

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 061.2:[303.442.3:32(477)

DOI: 10.31732/2663-2209-2023-72-78-85

НЕУРЯДОВІ АНАЛІТИЧНІ ЦЕНТРИ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ

Ольга Львова¹, Олександра Ляшенко²

¹Аспірантка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: LvovaOH@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9651-2630>

²Д.е.н, професор Кафедри управління та організаційного розвитку, Український католицький університет, Львів, Україна, e-mail: lan911@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7114-4501>

NON-GOVERNMENTAL THINK TANKS OF UKRAINE: MODERN ASPECTS OF DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

Olga Lvova¹, Oleksandra Liashenko²

¹Postgraduate student, 073 Management, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: LvovaOH@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9651-2630>

Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Management and Organizational Development Department, Ukrainian Catholic University, Lviv, Ukraine, e-mail: lan911@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7114-4501>

Анотація. У статті розглянуто еволюцію неурядових аналітичних центрів України протягом останніх десятиліть. Визначено роль даних організацій у трансформаційних процесах, які відбувалися в Україні, та їхню важливу функцію у формуванні публічної політики. Прослідковано еволюцію діяльності аналітичних центрів після проголошення незалежності України та поступовий їх перехід від опозиційної ролі до партнерів держави після подій Євромайдану. Основними викликами, як стали ключовими перешкодами для ефективної роботи аналітичних центрів, є: проблеми фінансування, кадрові питання та комунікаційні розриви. Виявлено нові проблеми, з якими зіштовхнулися аналітичні центри після повномасштабного російського вторгнення, зокрема безпекові виклики, фізичне та емоційне виснаження, збереження команди. Автори показують, що попри всі труднощі неурядові аналітичні центри вносили суттєвий вклад в демократичні процеси в Україні і прогнозують, що важливість аналітичних центрів зростатиме. Метою статті є визначення деяких особливостей розвитку та управління неурядовими аналітичними центрами в цілому та в умовах війни зокрема. Дослідження використовує методи аналізу етапів розвитку аналітичних центрів, визначення викликів, з якими вони стикалися та аналізу сильних та слабких сторін їхньої діяльності. Отримані результати підкреслюють зміни ролі аналітичних центрів від опозиційних до партнерських після Євромайдану та їхню активну участь у протистоянні російській агресії. Дослідження визначає ключові аспекти, які визначають успішність діяльності неурядових аналітичних центрів, а також їхню роль у підтримці демократичного курсу та розвитку України. Зазначається, що аналіз цих процесів є важливим як для самих організацій, так і для всіх зацікавлених сторін у політичному та науковому співтоваристві. Перспективи подальших досліджень – внесок українських аналітичних центрів в два ключові напрями - європейська та євроатлантична інтеграція та відновлення країни.

Ключові слова: аналітичні центри; неурядові аналітичні центри; управління, розвиток; аналіз політики.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 26

Abstract. The article examines the evolution of non-governmental Ukrainian think tanks during the last decades. The role of these organizations in the transformational processes that took place in Ukraine and their important function in the formation of public policy are determined. The evolution of the activities of think tanks after the declaration of independence of Ukraine and the gradual transition of the organizations from the oppositional role to partners of the state after the Euromaidan events. The main challenges that have become key obstacles to the effectiveness of think tanks are: funding problems, staffing issues and communication gaps. New problems faced by think tanks after the full-scale Russian invasion were identified, including security challenges, physical and emotional exhaustion, and team retention. The authors show that despite all the difficulties, non-governmental think tanks made an important contribution to the transformational processes in Ukraine and predict that the importance of think tanks will grow. The purpose of the article is to determine some features of the development and management of non-governmental think tanks in general and in

wartime conditions in particular. The research uses the methods of analyzing the stages of development of think tanks, identifying the challenges they faced and analyzing the strengths and weaknesses of their activities. The obtained results emphasize the changes in the role of think tanks from oppositional to partner after Euromaidan and their active participation in resisting Russian aggression. Research on the search for key aspects that contribute to the success of the activities of non-governmental think tanks, as well as their role in supporting the democratic course and development of Ukraine. It is noted that the analysis of these processes is several both for the organizations themselves and for all interesting pages in the political and scientific community. Prospects for further research - the contribution of Ukrainian think tanks in two key directions - European and Euro-Atlantic integration and the recovery of the country.

