційного співробітництва. Водночас посилення публічності створило нові виклики, зокрема ризики політичної та фінансової залежності, необхідність швидкого реагування на події та підтримання високих професійних стандартів.

4) Охарактеризовано сучасний стан розвитку фабрик думок та доведено, що їхня діяльність має велике значення для проєктування стратегічних рішень, перспективного прогнозування та провадження аналітичних досліджень. Попри те, що термін «мозковий центр» залишається багатозначним через різноманітність функцій і форм експертних інституцій, робота цих осередків переважно реалізується у сферах зовнішньої політики та безпекових питань, де вони виступають посередниками між владними структурами та громадянським суспільством. Значна різноманітність аналітичних центрів у всьому світі за типами (класичні, контрактного характеру, центри з адвокації) та організаційними формами (незалежні, відносно незалежні, пов'язані з урядом, квазіурядові, університетські, партійні чи корпоративні) відображає характер і динаміку політичних режимів, інституційні особливості політичних систем, реальний попит на їхні послуги, наявність фінансування, а також лідерський потенціал засновників.

5) Висвітлено інформаційну діяльність вітчизняних фабрик думок в умовах повномасштабної агресії, яка зумовила їхню трансформацію з традиційних дослідницьких інституцій у дієвий інструмент інформаційної оборони та публічної дипломатії. Експертна робота осередків сьогодні базується на поєднанні фахової неупередженості та чітко окресленої ціннісної позиції, що дозволяє не лише ефективно викривати численні маніпулятивні сценарії агресора, а й позиціонувати Україну як самостійного суб'єкта у глобальному інтелектуальному просторі. Через адаптацію жанрів до потреб воєнного часу (від розлогих звітів до оперативних цифрових форматів) ці інституції сприяють забезпеченню моральної стійкості

суспільства та проектуванню майбутньої відбудови. Попри виклики фінансової вразливості та кадрового виснаження, українські мозкові центри довели свою здатність поєднувати кризове реагування з довгостроковим стратегічним плануванням, перетворившись із об'єктів дослідження на авторитетне джерело знань про сучасну війну та демократичні інститути.

6) Проаналізовано інформаційну активність Chatham House. Центр демонструє сучасну модель функціонування, у якій поєднуються дослідницька робота, міжнародна комунікація та публічний експертний діалог. Інститут не лише готує аналітичні матеріали, а й формує середовище для обговорення глобальних політичних, безпекових та економічних проблем. Важливими складовими його інформаційної діяльності є цифрова відкритість, робота з міжнародними професійними мережами та проведення експертних заходів. Завдяки високій репутації та впливу на міжнародний порядок денний Chatham House залишається одним із провідних світових центрів експертної аналітики та важливим учасником глобального інформаційного простору.

7) Окреслено подальші перспективи функціонування фабрик думок, що полягають у виході за межі виключно теоретичних досліджень. Вони стають повноцінними учасниками інформаційного ринку, які не просто займаються вивченням проблем, а й пропонують владі вже фактично готові стратегічні рішення для державного розвитку. Для покращення координації та взаємодії між аналітичними осередками в Україні мають бути вжиті такі комплексні заходи: створення профільної асоціації експертно-аналітичних інституцій, запуск єдиного вебпорталу фабрик думок, вдосконалення системи рейтингового оцінювання показників роботи мозкових центрів, а також підготовка оновлених рекомендацій з урахуванням тенденцій змін на геополітичній арені. Доцільним є заснування спеціалізованого фонду фінансування досліджень для підтримки найбільш актуальних напрямів у галузі аналітики, що дозволить забезпечити сталий розвиток цієї сфери та підвищити ефективність ухвалення управлінських рішень.

