

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра національної економіки та публічного управління

Освітньо-професійна програма:

Державна політика та публічне управління

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему «Інструменти аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної
політики»**

здобувача Корнуха Сергія Миколайовича _____

Науковий керівник: *д.держ.упр., проф. Карпенко О.В.* _____

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти ЕК**

Завідувач кафедри: *д.держ.упр., проф. Карпенко О.В.*

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра національної економіки та публічного управління

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Державна політика та публічне управління

Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ А.С. Осьмак

_____ 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.В. Карпенко

_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Корнуху Сергію Миколайовичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

***на тему «Інструменти аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної
політики»***

Тему затверджено наказом ректора Університету від «27» вересня 2024 р. № 1686-ст

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах Національного
інституту стратегічних досліджень**

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні засади дослідження аналітичних інституцій
Розділ 2	Європейський досвід та українські реалії залучення аналітичних інституцій до формування та реалізації державної політики
Розділ 3	Розбудова взаємодії аналітичних інституцій з органами державної влади та органами місцевого самоврядування в Україні
Об'єкт дослідження:	Формування та реалізація державної політики.
Предмет дослідження:	Інструменти аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження ролі інструментів аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики, та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення взаємодії аналітичних центрів з органами публічної влади в Україні

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	1. Розглянути теоретичні засади діяльності аналітичних інституцій, їх функції, моделі та середовище діяльності.
У розділі 2	1. Проаналізувати європейський досвід співпраці аналітичних інституцій з органами публічної влади на прикладі Латвії та Сербії; 2. Дослідити законодавче регулювання діяльності аналітичних інституцій в Україні.
У розділі 3	1. Проаналізувати сучасний стан кадрового та організаційного забезпечення аналітичних інституцій. 2. Розкрити механізм взаємодії українських аналітичних інституцій з органами публічної влади. 3. Розробити рекомендації щодо підвищення рівня організаційного розвитку, кадрового забезпечення аналітичних інституцій, та їхньої взаємодії з органами публічного управління.

**Завдання підготував
науковий керівник**

О.В. Карпенко

«29» вересня 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**

С. М. Корнух

«29» вересня 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 69 сторінок, 1 таблиця, 5 рисунків, та список використаних джерел з 62 найменувань.

«Інструменти аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є формування та реалізація державної політики.

Предметом дослідження є інструменти аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження ролі інструментів аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики, та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення взаємодії аналітичних центрів з органами публічної влади в Україні

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- розглянути теоретичні засади діяльності аналітичних інституцій, їх функції, моделі та середовище діяльності;
- проаналізувати європейський досвід співпраці аналітичних інституцій з органами публічної влади на прикладі Латвії та Сербії;
- дослідити законодавче регулювання діяльності аналітичних інституцій в Україні;
- проаналізувати сучасний стан кадрового та організаційного забезпечення аналітичних інституцій;
- розкрити механізм взаємодії українських аналітичних інституцій з органами публічної влади;
- розробити рекомендації щодо підвищення рівня організаційного розвитку, кадрового забезпечення аналітичних інституцій, та їхньої взаємодії з органами публічного управління.

Теоретична, методична значущість отриманих результатів полягає у розширенні наукових уявлень про роль і функції аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій для підвищення впливу аналітичних інституцій на процеси формування державної політики в Україні. Окремі висновки дослідження можуть використовуватися донорськими організаціями, які підтримують діяльність аналітичних інституцій; органами публічної влади при плануванні співпраці із громадськими організаціями та самими аналітичними інституціями для підвищення рівня інституційної спроможності та налагодження ефективної системи взаємодії із органами публічної влади.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2024. Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: аналітичні інституції, реалізація державної політики, аналітичні центри, формування державної політики, організаційна взаємодія.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми
«Державна політика та публічне управління»

Корнуха С.М.

на тему «Інструменти аналітичних інституцій у формуванні та реалізації
державної політики»

1. Актуальність теми обумовлена необхідністю негайного реформування процесу розробки та прийняття державних рішень, підвищення відкритості політичного діалогу в суспільстві та рівня довіри суспільства до влади, здійснення реформ. Практика розвинених демократичних країн доводить, що суттєвим компонентом підвищення рівня прозорості влади та збільшення довіри суспільства до держави, проведення якісних реформ є тісна взаємодія уряду з неурядовими організаціями. Аналітичні інституції є невід’ємною частиною громадянського суспільства, своєрідним посередником у процесі формування та реалізації державної політики між урядом та населенням.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Робота вирізняється комплексним підходом до аналізу теми, включаючи теоретичний, методичний та практичний аспекти. Автор детально проаналізував міжнародний досвід використання аналітичних інструментів у Латвії та Сербії, а також адаптував ці напрацювання до українських реалій.

3. Наявність самостійних розробок автора. У роботі наявні самостійно розроблені автором практичні рекомендації щодо підвищення рівня організаційного розвитку, кадрового забезпечення аналітичних інституцій. Запропоновані конкретні кроки для посилення ролі аналітичних інституцій у формуванні державної політики та їхньої взаємодії з органами публічного управління.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Робота має високу наукову та практичну значущість. Теоретичні висновки сприяють кращому розумінню ролі аналітичних інституцій у сучасній системі державного управління, а практичні рекомендації можуть бути використані для реформування процесу формування політики в Україні.

5. Наявність недоліків. Доцільно включити аналіз кейсів успішної взаємодії аналітичних установ з органами державної влади або реальні приклади їх впливу на політику в Україні.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Кваліфікаційна магістерська робота Корнуха С.М. виконана на професійному рівні, результати дослідження дають відповідь на поставлені завдання у вступі, робота відповідає всім наявним вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою «відмінно».

Науковий керівник: доктор наук з державного управління, професор

«___» _____ 2024 р. _____

Олександр Карпенко

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти
Корнуха Сергія Миколайовича
на тему: «Інструменти аналітичних інституцій у формуванні та реалізації
державної політики»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення. Дослідження присвячене важливій і актуальній темі, оскільки ефективне використання аналітичних інструментів є ключовим для формування якісної державної політики. Залучення аналітичних інституцій до ухвалення рішень в умовах сучасних викликів, зокрема глобалізації, цифровізації та необхідності реформ, є надзвичайно важливим для розвитку державного управління в Україні.

Якість проведеного дослідження. Дослідження, виконане автором, відповідає основним напрямам наукових досліджень кафедри національної економіки та публічного управління. Автор застосував здобуті під час навчання теоретичні й практичні знання, вміння та навички в галузі публічного управління та адміністрування для вирішення конкретних практичних завдань.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Дослідження вирізняється комплексним підходом до вивчення інструментів аналітичних інституцій у державній політиці, що охоплює як теоретико-методологічні засади, так і практичні аспекти їх застосування. Автор детально проаналізував функції, моделі та принципи діяльності аналітичних інституцій, звернувши особливу увагу на їхню роль у сучасних управлінських процесах. Окремо заслуговує на увагу ґрунтовний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду, який дозволив визначити ефективні механізми взаємодії аналітичних установ із державними структурами, що значно підвищує наукову та практичну значущість роботи.

Зауваження. Робота могла б виграти від включення більшої кількості реальних кейсів, що ілюструють успішну діяльність аналітичних інституцій в Україні. Це додало б дослідженню більшої прикладної цінності.

Магістерська робота Корнуха Сергія Миколайовича на тему «Інструменти аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики» відповідає вимогам, які висуваються до дипломних робіт на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», може бути допущена до захисту перед ЕК та заслуговує на оцінку «відмінно».

Заступник начальника управління –
начальник 1 відділу 2 управління
Департаменту кадрової роботи та
управління персоналом Адміністрації
Держспецв'язку, доктор філософії з
публічного управління та адміністрування



Леонід АРСЕНОВИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ.....	7
1.1 Аналітичні інституції як об'єкт наукового дослідження	7
1.2 Середовище, моделі та функції аналітичних інституцій	14
РОЗДІЛ 2. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ЗАЛУЧЕННЯ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ	26
2.1 Співпраця аналітичних інституцій з органами публічної влади на прикладі Латвії та Сербії.....	26
2.2 Нормативно-правова база та практика залучення аналітичних інституцій до процесу розробки та прийняття владних рішень в Україні.....	29
РОЗДІЛ 3. РОЗБУДОВА ВЗАЄМОДІЇ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	42
3.1 Вдосконалення кадрового та організаційного забезпечення аналітичних інституцій як суб'єктів формування та реалізації державної політики в Україні.....	42
3.2 Перспективи взаємодії аналітичних інституцій з органами державної влади та органами місцевого самоврядування.....	51
3.3 Рекомендації щодо посилення впливу аналітичних інституцій на процес формування та реалізації державної політики в Україні	54
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми обумовлена необхідністю негайного реформування процесу розробки та прийняття державних рішень, підвищення відкритості політичного діалогу в суспільстві та рівня довіри суспільства до влади, здійснення реформ. Практика розвинених демократичних країн доводить, що суттєвим компонентом підвищення рівня прозорості влади та збільшення довіри суспільства до держави, проведення якісних реформ є тісна взаємодія уряду з неурядовими організаціями. Аналітичні інституції є невід'ємною частиною громадянського суспільства, своєрідним посередником у процесі формування та реалізації державної політики між урядом та населенням. В умовах військових конфліктів та економічної кризи, як ніколи важливо, приймати обґрунтовані рішення та проводити виважені та доцільні реформи. Саме діяльність аналітичних інституцій здатна допомогти уряду розробити якісний порядок денний реформ, проаналізувати інтереси ключових стейкхолдерів та відслідковувати процес імплементації реформ. Співпраця з аналітичними інституціями потенційно може позбавити владу від проведення популістичних реформ, просування інтересів бізнесу, політичних партій або інших суб'єктів.

