



ДІЯЛЬНІСТЬ НЕУРЯДОВИХ АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Це дослідження створено Ольгою Львовою за підтримки ICAP Єднання у межах проекту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства», що реалізується ICAP Єднання у консорціумі з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) та Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ) завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку. Зміст дослідження не обов'язково відображає погляди ICAP Єднання, погляди Агентства США з міжнародного розвитку або Уряду США.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ АКТУАЛЬНІСТЬ

Аналітичні центри в демократичних країнах є важливим джерелом якісної аналітики та ґрунтовних дискусій, аргументованою ланкою в процесі вироблення політики та прийняття державних рішень. В Україні аналітичні центри, хоч і формувалися в складних пострадянських умовах, проте активно розвивалися і мали вплив на політичні процеси. «Мене дуже вразив кінець 90-х – початок 2000-х років в Україні; у цей час функціонували декілька потужних аналітичних центрів у Києві, які просто аналізували все підряд: політику, уряд, вибори, займалися соціологією»¹, – зазначала експерт з пострадянських країн Надія Дюк. Після революції Гідності 2013–2014 років потреба в аналітичних центрах збільшилася, а в умовах важливих трансформаційних процесів їхня робота ставала ще більш актуальною та значущою. «Після Революції Гідності для аналітичних центрів склалися кращі умови для участі в процесі вироблення й впровадження політик; тепер аналітичні центри бачать свою роль як безпосереднього учасника процесу публічної політики на всіх її трьох етапах: вироблення, впровадження та контроль»², – фіксував директор Міжнародного фонду «Відродження» Олександр Сушко.

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

¹ Львова О. Надія Дюк: інформація та аналітика – це кров, що підтримує здоров'я демократичного тіла. think twice UA. 2017. URL: <https://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/405/>.

² Нова роль аналітичних центрів в Україні. Міжнародний фонд «Відродження»: веб-сайт. URL: http://www.irf.ua/allevents/news/nova_rol_analitichnikh_tsentriv_v_ukraini/.

Частина аналітичних центрів одразу переформатували свої проекти під потреби воєнного часу, зокрема волонтерські проекти, допомогу армії, гуманітарним напрямам. Інша частина продовжувала досліджувати ті сфери, які завжди були у фокусі.

Таким чином, актуальність вивчення діяльності аналітичних центрів зумовлена посиленням їхньої ролі в розумінні суспільством складних воєнних процесів, впливом на формування громадської думки щодо захисту національних інтересів, поширенні достовірної інформації/виявленні дезінформації, оцінки потреб населення та розробки стратегій для подолання гуманітарних криз та формуванні обґрунтованих пропозицій щодо комплексної протидії загрозам національній безпеці. Дослідження діяльності неурядових аналітичних центрів в умовах війни має велике значення для зміцнення національної безпеки, формування інформованого суспільства та розбудови ефективної державної політики. Крім того, діяльність неурядових аналітичних центрів, як і всього громадянського суспільства України, під час війни – це своєрідний феномен життєстійкості, який варто досліджувати. Саме ці причини актуалізували проблематику дослідження, присвяченого аналізу діяльності аналітичних центрів під час повномасштабної війни, визначенню викликів, з якими вони стикаються, та формулюванню напрямів, в яких робота таких аналітичних центрів є особливо цінною та важливою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Незважаючи на порівняно невеликий проміжок часу з початку повномасштабної війни РФ проти України, вже є ґрунтовні дослідження з цієї тематики.

У звіті за результатами дослідження Київського міжнародного інституту соціології «Громадянське суспільство України в умовах війни–2022» ідеться про громадянське суспільство загалом і про неурядові аналітичні центри зокрема³.

Серія досліджень аналітичного центру Cedos аналізує на основі опитувальників вплив війни на українське суспільство, фіксує думки, переживання та дії людей в Україні під час війни⁴.

Центр «Нова Європа» в матеріалі «Нова Європа цікавиться» опитав регіональних лідерів думок про можливість російського вторгнення і як мали б реагувати на загрозу українські організації громадянського суспільства⁵.

Публікація Українського центру європейської політики «На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні»

³ «Громадянське суспільство України в умовах війни–2022» – звіт за результатами дослідження. URL: <https://ednannia.ua/news/nashi-novini/12447-gromadyanske-suspilstvo-ukrajini-v-umovakh-vijni-2022-zvit-za-rezultatami-doslidzhennya>.

⁴ Рік повномасштабної війни в Україні: думки, переживання, дії. URL: <https://cedos.org.ua/researches/rik-povnomasshtabnoyi-vijny-v-ukrayini-dumky-perezhyvannya-diyi/>.

⁵ Шлях України до членства у ЄС: роль ОГС. URL: <http://neweurope.org.ua/shlyah-ukrayiny-do-chlenstva-u-yes-rol-ogs/>.

показує напрацювання, які пов'язані з євроінтеграцією України у 2022–2023 роках, зокрема аналітичних центрів⁶.

У ключовій публікації на цю тематику «Аналітичні центри як організації громадянського суспільства в Україні» автори Лора Крістоф, Людмила Мельник і Сергій Шаповалов досліджують різні аспекти діяльності українських аналітичних центрів, зокрема після повномасштабного російського вторгнення в Україну⁷, однак у цьому дослідженні розкрито не всі питання діяльності аналітичних центрів.

Дослідження «Діяльність неурядових аналітичних центрів України в умовах широкомасштабної війни» фокусується саме на роботі організацій під час війни і показує деякі аспекти, які досі не висвітлювалися в публікаціях: як аналітичні центри працювали в перші місяці повномасштабного вторгнення, з якими викликами зіштовхнулися і який їхній внесок у боротьбу проти російської агресії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає у здійсненні аналізу особливостей діяльності неурядових аналітичних центрів України в умовах широкомасштабної війни, оцінюванні впливу результатів їхньої діяльності на боротьбу з російською агресією та розробленні рекомендацій щодо посилення експертної діяльності неурядових аналітичних центрів, скерованої на формування стратегій повоєнного розвитку України.