Keywords: think tanks; nongovernmental think tanks; management; development; policy analyses.

Formulas: 0, **fig.:**0, **tabl.:**0, **bibl.:** 26

Постановка проблеми. У розвинених демократіях аналітичні центри є потужними інтелектуальними гравцями. Вони мають вагомий досвід, аналітичні здібності та здатність швидко реагувати на нові виклики. Аналітичні центри стають платформою для аргументованих дискусій, де народжуються нові ідеї та концепції та є потужним інструментом моніторингу дій влади.

В трансформаційних процесах України важливу роль відігравали як органи державної влади, так і недержавні актори. Окремо слід відзначити аналітичні центри, в Україні більшість яких є громадськими організаціями. Неурядові аналітичні центри з моменту проголошення української держави інформаційно та аналітично супроводжують її розвиток. Українські мозкові центри аналізують політику уряду в тій чи інших сферах, проводять соціологічні опитування та ґрунтовні дослідження, слугують майданчиком для вироблення ідей, візій та стратегій тощо.

В Україні аналітичні центри розпочали свою діяльність паралельно зі здобуттям незалежності. Протягом усього періоду існування, українські мозкові центри розвивались у доволі несприятливих умовах із погляду як можливостей забезпечення власної діяльності, так і стосунків із владою – відзначають дослідники Центру Разумкова [18]. І якщо до 2014 року незалежні аналітичні центри здебільшого виконували роль опозиції [10] до рекомендацій якої влада не завжди дослухалася, то після подій Євромайдану вони поступово стають надійними партнерами держави. «Після Революції Гідності для аналітичних центрів склались кращі умови для участі в процесі

вироблення й впровадження політик – підсумував голова правління Міжнародного фонду «Відродження» Олександр Сушко. – Тепер аналітичні центри бачать свою роль як безпосереднього учасника процесу публічної політики на всіх її трьох етапах: вироблення, впровадження та контроль» [13]. Після повномасштабного російського вторгнення українські аналітичні не тільки відновити повноцінну роботу, а й активно включилися в інформаційну та аналітичну боротьбу проти російської агресії.

Головними викликами українських неурядових аналітичних впродовж різних періодів діяльності були – фінансування, кадри, комунікація. Ці аспекти разом зі слабкими традиціями філантропії щодо підтримки дослідницьких проєктів, стали ключовими перешкодами для ефективного функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В спільній публікації аналітичних центрів Інституту європейської політики (Берлін) та Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва «Аналітичні центри як організації громадянського суспільства в Україні» автори досліджують різні аспекти діяльності українських аналітичних центрів, зокрема і після повномасштабної війни [21]. В іншій спільній публікації цих аналітичних центрів «Аналітичні центри в Україні та Німеччині: головні розбіжності та перспективи співпраці» автори пропонують рекомендації для посилення спроможності організацій бути впливовими суспільно-політичними акторами [12]. В книзі «Писати аналітику може кожен. Мистецтво переконливого тексту» дослідники під керівництвом К. Зарембо наводять приклади якісної роботи

українських аналітичних центрів, зокрема їхнього впливу на процес вироблення та прийняття рішень [3]. Стаття керівників Центру Разумкова розкриває ключові особливості українських аналітичних центрів [19]. Про проблеми та виклики аналітичних центрів України детально розкрито в серії інтерв'ю Ініціативи think twice UA з представниками аналітичних центрів [6], а також в подкастах Інституту європейської політики [23]. Окремо треба відзначити Програму аналітичних центрів та громадянського суспільства Інституту Лаудера Університету Пенсільванії, яка до 2021 року публікувала щорічне деталізоване ґрунтовне дослідження щодо тенденцій аналітичних центрів у світі та рейтинг організацій [26]. Спеціалізований сайт «On think tanks» публікує на порталі важливі статті дослідників та представників аналітичних центрів, які стосуються різноманітних аспектів діяльності організацій [22].