8) Спрогнозовано подальші напрями розвитку аналітичних центрів. Ними є: цифровізація (перехід від паперових звітів до інтерактивних платформ, відеоформатів), відкритість (налагодження діалогу з політиками та пересічними громадянами для роз'яснення сутності складних реформ), автономність (подолання фінансової залежності від спонсорів, збереження власної експертної позиції). Для України надзвичайно важливо розбудовувати власну мережу аналітичних центрів, спираючись на кращий досвід провідних осередків світу. Тільки поєднуючи глибоку науку з сучасними технологіями, фабрики думок зможуть ефективно протидіяти дезінформації та допомагати державі приймати обґрунтовані рішення. Отже, сучасний аналітичний центр має стати надійним джерелом інформації та інтелектуальним путівником, що допомагає суспільству впевнено орієнтуватися в умовах постійних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Американська історія та політика: науковий журнал / Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, Іст. ф-т, Каф. нової та новіт. історії зарубіж. країн. 2016. № 2. 260 с.
2. Аналіз державної політики: навчальний посібник. Вид. 2-е, перероб. і доп. Маріуполь: Вид-во Маріупольського державного університету, 2017. 304 с.
3. Аналітичні центри сьогодні й завтра: погляд з України. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/analitichni-tsentry-sogodni-i-zavtrapogliad-z-ukrainy> (дата звернення: 09.03.2026).
4. Бакуменко В. Д., Усаченко Л. М., Червякова О. В. Теоретичні засади державного управління: навч. посіб. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 174 с.
5. Білецький В. С. Аналітичні центри в сучасному світі. *Науково-технічна інформація*. 2002. № 2. С. 60–63.
6. Боднар О. Діяльнісний підхід до структурування аналітико-експертної діяльності. *Проблеми освіти*. 2015. № 83. С. 110–113.
7. Валюх А. М., Курілов Є. А. Проблеми аналітичних центрів України та шляхи їх вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 19. С. 45–51. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.19.45
8. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність: навч. посіб. Київ, 2014. 417 с.
9. Вовк Н. Інформаційно-аналітичні документи: сфера використання та класифікація. *Вісник Книжкової палати*. 2016. №4. С. 47-49.
10. Голота С. Розумна сила. Чому Україні слід розвивати аналітичні центри. Українська правда. 2017. 17 трав. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2017/05/17/7144095>

11. Демініціативи 2025: Свобода, безпека, достаток: думка українців під час війни: аналіт. звіт / Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. Київ, 2025. URL: <https://dif.org.ua/article/svoboda-bezpeka-dostatok-dumka-ukrainsiv-pid-chas-viyni> (дата звернення: 07.04.2026).
12. Економічна аналітика в бізнесі: навч. посібник / [О. С. Гринькевич, С. О. Матковський, А. В. Сидорова та ін.]; за ред. О. С. Гринькевич, С. О. Матковського, А. В. Сидорової, Н. С. Струк. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 480 с.
13. Желанова В., Крижановська В. Трансформація діяльності університетських аналітичних центрів у контексті викликів сьогодення. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2024. №40(2). С.13–18. DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2023.402/>
14. Захарова І. В., Філіпова Л. Я., Задорожний І. С., Тарасенко Д. А. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навч. посіб. / 2-е вид., випр. і допов. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2024. 347 с.
15. Інформаційна довідка щодо ролі та видів аналітичних центрів («think tanks») у світі / Дослідницька служба Верховної Ради України. Київ 2025. 9 с. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33882.pdf>
16. Кандагура К. С. Неурядові аналітичні центри як елементи вираження думки громадськості у співпраці з суб'єктами державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_9_10/
17. Карпенко О. В. Візуалізація даних як інструмент сучасної публічної комунікації. Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі: матеріали Другої міжнар. наук. конф. (Київ, 16–18 травня 2019 р.). Київ: Вид. центр КНУКиМ, 2019. С. 94–96.
18. Клименко О. Фабрики думок: вплив неурядових організацій на політику демократичних держав. *Політичний менеджмент*. 2007. № 2. С. 92–93.

19. Корнієнко А. Роль інформаційно-аналітичних центрів у формуванні інформаційного простору України. Проблеми й перспективи розвитку інформаційної, бібліотечної та архівної справи: матеріали доповідей учасників XIII Міжвузівського науково-практичного семінару (м. Луцьк, 04 груд. 2025 р.). Луцьк: Луцький інститут розвитку людини Університету України», 2025. Вип. 13. С. 17–19.

20. Корнієнко В. В. Роль інформаційно-аналітичних центрів у національному інформаційному просторі // Матеріали наукової конференції «Інформаційна безпека та медіа-комунікації». Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2026. С. 112–115.

21. Костюк С. Неурядові аналітичні центри в контексті реалізації євроінтеграційного курсу України. *Схід*. №5. 2001. С. 50-54.

22. Лопушинський І. П. Роль інформаційно-аналітичних центрів у формуванні та реалізації державної політики в умовах децентралізації влади. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 2 (69). С. 15–22.

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

24. Маєвська О. М. Класифікація «мозкових центрів» світу: основні підходи. *Політичне життя*. 2017. Т.1. Вип.2. С. 125–129.