Завдання дослідницького матеріалу такі:

- Виокремити ключові проблеми неурядових аналітичних центрів, які виникли унаслідок повномасштабної агресії Росії
- Проаналізувати управління організаціями в період війни
- Показати внесок аналітичних центрів у боротьбу проти російської агресії
- Зосередитися на аспектах участі неурядових аналітичних центрів у відновленні країни.
- Виокремити ключові уроки, які неурядові аналітичні центри винесли за період повномасштабної війни

ДОСЛІДНИЦЬКА МЕТОДОЛОГІЯ

На сьогодні немає єдиного визначення поняття «аналітичний центр», і воно залежить від контексту, країни, впливу організацій. Найбільш дискусійним є момент, чи вважати аналітичні центри незалежними інституціями, якими можуть бути саме неурядові організації, чи брати до уваги специфіку дослідницької діяльності організації не зважаючи на певну афіліацію аналітичного центру, який може бути неурядовим, урядовим, університетським, бізнес/корпоративним, партійним тощо. Ідея про те, що організація має

⁶ На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні. – ГО «Український центр європейської політики». Київ, 2023. URL: https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/zvit_ei_ukr_web.pdf.

⁷ Christoph L., Melnyk L. and Shapovalov S. Think tanks as civil society organisations in Ukraine. February 2023. URL: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement-neighbourhood-and-central-asia/ukraine-think-tanks/>.

бути незалежною чи автономною від держави, притаманна англо-американським визначенням аналітичного центру, які не враховують інші культури⁸.

«Аналітичний центр – це незалежна організація, яка фокусується в основному на політичних дослідженнях, що стосуються потреб суспільства, і по різних каналах роблять результати своїх досліджень доступними для державних діячів, для врахування при розробці відповідних політик, а надалі здійснюють оцінку вже цієї політики через призму її значущості для первинних суспільних потреб», – зазначає український дослідник Сергій Герасимчук⁹.

Дослідження фокусується на роботі саме неурядових аналітичних центрів, оскільки в Україні більшість таких організацій є частиною громадянського суспільства і зареєстровані як громадські організації¹⁰. Такий статус дає їм змогу бути максимально незалежними та об'єктивними у своїх дослідженнях.

Експерти французької дослідницької структури «Наша Європа» (Notre Europe) наводили 9 основних критеріїв, які найширше відображають зміст неурядового аналітичного центру, як-от:

- постійний та регулярний характер діяльності;
- спеціалізація на виробленні рішень у сфері державної політики;
- наявність постійного штату працівників;
- вироблення ідей, продукування аналітики, рекомендацій;
- донесення результатів до представників влади та громадськості;
- відсутність відповідальності за дії влади;
- незалежний характер роботи;
- відсутність прямого зв'язку з будь-якими зацікавленими сторонами;
- відсутність серед напрямів діяльності таких, як навчання чи здобуття наукових ступенів;
- орієнтація на суспільний інтерес»¹¹.

Робота над дослідженням відбувалася в кілька етапів.

Спочатку провели глибинні онлайн-інтерв'ю за допомогою Zoom з керівниками та старшими менеджерами українських аналітичних центрів з Києва та регіонів, а також з донорами і представниками закордонних дослідницьких інституцій, які співпрацюють з

⁸ Stone D., Denham A. Think Tank Traditions: Policy Research and the Politics of Ideas: Policy Analysis Across Nations. Manchester University Press. – 2004, P. 3.

⁹ Герасимчук С. Аналітичні центри: проблеми визначення та шляхи їх вирішення. Think twice UA. 2017. URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/analitychni-tsentry-problemy-vyznachennya-ta-shlyahy-yih-vyrishennya/>.

¹⁰ Christoph L., Melnyk L. and Shapovalov S. Ukrainian think tanks as civil society organisations in Ukraine. URL: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement-neighbourhood-and-central-asia/ukraine-think-tanks/>.

¹¹ Boucher S., Wegrzyn R. and others. Europe and its think tanks: a promise to be fulfilled. Report of Notre Europe think tank, 2005. P.3 URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewisy9Dk5N2DAxWEQvEDHaVvCCAQFnoECA8QAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.thinktankdirectory.org%2Fdownloads%2FBoucher_2006_Europe-and-its-Think-Tanks.pdf&usq=AOvVaw1yn2MxuTAIzmYiT4I9JwJdm&opi=89978449.

українським організаціями. Зокрема було проведено розмови з представниками таких організацій:

1. Український центр європейської політики
2. Центр Разумкова
3. Cedos
4. Інститут аналітики та адвокації
5. Фонд місцевої демократії
6. Освітньо-аналітичний центр розвитку громад
7. Міжнародний фонд «Відродження»
8. Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання»
9. Institut für Europäische Politik
10. Рада зовнішньої політики «Українська призма».

На основі інтерв'ю та інших зібраних даних було розроблено відриті та закриті запитання щодо діяльності організацій з 24 лютого 2022 року і створено опитувальник у форматі Google Forms¹². За допомогою цієї форми опитали представників українських аналітичних центрів. Опитувальник Запитальник було розіслано визначеним неурядовим аналітичним центрам. За основу взяли додаток Annex 1: Complete list of identified think tanks and the 36 organisations that took part in the online survey дослідження «Аналітичні центри як організації громадянського суспільства в Україні»¹³.

Опитування заповнили 28 представників українських неурядових аналітичних центрів, більшість з яких розташовані в столиці¹⁴.

Перелік організацій, які заповнили запитальник, в алфавітному порядку:

1. Аналітичний центр Асоціації міст України (Київ)
2. Аналітичний центр балканських досліджень
3. Вокс Україна (Київ)
4. ГО «Агенція журналістики даних»
5. ГО «Бюро аналізу політики» (Суми)
6. ГО «Інститут аналітики та адвокації» (Полтава)
7. ГО «Інститут демократії імені Пилипа Орлика» (Київ)
8. ГО DIXI Group (Київ)
9. Європа без бар'єрів (Київ)
10. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (Київ)
11. Інститут законодавчих ідей (Київ)
12. Інститут масової інформації (Київ)
13. Лабораторія законодавчих ініціатив (Київ)
14. Рада зовнішньої політики «Українська призма» (Київ)

¹² Опитувальник. Опитування для представників українських неурядових аналітичних центрів: як повномасштабна російська агресія вплинула на діяльність? URL:

<https://docs.google.com/forms/d/1TLUEKmsAwiEIUzPun7ZEeKqg2FpyPbJIL7qW5w1eDs/edit>.