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення деяких особливостей розвитку та управління неурядовими аналітичними центрами в цілому та в умовах війни зокрема. Дослідження використовує методи аналізу етапів розвитку аналітичних центрів, визначення викликів, з якими вони стикалися, та аналізу сильних та слабких сторін їхньої діяльності. Також шляхом анкетування опитано представників 19 аналітичних центрів через анкету із закритими і відкритими запитаннями у форматі Google Forms [15]. Опитування дало змогу зрозуміти головні проблеми перших місяців аналітичних центрів після початку повномасштабної війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день немає єдиного визначення аналітичного центру. Дослідники сперечаються, виходячи з позиції чи вважати аналітичні центри незалежними інституціями, якими можуть бути саме неурядові організації чи брати до уваги специфіку дослідницької діяльності без прив'язки до певної афіліації аналітичного центру. Дослідник Ендрю Річ визначає фабрики думок як “незалежні, не

засновані на будь-яких інтересах груп впливу неприбуткові організації, які розробляють експертні рішення та ідеї, які мають підтримувати та впливати на процес вироблення політики” [24] (переклад авторів).

З кожним роком кількість аналітичних центрів збільшується і попит на продукти їхньої діяльності зростає [26]. В 20 сторіччі бум аналітичних центрів пояснювався двома причинами: уряди, поширюючи свій вплив потребували якісної експертизи, і виробництво новин створило попит на поінформованих співрозмовників [20] (переклад автора).

В українському законодавстві на даний момент немає визначення «аналітичний центр» чи «неурядовий аналітичний центр»; “тобто де-юре — інтелектуальне ядро третього сектора — нерозпізнаний артефакт, а ось де-факто — цілком конкретне явище» [18]. Тому переважна більшість аналітичних центрів зареєстровані та функціонують як громадські організації і діють на підставі:

- Закону України Про громадські об'єднання [17].
- Власних статутів своєї ГО.
- Розроблених загальних правил та процедур та певних політик (фінансової, облікової) тощо.

В Україні не набули розвитку такі типи організацій як державні, партійні, бізнес аналітичні центри. “Діяльність державних аналітичних структур, а також профільних наукових інститутів Національної академії наук України, які отримують фінансування з державного бюджету, є, за експертними оцінками менш ефективною – зазначають керівники Центру Разумкова. – Через слабкість політичних партій не змогли розвинутися в Україні партійні Think Tanks» [19]. Спроби створення публічно діючих аналітичних центрів українськими бізнес-корпораціями не були успішними і такі організації мають вигляд не відомих широкому загалу консалтингових компаній [19].

В розробленому Ініціативою think twice UA ландшафті аналітичних центрів з 106 організацій, які можуть підпадати під

визначення аналітичний центр – 96 є неурядовими або недержавними аналітичними центрами [8]. В дослідженні Фонду «Демократичні ініціативи» та Інституту європейської політики «Аналітичні центри - як організації громадянського суспільства в Україні» – в країні близько 90 аналітичних центрів, які працюють над дослідженнями та адвокацією публічної політики [21, с. 9, переклад автора] і можуть бути ідентифіковані як аналітичні центри.

В Україні аналітичні центри розпочали свою діяльність паралельно зі здобуттям незалежності. Пік створення фабрик думок припав на 1995 рік – коли було створено 7 аналітичних центрів, зокрема Міжнародний центр перспективних досліджень, Центр близькосхідних досліджень, Центр Разумкова [8].

Протягом усього періоду існування, особливо – у 2000-2004 рр., українські фабрики думок перебували в несприятливих умовах розвитку та впливу на процес вироблення політики. Аналітичні центри здебільшого виконували роль опозиції [10], до рекомендацій якої влада не завжди дослухалася. Результати соціологічного опитування Київського міжнародного інституту соціології за 2012, яке було проведено на замовлення проекту «Об'єднуємося заради реформ» (UNITER), показало, що 70 відсотків усіх респондентів вважають, що неурядові аналітичні центри значно не впливають на рішення в галузі державної політики та державного управління [9]. «Один із найбільш тривожних підсумків опитування стосується очевидної неспроможності українських аналітичних центрів генерувати нові ідеї і сприяти їх включенню до соціального та політичного порядку денного» [9]. В публікації «У пошуках власного голосу. Оцінка сфери дослідження політики в Україні» автори зазначали 2 головні проблеми:

1) в третьому секторі недостатньо незалежних фабрик думок, натомість багато політично-заангажованих та фінансованих think tanks, а також

кишенькових» організацій, створених/підтримуваних посадовцями та політиками,

2) аналітичні центри мають незначний вплив на формування державної політики, водночас своєю діяльністю сприяють демократизації різних сфер суспільного життя країни [9].

