

ПІДГОТОВКА АНАЛІТИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

А. І. Семенченко, Ю. В. Пунда

У статті досліджено комплекс питань, пов'язаних з удосконаленням інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прийняття стратегічних рішень в інтересах розвитку сектору безпеки і оборони України та підвищення ефективності його функціонування. Проаналізовано стан, підходи та актуальність кадрового забезпечення аналітиками стратегічного рівня сектору безпеки та оборони. Висвітлено місце стратегічного аналізу та прогнозування середовища безпеки в розробленні таких визначальних у галузі національної безпеки документів, як-от: Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України, Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України, Стратегія кібербезпеки України, Національна розвідувальна програма, Стратегічний оборонний бюлетень тощо. Сформульовано варіант кваліфікаційних вимог до аналітиків стратегічного рівня, визначені найбільш важливі характеристики, притаманні стратегічним аналітикам сектору безпеки та оборони, а також можливі шляхи освіти та підготовки цих фахівців. Обґрунтовується, що пріоритетним шляхом удосконалення кадрового забезпечення сектору безпеки і оборони можливо визначити започаткування підготовки фахівців зі спеціалізації «Стратегічний аналіз і прогнозування в секторі безпеки і оборони». Вирішення цього завдання потребує визначення потреби у стратегічних аналітиках, формування кваліфікаційних вимог до них, ліцензування відповідної магістерської програми та забезпечення належної якості вищої освіти. У сукупності це дозволить забезпечити не лише зростання якості стратегічного аналізу та прогнозування, а й підвищить якість процесів стратегічного планування та, як наслідок, ефективність інвестування національних ресурсів.

Ключові слова: кадрове забезпечення, сектор безпеки і оборони, компетентності аналітика стратегічного рівня, прийняття стратегічних рішень.

Andriy Semenchenko, Yurii Punda

PREPARATION OF ANALYZES OF STRATEGIC LEVEL
AS A PRIORITY FOR THE SECURITY AND DEFENSE SECURITY PROFESSIONAL

The article deals with a set of issues related to the improvement of information and analytical support for processes of making strategic decisions in the interests of the development of the Security and Defense Sector and enhancing the effectiveness of its functioning. The state, approaches and actuality of staffing by strategic level analysts for the security and defense sector are analyzed. The article is dedicated to defining the place of strategic analysis and forecasting of the security environment in the development of such national security important documents as the National Security Strategy, the Strategy of Military Security of Ukraine, the Strategy of Public Security and Civil Protection of Ukraine, the Strategy of Development of the Defense Industrial Complex of Ukraine, the Cybersecurity Strategy of Ukraine, the National Intelligence Program,

Семенченко

Андрій Іванович – доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України, директор Інституту вищих керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентіві України

Пунда

Юрій Васильович – доктор військових наук, старший науковий співробітник, начальник кафедри стратегії національної безпеки та оборони Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського

Strategic Defense Bulletin, etc. The qualification requirements for strategic level analysts are formulated, and the most important characteristics of strategic analysts of the security and defense sector and the possible ways of their education and training are determined. It is substantiated that the priority way of improving the staffing of the Security and Defense Sector may be the initiating of the Master of Science program in Strategic Analysis and Forecasting in the Security and Defense Sector. Solving this problem requires identifying the needs for specialists, developing qualification requirements for them, licensing the master's program and ensuring the proper quality of higher education. In aggregate, this will ensure not only the growth of the quality of strategic analysis and forecast, but also improve the quality of strategic planning processes and, as a consequence, the efficiency of investing national resources.

Keywords: human resources, Security and Defense Sector, strategic level analyst competences, strategic decision making.

Постановка проблеми та аналіз наукових джерел. Після здобуття незалежності в Україні постала цілком зрозуміла серйозна проблема, пов'язана з відсутністю здатних формулювати стратегію розвитку держави кваліфікованих управлінців і, що не менш важливо, кваліфікованих аналітиків у галузі національної і воєнної безпеки. Одним з очевидних свідчень цієї проблеми стала неготовність до протидії російській агресії на її початкових етапах. Президент України у Посланні до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році» зазначив: «Лише шість тисяч повністю готових до бою вояків весною 2014 року могли виставити Збройні Сили України, коли почалася агресія Російської Федерації проти нашої держави» [1]. Цей факт Глава держави назвав вироком політикам, прем'єр-міністрам і міністрам оборони, які проводили непродуману політику в попередні роки. Не тільки Збройні Сили України (ЗСУ) були в такому стані. Вся система забезпечення національної безпеки виявилася неготовою відвернути й стримати агресію, що врешті-решт призвело до тимчасової окупації частини української території.