¹³ Christoph L., Melnyk L. and Shapovalov S. Think tanks as civil society organisations in Ukraine. P.34. URL: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement-neighbourhood-and-central-asia/ukraine-think-tanks/>.

¹⁴ Відповідей є 29, оскільки від однієї організації – а саме Центру політико-правових реформ – заповнили дві особи; цей факт не впливає на дані запитальника.

15. Український незалежний центр політичних досліджень (Київ)
16. Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова (Київ)
17. Український центр європейської політики (Київ)
18. Фонд «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва» (Київ)
19. Фонд місцевої демократії (Харків)
20. Центр глобалістики «XXI століття» (Київ)
21. Центр економічної стратегії (Київ)
22. Центр «Нова Європа» (Київ)
23. Центр політико-правових реформ (Київ)
24. Центр соціально-економічних досліджень «CASE Україна» (Київ)
25. Школа політичної аналітики НаУКМА (Київ)
26. ACREC (Київ)
27. Cedos (Київ)
28. ZMINA (Київ)

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

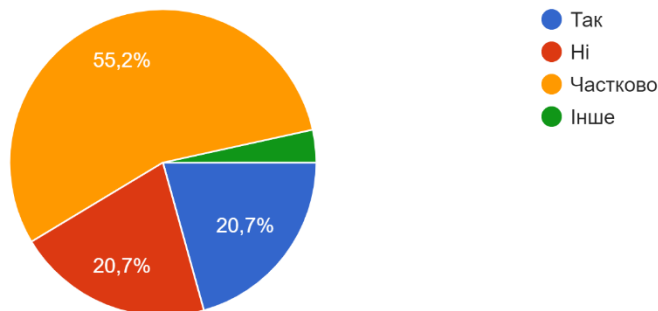
Готовність до повномасштабного вторгнення

24 лютого 2022 року аналітичні центри, як і вся Україна, опинилися в новій реальності. Хоча половина опитуваних представників аналітичних центрів відповіли, що частково очікували на повномасштабне вторгнення, однак не думали, що російська агресія матиме такий масштаб.

Респондент 5: «Особисто я і мої колеги настільки не вірили й не готові були; навіть о п'ятій ранку... Тобто ми не готові були зовсім, хоча як аналітики ми повинні були це передбачити.»

Діаграма 1.

3. Чи очікувала ваша організація повномасштабного російського вторгнення в Україну?
 Оберіть, будь ласка, один варіант
 29 відповідей



Ті організації, які передбачали російське вторгнення, напередодні війни провели різноманітні логістичні, інформаційні, тренінгові заходи. Зокрема аналітичні центри

визначали канали комунікації та виробляли відповідні алгоритми дій, обдумували логістику, планували переїзд команди, відвідували тренінги з домедичної допомоги, займалися інформаційною безпекою, зокрема перенесенням інформації на захищені носії, запроваджували протоколи колективної та індивідуальної безпеки.

Респондент 4: «23 лютого ввечері ми презентували команді Safety and Security Policy, де передбачили 4 рівні безпеки: зелений, жовтий, помаранчевий, червоний, і визначили індикатори щодо кожного, які включали фінансові аспекти, безпекові аспекти, персональні речі».

Графік щодо зміни розташування в перші місяці повномасштабної війни показує, що в кожній організації були представники, які виїжджали з міст, але були й ті, які залишалися в своїх містах, зокрема в Києві, де розташовані більшість аналітичних центрів¹⁵.

Респондент 2: «Частина колег залишилася в Києві, частина поїхали хто куди і деякі колеги виїхали за кордон згодом, коли була така можливість»

Майже в кожному з опитаних представників аналітичних центрів як мінімум один працівник долучився до Збройних Сил України¹⁶.

Респондент 2: «Двоє наших колег буквально в перші дні пішли добровольцями в територіальну оборону, а згодом підписали контракт і стали бійцями регулярних формувань».

Волонтерська діяльність

2022 року повторилася ситуація 2014-го, коли «роль волонтерів у підтримці української армії, коли розпочалася російська агресія, важко переоцінити»¹⁷. До волонтерства не тільки в індивідуальному, а й інституційному порядку активно включилися аналітичні центри.

Респондент 7: «Перших два–три місяці аналітичні центри, а також і вся країна заглибилися у волонтерство, а не в аналіз політики».

Респондент 4: «...Далі була різнобічна фінансова гуманітарна допомога... Як зараз пам'ятаю, ми погодили з донорами і купували сировину для виготовлення бронезилетів з металу правильної категорії.».

У запитальнику представники аналітичних центрів зазначають, що займалися багатьма різноманітними аспектами волонтерства. Зокрема почали проводити семінари-збори на армію, надавали правову допомогу внутрішньо переміщеним особам, допомагали постраждалим верствам населення внаслідок війни, підтримували коштами ЗСУ.

¹⁵Опитувальник, запитання 6

<https://docs.google.com/forms/d/1TLUEKmsAwiEIUzPun7ZEeKgq2FpyPbJIL7qW5w1eDs/edit>

¹⁶Опитувальник, запитання 11

<https://docs.google.com/forms/d/1TLUEKmsAwiEIUzPun7ZEeKgq2FpyPbJIL7qW5w1eDs/edit>

¹⁷Зарембо К. Як волонтери посилити державу після Євромайдану, але водночас і послабили її. URL: <https://life.pravda.com.ua/projects/5a0b01b1bee64/2017/11/21/227534/>.

Деякі аналітичні центри розвинули цю діяльність в окремий проєкт і продовжують допомагати тим, хто цього потребує. Так, аналітичний центр Рада зовнішньої політики «Українська призма», який на початку війни допоміг закупити генератор для Чернігівської обласної лікарні¹⁸; згодом у рамках проєкту «Янголи свободи» зібрав кошти для допомоги пошкодженим школам Чернігова – наприклад, школі №6 допомогли облаштували сучасне укриття¹⁹.

Організація роботи після вторгнення

75,9% опитаних неурядових аналітичних центрів не припиняли роботу аналітичного центру, 24,1% зробили невеличку перерву, але швидко відновили діяльність.