Співпраці аналітичних інституцій та органів влади передуює процес всебічного дослідження поняття «аналітичний центр», вивчення успішних кейсів їхньої роботи, презентація історій успіху перед урядом та іншими ключовими стейкхолдерами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «аналітичний центр» та їхня діяльність не достатньо досліджені в Україні. Більшість українських науковців розглядають аналітичні інституції в контексті аналізу політики, але не як окремі суб'єкти формування та реалізації державної політики. Найбільшу увагу вивчення аналітичних інституцій приділяли Ю. Якименко, Р.

Кобець, С. Панцир. Питання організаційного розвитку аналітичних інституцій описане в методологічних розробках Міжнародного фонду «Східна Європа».

Актуальність даного дослідження підтверджує початок активної співпраці уряду із аналітичним сектором через стратегічні дорадчі групи та Реанімаційний пакет реформ.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи дослідження ролі інструментів аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики, та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення взаємодії аналітичних центрів з органами публічної влади в Україні.

Досягнення визначеної вище мети можливе через виконання наступних завдань:

- розглянути теоретичні засади діяльності аналітичних інституцій, їх функції, моделі та середовище діяльності;
- проаналізувати європейський досвід співпраці аналітичних інституцій з органами публічної влади на прикладі Латвії та Сербії;
- дослідити законодавче регулювання діяльності аналітичних інституцій в Україні;
- проаналізувати сучасний стан кадрового та організаційного забезпечення аналітичних інституцій;
- розкрити механізм взаємодії українських аналітичних інституцій з органами публічної влади;
- розробити рекомендації щодо підвищення рівня організаційного розвитку, кадрового забезпечення аналітичних інституцій, та їхньої взаємодії з органами публічного управління.

Об'єкт дослідження – формування та реалізація державної політики.

Предметом дослідження – інструменти аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано ряд наукових методів, а саме: аналізу і синтезу – для вивчення теоретичних засад діяльності аналітичних інституцій, їхнього функціонального середовища та моделей роботи; порівняльний аналіз – для оцінки практик залучення аналітичних інституцій у процеси державного управління на прикладі Латвії, Сербії та України; метод узагальнення – для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення співпраці між аналітичними інституціями та органами публічної влади.

Теоретична, методична значущість отриманих результатів полягає у розширенні наукових уявлень про роль і функції аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій для підвищення впливу аналітичних інституцій на процеси формування державної політики в Україні. Окремі висновки дослідження можуть використовуватися донорськими організаціями, які підтримують діяльність аналітичних інституцій; органами публічної влади при плануванні співпраці із громадськими організаціями та самими аналітичними інституціями для підвищення рівня інституційної спроможності та налагодження ефективної системи взаємодії із органами публічної влади.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України, зокрема закони та підзаконні акти, що регулюють діяльність аналітичних інституцій та їхню взаємодію з органами державної влади. Також використано міжнародні документи, звіти та аналітичні матеріали європейських країн, зокрема Латвії та Сербії, які розкривають практики залучення аналітичних центрів до процесів ухвалення державних рішень.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження аналітичних інституцій. Проаналізовано їх як об'єкт наукового дослідження, визначено ключові моделі, середовище та основні функції аналітичних інституцій, що дозволяє зрозуміти їхню роль у формуванні державної політики.

У другому розділі досліджено європейський досвід і українські реалії залучення аналітичних інституцій до формування та реалізації державної політики. Розглянуто приклади співпраці таких інституцій з органами влади у Латвії та Сербії, а також проаналізовано нормативно-правову базу та практики їх залучення в Україні.

У третьому розділі запропоновано напрями розбудови взаємодії аналітичних інституцій з органами державної влади та місцевого самоврядування в Україні. Розглянуто вдосконалення кадрового та організаційного забезпечення таких інституцій, перспективи їхньої взаємодії з владою, а також розроблено рекомендації щодо підвищення впливу аналітичних інституцій на процеси формування та реалізації державної політики.

Апробація дослідження. Результати дослідження представлені автором на III міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах» (м. Київ – м. Вроцлав, 23 жовтня 2024 року) [62].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ

1.1. Аналітичні інституції як об'єкт наукового дослідження

Після Революції Гідності гостро постало питання перегляду підходів до формування та реалізації державної політики, необхідності залучення громадськості до підготовки порядку денного реформ, державних та регіональних програм. Відповідно до світової практики активним учасником формування та реалізації державної політики є аналітичні інституції. Які в свою чергу володіють необхідними рівнем знань, професійним досвідом, представляють інтереси громадськості та є своєрідними посередниками між органами публічної влади та суспільством.

Для покращення розуміння ролі аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики, варто розглянути визначення поняття «аналітичні інституції» та коротку історію їх виникнення. Спершу розглянемо історію виникнення аналітичних інституцій.

Відповідно до даних Глобального індексу аналітичних інституцій, у світі нараховується 6 618 аналітичних інституцій та діють у 182 країнах світу. Майже 60% аналітичних інституцій знаходяться у Північній Америці та Європі [14].

Відповідно до даних Вікіпедії перша згадка про аналітичний центр та розгляд даного поняття датоване 1831 роком. Першим аналітичним центром є британська організація «Інститут з вивчення питань оборони та безпеки». Найстарішим аналітичним центром США є «Фонд Карнегі з міжнародного миру». Після заснування «Інституту Карнегі», в США з'являється «Інститут Брукінгса», який позиціонував себе, як "дослідницький центр, побудований за

зразком академічної установи, який сфокусований на дослідження, пов'язані із діяльністю уряду» [5]. «Інститут Брукінгса» вивчав кейси Великої депресії, що в свою чергу допомагало адміністрації Президента США розробляти порядок денний проведення економічних реформ. Окрім того, «Інститут Брукінса» був залучений до розробки Плану Маршалла, який спрямовувався на економічну допомогу Європі після Другої світової війни. До 40-х років 19-го століття виникло ще близько сорока американських аналітичних інституцій, які працювали над широким спектром питань, від економічних до міжнародних. Варто зазначити, що на даному етапі, аналітичні інституції США звільнили від сплатити податків. Оскільки, державна влада розуміла їхній вагомий внесок у формування та реалізації належної державної політики та системи управління [5].

В XX-му столітті переважна більшість дослідницьких інституцій діяли в США та набагато менша кількість в Канаді та Західній Європі [6]. В цей період аналітичні інституції виникли в Японії. Проте, варто зазначити, що вони мали менш незалежний статус через тісну співпрацю із владою. Приблизно дві третини аналітичних інституцій, які існують сьогодні були засновані до 1970 року, і більше половини – після 1980 [7].

Внаслідок глобалізації та зусиллям міжнародних програм технічної допомоги аналітичні інституції були засновані та почали діяти в Азії, Африці та Східній Європі.

Інші дослідники розглядають чотири хвилі розвитку аналітичних інституцій [9]:

Перша хвиля – до Другої світової війни. В даному періоді аналітичні інституції працювали над тематикою практичних проблем, такими, як урбанізація, індустріалізація, економічне зростання на початку двадцятого століття. Серед організацій цієї епохи слід виділити «Інститут Брукінгса», «Russell Sage Foundation, «Chatham House» та «Національний інститут соціальних та економічних досліджень» (NIESR).

Друга хвиля – період після Другої світової війни до 1970-го року. Аналітичні інституції цього періоду найчастіше працювали над економічними питаннями, питаннями безпеки та міжнародної політики. Варто зазначити, що в період другої хвилі діяльність аналітичних інституцій, відбувалася в період Холодної війни, що відповідно впливало на їхню діяльність та безпосередньо на види діяльності. Найбільш активними в цьому періоді залишаються інститути в США.

Третя хвиля – після 1970-го року. Діяльність аналітичних інституцій в цей період характеризується політичною та економічною нестабільністю та значними змінами, такими, як розпад Радянського союзу та демократизацією в Латинській Америці. У аналітичних інституцій відкрилося так зване «вікно можливостей», вони були долучені до таких питань, як приватизація, фінансова лібералізація та дерегуляція. Саме в цей період з'являються перші аналітичні інституції в Східній Європі.

Четверта хвиля – наразі між науковцями йде суперечка чи варто виділяти окремо четверту хвилю. Період характеризується новими видами взаємодії між аналітичними інституціями та впливу глобалізації [9].

Варто зазначити, що українські науковці не приділяють належної уваги дослідженням аналітичних інституцій та їхньої діяльності. Найбільш значущими публікаціями та дослідженнями діяльності аналітичних інституцій за останні два десятиріччя є стаття Ю. Якименка «Неурядові аналітичні інституції в Україні: можливості, виклики, перспективи», дисертація О. Титкован «Неурядові організації як суб'єкти формування та реалізації державної політики», дослідження Е. Лівни «Оцінка досліджень аналізу політик в Україні», дослідження КМІСу «Українські аналітичні інституції», звіт Р. Кобця та С. Панцира «Звіт по дослідженню спроможності українських аналітичних структур за результатами фокус-групового дослідження», дослідження Фонду демократичних ініціатив про співпрацю аналітичних інституцій та органів влади 2018 року.

У статті Ю. Якименка «Неурядові аналітичні інституції в Україні: можливості, виклики, перспективи» розглядаються поняття аналітичного центру, різновиди та функції. Аналізуючи цю статтю, варто відзначити, що стаття є узагальненням думки американських дослідників щодо розуміння визначення аналітичний центр та його різновидів.