Очевидно, що до такого результату призвела низка попередніх помилкових стратегічних рішень, які ґрунтувались на неякісному аналізі та прогнозі середовища безпеки. Одними з основних постулатів Воєнної доктрини України зразка 2012 р. були положення про те, що збройна агресія, в результаті якої може виникнути локальна або регіональна війна проти України, в середньостроковій перспективі є малоймовірною, а також про дотримання політики позаблоковості як важливого фактору зниження напруженості воєнно-політичної обстановки в регіоні. Такі рішення виправдовували скорочення спроможностей Збройних Сил України та залишали Україну сам на сам із ворогом.

Сьогодні в українську практику державного управління у сфері національної безпеки та оборони активно впроваджуються підходи стратегічного та оборонного планування, прийняті в країнах – членах НАТО. Першим етапом цих процесів є стратегічний аналіз існуючого середовища безпеки та прогнозування його майбутнього. Похибки в цьому призводять до наслідків, приклади яких наведені вище. У будь-якому випадку, саме на підставі висновків аналізу та прогнозування середовища безпеки приймаються рішення, пов'язані з інвестиціями значних ресурсів держави, причому правильність аналізу та прогнозування а, відповідно, і доцільність інвестицій може бути перевірена лише з часом.

Таким чином, розвиток механізмів якісного й неупередженого аналізу існуючого середовища безпеки та прогнозування його майбутнього є незаперечним пріоритетом розвитку сектору безпеки і оборони України. Зрозуміло, що основну роль у таких механізмах відіграють фахівці, здатні формулювати висновки, що можуть братися за основу загальнодержавних документів зі стратегічного планування й документів, що стосуються окремих складників сектору безпеки та оборони.

Однією з основних тенденцій сучасного розвитку світу є його динамічне ускладнення та зростання рівня непередбачуваності, у т. ч. у сфері національної безпеки та оборони. Зростають кількість, рівень та масштаби традиційних загроз особі та громадянину, суспільству та державі, їх комплексне застосування. Це актуалізує проблему своєчасного виявлення й оцінювання цих загроз, адекватного та оперативного реагування на них із боку сектору безпеки і оборони, застосування сучасних методів публічного управління системою забезпечення національної безпеки та оборони,

насамперед методами стратегічного управління та планування, підготовки системних аналітиків у цій сфері.

Підготовка аналітиків повинна здійснюватись для різних сфер життєдіяльності суспільства й держави на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях з чітким визначенням функцій та завдань аналітиків для кожного із вказаних вище рівнів, методів, інструментів та засобів застосування, вимог щодо потрібних знань, умінь та навичок аналітичної діяльності з урахуванням кращого досвіду провідних країн світу в цій сфері.

У той же час в Україні відсутнє необхідне інституційне, законодавче, ресурсне, методичне забезпечення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації аналітиків, більше того – така система поки що перебуває в стадії свого активного формування.

В Україні аналітична діяльність в основному здійснюється самими органами публічної влади, на які покладено завдання та функції щодо формування й реалізації публічної політики без залучення інших суб'єктів такої діяльності (громадських організацій, міжнародних експертів, наукових установ, бізнес-структур), що, з одного боку, впливає на рівень обґрунтованості, неупередженості, комплексності та системності рішень, а з іншого – на рівень вимог до підготовки відповідних фахівців органів влади.

Головними обмеженнями при цьому, як правило, є відсутність необхідних бюджетних ресурсів для залучення експертів та застосування сучасного аналітичного інструментарію, недовіра до результатів їхньої діяльності з боку органів влади, а для сектору безпеки і оборони додатково ще й обмеження доступу до таємної і службової інформації. Тому, незважаючи на те, що в Україні, за даними [2], діють 117 аналітичних центрів, а 14 із них увійшли згідно з відповідними рейтингами до кола *Global Go To Think Tank Index Report* [3], лише чотири із цих центрів активно залучаються для аналізу та формування державної політики у сфері національної безпеки і оборони, а саме: Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД), Міжнародний центр політичних досліджень, Інститут світової політики, Український центр економічних та політичних досліджень імені О. Разумкова. Проте й для цих установ гостро стоїть кадрове питання.