Діаграма 2

5. Чи припиняв роботу аналітичний центр, який ви представляєте після 24 лютого 2022?
Оберіть, будь ласка, один варіант
29 відповідей



Респондент 8: «Тут важлива мотивована команда, яка готова до нестандартних умов роботи, яка готова включатися попри свої безпекові проблеми... Це бажання допомогти, долучитися; багато організацій одразу намагалися зробити такі швидкі дослідження, щоб допомогти місцевій і центральній владі.»

Варто зазначити, що аналітичні центри вже були загартовані періодом пандемії COVID і мали успішний досвід перелаштування роботи в онлайн-формат. Ті аналітичні центри, які зупинили роботу на невеликий термін, дуже швидко її відновили.

Респондент 1: «Ми були на постійному зв'язку; звичайно, перші тижні ніхто не працював, це зрозуміло, бо така ситуація була; але через місяць ми вже спокійно почали працювати, рухатися, комунікувати... Навіть протягом цього місяця не зупинялися

¹⁸ Три потужні генератори передали Чернігову. Енергія для незламного Чернігова. URL: <http://surl.li/rzops>.

¹⁹ У чернігівській школі №6 благодійники облаштували сучасне укриття. URL: <https://newch.tv/uchernihivskiy-shkoli-6-blahodiynuky-oblashtuvaly-suchasne-ukryttia-76179/>.

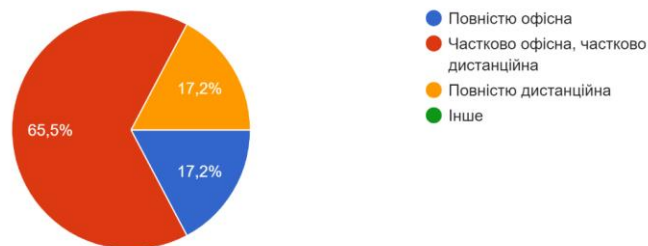
платежі, адже людям треба жити за щось і зарплату виплачувати; так що ми на 50% зупинили діяльність, а через місяць почали працювати».

Більшість представників, які виїхали в перші місяці війни в інші місця України або за кордон, повернулися. Водночас з тими, хто не повернувся, налагоджено продуктивну співпрацю через електронні засоби зв'язку²⁰.

Ситуація з переміщенням окремих представників аналітичних центрів призвела до переважно гібридної форми роботи: більшість організацій працюють: частково офлайн, частково онлайн. Такий формат роботи був запитаний після пандемії та став у нагоді під час повномасштабної війни.

Діаграма 3

12. На даний момент робота вашої організації є? Оберіть, будь ласка, один варіант
29 відповідей



Окремі аналітичні центри відмовилися від офісу і повністю перейшли на дистанційний формат.

У майже 50% організацій, які заповнили опитувальник, у будинку, де вони винаймають офіс, немає сховища, але в 25, 2% сховище є²¹. Під час тривоги майже 40% не ходить в укриття, а 46,4% – ходить час від часу.

Респондент 3 «У нас немає централізованої політики з приводу того, що ми всі встаємо, ідемо в укриття в момент, коли починається тривога; ось, відповідно, так, як всі в Україні ходять в укриття: інколи ходимо, інколи не ходимо...».

²⁰Опитувальник, запитання 9.

<https://docs.google.com/forms/d/1TLUEKmsAwiEIUzPun7ZEeKgg2FpyPbJIL7qW5w1eDs/edit>

²¹Опитувальник, запитання 13.

<https://docs.google.com/forms/d/1TLUEKmsAwiEIUzPun7ZEeKgg2FpyPbJIL7qW5w1eDs/edit>

Діаграма 4

14. Чи ходите ви в укриття під час тривоги? Оберіть, будь ласка, один варіант

28 відповідей



Більшість аналітичних центрів одразу переформатували поточні проекти, оскільки дотримуватися зобов'язань у тодішніх умовах було неможливо чи складно. Усі представники аналітичних центрів у глибинних інтерв'ю наголосили оперативність і розуміння ситуації донорами.

Респондент 4: «Нам сказали: давайте рятувати, наскільки це можливо, ситуацію, країну, і ми перерозподілили ці ресурси на підтримку різноманітних цивільних, тобто гуманітарних і безпекових речей...».

Респондент 6: «Донор запитував, що нам потрібно. Ми побачили, що є дуже велика кількість громадських активістів і журналістів, перед вторгненням була інформація про розстрільний список, де ці люди мали бути в першу чергу ліквідовані. Ось ми вирішили для цієї цільової аудиторії компенсувати місячне проживання...».

Частина аналітичних центрів продовжували досліджувати ті теми, які завжди були в їхньому фокусі, але 58,6% опитаних почали займатися діяльністю, відмінною від традиційної діяльності аналітичних центрів. Зокрема організації допомагали з евакуацією населення, закупівлею необхідних речей для армії, переміщених осіб і постраждалих від війни (бронежилетів, ліків, гігієнічних засобів, генераторів тощо), збирали кошти на Збройні Сили України, надавали правову підтримку ВПО та підтримували громади, які постраждали.

Діаграма 5

15. Чи почав ваш аналітичний центр займатися іншою діяльністю, відмінною від традиційних активностей (аналізу, адвокації, моніторингу) ... лютого 2022? Оберіть, будь ласка, один варіант
29 відповідей



Співпраця з владою

Понад 62% опитаних аналітичних центрів сказали, що робота з ключовими зацікавленими сторонами не зазнала змін²². Водночас зазначають, що представники влади стали більш закритими, ускладнився доступ до парламенту й уряду, деякі дані, необхідні для досліджень, стали неpubлічними.

Респондент 6: «...Для прикладу, відкритість влади – це в нас буде проблемою ледь не номер один. Є певна боязнь, що навіть після перемоги буде певний відкат у прозорості, нам хоча б вернути той рівень, який був до 24 лютого».

Ключовий принцип у роботі з представниками влади під час війни – більше допомагати, аніж критикувати. Аналітичні центри розуміють важливість конструктивної критики під час війни і використовують її обмежено.

Респондент 2: «Звичайно, на початку війни експерти були достатньо збалансованими і виваженими щодо того, що відбувається, це, можна сказати, не самоцензура, але це певний самоконтроль... Коли ми всі в цей період володіли дуже обмеженою інформацією про ті чи інші події, причини, явища, наслідки, звичайно, ми намагалися бути об'єктивними, особливо в тих коментарях, які йшли на закордонну аудиторію...»