У дисертації О. Титкован «Неурядові організації як суб'єкти формування та реалізації державної політики» розглядається поняття неурядових організацій як суб'єктів формування та реалізації політики і, зокрема, аналітичних інституцій. Також автор приділяє увагу видам недержавних дослідницьких інституцій, функціям та моделям співпраці із органами публічної влади.

Дослідження Е. Лівни «Оцінка досліджень аналізу політик в Україні» розглядає історію створення аналітичних інституцій в Україні, основні проблеми у діяльності інституцій та шляхи їх подолання.

Звіт Р. Кобця та С. Панцира «Звіт по дослідженню спроможності українських аналітичних структур за результатами фокус-групового дослідження» розглядає поняття аналітичних інституцій, їхні різновиди, основні проблеми, які виникають у діяльності українських аналітичних інституцій та рекомендації до програм міжнародної технічної допомоги про шляхи підтримки аналітичних інституцій.

Дослідження Київського інституту соціології та Фонду демократичних ініціатив презентують найбільш популярні українські аналітичні інституції, основні проблеми при взаємодії із органами публічної влади, найбільш оптимальні канали комунікації між органами публічної влади та неурядовими організаціями.

Серед іноземних дослідників роботи аналітичних інституцій варто згадати про роботу канадського вченого Д. Абельсона «Який вплив мають аналітичні інституції? Оцінювання впливу інститутів державної політики». У книзі описується вплив аналітичних інституцій на політичний процес.

Цікавою є книга британських вчених Е. Денхем та М. Гарнет «Британські аналітичні інституції та клімат суспільної думки». У дослідженні наводиться огляд ролі та впливу аналітичних інституцій, ефективності їхнього впливу на уряд.

Також варто загадати про збірник Д. Стоун, А. Денхема та М. Гарнета «Аналітичні інституції різних країн. Порівняльний підхід» та збірку Дж. Макганна «Аналітичні інституції та політичні поради в США».

Розглянемо визначення «аналітичного центру» в західноєвропейській та американській літературі.

Найбільший поширене визначення для аналітичних інституцій є think tank (в перекладі на українську мову – мозковий центр), policy institute (в перекладі на українську мову – інститут, що працює над аналізом державної політики) та дослідницький інститут. Проте, загальновживаним визначення є саме think tank.

Отже, розглянемо найбільш поширені визначення аналітичних інституцій:

Аналітичний центр – це організація, яка працює над дослідженнями та адвокацією та над наступними видами діяльності: соціальна політика, політична стратегія, економіка, оборонна сфера, технологія та культура [8].

UNDP розглядає аналітичні інституції, як організації, що постійно залучені в дослідження та адвокасі в будь-яких галузях, що стосуються державної політики. Вони є містком між знаннями та владою в сучасних демократичних країнах [9].

Аналітичний центр – це організація, яка складається з групи людей, які працюють над розробкою нових ідей за конкретним спрямуванням або над розробкою рекомендацій того, що має бути зроблено [10].

Як правило, до аналітичних інституцій відносять неурядові організації, що "здійснюють прикладні дослідження, аналіз і консультування з внутрішньополітичних та міжнародних проблем, з метою надання політикам і

громадськості можливості приймати обґрунтовані рішення з питань державної політики [11].

Інститут Пенсільванії розглядає аналітичні інституції, як «організації, що займаються дослідженням та аналізом публічної політики, вони готують дослідження, аналітичні звіти та рекомендації з питань внутрішньої та міжнародної політики, даючи політичному керівництву та суспільству можливість приймати обґрунтовані рішення з питань формування політики [14].

Фонд підтримки аналітичних інституцій розглядає аналітичні інституції, як незалежні дослідницькі інституції, що досліджують різні сфери та широкий спектр питань, які активно консультують чи надають інформацію виробникам політики через різноманітні канали [37].

В українській мові не існує точного перекладу англomовного терміна «think tank», тому використовують різні терміни, як «мозкові інституції», «генератори думок», «інститути політичних досліджень», або «аналітичні інституції». На мою думку, визначення аналітичного центру є найбільш доцільним та поширеним в Україні.

В Українському законодавстві не існує окремого поняття «аналітичний центр», тому точного визначення аналітичний центр на сьогодні в Україні не існує. Варто вказати, що в Україні серед донорських організацій, які підтримують діяльність аналітичних інституцій та самих аналітичних інституцій відбувається дискусія стосовно визначення поняття «аналітичного центру». Дехто з донорських організацій, наприклад Фонд з підтримки аналітичних інституцій (Think tank fund) вказують на те, що аналітичні інституції не можуть здійснювати адвокаційну діяльність, інші організації навпаки вказують, що через адвокацію аналітичний центр стає впливом. Дехто відносить до аналітичних інституцій ті організації, які готують звіти за результатами соціологічних досліджень, проте, не аналізують політику та не розробляють рекомендації для органів влади.

«Аналітичні інституції» є неурядова організація-виробник рекомендацій\проектів рішень для органів публічної влади в Україні [12].

В результаті огляду літератури та аналізу, найбільш доцільним визначенням аналітичного центру є наступне – організація (неурядова або комерційна), що у працює сфері досліджень, аналітики, формування та реалізації рекомендацій для органів влади.

В Україні діяльність аналітичних інституцій є мало поширеною. В своїй діяльності аналітичні інституції, перш за все, спрямовані на співпрацю із владою та формування та реалізації проектів рішень, рекомендацій, які влада має впроваджувати. Власне, аналіз державної політики, формування та реалізації проектів рішень, чіткого алгоритму дій і відрізняє аналітичні інституції від решти громадських об'єднань.

Українські аналітичні центри знаходяться на етапі трансформації та є переважно гібридами (організації, які поєднують аналітичну діяльність та інші види діяльності).

За даними Творчого центру ТЦК, дослідженням та аналітикою у 2022 р. займалося 24% від діючих НУО (орієнтовно 700 організацій). Проте, враховуючи специфіку діяльності аналітичних інституцій, не можна вважати всі 24% НУО аналітичними інституціями [13].

Історію створення та діяльності аналітичних інституцій в Україні варто розглядати з часів розпаду Радянського союзу. Після розпаду тоталітарної держави, Україна отримала шанс налагодження відкритого демократичного процесу, складовою частиною якого є діяльність аналітичних інституцій. Одним із найперших та найвідоміших українських аналітичних інституцій є Центр Разумкова. Серед найстаріших аналітичних інституцій можна виділити Центр політико-правових реформ, Український незалежний центр політичних досліджень та Міжнародний центр перспективних досліджень.

За останні 5 років поняття «аналітичних інституцій» та «аналітик» стає більш зрозумілим для українського суспільства. Підтвердженням цієї тези, є

цитування провідними українськими ЗМІ цитат аналітичних досліджень (наприклад, Центру Разумкова чи Фонду Демократичних ініціатив), коментування подій провідними українськими аналітиками та створення або підтримка аналітичних інституцій українськими олігархами (наприклад, фінансування «Центр дослідження енергетики» приписують українському олігарху Рінату Ахметову). Також за останні 5 років українські аналітичні інституції стають більш відомими у світі. Так у 2023 році до Всесвітнього рейтингу Global Think tanks index потрапило 5 українських організацій.

1.2 Середовище, моделі та функції аналітичних інституцій

Після розпаду Радянського союзу перед незалежною Україною постало складне завдання побудувати нову державу. Однією із складових побудови демократичної держави є налагодження політичного процесу та механізму прийняття державних рішень. Із розвитком демократії розпочалося створення незалежних громадських організацій, в тому числі і аналітичних інституцій. Аналітичні інституції прагнули долучитися до побудови державного механізму, напрацювати пакет реформ тощо. Проте, варто відзначити, що за 30 років в Україні не вдалося налагодити повноцінного політичного діалогу в суспільстві.

Політична нестабільність та популізм не сприяють налагодженню політичного діалогу та прозорого механізму прийняття державних рішень, відповідно до моделі, пропонованою теорією з аналізу політики. Так, відповідно до звіту про дослідження спроможності українських аналітичних структур за результатами фокус-групового дослідження, яке проводилось у липні 2021 року на замовлення МФ «Східна Європа», зазначається, що ситуація в якій приймають політичні рішення в Україні не можна назвати сприятливою. Оскільки «при підготовці та у мотивації ухвалення рішень раціональні аргументи не є вирішальними. Всередині органів влади переважає

логіка лояльності до інтересів керівництва, а ЗМІ зосереджені довкола скандальності\сенсаційності явищ, приватний сектор досягає рішень на свою користь корупційними методами. Як наслідок, усі формально наявні відповідно до регламентів формати документів та процедури, що мають відношення до аналізу політики в діяльності органів влади реалізуються імітаційно-маніпулятивним чином, тобто фактично не працюють, при тому, що завжди можна формально констатувати наявність таких «механізмів» [17].

Також у даному звіті йдеться про те, що якщо органи влади і звертаються за аналітичними послугами, то в першу чергу віддають перевагу іноземним центрам або консалтинговим групам [17].

Варто зазначити, що в Україні діють державні відповідники аналітичних інституцій. Це наукові інституції, відомства, департаменти, які діють при кожному центральному органі влади. Наприклад, Інститут стратегічних досліджень, Національна академія педагогічних наук, Інститут законодавства Верховної Ради України тощо. Дані інституції функціонують за кошти державного бюджету. За даними сайту «Ціна держави» на дослідницьку роботу в Україні було передбачено сума у розмірі 5,5 мільярдів гривень.

Найбільшу кількість фінансування отримує Національна академія наук та Національна академія медичних наук.

Також дані на рис. 1.2 вказують, що більшість наукових співробітників НАН є пенсійного або передпенсійного віку. Що в свою чергу може свідчити про не престижність професії.