25. 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.

26. Мельник О. Г., Сидорчук Ю. М. Трансформація «фабрик думок» в умовах цифрової дипломатії: досвід України та ЄС. *Політичний вісник: науковий журнал*. 2026. № 1 (45). С. 24–38.

27. Міненкова П.В. Недержавні аналітичні центри в системі стратегічного політичного консультування: Реалії постіндустріального суспільства URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39638/1/10.pdf/>

28. Недержавний аналітичний центр «Українські студії стратегічних досліджень». Звіт Недержавного аналітичного центру «Українські студії стратегічних досліджень» за 2025 рік. URL: <https://ussd.org.ua/2025/12/31/zvit-nederzhavnogo-analitychnogo-czentru-ukrayinski-studiyi-strategichnyh-doslidzhen-za-2025-rik/>

29. Неурядові аналітичні центри в Україні: можливості, виклики, перспективи URL: https://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD90_2007_ukr.pdf/

30. Никорович Ю.-А. І. Аналітичні центри як суб'єкти політичного процесу. *Актуальні проблеми політики*. 2023. №72. С. 47–51. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/72_2023/7.pdf/

31. Никорович Ю.-А. І. Історична еволюція європейських аналітичних центрів та їхня роль у виробленні політики ЄС. URL: http://politicus.od.ua/4_2023/10.pdf/

32. Операція «Doppelgänger»: два роки антиукраїнської пропаганди / О. Півторак; ГО «Детектор медіа». Київ, 2024. URL: https://detector.media/propahanda_vplyvy/article/231753/2024-09-05-operatsiya-doppelganger-dva-roky-antyukrainskoi-propagandy/

33. Палій С. Інформаційно-аналітична діяльність у контексті розвитку інформаційного суспільства. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 3. С. 76–80.

34. Perga T. Preservation of historic and natural heritage in USA: new accents. *Американська історія та політика: науковий журнал* / Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, Іст. ф-т, Каф. нової та новіт. історії зарубіж. країн. 2016. № 2. С.178–184.

35. Петренко І. І. Аналітичні центри // Велика українська енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/Аналітичні_центри/

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

37. Петренко І. І. Поняття та основні характеристики «фабрик думок». *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2017. Т.20. №120. С.65-68. URL: <https://www.seanewdim.com/>
38. Полегенько С. В. Світові тенденції розвитку неурядових аналітичних центрів URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/106.pdf/
39. Про інформацію : Закон України від 02 жовт. 1992 р. № 2657-XII: станом на 1 січ. 2024 р. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 03.05.2026).
40. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4572-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 03.05.2026).
41. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 03.05.2026).
42. Рассел Ріслі Сейдж: історія життя одного з найвідоміших людей Нью-Йорка 19 століття. URL: <https://newyorkski.info/uk/eternal-1630-rassel-risli-sejdzh-istoriya-zhyttya-odnogo-z-najvidomishyh-lyudej-nyu-jorka-19-stolittya/>
43. Ржевська Н. Ф. Стратегічна аналітика в США та Україні: генеза ставлення та сучасний стан. *Політичний менеджмент*. 2013. № 59. С. 167-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2013_59_19/
44. Сенченко М. І. Глобальні стратегії управління світом : монографія. Київ: ФОП Стебеляк, 2021. 420 с.
45. Сенченко М. Інформаційно-аналітична діяльність «мозкових центрів». *Вісник Книжкової палати*. 2021. № 4. С. 24-31.
46. Сенченко М., Сенченко О., Гастинщиков В. Мозкові центри країн світу. Київ: Персонал, 2016. 278 с.

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

48. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2024 – на початку 2025 рр.: аналіт. доп. / [Каплан Ю., Валецький О., Здіорук С. та ін.]; за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, В. Токмана. Київ: НІСД, 2025. 56 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-12/ad_grom_susp_2024-2025_221225.pdf

49. Суспільство, трансформоване війною: аналіт. доп. / [О. А. Корнієвський та ін.]; за наук. ред. О. А. Корнієвського. Київ : НІСД, 2025. 142 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-05/analit_dop_suspilstvo_transform_viynoyu_na-sayt_final-pravki_13_05_25.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

50. Телешун С. О. Політична аналітика, прогнозування та політичні консультації. Київ: Вид. Паливода А.В., 2001. 112 с.

51. Телешун С. О. Публічна політика та аналітика: теорія і практика: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2016. 240 с.