Управління, фінансування та кадри

²²Опитувальник, запитання 19.

<https://docs.google.com/forms/d/1TLUEKmsAwiEIUzPun7ZEeKgg2FpyPbJIL7qW5w1eDs/edit>

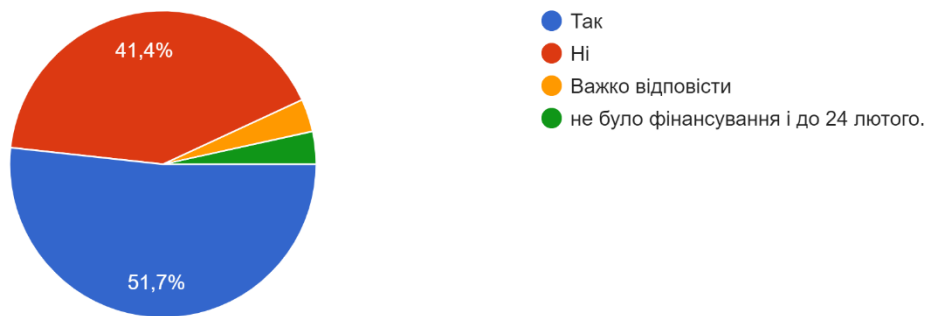
Війна практично не вплинула на управлінські процеси: в 65,5% організацій вони не змінилися, а в тих 24,1%, у яких змінилися, – оптимізували процеси щодо покращення управління організацією²³.

Окремим викликом для неурядових аналітичних центрів стала проблема фінансування. Понад 50% опитаних мають зміни у фінансуванні. Цікаво, що для інституційно сильних і спроможних цей виклик пов'язаний з проблемою ефективного управління коштами, тимчасом як для нестійких – з браком фінансування²⁴.

Діаграма 6

25. Чи змінилися обсяги та структура фінансування аналітичного центру?

29 відповідей



Кадри завжди були ахіллесовою п'ятою аналітичних центрів: в інтерв'ю ініціативи think twice UA представники організацій незрідка скаржилися, як складно «виростити» та утримати аналітиків²⁵. З початком повномасштабної війни ситуація суттєво ускладнилася через виїзд людей за кордон, мобілізацію персоналу, великі навантаження на працівників.

Респондент 1: «Експерти. Це нагальна проблема всіх».

Респондент 9: «...Що впадає у вічі – що дуже мало людських ресурсів і люди на межі виснаження».

Голос на міжнародній арені

Одним з надважливих напрямів неурядових аналітичних центрів був їхній експертний голос на міжнародній арені. З перших хвилин повномасштабного вторгнення аналітики мали численні запити від закордонних ЗМІ. Представники аналітичних центрів здійснювали в цьому напрямі активну діяльність: інформували закордонні медіа, оперативно поширювали важливу інформацію соціальними мережами, переважно

²³Опитувальник, запитання 24.

<https://docs.google.com/forms/d/1TLUEKmsAwIEIUzPun7ZEeKgg2FpyPbJIL7qW5w1eDs/edit>

²⁴Опитувальник, запитання 25.

<https://docs.google.com/forms/d/1TLUEKmsAwIEIUzPun7ZEeKgg2FpyPbJIL7qW5w1eDs/edit>

²⁵Інтерв'ю. Think twice UA: веб-сайт. URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/interviews/>.

англомовним X (колишній Twitter), налагоджували містки між українським експертним середовищем та іноземною аудиторією, яка гостро потребувала експертної думки.

Респондент 2: «Приблизно за тиждень відновили роботу, хоча насамперед ідеться про медійний складник наших експертів, особливо щодо військових та міжнародних питань. Тобто робота полягала переважно в коментуванні поточних подій, реагуванні на запити медіа тощо».

Виконавчий директор Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва Петро Бурковський і голова напрямку Фонду «Регіональна безпека та дослідження конфліктів» Марія Золкіна впродовж перших місяців війни були запрошеними гостями на телеканалі «Аль-Джазіра» в Катарі²⁶. У прямому ефірі вони щодня вели дискусії з іншими експертами, зокрема росіянами, аргументовано протистояли російській пропаганді. Директорка з досліджень Європейської експертної асоціації Марія Авдєєва з Харкова розповідала про російські обстріли рідного міста багатьом західним ЗМІ, зокрема CNN, BBC, NBC, Sky News²⁷. «За два місяці аудиторія Авдєєвої у Twitter зросла більше ніж у 200 разів і зараз налічує 94 тис. підписників»²⁸.

Після перших місяців війни важливими стали адвокаційні візити експертів аналітичних центрів для просування євроатлантичної інтеграції, лобювання отримання Україною озброєння, пояснення української культури та історії.

Респондент 10: «Що ми зрозуміли: в українських аналітичних центрах, державних інституцій, громадських організацій загалом дуже класні стосунки, вже усталені роками, з сусідніми країнами Центральної та Східної Європи, а про ті, що далі, ми мало знаємо про них і вони дуже мало знають про нас, тому ми поставили собі за мету розвивати експертні зв'язки з країнами, розташованими далі...».

Український контекст непогано розуміють в європейських країнах, водночас поза межами Європи дуже часто бракує розуміння сучасної України та її проблем. Тому представники аналітичних центрів, зокрема Фонду «Демократичні Ініціативи» імені Ілька Кучеріва, Центру «Нова Європа» та інших організували та входили до делегацій громадянського

²⁶ Буцко Д. Антиколоніалізм, дразливий Ізраїль і співчуття жертви: як пояснити війну в Україні арабському світу. URL: <https://detector.media/infospace/article/199766/2022-06-02-antykolonializm-drazhlyvyy-izrail-i-spivchuttya-zhertvi-yak-poyasnyty-viynu-v-ukraini-arabskomu-svitu/>.

²⁷ Бердинських К. Харківська правда. Як слова найвідомішої серед західних ЗМІ харків'янки стали потужною зброєю у боротьбі з Кремлем. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/harkiv-yanka-mariya-avdyeyeva-vede-layvi-dlya-cnn-vvs-nbc-ta-boretsya-z-propagandoyu-rf-novini-harkova-50237432.html>.