Кошти, які виділяють на фінансування державних дослідницьких інституцій, потенційно могли виділятися на фінансування недержавних аналітичних інституцій. У наступних розділах роботи буде проаналізована ефективність роботи недержавних аналітичних інституцій.

"Наукові" витрати у 2014 році

млрд грн



Дані: Державний бюджет України

Середній вік

Співробітники НАН України та національних галузевих академій наук

Установа	Середній вік дійсних членів (академіків)	Середній вік членів-кореспондентів	Середній вік штатних працівників апарату президії
Національна академія наук України	75.00	70.00	52.00
Національна академія медичних наук України	75.00	68.00	54.00
Національна академія мистецтв України	73.00	70.00	54.00
Національна академія аграрних наук України	68.00	68.00	48.00
Національна академія правових наук України	67.00	61.00	43.00
Національна академія педагогічних наук України	—	—	—

Дані: відповіді на офіційні

Рисунок 1.2 – Наукові витрати у 2014 році

Джерело: [17]

В Україні не існує фахових об'єднань аналітиків, що у свою чергу несприятливо впливає на розвиток аналітичного середовища в Україні. В 2014 році була спроба створення Клубу аналітиків, але дане об'єднання провело лише декілька засідань за рік та не збирається більше ніж півроку. Як правило, професійні спілки/об'єднання виробляють спільні для середовища етична засади (наприклад, недопустимості плагіату), стимулює обмін досвідом з використання методології, рецензування аналітичних робіт тощо.

Варто відзначити, що вивчення аналізу політики відбувається в небагатьох українських ВУЗах. Тобто, практика аналізу політики не є поширена в українській науковій спільноті. Досить серйозною проблемою є

нерозрізнення в українській мові слів *politics* та *policy*. Тому, досить часто державні рішення, які відносяться до сфери *policy*, розглядаються у контексті *politics*.

Значною проблемою українських недержавних аналітичних інституцій є повна залежність від донорського фінансування. Згідно із аналізом річних бюджетів аналітичних інституцій учасників «Ініціативи з розвитку аналітичних інституцій», більше ніж 90% фінансування надходить від іноземних або українських фондів. Досить незначна частка фінансування надходить від бізнесу, і лише декілька інституцій отримували оплачуванні замовлення від влади. Показовим є те, що саме державні установи мають бути головними замовниками аналітичної продукції, проте, наразі спостерігається неготовність уряду замовляти дослідження у аналітичних інституцій. Загроза залежності від фінансування донорів полягає у тому, що через 5-10 років очікується вихід великих донорських організацій з України. Тобто, аналітичні інституції або мають знайти альтернативні джерела фінансування, або припинять свою діяльність.

Як зазначають автори звіту по дослідженню спроможності українських аналітичних структур за результатами фокус-групового дослідження, головними проблемами аналітичних документів є:

- Відсутність аналізу стейкхолдерів у аналітичних документах;
- Неаплікабельність аналітичних документів;
- «Монопрофільність» (обмеження аналізу однієї сфери);
- Відсутність аналізу альтернативних бачень;
- «Документоінституційність» та складність тексту для сприйняття, тобто складна мова документу та наслідування юридичного аналізу [17].

Відповідно до даних дослідження КМІСу, проведеного у 2021 році, 57% респондентів довіряють продуктам аналітичних інституцій. На противагу, лише 21% респондентів вказали, що аналітичні інституції впливають на державну політику та управлінські рішення [22].

За дослідженням Фонду «Демократичних ініціатив», проведеним наприкінці 2023 року, найбільш відомими аналітичними інституціями є Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова, Фонд «Демократичні ініціативи» імені І. Кучеріва, Центр політико-правих реформ та Український незалежний центр політичних досліджень [32].

Україна є централізованою державою, де більшими повноваженнями наділені центральні органи влади і більшість ресурсів сконцентровані у столиці. Не винятком є ситуація із аналітичними інституціями, коли переважна більшість аналітичних інституцій зосереджені у Києві. Наприклад, в межах «Ініціативи з розвитку аналітичних інституцій в Україні», яка виконується Міжнародним фондом «Східна Європа», беруть участь 13 аналітичних інституцій, інституційний розвиток яких відповідає міжнародним стандартам. Варто підкреслити, що лише 3 з 13-ти організацій є регіональними. Подібна ситуація спостерігається в інших сферах роботи аналітичних інституцій. Як правило, регіональні аналітичні інституції, програють національним і в обсягах фінансування, і в організаційному розвитку, і в мережі партнерів, і зв'язках з ключовими стейкхолдерами.

Більшість аналітичних інституцій України мають персонал у кількості від 5 до 10 співробітників. Великими аналітичними інституціями є організації із кількістю персоналу більше ніж 12 співробітників. Варто вказати, що деякі аналітичні інституції можуть налічувати від двох до трьох-чотирьох співробітників. Більшість аналітичних інституцій поєднує дослідницький вид діяльності із адвокаційним, ресурсним, освітнім видами діяльності.

Після Революції гідності кілька десятків громадських активістів, в тому числі із аналітичних інституцій, пішли в органи влади (виконавчі та законодавчі). Це в свою чергу створило більш сприятливі умови для налагодження політичного діалогу між аналітичними інституціями та органами публічної влади.

Окрім того, при органах влади було створено стратегічні дорадчі групи та Реанімаційний пакет реформ до складу яких входять громадські активісти та представники аналітичних інституцій. Дані об'єднання у тісній співпраці із владою напрацьовують порядок денний реформ.

Аналітичні інституції не мають окремого статусу в Україні, тому регулювання їхнього статусу та діяльності підпадає під дію Цивільного кодексу України, Закону України «Про громадські об'єднання», Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Більшість аналітичних інституцій зареєстровані, як громадські організації.

Відповідно до Цивільного кодексу України, громадські організації та благодійні фонди є невідповідними товариствами, тобто товариствами, які не мають на меті отримання прибутку для його наступного розподілу між учасниками.

Принципами діяльності громадської організації та благодійного фонду є наступне:

- Добровільність;
- Самоврядність
- Вільний вибір території діяльності;
- Рівність перед законом;
- Відсутність майнового інтересу їх членів (учасників);
- Прозорість, відкритість та публічність [4].

Відповідно до вимог законодавства, громадські організації та благодійні фонди повинні мати Статут, Загальні збори організації та Виконавчий орган.

Основною проблемою законодавчого регулювання для аналітичних інституцій є суперечливе формування про отримання прибутку (у випадку аналітичних інституцій – це оплата послуг за дослідження). Через суперечливе формулювання прибутку, аналітичні інституції можуть наразити на втрату статусу неприбутковості у разі отримання коштів від клієнтів.

Суттєвою проблемою для українських аналітичних інституцій, як і для інших НУО, є високі податки із фонду заробітної платні. Через високі податки більшість персоналу аналітичних інституцій працюють як приватні підприємці.

Розглянемо моделі (типи) аналітичних інституцій. Інститут дослідження міжнародної політики визначає наступні типи аналітичних інституцій:

Академічного-диверсифікованого спрямування. Центр проводить дослідження та аналіз по всім питанням аналізу політики (наприклад, економіка, навколишнє середовище, міжнародна політика). До того ж, подібні інституції мають повагу та підтримку в академічній спільноті, вони отримують стипендії на дослідження; фактично є університетом, але без студентів; в них працюють в основному науковці; продукують дослідження, статті та монографії; є незалежними.

Академічного спрямування. Ці аналітичні інституції подібні до академічно-диверсифікованих інституцій. Проте, працюють над визначенням колом питань.

Консалтингового спрямування. Ці аналітичні інституції проводять дослідження в основному для уряду; вони мають тісні контакти з урядом; продукують більше аналітики ніж дослідження; мають багато дисциплінарне спрямування; часто використовують методологію контрактерів;

Адвокаційного спрямування. Окрім проведення досліджень діяльність цих аналітичних інституцій має більш практичне спрямування.

Політичного спрямування (policy enterprise). Вони використовують маркетинг, менеджмент для продажу своїх ідей; критикують «класичні» аналітичні інституції за їхню академічність; проводять короткі аналітичні дослідження, зосереджені на аналізі поточного законодавства та найбільш гострих суспільних питань; є організованими, як журнали [5].

Фонд підтримки аналітичних інституцій (ТТФ) визначає наступні види аналітичних інституцій: “Справжній і незалежний” аналітичний центр, діяльність якого більш ніж на 80% стосується аналізу політик і адвокації

АЦ на базі навчального закладу. Гібрид, який поєднує адвокаційну і моніторингову діяльність з аналізом політик

Суміш між АЦ і консалтингом. Суміш між АЦ і ресурсом для розвитку інших інститутів громадянського суспільства [37].

Р. Кобець та С. Панцир у звіті за результатами дослідження аналітичних інституцій, виділяють наступні види інституцій:

Які інформують та пропагують певні цінності. «Ці НУО здійснюють свою аналітичну діяльність задля трансформації та спрямування розвитку суспільства до певної мети: забезпечення рівності прав чоловіків та жінок, зменшення техногенного навантаження на зовнішнє середовище, скорочення державного втручання в економіку (дерегуляція) тощо» [17].

Об'єднання науковців (академічної та вузівської спільнот).

Адвокаційні ініціативи

НУО які претендують на статус Think tank.

Інститут Пенсільванії розглядає наступну класифікацію аналітичних інституцій:

Автономні та незалежні. Суттєва незалежність від будь-яких груп впливу або донорів, автономність у роботі і фінансуванні від держави.

Квазі-незалежні. Незалежні від держави, але контрольовані групою впливу, спонсором або підрядною організацією, що надає переважну частину фінансування та має значний вплив на роботу аналітичного центру.