52. Федотова О. О. Аналітичне прогнозування як елемент інформаційної діяльності. Impact of Artificial Intelligence and Other Technologies on Sustainable Development: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Internet Conference, December 18-19, 2024 року. FOP Marenichenko V.V. Dnipro, Ukraine, 2024. Pp. 232–234. URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2024/12/Conference-Proceedings-December-18-19-2024-1.pdf/>

53. Федотова О. О., Акобій Д. А. Подальші перспективи розвитку інформаційно-аналітичних осередків в Україні. International Scientific Conference Science in the Modern World: Prospects and Directions of Development: Conference Proceedings (May 17-18, 2024, Riga, Latvia). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. С.19–22.

54. Федотова О. О., Акобій Д. А. Стан та проблемні аспекти діяльності вітчизняних інформаційно-аналітичних центрів. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XLIV-ої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Умео (Швеція), 7 травня 2024) / за ред. І. В. Жукової, Є. О. Романенка. м. Умео (Швеція): ВАДНД, 2024. С.188-191. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-44.pdf/>

55. Федотова О. О., Кудлай В. О. Місце інформаційних технологій у процесі забезпечення ефективного управління організаціями. Moderní aspekty vědy: LI. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. Str.323-340. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7988/1/Fedotova%20Kudlai%20mono.pdf>

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

57. Шевченко А. О. Вплив незалежних аналітичних центрів на формування оборонної стратегії України на період 2026–2030 років // *Стратегічна панорама* : науково-практичний журнал. 2026. Вип. 1. С. 40–52.

58. Якименко Ю., Рачок А. Аналітичні центри сьогодні й завтра: погляд з України / Центр Разумкова. 2021. 1 липня. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/analitichni-tsentry-sogodni-i-zavtra-pogliad-z-ukrainy>

59. Якименко Ю. Роль аналітичних центрів у формуванні публічної політики: світовий досвід та українські реалії. Київ: Центр Разумкова, 2021. 64 с.

60. Assessing Systemic Strengths and Vulnerabilities of China's Defense Industrial Base. RAND Corporation. 2023. URL:

https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RA900/RA930-1/RAND_RRA930-1.pdf/

61. Civic Space Report 2024: Horizontal Analysis / European Civic Forum. Brussels, 2024. 86 p.

62. Chatham House. Annual Review 2024–25. Chatham House. London: Chatham House. 2025. URL: <https://www.chathamhouse.org/2025/08/annual-review-2024-25/>

63. Chatham House: International Affairs Think Tank: [офіц. сайт]. URL: <https://www.chathamhouse.org> (дата звернення: 04.05.2026).

64. European Council on Foreign Relations 2025. Leadership. URL: <https://ecfr.eu/leadership/>

65. European Council on Foreign Relations 2025. URL: <https://ecfr.eu/about/>

66. 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. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10975367/>

67. Fedotova O., Oliynyk I. The European Council on foreign relations as an effective analytical center. Science and Innovation in a Globalized World: Proceedings of the International Scientific Conference (2025, April 24). Rotterdam, Netherlands: Bookmundo, 2025. Pp.4 9–52. URL: <https://researcheurope.org/book-76/>

68. Frank Dobbin. URL: <https://www.russellsage.org/visiting-scholars/frank-dobbin-0/>

69. History of the Russell Sage Foundation. URL: <https://www.russellsage.org/about/history/>

70. Hromadska. N. THINK TANKS IN MODERN UKRAINE: CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS. Public Administration and Regional Development. 2024. №24. C. 610–627. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/430/401/>