Проблема кадрового забезпечення аналітичної діяльності в інтересах формування й реалізації публічної політики досліджувалася багатьма науковцями, у т. ч. [4–6], але при цьому не враховувалася специфіка саме сектору безпеки та оборони.

Метою статті є аналіз проблем стосовно кадрового забезпечення формування й реалізації державної політики розвитку сектору безпеки і оборони України, насамперед на стратегічному рівні, а також обґрунтування пріоритетних напрямів їх ефективного розв'язання шляхом започаткування підготовки фахівців зі спеціалізації «Стратегічний аналіз і прогнозування в секторі безпеки і оборони», визначення потреб у стратегічних аналітиках, формування кваліфікаційних вимог до цих фахівців, ліцензування відповідної магістерської програми та забезпечення належної якості вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. У Стратегії реформування державного управління України [7] серед основних проблем аналітичного забезпечення державної політики, зокрема, зазначені: «...відсутність попереднього аналізу, визначення проблем та розроблення альтернативних варіантів їх розв'язання у різних сферах державної політики». Також ідеться про те, що Регламент Кабінету Міністрів України [8] «визначає базові концептуальні засади нормотворчої роботи (зокрема, аналіз стану справ у галузі, прогнозування результатів реалізації політики, визначення критеріїв ефективності, фінансово-економічне обґрунтування), але на практиці ці положення, як правило, майже не застосовуються; відсутність чіткої класифікації та взаємозв'язку програмних і стратегічних документів державної політики та нормативно-правових актів; низький рівень аналітичної роботи ...» Розв'язання цих проблем запропоновано здійснити, зокрема, шляхом «удосконалення системи стратегічного планування, проведення його моніторингу та оцінки».

Для сектору безпеки і оборони зазначена проблема на стратегічному рівні зумовлена необхідністю здійснення відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» [9] деяких процедур. Насамперед це комплексний огляд сектору безпеки і оборони; оборонний огляд; огляд громадської безпеки та цивільного захисту; огляд оборонно-промислового комплексу; огляд стану кіберзахисту критичної інформаційної інфраструктури, державних інформаційних ресурсів та інформації.

Ефективне й результативне інформаційно-аналітичне забезпечення з організації, планування, мотивації та контролю вищевказаних оглядів, а також здійснення в цілому планування у сферах національної безпеки і оборони передбачає наявність високопрофесійних, компетентних і неупереджених аналітиків та експертів, результатом діяльності яких повинно стати, серед іншого, формування комплексу стратегічних документів. Це, наприклад, Стратегія національної безпеки України, Стратегія воєнної безпеки України, Стратегія громадської безпеки та цивільного захисту України, Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України, Стратегія кібербезпеки України, Національна розвідувальна програма, Стратегічний оборонний бюлетень та ін.

Під час розроблення цих документів чи не найважливішим етапом є формування опису майбутнього середовища безпеки з фокусуванням на відповідних його аспектах. На наступних етапах цей опис береться за основу планування розвитку та застосування сектору безпеки і оборони та окремих його складових частин, крім того, одночасно визначається бажаний результат (*aims, desired end state*) цих процесів. Якість аналізу та прогнозування середовища безпеки з цієї точки зору є критично важливою, оскільки вона стає підґрунтям стратегічних рішень щодо інвестування ресурсів держави на багато років уперед.

Отже, управління сектором безпеки і оборони України базується на аналітично-прогностичних вихідних даних і, безперечно, постійно вимагає значно більших обсягів інформації, що належить до різних сфер. Такі обсяги різноманітної інформації потребують її попередньої обробки і підготовки для надання особам, які приймають рішення, у вигляді стислих висновків, що придатні для використання в процесі управління. Робота з великими базами даних вочевидь вимагає значних коштів.

Тому найбільшою загрозою для держави, зумовленою неякісним аналітичним забезпеченням процесу прийняття стратегічних рішень, є потенційна можливість багаторічних обтяжливих витрат на розвиток і утримання сектору безпеки і оборони, який виявиться неспроможним до адекватного реагування на майбутні кризи, що, у свою чергу, призведе до катастрофічних наслідків для країни та громадян. Принагідно зауважимо, що якість стратегічного аналізу та доцільність витрачених на нього

коштів де-факто може бути перевірена лише через певний проміжок часу.

Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття стратегічних рішень забезпечення (ІАЗ), про яке йшлося вище, включає комплекс заходів, що організуються і проводяться керівниками органів управління сектору безпеки і оборони, інформаційно-аналітичними підрозділами стратегічного рівня з метою збирання та обробки відомостей з політичних, військових, військово-технічних, економічних, наукових та інших галузей у світі, регіоні і всередині держави. Відтак на підставі проведеної роботи здійснюється розроблення інформаційних (інформаційно-аналітичних) документів для надання їх вищому державному та військовому керівництву, інформування інших зацікавлених інстанцій на відповідному рівні, а також підготовка інших документів, необхідних для правильного планування заходів в інтересах розвитку і застосування сектору безпеки і оборони України.

Зважаючи на важливість та обсяги завдань, що покладаються на ІАЗ, очевидно, що проведення цієї діяльності потребує висококваліфікованих фахівців. При цьому суміщення, тимчасове відрядження, включення до складу робочої групи чи будь-яка інша форма залучення на тимчасовій основі високопрофесійних у певній галузі фахівців без їхньої відповідної підготовки у сфері інформаційно-аналітичної діяльності не дозволить досягнути належної якості стратегічного аналізу.

Сьогодні серед основних проблем підготовки аналітиків можна виокремити такі: неможливість залучити найкращих кваліфікованих фахівців, вузьковідомчий підхід до розв'язання проблем, а також ресурсні обмеження на інформаційно-аналітичне забезпечення. Тому об'єктивним є необхідність пошуку шляхів організації фахової підготовки та освіти аналітиків стратегічного рівня.

У зв'язку з цим постає питання щодо формулювання *кваліфікаційних вимог до аналітика стратегічного рівня*. Аналіз публікацій західних фахівців у сфері бізнесу та публічного адміністрування уможливорює виокремити такі групи очікуваних характеристик аналітика:

- **розвинуті комунікативні навички.** Саме їх переважна більшість дослідників відносить до найвищого пріоритету, обґрунтову-

ючи тим, що аналітик має трансформувати надзвичайно великий обсяг різномірної інформації в певний концентрований «згусток» аргументів, переконливий не лише для замовника аналізу чи особи, що приймає стратегічне рішення, а й для цільової аудиторії зазначеного рішення;

- **дослідницькі та аналітичні навички.** Очевидно, що на стратегічному рівні виникає необхідність опрацювання дуже великих обсягів інформації, при цьому не можна втрачати уваги до дрібних деталей, що в майбутньому можуть перетворитись на домінуючий тренд. Без наукового підходу до визначення тенденцій та закономірностей у сфері національної безпеки та оборони сформувані обґрунтовані аналітичні висновки практично неможливо;
- **навички проектного, інформаційного та організаційного менеджменту.** Інформація, яка обробляється під час інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень у сфері національної безпеки та оборони, надходить від надзвичайно широкого спектру різномірних джерел, тому якісний аналіз вимагає залучення значної кількості фахівців та відповідної організації їхньої роботи;
- **глибоке розуміння процесів, що відбуваються у сфері національної безпеки та оборони, спроможність орієнтуватись у всіх сферах національної безпеки.** Скажімо, для аналітика стратегічного рівня важливе не знання технічних подробиць зразків техніки, а розуміння взаємозв'язків і кореляцій між різногалузевими процесами. Стратегічний аналіз більше концентрується на системних спроможностях і ресурсах, аніж на тактичних завданнях і тактико-технічних характеристиках. Безумовно, аналітик має знати, як отримати детальну інформацію, яка необхідна для заповнення прогалин у «широкій картині».

Доцільно також звернути увагу на важливість набуття аналітиком стратегічного рівня «м'яких» навичок (*soft skills*), необхідних для виконання поставлених перед ним завдань. Це, зокрема: *критичне мислення, лідерські навички, навички командної роботи, орієнтування на результат.*

На думку авторів цієї публікації, для аналітика стратегічного рівня в системі інформаційно-

аналітичного забезпечення сектору безпеки і оборони України критично важливими є дві характеристики:

- 1) системне розуміння процесів, що відбуваються у царині національної безпеки та оборони та її ресурсного забезпечення. До наведеного вище необхідно додати, що питання визначення пріоритетності тих чи інших напрямів розвитку досить тісно пов'язані з ресурсуванням певних складових сектору безпеки і оборони, а тому критично важливою є незаангажованість фахівців ІАЗ;
- 2) розвинуті навички системного аналізу, вродіння методами статистики та іншими загальнонауковими методами досліджень.