Державні. Є офіційними державними організаціями

Квазі-державні. Отримують фінансування винятково з державних грантів і контрактів, але не є офіційними державними організаціями.

Університетські. Університетські інституції політичних досліджень.

Партійні. Офіційно пов'язані із політичними партіями.

Комерційні. Комерційні організації, що займаються політичними дослідженнями, афілійовані з корпорацією або просто комерційні [14].

Проаналізувавши наукові джерела можна виділити такі типи аналітичних інституцій:

- неурядові організації (громадські організацій або благодійні фонди);
- недержавні дослідницькі інститути;
- консалтингові агенції;
- державні інституції (найбільш суперечливе твердження);
- аналітичні ЗМІ.

Пропонуємо розглянути декілька прикладів діяльності українських аналітичних інституцій.

«Центр політико-правових реформ» є одним із найстарших аналітичних інституцій України та заснований у 1996 році.

Бачення. Наша діяльність спрямована на те, щоб зробити Україну державою, де поважаються та дотримуються права людини, принципи демократії, верховенства права, належного урядування та інші європейські цінності.

Місією є сприяння впровадженню інституційних реформ, здатних забезпечити утвердження демократії, верховенства права та належного урядування в Україні.

Центр позиціонує себе, як “справжній і незалежний” аналітичний центр, діяльність якого більш ніж на 80% стосується аналізу. Основними цінностями, які поділяє вся команда організації є:

- Професійність, політична незалежність і прозорість;
- Патріотизм – служіння суспільству і Україні;
- Постійний особистісний розвиток та інноваційність

Аналітичний центр випускає наступні види аналітичних продуктів:

- Аналітичні книги і поглиблені аналітичні звіти (більше 80 сторінок);
- Дослідження політик – policy studies (40-80 сторінок)

- Програмні/політичні документи – policy papers (20-40 сторінок);
- Короткі аналітичні огляди – policy briefs (5-20 сторінок);
- Аналітичні замітки – policy memos (2-5 сторінок);
- Статті в наукових і рецензованих журналах;
- Альтернативні пропозиції (op-eds) і листи/рецензії видавництвам;
- Блоги і web-коментарі.

ГО «Інститут світової політики» є молодого організацією, яка була заснована у 2009 році.

Бачення: Україна – інтегрована політично і економічно до ЄС і НАТО. Укорінення європейських цінностей у поведінці громадян.

Місія: Місія Інституту світової політики полягає в розробці аналітичних досліджень та здійсненні проектної діяльності для просування європейських стандартів та практик в Україні, а також для зростання підтримки лідерами громадської думки, офіційними особами ЄС і НАТО європейської та євроатлантичної перспективи України.

Центр позиціонує себе, як “справжній і незалежний” аналітичний центр, діяльність якого більш ніж на 80% стосується аналізу.

Основними цінностями, які поділяє вся команда організації є:

- Командний дух. Довіра, взаємодопомога, відданість місії сприяють утвердженню сильного, цілісного колективу Інституту світової політики.
- Прозорість. Інститут світової політики проводить свою проектну діяльність транспарентно, дотримуючись визнаних міжнародних стандартів та практик.
- Креативність. Проектні пропозиції завжди включають творчий компонент, який посилює вплив проектів Інституту світової політики.

Аналітичний центр випускає наступну продукцію:

- Аналітичні книги і поглиблені аналітичні звіти (більше 80 сторінок);
- Дослідження політик – policy studies (40-80 сторінок);
- Програмні/ політичні документи – policy papers (20-40 сторінок);

- Короткі аналітичні огляди – policy briefs (5-20 сторінок);
- Аналітичні замітки - policy memos (2-5 сторінок);
- Статті в наукових і рецензованих журналах;
- Альтернативні пропозиції (op-eds) і листи/рецензії видавництвам;
- Блоги і web-коментарі;

Розглянемо різновиди функцій аналітичних інституцій. Інститут дослідження зовнішньої політики виділяє наступні функції аналітичних інституцій:

- Є посередником між урядом та громадськістю, що дозволяє збільшити рівень довіри до влади.
- Є незалежним голосом в політичних дебатах.
- Знаходить, формулює та досліджує поточні політичні питання, пропозиції та програми.
- Трансформує ідеї та нагальні проблеми в політичні питання.
- Тлумачить питання, події та політику для ЗМІ.
- Надає консультації для ключових стейкхолдерів, є певним майданчиком для обміну інформацією та ідеями між ключовими стейкхолдерами.

Енріке Мендізабал виділяє наступні функції аналітичних інституцій:

- Формування нових ідей та надання доступу до них.
- Формування «відкритого простору».
- Є каналом для політичних партій, зацікавлених груп тощо.
- Легітимізують ідеї.
- Проводять моніторинг та аудит політик.
- Проводять суспільну та урядову освіту.

Ю. Якименко із Центру Разумкова у своїй статті «Неурядові аналітичні інституції: можливості, виклики та перспективи» описуючи функції аналітичних інституцій посилається на класифікацію функції Інституту дослідження зовнішньої політики.

Через закритість політичного процесу в Україні, аналітичні інституції не можуть в повній мірі виконувати свої функції. Переважно розробки аналітичних інституцій залишаються не розглянуті ключовими стейкхолдерами. Причинами останнього може бути закритість політичного процесу, відсутність практичної складової в аналітичних звітах, відсутність каналів комунікації із органами публічної влади.

Підтвердженням даної тези є цитата представника Центру Разумкова: «Аналітичні інституції займаються переважно дослідженнями й роблять висновки, які підтримують державні інтереси й спрямовані на сприяння цим інтересам. Проте, політика в Україні загалом тяжіє до обслуговування інтересів небагатьох вибраних, упускаючи колективне. Як наслідок, у політичній сфері існує конфлікт інтересів, який не дає можновладцям повністю реалізовувати пропозиції, внесені аналітичними інституціями».

Аналіз української та закордонної літератури вказав та неоднозначний підхід до визначення поняття аналітичного центру, його різновидів та функцій. Варто зазначити, що питання діяльності аналітичних інституцій є малодослідженим в Україні. Середовище для діяльності аналітичних інституцій в Україні не можна назвати сприятливим, через закритість процесу прийняття рішення, часто керування суб'єктивною думкою керівника органу державної влади при прийнятті рішення, ряду недоліків у аналітичних документах самих інституцій та недостатньо ефективно налагоджених каналах комунікації між органами публічної влади та аналітичними інституціями. Одним із суттєвих недоліків українських аналітичних інституцій є фінансова залежність від донорських організацій.

РОЗДІЛ 2

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ЗАЛУЧЕННЯ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Співпраця аналітичних інституцій з органами публічної влади на прикладі Латвії та Сербії

У даному пункті буде розглянуто стан співпраці аналітичних інституцій в Сербії та Латвії з органами публічної влади на прикладі кількох декількох кейсів. Досвід Сербії та Латвії обрано не випадково. Сербія нещодавно отримала безвізовий режим з Шенгенською зоною, проходить процес інтеграції з Європейським союзом, мала військовий конфлікт в країні, досвід у врегулюванні статусу тимчасово переміщених осіб та «невизнаної» території. Досвід Латвії є успішним кейсом євроінтеграції, гармонізації національного законодавства у відповідності із стандартами Європейського союзу та проведення результативних реформ.

В світовій практиці є підхід визначати співпрацю неурядових організацій та органів влади через формулу 4S:

- комплементарія («взаємне доповнення») – неурядові організації та органи влади мають однакові цілі, але різні шляхи їхнього досягнення.
- конфронтації, тобто мають різні цілі та різні шляхи їх досягнення.
- координація – неурядові організації та органи влади мають однакові цілі та однакові шляхи їх досягнення.
- кооптацію, тобто про стан, коли неурядові організації та органи влади мають однакові шляхи досягнення, але різні цілі [13].

Досвід Сербії

Законодавче забезпечення діяльності неурядових організацій в Сербії перебуває на середньому рівні та почав покращуватися з 2012 року. Так, уряд прийняв рішення, яке дозволяє фінансування від Європейського союзу та інших міжнародних фондів. Процес реєстрації громадських організацій в Сербії триває до двох днів.

Відповідно до даних Всесвітнього індексу аналітичних інституцій у Сербії діє 24 аналітичні інституції. З них до рейтингу потрапило 5 організацій.

В Сербії діє Форум аналітичних інституцій, який об'єднує аналітиків задля роботи у сфері інтеграції Сербії з Європейським союзом. Основними питаннями, які досліджує Форум є європейська інтеграція, законність, регіональна взаємодія, розвиток підприємництва, енергетика, аграрний сектор. Окрім написання аналітичних документів, Форум активно співпрацює з органами публічної влади та лобіює свої розробки [42].

Досвід Сербії є багато в чому релевантним для України, особливо щодо врегулювання статусу тимчасово переселених осіб та гармонізації національного законодавства для отримання безвізового режиму з Європейським союзом, унормування в цьому контексті статусу Косова.

Разом із органами публічної влади над питанням безвізового режиму працювали і місцеві аналітичні інституції, зокрема Група 484. Так, група 484 брала участь у розробці Карти дорожніх реформ та унормування статусу Косово. За результатами цієї розробки, чотири із половиною мільйони громадян Сербії отримали біометричні паспорти.

Також група 484 брала активну участь у врегулюванні статусу тимчасових переселенців в Сербії. Так, за порадою організації було створено єдине сервісне вікно для переселенців. Організація долучалася до розробки національного законодавства, яке регулювало статус переселенців. Також у Сербії працює Комісаріат з питань біженців та міграції, який опікується правами біженців та переселенців.