²⁸ Бердинських К. Харківська правда. Як слова найвідомішої серед західних ЗМІ харків'янки стали потужною зброєю у боротьбі з Кремлем. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/harkiv-yanka-mariya-avdyeyeva-vede-layvi-dlya-cnn-vvs-nbc-ta-boretsya-z-propagandoyu-rf-novini-harkova-50237432.html>.

суспільства, щоб пояснити український контекст на інших континентах, зокрема в країнах Африки²⁹, Південної Америки³⁰, Японії³¹.

Респондент 7: «Також надзвичайно важливо, щоб не тільки українські організації, а й також міжнародні партнери говорили на користь України і наводили аргументи. Саме аналітичні центри зокрема й дають ці аргументи...»

Присутність у Брюсселі

Зовнішньополітична рада «Українська призма» розпочала повноцінну роботу в Брюсселі та в квітні 2023 відкрила свій офіс³². Аналітичний центр організовує адвокаційні візити для українських експертів, працює на місці з європейськими посадовцями.

Респондент 7: «Очевидно, коли ми говоримо про трек європейської інтеграції, це потребує постійної взаємодії, постійного діалогу. Сидіти в Україні і приїжджати на якісь події раз чи два на півроку не дають достатнього простору, щоб у поточному режимі бути постійно на зв'язку і працювати над дрібними підготовчими речами, які, власне, і є певною основою для подальших великих аналітичних рішень... Фізична присутність має значення...»

Організація частково виконує роль хабу, яка раніше належала Офісу зв'язку українських аналітичних центрів у Брюсселі.

Респондент 7: «Ключова ідея була саме в тому, щоб Офісом зв'язку могла скористатися цією можливістю не одна організація, а щоб відбувалося партнерство, взаємодія між різними аналітичними центрами, які працюють з різними тематичними напрямками. Тобто наші ключові слова, співпраця і синергія, нікуди не зникли і залишаються максимально актуальними.»

Важливість українського аналітичного центру в місті, де розташовані штаб-квартири Північноатлантичного альянсу та Європейської Комісії, важко переоцінити.

Респондент 7: «Я була б надзвичайно рада, якби подібні інституції працювали не тільки в Бельгії, а й в інших ключових країнах, від позицій яких багато залежить...»

Окремі організації об'єднують свої зусилля для просування за кордоном перемоги України. Зокрема, International Centre for Ukrainian Victory (ICUV) працює на рівні експертних українських громадських організацій над відстоюванням перемоги України в російсько-українській війні³³.

²⁹ Під час візиту до ПАР українські активісти закликали міжнародну спільноту допомогти досягти справедливого миру як на Близькому Сході, так і в Україні. URL: <https://dif.org.ua/article/pid-chas-vizitu-do-par-ukrainski-aktivisti-zaklikali-mizhnarodnu-dopomogti-dosyagti-spravedlivogo-miru-yak-na-blizkomu-skhodi-tak-i-v-ukraini>.

³⁰ Громадська дипломатія у Бразилії. URL: <https://dif.org.ua/article/gromadska-diplomatiya-u-brazilii>.

³¹ Адвокаційний візит «Нової Європи» до Японії. URL: <http://neweurope.org.ua/advokatsijnij-vizyt-novoyi-yevropy-do-yaponiy/>.

³² Launch of Ukrainian Prism Branch in Brussels. URL: <https://www.linkedin.com/company/prismua/>.

³³ International Centre for Ukrainian Victory. URL: <https://ukrainianvictory.org/experts/>.

Респондент 9: «Українські центри мають візонерське бачення майбутнього. Найголовніший момент, порівнюючи з 2014 роком, коли до міжнародної спільноти були претензії, що ви нас не так підтримуєте, то з 2022 року Україна та українські експерти почали пропонувати вирішення проблеми. Ці рішення можуть бути неідеальні, але ці рішення дискутуються. Це і є суб'єктивність експертного середовища і самої України».

Соціальні мережі

Після повномасштабного російського вторгнення почали відігравати посилену роль нові комунікаційні канали, зокрема такі соціальні мережі як X (колишній Twitter) і Telegram³⁴.

Респондент 9: «Що мене вразило, так це комунікація українських аналітичних центрів. На відміну від 2014-го, коли був вакуум, зараз дуже багато інформації від українських інституцій».

Окремо слід зазначити Youtube-канал «Ціна держави», що є проєктом CASE Україна³⁵. У грудні канал досягнув позначки 100 000 підписників, що є феноменом як для каналу аналітичного центру. «А нам дуже потрібна економічна просвіта. Усі хочуть швидкі результати та миттєві гарні історії успіху, але мало хто готовий інвестувати в середовище, яке відкриває шлях до таких історій успіху»³⁶.

Разом із викликами перед українськими аналітичними центрами відкриваються можливості, які головним чином будуть зосереджені навколо двох визначальних процесів: європейської інтеграції та відновлення країни.

Відновлення країни

Представники аналітичних центрів вважають ключовою роботу над відновленням країни. Консорціум RRR4U (Resilience, Reconstruction and Relief for Ukraine) об'єднав чотири провідні аналітичні центри з питань економіки та енергетики³⁷. Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, Інститут аналітики та адвокації та DiXi Group працюють разом для сприяння справедливому, та орієнтованому на людину відновленню економіки України.

RISE UA – масштабна коаліція українських і міжнародних громадських організацій, державних установ та активістів, які підтримують «просування принципів доброчесності та участі для розвитку України, розбудови механізмів підзвітності за відбудову, своєчасного розкриття даних, розробки цифрових рішень для відбудови та залучення громадян та бізнесу до планування, моніторингу та нагляду»³⁸.

Центр економічної стратегії, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій і ГО «Технології прогресу» реалізують проєкт «Контроль витрат на

³⁴ Christoph L., Melnyk L. and Shapovalov S. Think tanks as civil society organisations in Ukraine. P.31. URL: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement-neighbourhood-and-central-asia/ukraine-think-tanks/>.

³⁵ Ціна держави. URL: <https://www.youtube.com/@costua>.

³⁶ Боярчук Д. Допис у Фейсбуку від 10 грудня 2023 року. URL: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=10161876145712908&set=a.10158191713812908>.