71. Johnson R. K. The Future of Hybrid Think Tanks: AI Integration and Policy Influence in 2026. *Journal of Policy and Strategy*. 2026. Vol. 14, No. 1. P. 15–33.
72. Joshua Murray, Michael Schwartz. Wrecked. How the American Automobile Industry Destroyed Its Capacity to Compete. URL: <https://www.russellsage.org/publications/wrecked/>
73. Marisa Chappell. URL: <https://liberalarts.oregonstate.edu/directory/marisa-chappell/>
74. Monica McDermott. URL: <https://www.russellsage.org/visiting-scholars/monica-mcdermott/>
75. New America Foundation. Annual Report: Innovation in Policy Communication. Washington, DC: New America Foundation, 2022. 48 p. URL: www.newamerica.org
76. Research publications | Chatham House: [веб-сторінка]. URL: <https://www.chathamhouse.org/publications/research-publications/> (дата звернення: 04.05.2026).
77. Russell Sage Foundation URL: <https://www.russellsage.org/>
78. Sofya Aptekar. URL: <https://www.russellsage.org/visiting-scholars/sofya-apterkar/>
79. Spravdi. Analytics: Research and Monitoring : official website / Center for Strategic Communication and Information Security. Kyiv, 2026. URL: <https://spravdi.org/doslidzhennya-ta-analtika/doslidzhennia/>
80. The Belfer Center (US). URL: <https://www.belfercenter.org/about-us/>
81. The Brookings Institution. Annual Report 2023: official website. 2023. URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2023/11/Brookings_FY23_Annual_Report.pdf (дата звернення: 09.03.2026).
82. The Brookings Institution. Annual Report 2024. Washington, D.C.: Brookings Institution, 2025. 44 с. URL: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2025/02/Brookings-Institution-2024-Annual-Report.pdf>

83. Think tanks as civil society organisations in Ukraine / Institut für Europäische Politik. Berlin : IEP, 2023. 32 p.

84. Tod G. Hamilton. Immigration and the Remaking of Black America. URL: <https://www.russellsage.org/publications/immigration-and-remaking-black-america/>

85. 2020 Global Go To Think Tank Index Report / J. G. McGann (dir.). University of Pennsylvania, Lauder Institute, Think Tanks and Civil Societies Program (TTCSP). 2021. 372 p. URL: <https://upenn.edu> (дата звернення: 08.04.2026).

ДОДАТКИ

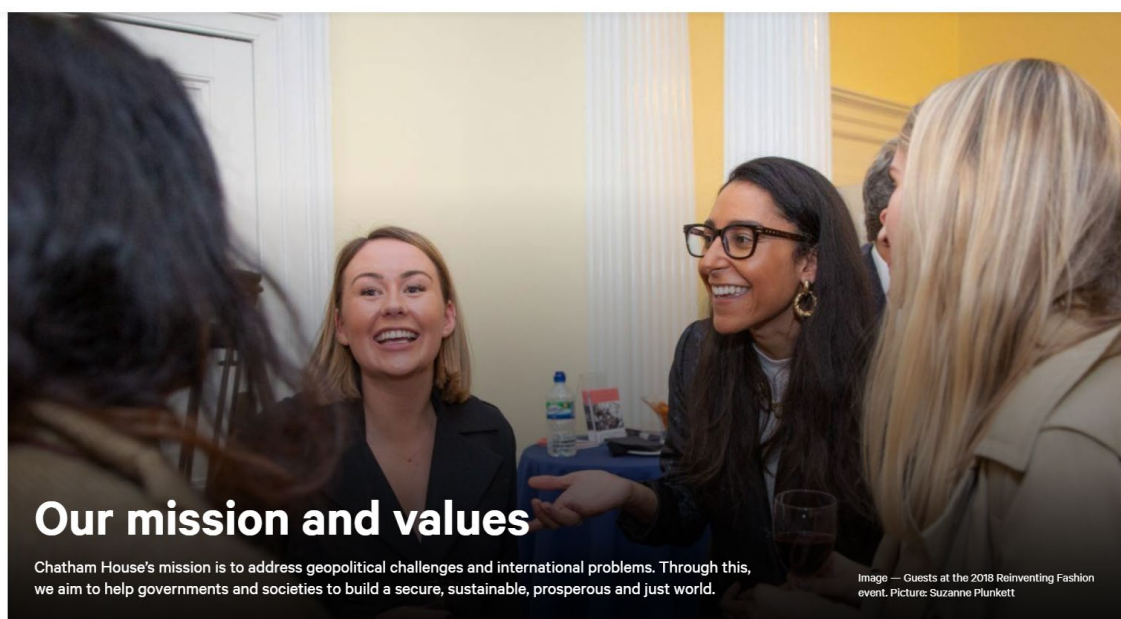
Додаток А

Королівський інститут міжнародних відносин Chatham House



Додаток Б

Офіційний сайт Королівського інституту міжнародних відносин Chatham House



Our mission and values

Chatham House's mission is to address geopolitical challenges and international problems. Through this, we aim to help governments and societies to build a secure, sustainable, prosperous and just world.