Досвід Латвії

Відповідно до даних Глобального індексу аналітичних інституцій у Латвії активно діє одинадцять аналітичних інституцій. Найбільш відомим є центр Провідус.

Діяльність неурядових організацій у Латвії, здійснюється відповідно до закону про організацію громадського блага та іншими законами та підзаконними актами. Для реєстрації нової організації потрібно орієнтовно два тижні. Також організації можна зареєструвати он-лайн. Проте, всі організації мають подавати річні звіти. Неурядові організації можуть отримувати державне фінансування, проте, надання такого фінансування не є до кінця зрозумілими. Також проблематичним моментом є те, що в деяких тендерах можуть брати участь лише бізнес-асоціації, що в свою чергу ускладнює можливість неурядових організацій отримати це фінансування. Відповідно до законодавства Латвії, НУО дозволяють отримувати прибутки.

Неурядові організації та аналітичні інституції, зокрема, були активно залучені до процесу євроінтеграції Латвії. Аналітичні інституції переважно проводили дослідження та розробляли рекомендації для органів влади щодо необхідних реформ для євроінтеграції. Найбільш популярними темами діяльності серед аналітичних інституцій були антикорупційна діяльність, гармонізація економіки та етнічні питання.

Аналітичні інституції Латвії активно долучені до роботи дорадчих та робочих груп, проведення тренінгів для державних службовців, проведення різноманітних досліджень діяльності органів влади.

Як приклад, роботи аналітичних інституцій Латвії, пропонуємо розглянути дослідження Латвійського інституту міжнародних справ про безпеку політику Латвії в 2023 році. В дослідженні розглядається міжнародна політика Латвії в 2021 році, прогнозується, яка буде міжнародна політика країни в 2024 році. Окремий розділ присвячений розгляду змїну пріоритетів зовнішньої політики Литви після військової агресії Росії проти України. Також

у дослідженні глибоко аналізуються можливості військового вторгнення Росії в Латвію. Фактично у дослідженні надають прогнози щодо розвитку міжнародної політики країни, прогнозується можливий варіант конфлікту з Росією та варіанти дій Латвії у цьому разі. Дана публікація надає можливість уряду країни прогнозувати різні сценарії розвитку міжнародної політики, побудови моделі протистояння потенційній військовій агресії, побудови пріоритетів зовнішньої політики держави [44].

2.2. Нормативно-правова база та практика залучення аналітичних інституцій до процесу розробки та прийняття владних рішень в Україні

У даному пункті буде розглянуто та проаналізовано законодавчі умови діяльності аналітичних інституцій, практики залучення аналітичних інституцій до розробки державної політики на прикладі соціологічних досліджень та кейсів діяльності аналітичних інституцій.

Законодавством України не визначено окремого поняття аналітичний центр, тому законодавче регулювання діяльності аналітичних інституцій відбувається відповідно до регулювання статусу громадських об'єднань.

Статтею 38 Конституції України передбачено право громадян долучатися до управління державою, тобто і до формулювання державної політики.

Також право громадян брати участь в управлінні державою та формулюванні державної політики передбачено Законах України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про звернення громадян», Постановами Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадян у формуванні та реалізації державної політики» та «Про затвердження порядку здійснення громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади», міжнародних угод ратифікованих в Україні.

Варто зазначити, що відповідно до критеріїв Ініціативи «Відкритий уряд», Україна має дотримуватися принципів залучення громадськості до процесу формування та реалізації та ухвалення державних рішень.

Розглянемо деякі права, якими наділені громадяни України та громадські організації, зокрема, щодо участі у формулюванні та реалізації державної політики.

Ст. 13 Закону України „Про місцеве самоврядування в Україні” запроваджує інститут громадських слухань. Територіальна громада має право проводити громадські слухання, тобто зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування. Пропозиції, що вносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов’язковому розгляду органами місцевого самоврядування. Під час громадських слухань аналітичні інституції можуть пропонувати свої розробки та ідеї для реалізації.

Також Законами України «Про звернення громадян» передбачено право звернень громадян до органів влади. Власне, в преамбулі закону прописано широкий перелік можливостей громадян щодо звернень:

- можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами;
- вплив на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ;
- відстоювання своїх прав і законних інтересів;

Відповідно до цього закону кожен громадянин, об’єднання громадян має право надати пропозиції щодо покращення роботи органу влади, кращого регулювання суспільних відносин. Відповідно аналітичні інституції можуть подавати свої розробки через пропозиції до органів влади.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 996 органи виконавчої влади мають створити громадські ради. Власне, громадські ради розробляють та подають на розгляд органу влади при якому вони діють пропозиції щодо поліпшення механізму консультацій із громадськістю, пропозиції щодо підготовки нормативно-правових актів щодо реалізації державної політики, проводить громадську експертизу, отримує від органу влади інформацію необхідну для її діяльності. Аналітичні інституції можуть реалізовувати свої функції через участь у громадських радах.

Також однією із форм участі аналітичних інституцій у процесі формування та реалізації державної політики може бути проведення громадської експертизи діяльності органу влади та надання рекомендацій за результатами експертизи.

Діяльність аналітичних інституцій відбувається відповідно до Законів України «Про громадські об'єднання» та Про благодійну діяльність та благодійні організації».

Другою частиною даного підпункту є дослідження питання практики залучення аналітичних інституцій до процесу розробки та прийняття владних рішень в Україні. Перш ніж розглядати практику залучення аналітичних інституцій до процесу розробки та прийняття владних рішень в Україні пропонується розглянути види продуктів аналітичних інституцій та цикл політики.

Розглянемо підхід Міжнародного фонду «Східна Європа» до класифікації продуктів аналітичних інституцій, яка використовується в анкеті з оцінювання аналітичної спроможності учасників «Ініціативи з розвитку аналітичних інституцій в Україні».

Полісі продукти – ті, які містять рекомендації щодо прийняття рішень у публічній політиці, або безпосередньо стосуються проблем, які потребують вирішення інструментами публічної політики. Сюди входять аналіз суспільної проблеми, рекомендації щодо включення питань до порядку денного

офіційних органів, розробка альтернатив вирішення конкретних суспільних проблем, прогнозування можливих наслідків здійснення публічної політики, пропозиції/зауваження щодо організації впровадження публічних політик, оцінювання результатів і впливів публічної політики [23, с. 2].

Інша ознака поліси продукту – адресація продукту суб'єктам, які приймають політичне рішення (наприклад, центральні або місцеві органи державного управління/місцевого самоврядування, посадові особи), або суб'єктам політичної системи, які впливають на прийняття рішень і мають відповідні повноваження (наприклад, НУО – члени громадських рад, бізнес-асоціації, профспілки, об'єднання роботодавців) [23, с. 2].

В анкеті пропонується наступна класифікація аналітичних продуктів:

– Policy study (PS) (грунтовне політичне дослідження): У практиці українських АЦ такі продукти зустрічаються дуже рідко, мають, як правило, досить великий обсяг (понад 100 сторінок) і є найважливішими і найповнішими поліси продуктами.

– Policy paper (PP) (аналітичні рекомендації до політики з визначенням проблеми, альтернатив та пропонованого рішення). Такі документи зазвичай стосуються окремих аспектів публічної політики, вимагають ретельного їх дослідження, але за обсягом вони менші, ніж Policy Study.

– Біла книга (WB) (результати дослідження проблеми з висвітленням позиції стейкхолдерів). Цей документ має велике значення для формування та реалізації публічної політики, але рідко зустрічається серед продукції АЦ, і, на жаль, рідко враховується виробниками політики.

– Зелена книга (GB) (рекомендації щодо політики із аналізом альтернатив). У книзі «Публічна політика для громадських організацій» Володимир Нікітін зазначає, що в країнах із розвинутою демократією зелені книги, як правило, готують недержавні організації на замовлення органів влади, тоді як, білі книги, готують органи влади із залученням експертів аналітиків.

– Policy brief (PB) (аналітична записка). Такі документи зазвичай короткі і не потребують значного заглиблення в суть процесу.

В практиці українських АЦ найбільш поширені такі полісі продукти, як:

- Експертний висновок щодо проекту рішення;
- Експертний висновок щодо регуляторного впливу;
- Аналіз стейкхолдерів, як окремий документ;
- Прогноз;
- Результати моніторингу та оцінювання окремих публічних політик чи заходів у рамках однієї з них [23, с. 2-3].

Фонд підтримки аналітичних інституцій (Think tank fund) пропонує наступну класифікацію продуктів аналітичних інституцій:

- Аналітичні книги і поглиблені аналітичні звіти (більше 80 сторінок)
- Дослідження політик – policy studies (40-80 сторінок)
- Програмні/ політичні документи – policy papers (20-40 сторінок)
- Короткі аналітичні огляди – policy briefs (5-20 сторінок)
- Аналітичні замітки - policy memos (2-5 сторінок)
- Статті в наукових і рецензованих журналах
- Альтернативні пропозиції (op-eds) і листи/ рецензії видавництвам
- Блоги і web-коментарі

Та інші продукти, які випускають аналітичні інституції: інформаційні бюлетені; коментарі/роз'яснювальні замітки для медіа; прес-релізи; візуалізація даних; відео; подкасти; газети і журнали [24, с. 5]

В. Нікітін розподіляє аналітичні продукти на три групи:

- Аналітичні документи органів влади для внутрішнього користування. Це в основному документи, які розробляються органами публічної влади в процесі розробки та узгодження документів з іншими органами публічної влади.

– Аналітичні документи для зовнішнього користування. Ці документи готуються з метою ознайомлення як стейкхолдерів, так і зацікавлених сторін із своєю позицією.