³⁷ Консорціум Resilience, Reconstruction and Relief for Ukraine, RRR4U. URL: <https://rrr4u.org/>

³⁸ RISE US. URL: <https://www.rise.org.ua/about-ua>.

відновлення»³⁹. У рамках цього проєкту функціонує також Big Recovery Portal (BRP) – онлайн-платформа, яка збирає базу проєктів відбудови, аналітику відповідних публічних видатків та залучає громадян до моніторингу якості та доцільності проєктів і нагляду за процесом будівництва⁴⁰.

Інститут аналітики та адвокації запустив трекер відбудови України – мультимедійний інструмент для отримання даних про різні аспекти відновлення країни⁴¹.

Зараз зусилля аналітичних центрів здебільшого зосереджені на економічному відновленні. Водночас критично важливими є й інші аспекти суспільно-політичного життя країни.

Респондент 2: «Це не тільки відновлення економіки, а й відновлення повноцінного політичного життя, політичної конкуренції, демократичних процесів... Україна має подвійне завдання: з одного боку, це відбудова зруйнованого, але з іншого – це перебудова на тій основі, яка потрібна нам для набуття членства в ЄС і в НАТО.»

Європейська інтеграція

Якщо процес відновлення є хитким і російські атаки здатні суттєво підірвати його, то європейська інтеграція набула нового якісного змісту після того, як 8 листопада 2023 року Європейська Комісія рекомендувала Європейській Раді розпочати з Україною переговори про вступ. Навесні 2022 року уряду в підготовці відповідей для запитальника для Єврокомісії задля отримання статусу кандидата на членство в ЄС допомагали багато інституцій, зокрема представники аналітичних центрів, і ця допомога відіграла важливу роль у підвищенні інституційної спроможності влади⁴².

«Після відкриття переговорів про вступ України до ЄС поле для залучення організацій громадянського суспільства (ОГС) до процесів європейської інтеграції суттєво розшириться: українські можновладці потребуватимуть незалежної експертизи та нагляду з боку ОГС щодо уніфікації законодавства України із правом ЄС у 35 різних сферах»⁴³.

Респондент 1: «Переговорний процес складний, і з огляду на нашу неготовність, і з огляду на їхні внутрішні трансформації... Ми для себе зрозуміли, що фундаментальні реформи – це найважливіше і найскладніше, і хочемо на цьому фокусувати свою увагу.»

ВИСНОВКИ

Від початку незалежності України неурядові аналітичні центри досліджують порядок денний і формують бачення майбутнього, допомагають уряду, парламенту та

³⁹ Контроль витрат на відновлення. <https://ces.org.ua/category/project/costs-control/>.

⁴⁰ Big Recovery Portal. URL: <https://brp.org.ua/uk-UA/about-us>.

⁴¹ Трекер відбудови України. URL: <https://iaa.org.ua/#recovery>.

⁴² На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні. ГО «Український центр європейської політики». Київ, 2023. URL: https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/zvit_ei_ukr_web.pdf.

⁴³ Шлях України до членства у ЄС: роль ОГС». URL: <http://neweurope.org.ua/shlyah-ukrayiny-do-chlenstva-u-yes-rol-ogs/>.

громадськості, є творцями, адвокатами, рушіями ключових змін та виконують важливу роботу щодо демократичних перетворень країни.

Після 24 лютого 2022 року українські неурядові аналітичні центри почали працювати в новій реальності. Через короткий час, а часом і без перерви, українські аналітичні центри не тільки відновили повноцінну роботу, а й активно включилися в інформаційну та аналітичну боротьбу проти російської агресії.

На початку повномасштабного вторгнення їхня робота частково вийшла за рамки аналітики та стосувалася гуманітарного напрямку, допомоги ЗСУ й навіть безпосередньо захисту країни.

Діяльність аналітичних центрів під час війни, як і всього громадянського суспільства України, стала своєрідним феноменом. Більшість неурядових аналітичних центрів продемонстрували свою надзвичайну стійкість.

Практично не зупинивши своєї діяльності, спершу організації переключилися на гуманітарні потреби країни, а згодом продовжили традиційні для аналітичних центрів напрями роботи: дослідження, адвокацію, моніторинг. Аналітичні центри гостро відчують поточні потреби та пристосовують свої проєкти до нагальні для країни питань. Особливо важливою стала робота українських аналітичних центрів на міжнародній арені.

Повномасштабна війна додала до старих викликів, пов'язаних з кадрами, фінансами та комунікаціями, нові проблеми: зокрема питання безпеки та психологічної стійкості.

Важливість неурядових аналітичних центрів тільки посилюватиметься; головними знаменниками, під які будуть нанизуватися проєкти, стають європейська інтеграція та відновлення України.

ОСНОВНІ УРОКИ:

Неурядові аналітичні центри України – потужні інтелектуальні гравці, які роблять свій важливий внесок у розвиток країни. Упродовж повномасштабної війни аналітичні центри винесли важливі уроки, які варто масштабувати.

1. Стратегічні партнерства та об'єднання зусиль із зацікавленими сторонами

Аналітичним центрам важливо вибудовувати стратегічні партнерства з різноманітними зацікавленими сторонами: урядом, бізнесом, університетами. Налагоджувати ефективну взаємодію та розвивати механізми співпраці з державними органами, зокрема з оборонними структурами, для максимально ефективної аналітичної підтримки.

2. Партнерства всередині аналітичного сектору

Спільні партнерства аналітичних центрів дають змогу помножувати зусилля і впливати на процес вироблення та прийняття рішень органами законодавчої та виконавчої влади.

3. Уникнення виснаження

Команди українських аналітичних центрів працюють понаднормово. Аналітичні центри мають обмежені ресурси, і надмірна робота може виснажити персонал. Важливо

встановлювати робочі години та дотримуватися їх, у разі великої кількості проєктів збільшувати персонал, забезпечувати психологічну та соціальну підтримку для зміцнення стресостійкості працівників в умовах війни.

4. Гуртування навколо важливих питань

Питання, які можуть становити загрозу для громадянського суспільства та національної безпеки, повинні згуртовувати неурядові аналітичні центри.