Image — Guests at the 2018 Reinventing Fashion event. Picture: Suzanne Plunkett

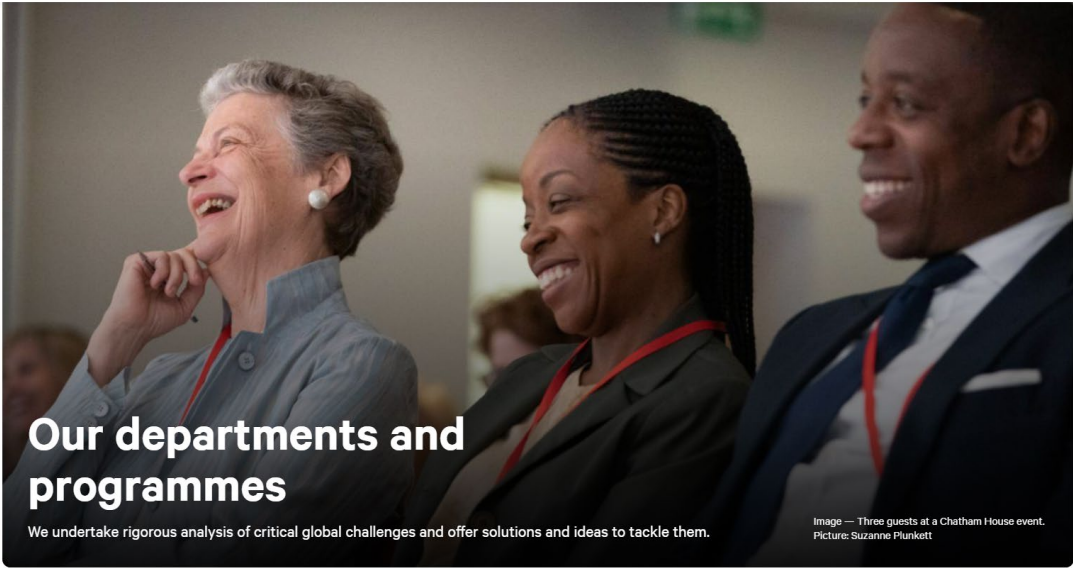
Our mission is to address geopolitical challenges and international problems. Through this, we aim to help governments and societies to build a secure, sustainable, prosperous and just world.

We do this by providing independent analysis and advice, and convening meetings of the people and organisations that can bring about change.

Кафедри та програми Chatham House



Topics ▾Regions ▾Events ▾Publications ▾Become a member ▾The Academy ▾About us ▾



Our departments and programmes

We undertake rigorous analysis of critical global challenges and offer solutions and ideas to tackle them.

Image — Three guests at a Chatham House event.
Picture: Suzanne Plunkett

We organize our research expertise into a set of core centres and programmes. Some are focused on geographic area studies, and others on specific themes.

We carry out independent and rigorous analysis.

Our research outputs are a vital resource for leaders and policymakers. All research programmes and staff adhere to our [Mission and Values](#), and many of our research projects are collaborations between multiple departments.

Правило Chatham House



Topics ▾Regions ▾Events ▾Publications ▾Become a member ▾The Academy ▾About us ▾

Home > About us >



Chatham House Rule

The Chatham House Rule is used around the world to encourage inclusive and open dialogue in meetings.

Image — Speakers at an event listen to a question.
Picture: Suzanne Plunkett

The Chatham House Rule helps create a trusted environment to understand and resolve complex problems. Its guiding spirit is: share the information you receive, but do not reveal the identity of who said it.

Додаток Г

Мережа експертів, дослідників та співробітників Королівського інституту міжнародних відносин Chatham House

Our people

Our diverse network of experts, researchers and staff all work together to produce our rigorous analysis of major issues affecting the global political system.

[Clear all](#)

Filter by:

Topic of expertise ▾

Region of expertise ▾

Department ▾

Role ▾

Dr Abel Abate Demissie

Associate Fellow, Africa Programme

Aisha Abdirahman

Corporate Fundraising Assistant

Anna Åberg

Research Fellow, Environment and Society Centre

Ahmed Aboudouh

Associate Fellow, Middle East and North Africa Programme

Johanna Adamović

Contracts Manager, Research Partnerships

Mariano Aguirre Ernst

Associate Fellow, International Security Programme

Farea Al-Muslimi

Research Fellow, Middle East and North Africa Programme

Dr Bader Mousa Al-Saif

Associate Fellow, Middle East and North Africa Programme

Hayder Al-Shakeri

Research Fellow, Middle East and North Africa Programme