– Аналітичні документи недержавних організацій. Ці документи готують недержавні організації, щоб ознайомити стейкхолдерів із своєю позицією та вплинути на вирішення проблеми.

Українські аналітичні інституції, як правило готують, аналітичні записки, білі та зелені книги, дослідження політик, статті, коментарі та роз'яснення для медіа.

Варто зазначити, що однією із причин неврахування органами публічної влади розробок аналітичних інституцій є подеколи низька якість продукту. Серед основних проблем при підготовці аналітичних продуктів можна виокремити: методологічна слабкість, відсутність зовнішнього рецензування, відсутність аналізу стейкхолдерів та зацікавлених сторін, відсутність практичної складової реалізації розробок аналітичних інституцій.

Для кращого розуміння роботи аналітичних інституцій, вчасності та якості аналітичних продуктів, варто розглянути процес формування та реалізації державної політики. Процес формування та реалізації політики науковці розглядають, як процес взаємопов'язаних, розтягнутих у часі етапів [2, 27].

Цикл політики є інструментом, який науковці використовують для аналізу розробки продуктів політики. Такий підхід виник із роботи Г. Лассуела. На рис. 2.1 зображено етапи циклу політики.



Рисунок 2.1 – Цикл політики

Джерело: складено автором на основі джерела [27]

П. Керней виділяє наступні етапи циклу політики:

- Обрання порядку денного. Визначення проблеми, якій може бути приділена увага уряду, визначення, які саме питання заслуговують найбільшої уваги та визначення походження проблеми.

- Формулювання політики. Визначення предмету, визначення необхідних витрат та ефективності вирішення проблеми, обрання інструментів вирішення проблеми.

- Легітимація. Визначення того, що обраний інструмент має підтримку. Підтримка може бути надана шляхом законодавчої підтримки, підтримки виконавчої влади, консультаціями із зацікавленими сторонами тощо.

- Впровадження. Заснування чи найм організації/мережі, яка буде відповідальна за реалізацію, перевірка чи ця організація має необхідні ресурси для впровадження обраної альтернативи.

- Оцінка. Оцінка успішності реалізації політики, чи вірно обрана політика та чи досягла вона бажаного ефекту.

– Підтримка реалізації політики, продовження реалізації або припинення реалізації.

Цикл політики не є лінійним процесом, етапи можуть проходити паралельно один із одним, або змінюючи послідовність. Аналітичні інституції можуть долучатися до будь-якого етапу циклу політики. Як правило, аналітичні інституції найбільш активно долучаються до визначення проблеми, розробки та обрання альтернатив та оцінки політик.

Для кращого розуміння рівня співпраці аналітичних інституцій та органів влади, пропонуємо розглянути кейси співпраці аналітичних інституцій з органами публічної влади та органами місцевого самоврядування.

У 2018 році пройшла панельна дискусія «Інтелектуальне забезпечення діалогу», під час дискусії обговорювалися проблеми та співпраці аналітичних інституцій та органів влади. Так учасники круглого столу зазначили наступне:

Влада стала ближчою до громадськості та більше розуміти потреби громадськості. Це в першу чергу є причиною того, що до влади увійшло багато представників громадянського суспільства, які знайомі із результатами роботи аналітичних інституцій та готові з ними співпрацювати. Наприклад, у Міністерстві освіти та науки прийняли до увагу Концепцію розвитку освіти, яку розробили українські аналітичні інституції.

Є поширеною практика, коли наробки аналітичних інституцій сприймаються центральними органами публічної влади, а місцеві органи влади їх саботують реформи та співпрацю з аналітичними інституціями.

Пропонуємо розглянути кілька кейсів співпраці українських аналітичних інституцій та органів влади та шляхи співпраці.

Центр дослідження суспільства. Перш за все, розглянемо канали комунікації із органами публічної влади:

– Участь в дорадчих органах. Організація є учасником Стратегічної дорадчої групи при Міністерстві освіти.

– Неформальні консультації.

- Аналітика на замовлення.
- Експертиза законодавства.

Історією успіху співпраці організації та органів влади є врахування наробок Центру дослідження суспільства з порівняльного аналізу законодавства про вищу освіту, участь у Стратегічній дорадчій групі при Міністерстві освіти та науки, а наразі організація забезпечує аналітичний супровід нового законодавства про вищу освіту.

«Діксі груп»

Перш за все розглянемо канали «Діксі груп» комунікації із органами публічної влади:

- Проводить консультації з стейкхолдерами. Наприклад, зустрічі з посадовцями середньої ланки, у т.ч. в рамках робочих груп; листування.
- Участь в дорадчих органах.
- Неформальні консультації.
- Аналітика на замовлення.
- Експертиза законодавства.
- Регулярна розсилка новин, анонсів та аналітичних матеріалів представникам органів влади.
- Робота в рамках Ініціативи «Східне партнерство» (участь в Національній та міжнародній платформах Форуму громадянського суспільства в рамках Робочої групи 3, а також участь в міжнародних заходах Європейської Комісії – урядовій платформі Східного партнерства)

Історіями успіху співпраці організації та органів влади є:

- На підставі розробок організації в межах Ініціативи прозорості видобувних галузей (ЕІТІ) в Україні (2020, 2021), було прийнято рішення щодо формування БГЗО, робочого плану, заявки на приєднання до ЕІТІ. На 25-му засіданні Правління ЕІТІ було прийнято рішення про надання Україні статусу країни-кандидата ЕІТІ.

– За результатами дослідження організації "Третій рік в Енергетичному Співтоваристві: досі не складається", було втілено низку рекомендацій, зокрема 17 вересня Розпорядженням Кабінету міністрів України № 864-р було оновлено урядовий план з імплементації Протоколу про приєднання до Договору про Енергетичне Співтовариство. 28 жовтня 2014 року, на виконання урядового Розпорядження № 864, Наказом № 766 Міненерговугілля створено багатосторонню групу для розроблення, втілення і моніторингу ефективності виконання реформ, відповідно до зобов'язань в рамках Енергетичного Співтовариства.

Центр політико-правових реформ.

Перш за все розглянемо канали комунікації Центру із органами публічної влади:

– Проводить консультації з стейкхолдерами. Один із прикладів, консультування з приводу підготовки коаліційної угоди 2014 року.

– Участь в дорадчих органах.

– Неформальні консультації (неформальні зустрічі та інше).

– Аналітика на замовлення.

– Експертиза законодавства.

Історіями успіху співпраці організації та органів влади є:

– Закон України «Про адміністративні послуги» був прийнятий у 2012 році завдяки багаторічній роботі Центру у цьому напрямку: починаючи від розробки самої теорії наприкінці 90-х і до розробки самого проекту Закону «Про адміністративні послуги».

– Закон України «Про прокуратуру». За ініціативою ЦППР був розроблений законопроект, який пізніше отримав позитивний висновок Венеціанської комісії.

– ЦППР зробив аналітичний внесок у розробку та прийняття Кримінально-процесуального кодексу, Закону «Про відновлення довіри до судової влади» та інших рішень, прийнятих впродовж останніх трьох років.

Для більш повного розуміння рівня співпраці аналітичних інституцій та органів влади пропонуємо розглянути результати дослідження Фонду демократичних ініціатив по співпраці органів влади та аналітичних інституцій [32].

Рис. 2.2 презентує наскільки органи влади (в межах опитування було опитано представників органу влади різних ланок) ознайомлені із роботою аналітичних інституцій. Дані графіку свідчать, що більшість представників органів влади досить добре ознайомлені із роботами аналітичних інституцій.

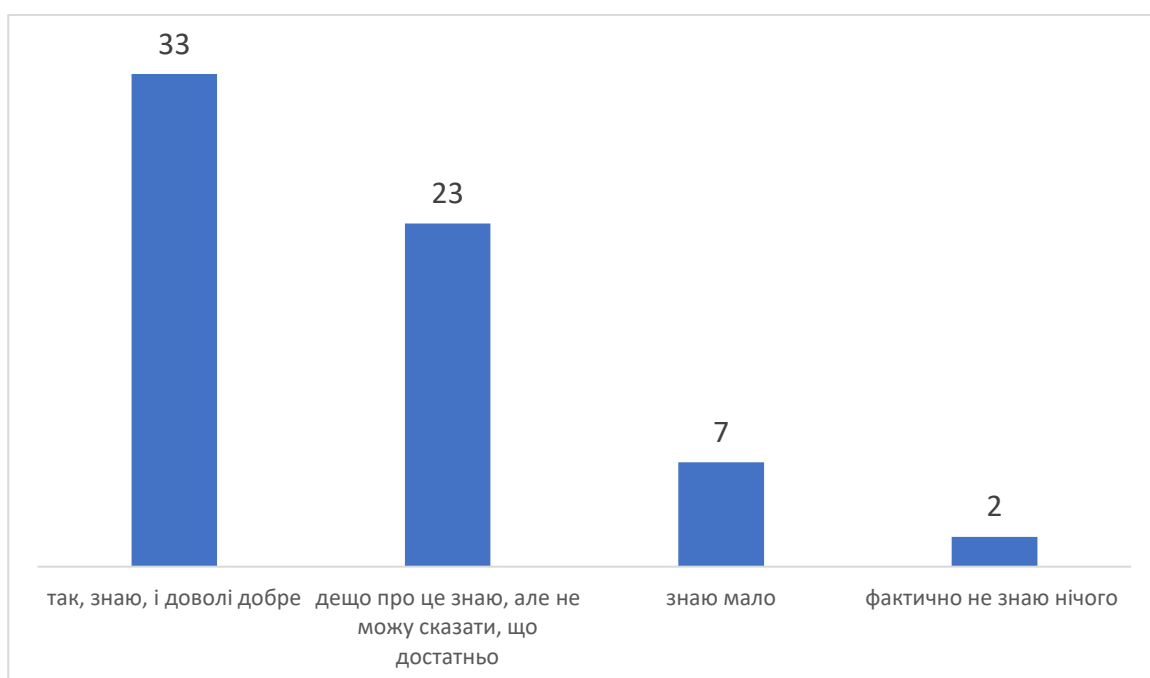


Рисунок 2.2 – Результати опитування щодо ознайомлення із роботою аналітичних інституцій представників органів влади

Джерело: складено автором на основі джерела [32]

Дані табл. 2.1 презентує канали звідки органи влади дізнаються про діяльність аналітичних інституцій.