Про зовсім інші умови впливати на процес вироблення та прийняття державних рішень говорять лідери представників аналітичних центрів після Революції Гідності. Після 2014 року постали унікальні можливості для представників аналітичних центрів в контексті співпраці з представниками влади [14]. Оскільки після Революції гідності українські аналітичні центри мають дуже багато можливостей впливати на процес ухвалення рішень та швидкість імплементації реформ, і навіть західні think tank дивляться на нас з повагою, адже закони, які вони штовхають по 7 років, в Україні можна ухвалити за рік – підкреслювала президент Dixi Group Олена Павленко. [14] «Владі, принаймні в Україні, часто бракує власного аналітичного ресурсу, тобто людей, які мають дослідницькі навички та можуть якийсь час присвятити дослідженню – вважає дослідниця Катерина Зарембо. – Незалежні дослідники можуть запропонувати владі «свіжий погляд» на проблему — ідеї поза звичною для чиновників парадигмою (як кажуть англійською, outside the box)» [3].

До ключових особливостей українського аналітичного сектору слід віднести наступні. По-перше, в Україні немає аналітичних центрів «чистого типу», які б займалися тільки конкретним видом діяльності: чи то аналітична робота чи то масова активність та адвокація на місцях чи то аналітична робота за наймом (тренерська та консультативна робота) [9]. Українські аналітичні центри виконують у різних співвідношеннях вищеперераховані види діяльності, і, таким чином, не концентруються на чомусь одному, а підлаштовуються під ситуацію, що складається в третьому сектор. Переважно

аналітичні центри є «гібридними», тобто такими, що мають в собі аналітику з адвокацією – фіксувала ключову українську тенденцію Ірина Сушко, директорка аналітичного центру «Європа без бар'єрів» [7].

По-друге, аналітичні центри не мають сталого фінансування та постійного попиту на свої продукти: більшість отримують фінансування від міжнародних донорів, частина – від політичних партій та бізнесу, замовлення від державних установ є незначними. «В Україні відсутній ринок аналітичних послуг для урядових структур, на якому могли би на рівних конкурувати недержавні і державні аналітичні центри» [19]. Похідною від цієї проблеми є та, що аналітичні центри часто використовують практику найму фізичних осіб підприємців, замість того, щоб наймати працівників у штат. Це робиться через прагнення щоб працівники організацій отримували отримували достойні конкурентні зарплати, але з іншої сторони «це суперечить логіці сприяння громадянському суспільству, центром якого є інституції, а не окремі команди» [21, С.17].

По-третє, більшість аналітичних центрів зосереджено у столичному регіоні, де здійснюється потужна аналітична робота, тоді як регіональні організації, які більше займаються адвокацією та консультативною діяльністю. Водночас попит на аналітичні центри в регіонах зростає. Серед успішних регіональних аналітичних центрів – Інститут аналітики та адвокації з Полтави, якому вдалося стати одним з провідних економічних аналітичних центрів країни [5].

Одна з найкритичніших проблем українських аналітичних центрів - належний стан управління організацією. «В нашому секторі, наприклад, частими є ситуації, коли керівник організації водночас є керівником правління, до складу загальних зборів, входять лише працівники організації, - зазначала в 2016 році Софія Голота, координаторка Ініціатива з розвитку аналітичних центрів Міжнародного фонду Відродження – Такі