5. Здійснення контролю та моніторингу дій органів виконавчої влади

Одна з важливих функцій аналітичних центрів – моніторинг дій органів виконавчої влади. Під час війни ефективний контроль, зокрема використання коштів, набуває особливого значення і буде впливати на ефективність економічного відновлення країни.

6. Забезпечення фізичної безпеки організацій

Аналітичним центрам варто не нехтувати сигналами тривоги та облаштовувати офіси в більш захищених приміщеннях. Тим аналітичним центрам, в яких відсутні політики щодо безпеки, варто виробити протоколи безпеки та неухильно їх дотримуватися.

7. Дотримання інформаційної та кібер-безпеки

Аналітичним центрам слід забезпечувати конфіденційність аналітичної інформації, особливо якщо вона стосується військових аспектів або критичних питань національної безпеки.

8. Антикризове планування

Управлінському персоналу слід розвивати навички реагування на кризові ситуації та швидкого переходу в режим роботи у кризових умовах.

9. Представництва у важливих для України країнах

Ті аналітичні центри, які мають відповідну спроможність, можуть створювати представництва чи нові офіси в ключових для України країнах і посилювати експертну присутність за кордоном.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адвокаційний візит «Нової Європи» до Японії. URL: <http://neweurope.org.ua/advokatsijnyj-vizyt-novoyi-yevropy-do-yaponiyi/>.
2. Бердинських К. Харківська правда. Як слова найвідомішої серед західних ЗМІ харків'янки стали потужною зброєю у боротьбі з Кремлем. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/harkiv-yanka-mariya-avdyeyeva-vede-layvi-dlya-cnn-vvs-nbc-ta-boretsya-z-propagandoyu-rf-novini-harkova-50237432.html>.
3. Боярчук Д. Допис у Фейсбуку від 10 грудня 2023 року. URL: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=10161876145712908&set=a.10158191713812908>.

4. Буцко Д. Антиколоніалізм, дразливий Ізраїль і співчуття жертві: як пояснити війну в Україні арабському світу. URL: <https://detector.media/infospace/article/199766/2022-06-02-antykolonializm-drazhlyvyy-izrail-i-spivchuttya-zhertvi-yak-poyasnyty-viynu-v-ukraini-arabskomu-svitu/>.
5. Герасимчук С. Аналітичні центри: проблеми визначення та шляхи їх вирішення. Think twice UA. 2017. URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/analitchni-tsentry-problemy-vuznachennya-ta-shlyahy-yih-vyrishennya/>.
6. Громадська дипломатія у Бразилії. URL: <https://dif.org.ua/article/gromadska-diplomatija-u-brazilii>.
7. «Громадянське суспільство України в умовах війни–2022» – звіт за результатами дослідження. URL: <https://ednannia.ua/news/nashi-novini/12447-gromadyanske-suspilstvo-ukrajini-v-umovakh-vijni-2022-zvit-za-rezultatami-doslidzhennya>.
8. Зарембо К. та ін. Писати аналітику може кожен. Мистецтво переконливого тексту. Київ, Віхола, 2021. С.224.
9. Зарембо К. Як волонтери посилили державу після Євромайдану, але водночас і послабили її.// <https://life.pravda.com.ua/projects/5a0b01b1bee64/2017/11/21/227534/>.
10. Інтерв'ю. Think twice UA : веб-сайт. URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/interviews/>.
11. Консорціум Resilience, Reconstruction and Relief for Ukraine, RRR4U. URL: <https://rrr4u.org/>.
12. Контроль витрат на відновлення. URL: <https://ces.org.ua/category/project/costs-control/>.
13. Ландшафт українських неурядових, державних, університетських аналітичних центрів. URL: <https://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/landshaft-ukrayinskyh-neuryadovyh-derzhavnyh-universytetskyh-analitchnyh-tsentriv/>.
14. Львова О. Надія Дюк: інформація та аналітика – це кров, що підтримує здоров'я демократичного тіла. Think twice UA. 2017. URL: <https://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/405/>.
15. Опитувальник. Опитування для представників українських неурядових аналітичних центрів: як повномасштабна російська агресія вплинула на діяльність? URL: <https://docs.google.com/forms/d/1TLUEKmsAwiEIUzPun7ZEeKgg2FpyPbJl7qW5w1eDs/edit>.
16. На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні. ГО «Український центр європейської політики». Київ, 2023. URL: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/zvit_ei_ukr_web.pdf.
17. Нова роль аналітичних центрів в Україні. Міжнародний фонд "Відродження" : веб-сайт. URL: http://www.irf.ua/allevnts/news/nova_rol_analitchnikh_tsentriv_v_ukraini/.
18. На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні. ГО «Український центр європейської політики». Київ, 2023. URL: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/zvit_ei_ukr_web.pdf.
19. Під час візиту до ПАР українські активісти закликали міжнародну спільноту допомогти досягти справедливого миру як на Близькому Сході, так і в Україні.

URL: <https://dif.org.ua/article/pid-chas-vizitu-do-par-ukrainski-aktivisti-zaklikali-mizhnarodnu-dopomogti-dosyagti-spravedlivogo-miru-yak-na-blizkomu-skhodi-tak-i-v-ukraini>.

20. Трекер відбудови України. URL: <https://iaa.org.ua/#recovery>.
21. Ціна держави. URL: <https://www.youtube.com/@costua>.
22. Шлях України до членства у ЄС: роль ОГС». URL: <http://neweurope.org.ua/shlyah-ukrayiny-do-chlenstva-u-yes-rol-ogs/>.
23. Big Recovery Portal, BRP. URL: <https://brp.org.ua/uk-UA/about-us>.
24. Boucher S., Wegrzyn R. and others. Europe and its think tanks: a promise to be fulfilled. Report of Notre Europe think tank, 2005. P.160..
25. Christoph L., Melnyk L. Shapovalov S. Think tanks as civil society organisations in Ukraine. February 2023. URL: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement-neighbourhood-and-central-asia/ukraine-think-tanks/>.
26. Launch of Ukrainian Prism Branch in Brussels. URL: <https://www.linkedin.com/company/prismua/> .
27. RISE US. URL: <https://www.rise.org.ua/about-ua>.
28. Stone D., Denham A. Think Tank Traditions: Policy Research and the Politics of Ideas: Policy Analysis Across Nations. Manchester University Press. – 2004, p. 322.