Отже, урахувавши викладене вище, можна визначити шляхи підготовки зазначених фахівців. Аналітиками у галузі інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прийняття стратегічних рішень (стратегічними аналітиками) можуть бути фахівці, які мають досвід роботи в різних сферах сектору безпеки і оборони та отримали підготовку в галузі аналітики й методики проведення наукових досліджень, або фахівці, які мають високий рівень освіти в галузі системного аналізу чи проведення досліджень та отримали підготовку як фахівці з управління сектором безпеки і оборони в цілому та набули досвіду в управлінні складовими цього сектору.

На переконання авторів, найбільш оптимальним шляхом вирішення проблеми підготовки фахівців інформаційно-аналітичного забезпечення процесів прийняття стратегічних рішень є запровадження магістерської програми для фахівців управління складовими сектору безпеки і оборони, яка буде фокусуватися на розвитку компетентностей, пов'язаних із стратегічним аналізом та прогнозуванням. Першим етапом цього процесу має бути розроблення й ліцензування в галузі знань 25 «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону» спеціальності 256 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)» магістерської програми зі спеціалізації «Стратегічний аналіз і прогнозування в секторі безпеки і оборони». Навчатися за цією програмою можуть фахівці, дібрані кадровими органами відповідних складових сектору безпеки і оборони, що мають значний досвід роботи у цих структурах і виявили здібності до аналітичної роботи.

Разом із тим запровадження магістерської програми неможливе без визначення реальної потреби в зазначених фахівцях, формування кваліфікаційних вимог до них та замовлення на підготовку. На відміну від галузевих аналітиків, тобто тих, які здійснюють інформаційно-аналітичне забезпечення складових сектору безпеки і оборони, відповідальність за підготовку аналітиків в інтересах сектору безпеки і оборони в цілому (до речі, як і фахівців з управління) не віднесена до повноважень жодного органу державної влади. На думку авторів, замовником для підготовки фахівців програми зі спеціалізації «Стратегічний аналіз і прогнозування в секторі безпеки і оборони» може бути Апарат Ради національної безпеки і оборони України, яка відповідно до статті 107 Конституції України та Закону України «Про Раду національної безпеки і оборони України» здійснює координацію у сферах національної безпеки та оборони.

Підготовка стратегічних аналітиків може бути організована на базі одного з провідних навчальних закладів вищої освіти (ЗВО) складових сектору безпеки і оборони, а аналітиків оперативного та тактичного рівня – у відомчих ЗВО відповідних складових цього сектору. Започаткування системної освіти аналітиків уможливить налагодження співробітництва з міжнародними партнерами та надасть змогу узагальнити кращий міжнародний досвід з підготовки аналітиків для сектору безпеки і оборони й упровадити його в навчальний процес

з урахуванням особливостей розвитку України. Крім того, заклади вищої освіти зможуть забезпечити стратегічні комунікації з провідними національними та міжнародними аналітичними центрами, у т. ч. шляхом залучення кращих фахівців-практиків з питань інформаційно-аналітичного забезпечення сектору безпеки і оборони, а також організувати ефективну взаємодію з Національним інститутом стратегічних досліджень та Національною академією наук України щодо застосування інструментів аналітичного забезпечення.