практики суперечать практикам належного управління.» У відповідь на цю проблему дана ініціатива спрямувала зусилля на посилення інституційної спроможності неурядових аналітичних центрів, найбільш успішні отримали 2-річні гранти, спрямовані на розвиток інституційної спроможності, а саме системи управління, операційного та фінансового менеджменту, розвитку аналітичної та комунікаційної спроможності [11]. «За час реалізації грантів, більшість партнерських аналітичних центрів змінила систему управління, в них збільшилася кількість аналітичних продуктів; вони отримують прямі замовлення від органів влади на розробку аналітичних матеріалів, і це означає, що їхні аналітичні розробки впроваджуються» [11]. Про критичну важливість для управління організації інституційних грантів підкреслювали й самі представники аналітичних центрів. «Суттєву різницю ми відчули, коли стали організацією, яка працює за процедурами, де процес прийняття рішень чітко фіксований, немає вертикальної ієрархії, хто ближній друг, хто дальній, а є ієрархія за функціями та посадами та обов'язками», – наголошував колишній директор аналітичного центру CEDOS Єгор Стадний – «У нас сьогодні набагато вищий рівень розвитку інституції, ніж на початку становлення; Майдан нас не змінив, натомість нас змінив інституційний гран» [2].

Аналітичні центри успішно пройшли період пандемії і перенесли практично всю діяльність онлайн. «Тому 2020 рік дав нам можливості, хоча і змусив переглядати всі наші проектні заходи, бо багато з них були публічними - згадує керівник Української Призми Геннадій Максак - Згодом, коли Zoom-ми всі перенаситилися і прагнули живого спілкування, ми знову одними з перших адаптувалися і перейшли на гібридні формати, коли спікери вели обговорення у приміщенні, а слухачі дивилися трансляцію в Zoom або на інших платформах і долучалися до дискусії»[1].

Цей досвід знадобився після повномасштабного вторгнення, оскільки

перший період діяльність аналітичних центрів переважно здійснювалася онлайн. Згідно даними опитування «Війна: що змінилося в роботі українських аналітичних центрів», які заповнили 19 представників українських аналітичних центрів: 42 % відповіли, що війна кардинально вплинула на роботу аналітичного центру, 58 %- частково [15]. За даними опитування 42 % не припиняли роботу аналітичного центру, 42 % зробили невеличку перерву, але швидко відновили діяльність [15]. 47 % представників аналітичних центрів почали займатися іншою діяльністю, відмінною від традиційних для аналітичних центрів активностями; зокрема це: документація воєнних злочинів, гуманітарна допомога цивільним, збір коштів для української армії [15]. У 68 % опитаних частково додалися або змінилися теми досліджень, зокрема додалися такі як економіка війни, санкції проти країни агресора, вплив війни на громадян [15]. З головними викликами, якими стикнулися аналітичні центри в перші місяці повномасштабного вторгнення - це: безпека, стійкість, мотивація [15]. Серед ключових короткотермінових завдань, які ставлять собі неурядові аналітичні центри: дослідження з фокусом на відновлення України, забезпечення безпечного та стійкого існування команди організації, допомога цивільному населенню та армії [15].

Менеджмент аналітичних центрів вимагає гнучкості, високого рівня професійної етики, а також постійного вдосконалення та адаптації до змін в політичному та соціальному середовищі. Війна проти України додала нових викликів для управління організаціями, а саме у контексті війни перед менеджерами аналітичних центрів постали додаткові аспекти, які особливо важать:

- Безпека і конфіденційність, захист інформації (особливо якщо вона стосується військових аспектів або критичних питань національної безпеки).
- Публічна адвокація та інформаційна безпека (вплив на громадськість,

забезпечення ефективної аналітичної роботи для формування обґрунтованих позицій та публічної адвокації в контексті війни).

- Ефективна взаємодія з державними органами, в тому числі оборонними структурами, для максимально ефективної аналітичної підтримки.

Враховуючи важливість ролі аналітичних центрів в умовах війни, менеджмент неурядових аналітичних центрів має включати в себе не лише аналітичні та стратегічні аспекти, але й гуманітарні та соціальні виміри впливу на суспільство та державу.

Висновки. Упродовж десятиліть визначення аналітичного центру еволюціонувало разом із розвитком мережі аналітичних центрів, виникненню нових загроз в глобальному світі, зростанню потреби залученості дослідницьких структур до роботи державних інституцій, бізнесу, третього сектору. Сьогодні аналітичні центри намагаються давати обґрунтовані відповіді на більшість викликів, з якими стикнувся глобалізований світ. “Це світ тероризму, наркотиків, зброї та торгівлі людьми; зміни клімату та скорочення біорізноманіття; водних воєн і відсутності продовольчої безпеки; корупції, відмиванні грошей та ухилянні від сплати податків; пандемічних хвороб, які переносяться по повітрю, морю і землі” [25]. Саме тому на відміну від багатьох професій, які будуть або зникати або кардинально видозмінюватися, затребуваність аналітичного центрів у світі залишатиметься високою.

Українські аналітичні центри беруть початок з 90 років минулого століття, розвивалися разом з державою і зіштовхувалися зі всіма проблемами демократичного суспільства: перехід від планової економіки до капіталістичної, від одно до багатопартійної системи, від дозованої та пропагандистської передачі інформації до об’єктивних засобів масової інформації. В українському контексті червоною ниткою проходить здатність суспільства до справжніх та глибоких реформ економіки, політики, суспільства, і,

зрештою до розвитку та ефективного функціонування держави.

Навіть в кризових постдемократичних кондиціях українські аналітичні центри спромоглися створити потужний дослідницький потенціал. Після революції Гідності попит на аналітичні центри збільшився, а в умовах важливих трансформаційних процесів їхня робота стає ще більш актуальною та значущою. Після російського повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року аналітичні центри України попри всі надскладні виклики продовжують успішно здійснювати аналітичну, адвокаційну, моніторингову роботу та вносити свій вклад боротьбу.

Новизною дослідження є те, що вперше міститься спроба подивитися на

роботу аналітичних центрів через їхні виклики та проблеми. Також проведений аналіз сильних та слабких сторін роботи неурядових аналітичних центрів в різні періоди діяльності. Аналітичні центри є важливими акторами в сучасних українських реаліях, а їх ефективна робота має важливе значення для розвитку країни – в цьому важливість та практичне значення роботи. Чим якіснішими будуть їхні дослідження та потужнішими адвокаційні кампанії, тим міцнішими будуть гарантії неухильності та незворотності демократичного курсу країни. Тому вивчення процесів розвитку та управління аналітичними центрами є важливим та цінним як для самих організацій так і для всіх зацікавлених сторін.

Література:

1. Геннадій Максак: Сталість наших продуктів дає натхнення думати, що ми системно впливаємо на зовнішню політику України. think twice UA : веб-сайт. URL: <https://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/gennadij-maksak-stalist-nashyh-produktivt-dave-nathnennya-dumaty-shho-my-systemno-vplyvayemo-na-zovnishnyu-polityku-ukrayiny/> (дата звернення: 20.11.2023).
2. Єгор Стадний: Фінансовий інструмент – це найкращий стимул у реформі освіти. think twice UA : веб-сайт. URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/yegor-stadnyj-finansoviy-instrument-tse-najkrashhij-stymul-u-reformi-osvity/> (дата звернення: 19.11.2023).
3. Зарембо К. та ін. Писати аналітику може кожен. Мистецтво переконливого тексту / – К : Віхола, 2021. с.224.
4. Ініціатива з розвитку аналітичних центрів Міжнародного фонду Відродження: веб-сайт. URL: <https://www.ttdi-ua.com/grantees> (дата звернення: 19.11.2023).
5. Інститут аналітики та адвокації. <https://iaa.org.ua/about/> (дата звернення: 5.12.2023).
6. Інтерв'ю. think twice UA : веб-сайт. URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/interviews/> (дата звернення: 26.10.2023).
7. Ірина Сушко: Аналіз та адвокація – дві складові успіху українського аналітичного центру. think twice UA : веб-сайт. URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/iryna-sushko-analiz-ta-advokatsiya-dvi-skladovi-uspihu-ukrayinskogo-analitychnogo-tsentr/> (дата звернення: 19.11.2023).
8. Ландшафт українських неурядових, державних, університетських аналітичних центрів. Режим доступу: <https://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/landshaft-ukrayinskyh-neuryadovyh->

derzhavnyh-universytetskyh-analitychnyh-tsentriv/

(дата звернення: 20.11.2023).

9. Лівни Е. У пошуках власного голосу. Оцінка сфери дослідження політики в Україні. Об'єднуємося заради реформ (UNITER). Березень 2013. URL:

<http://www.irf.ua/files/ukr/programs/civsoc/policy.pdf>

(дата звернення: 24.10.2023).