Висновки

Отже, у статті обґрунтовується думка про те, що пріоритетним шляхом щодо вдосконалення кадрового забезпечення сектору безпеки і оборони можливо визначити започаткування підготовки фахівців зі спеціалізації «Стратегічний аналіз і прогнозування в секторі безпеки і оборони». Вирішення цього завдання потребує визначення потреби в стратегічних аналітиках, формування кваліфікаційних вимог до них, ліцензування відповідної магістерської програми та забезпечення належної якості вищої освіти. У сукупності це дозволить забезпечити не лише зростання якості стратегічного аналізу та прогнозування, а й підвищить якість процесів стратегічного планування і, як наслідок, ефективність інвестування національних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році» [Електронний ресурс] / Офіц. інтернет-представництво Президента України П. Порошенка. – 2018. – 20 верес. – Режим доступу : <https://www.president.gov.ua/news/poslannya-prezidenta-ukrayini-do-verhovnoyi-radi-ukrayini-pr-49726>
2. Мережа аналітичних центрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.intellect.org.ua/>
3. 2017 Global Go To Think Tank Index Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.razumkov.org.ua/uploads/article/2018_GGTI_Pre-releaseGotoReport_1/28/18/pdf
4. Герасимчук С. Аналітичні центри: проблеми визначення та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.prostir.ua/?library=analitichni-tsenry-problemy-vyznachennya-ta-shlyahy-jih-vyrishennya>
5. Дубова С. Окремі питання наскрізної професійної соціалізації студентів напряму підготовки «Інформаційний аналітик» протягом навчання у ВНЗ // Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі : матер. Міжнар. наук. конф. (Київ, 15 травня 2018 р.). – К. : КНУКіМ, 2018. – С. 198–200.
6. Пугач А. Шляхи удосконалення інформаційно-аналітичної діяльності в системі державного управління України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-4-14.pdf>
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 24 червня 2016 р. № 474-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>

8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України» від 18 липня 2007 р. № 950 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF>
9. Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>

References

1. Poslannia Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy «Pro vnutrishnie ta zovnishnie stanovyshe Ukrainy v 2018 rotsi» [The Address of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine «On the Internal and External Situation of Ukraine in 2018»]. (2018, Sept. 20). *Ofitsiine internet-predstavnytstvo Prezydenta Ukrainy P. Poroshenka – Official Internet representation of the President of Ukraine P. Poroshenko*. www.president.gov.ua. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/news/poslannya-prezidenta-ukrayini-doverhovnoyi-radi-ukrayini-pr-49726> [in Ukrainian].
2. Merezha analitychnykh tsentriv Ukrainy [Network of analytical centers of Ukraine]. www.intellect.org.ua. (n.d.). Retrieved from <http://www.intellect.org.ua/> [in Ukrainian].
3. 2017 Global Go To Think Tank Index Report. (2018). www.razumkov.org.ua. Retrieved from http://www.razumkov.org.ua/uploads/article/2018_GGTI_Pre-releaseGotoReport_1/28/18/pdf [in English].
4. Herasymchuk, S. Analitychni tsentry: problemy vyznachennia ta shliakhy yikh vyrishennia [Analytical Centers: Problems of Definition and Solutions]. (n.d.). www.prostir.ua. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?library=analychni-tsentry-problemy-vyznachennya-ta-shlyahy-jih-vyrishennya> [in Ukrainian].
5. Dubova, S. (2018). Okremi pytannia naskriznoi profesiinoi sotsializatsii studentiv napriamu pidhotovky «Informatsiinyi analityk» protiahom navchannia u VNZ [Some issues of cross-cutting professional socialization of students in the direction of «Information Analyst» training during studies in higher education institutions]. In: *Informatsiia, komunikatsiia ta upravlinnia znanniamy v hlobalizovanomu sviti: mater. Mizhnar. nauk. konf. (Kyiv, 15 travnia 2018 r.) – Information, Communication and Knowledge Management in a Globalized World: International sciences conference materials (Kyiv, May 15, 2018)*. Kyiv, KNUCiM, (pp. 198–200) [in Ukrainian].
6. Puhach, A. (2013). Shliakhy udoskonalennia informatsiino-analitchnoi diialnosti v systemi derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Ways of improvement of information and analytical activity in the system of public administration of Ukraine]. visnyk.academy.gov.ua. Retrieved from <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-4-14.pdf> [in Ukrainian].
7. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy» vid 24 chervnia 2016 r. № 474-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Some issues of reforming the state administration of Ukraine” of June 24, 2016, No. 474-r]. (2016). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> [in Ukrainian].
8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Rehlamentu Kabinetu Ministriv Ukrainy» vid 18 lypnia 2007 r. № 950 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Approval of the Regulation of the Cabinet of Ministers of Ukraine” dated July 18, 2007 No. 950]. (2007). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF> [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy «Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy» vid 21 chervnia 2018 r. № 2469-VIII [The Law of Ukraine «On National Security of Ukraine» dated June 21, 2018, No. 2469-VIII]. (2018). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> [in Ukrainian].