10. Львова О. Надія Дюк: інформація та аналітика – це кров, що підтримує здоров'я демократичного тіла. think twice UA. веб-сайт. URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/405/> (дата звернення: 12.10.2023).

11. Львова О. Софія Голота: головна мета нашої ініціативи – поліпшення якості публічної політики в Україні. think twice UA : веб-сайт. URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/sofiya-golota-golovna-meta-nashoyi-initsiatyvy-polipshennya-yakosti-publichnoyi-polityky-v-ukrayini/> (дата звернення: 19.11.2023).

12. Мельник Л. Аналітичні центри в Україні та Німеччині: головні розбіжності та перспективи співпраці / Л. Мельник, М. Паталонг, О. Сидорчук // Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. – 2016. веб-сайт. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/854168914585d2fd4a3c0f5.81720744.pdf>. (дата звернення: 12.10.2023).

13. Нова роль аналітичних центрів в Україні. Міжнародний фонд "Відродження" : веб-сайт. URL: http://www.irf.ua/allevts/news/nova_rol_analitychnik_h_tsentriv_v_ukraini/ (дата звернення: 02.12.2023).

14. Олена Павленко: Після революції гідності в нас багато можливостей впливати на прийняття рішень і швидкість реформ : веб-сайт. URL: <https://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/olena-pavlenko-pislya-revolutsiyi-gidnosti-v-nas-bagato-mozhlyvostej-vplyvaty-na-pryjnyattya-rishen-i-shvydkist-reform/> 19.11.2023).

15. Опитувальник для представників українських аналітичних центрів. Війна: що змінилося в роботі українських аналітичних центрів Google Forms : веб-сайт. URL: <https://docs.google.com/forms/d/18IUroDTzDBShK8hh-Uczrm6lFUDGfihbN0lXXVjZ0Y/edit> (дата звернення: 20.11.2023).
16. Пашков М., Чалий В. Неурядові аналітичні центри: пропонування на тлі відкладеного попиту. Дзеркало тижня. 2004. № 1 (476).
17. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 бер. 2012. № 4572-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 01.11.2023).
18. Якименко Ю. Неурядові аналітичні центри в Україні: можливості, виклики, перспективи. Громадянське суспільство. 2007. № 2. URL: <http://www.ucipr.kiev.ua/publications/neuriadovi-analitichni-tcentri-v-ukraini-mozhливosti-vikliki-perspektivi1> (дата звернення: 09.09.2023).
19. Якименко Ю., Рачок А. Аналітичні центри сьогодні й завтра: погляд з України: веб-сайт. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/analitichni-tsentry-sogodni-i-zavtra-pogliad-z-ukrainy> (дата звернення: 04.12.2023).
20. Betekhtin D. What do think-tanks do? The Economist. 2017. URL: <https://www.economist.com/blogs/economist-explains/2017/01/economist-explains-2> (дата звернення: 19.11.2023).
21. Laura Christoph, Ljudmyla Melnyk and Serhii Think tanks as civil society organisations in Ukraine. Shapovalov. February 2023 URL: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement-neighbourhood-and-central-asia/ukraine-think-tanks/> (дата звернення: 19.11.2023).
22. On Think Tanks URL: <https://onthinktanks.org/> (дата звернення: 20.11.2023).
23. Podcast UkraineMEMO: Interviews, Analysis, Policy Advice. URL: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement-neighbourhood-and-central-asia/ukrainememo/> (Last accessed: 01.10.2023).
24. Rich A. Think tanks, public policy, and the politics of expertise. Cambridge University Press :2004 веб-сайт. URL: <http://catdir.loc.gov/catdir/samples/cam041/2003065392.pdf> (Last accessed: 08.11.2023).
25. Slaughter A.-M. How to Succeed in the Networked World. A Grand Strategy for the Digital Age. Foreign Affairs. November/December 2016. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/world/2016-10-04/how-succeed-networked-world> (Last accessed: 08.11.2023).
26. Think Tanks and Civil Societies Program (TTCSP). University of Pennsylvania : веб-сайт. URL: https://repository.upenn.edu/ttcsp/?utm_source=repository.upenn.edu%2Fthink_tanks%2F12&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages (дата звернення: 12.10.2023).