Також варто зазначити, що більшість представників аналітичних інституцій впливають на формування державної політики. Основними каналами впливу було виділено наступне:

- через вплив на громадську думку суспільства з використанням ЗМІ;

- через обговорення проблем на круглих столах, конференціях за участю представників органів влади;
- через залучення до розробки стратегій та рішень окремих фахівців з аналітичних інституцій;
- через участь в Громадських Радах та інших дорадчих структурах при органах влади.

Таблиця 2.1 – Звідки органи влади дізнаються про діяльність аналітичних інституцій

знайомий безпосередньо з матеріалами, які інституції готували для нас, нашого органу влади	11
з сайтів аналітичних інституцій	36
від керівників та аналітиків цих аналітичних інституцій	20
із їхніх заходів – презентацій, круглих столів, конференцій	33
зі ЗМІ	41
із друкованої продукції аналітичних інституцій	19
з їхніх розсилок через Інтернет	21
від своїх співробітників, колег, друзів	11

Джерело: складено автором на основі джерела [32]

Відповідно до результатів дослідження найбільш затребуваними сферами діяльності аналітичних інституцій є наступне:

- загальний аналіз стану суспільства та тенденцій його розвитку;
- ситуація на Донбасі та прогнози перспектив її розвитку;
- судова реформа;
- забезпечення енергетичної безпеки України;
- питання децентралізації та розвитку місцевого самоврядування [32].

Серед основних проблем співпраці аналітичних інституцій та органів влади можна виділити наступне:

- відсутність коштів у державних структур, щоб оплатити роботу НАЦ;
- постійний брак часу у працівників державних структур, управлінські рішення доводиться ухвалювати дуже швидко, часто – «з сьогодні на вчора»;

- невміння державних органів працювати з аналітичними інституціями;
- відсутність належної інформації про те, чим займаються недержавні аналітичні інституції та результати їхньої роботи;
- невміння експертів з аналітичних інституцій працювати з державними установами, нерозуміння специфіки їхньої роботи [32].
- «закритість» органів влади та несприйняття думки незалежних експертів.
- Часто при прийнятті державних рішень представники органів влади керуються власними переконаннями чи інтересами та не вивчають альтернативні моделі прийняття рішень державних рішень.
- Відсутність поліси діалогу у суспільстві.

Аналітичні інституції Сербії та Латвії мають успішні кейси співпраці із органами публічної влади та спільних документів політики і проведення реформ. Законодавство України окремо не визначає та не регулює діяльність аналітичних інституцій. Тому, останні діють відповідно до законодавства для благодійних фондів та громадських організацій. Також законодавцем не виділено окремого механізму співпраці аналітичних інституцій та органів влади. Аналітичні інституції в Україні мають недостатній рівень співпраці з органами публічної влади. Хоча, відповідно до даних досліджень, представники органів влади, особливо на національному рівні, досить добре ознайомлені із діяльністю аналітичних інституцій.

РОЗДІЛ 3

РОЗБУДОВА ВЗАЄМОДІЇ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Вдосконалення кадрового та організаційного забезпечення аналітичних інституцій як суб'єктів формування та реалізації державної політики в Україні

Підвищення прозорості політичного процесу в Україні можливе через підвищення стандартів політичного процесу, залучення до розробки та оцінки політичного процесу незаангажованих сторін. У практиці демократичних країн саме аналітичні інституції залучені, як незалежні сторони, до розробки, частково реалізації та оцінки державної політики та її реалізації. Посилення впливу аналітичних інституцій на формування та реалізації державної політики можливе, зокрема, через посилення їхньої інституційної спроможності.

Відповідно до визначення американських науковців Френта та Белла організаційний розвиток – це «довготривала робота щодо вдосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення організації за допомогою агентів змін шляхом більш ефективного спільного регулювання з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією» [33].

В контексті неурядових організацій, зокрема і аналітичних інституцій, організаційний розвиток розглядають – як можливість організації пристосовуватися до внутрішніх та зовнішніх умов, робота над вдосконаленням кадрового потенціалу, внутрішнього менеджменту та практик

його застосування, практики залучення фінансування, внутрішні та зовнішня комунікація.

Пропонуємо розглянути модель життєвого розвитку неурядових організацій INTRAC (Міжнародний центр тренінгів та досліджень НУО, Великобританія):

1. Складові організаційної спроможності ОГС, або внутрішньої спроможності організації “бути”:

– Самовизначення організації (наявність місії, бачення та розробленої стратегії).

– Наскільки організація є легітимною, що включає юридичну та соціальну легітимність.

– Якою є структура організації та структура керівних органів організації та чи визначено та прописано обов’язки керівних органів.

– Чи має організація відповідні структури, які складаються з систем планування та менеджменту, роботи з персоналом та волонтерами, адміністративного управління організацією та систем моніторингу й оцінки.

– Якою є система фінансового менеджменту і чи має організація план залучення фінансування.

– Чи проходила організація аудит та чи готує організація річний звіт.

– Якою є процедура прийняття рішень в організації та хто залучений до процесу прийняття рішень.

– Чи налагоджена система внутрішньої документації.

– Якою є організаційна культура в організації.

– Якими є ресурси організації: людські, фінансові, матеріально-технічні.

2. Складові зовнішніх зв’язків організації або спроможність організації “співіснувати”:

– Якими є стосунки ОГС з донорами, іншими ОГС, державою, бізнесом, ЗМІ, громадськістю.

- Як організація бере участь у стратегічних альянсах, коаліціях, мережах.

- Чи співпрацює ОГС з клієнтами організації.

- Чи зберігає організація незалежність і чи має стратегію виходу зі складних ситуацій.

3. Складові програмної діяльності організації або спроможність організації “працювати та впливати”:

- Яку роль відіграє організація в суспільстві – надає послуги чи займається громадянським представництвом або і те і інше.

- Чи впливає організація на життя людей (мікрорівень).

- Чи покращує організація життя та зміцнює громади.

- Чи проводить організація виявлення та захист інтересів своїх клієнтів.

- Чи впливає організація на формування політики держави (макрорівень).

- Як і перед ким звітується ОГС про свою діяльність.

- Яким є рівень прозорості та відкритості ОГС.

- Чи володіє організація знанням законів, які регулюють діяльність ОГС [13].

Розглянемо класифікацію фаз розвитку організацій, яку розглядає професор Л. Грейнер. Класифікацію наведено на рис. 3.1. Так, Л. Грейнер розглядає 5 фаз розвитку організацій, які залежать від їхнього віку та динаміки розвитку [34].



Рисунок 3.1 – Класифікація фаз розвитку організацій за Грейнером

Джерело: складено автором на основі джерела [34]

Варто звернути увагу на стадії організаційного життєвого циклу, яку сповідують більшість дослідників організаційного розвитку [5].

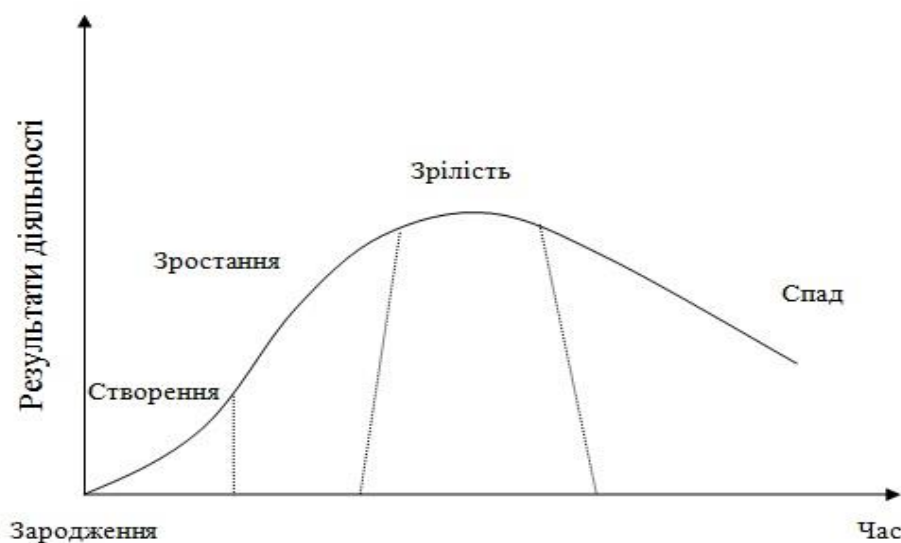


Рисунок 3.2 – Стадії організаційного життєвого циклу

Джерело: складено автором на основі джерела [5]

Дослідник Р. Стрюк пише про аналітичні інституції другого рівня. Він пояснює розвиток таких аналітичних інституцій, як організації які мають у штаті більше десяти постійних дослідників та стабільне фінансування протягом п'яти останніх років.

Розглядаючи вимоги до організаційного розвитку аналітичних інституцій, варто зазначити, що наразі не існує єдиного підходу до стандартів

організаційного розвитку інституцій. Пропонуємо розглянути вимоги Шведської агенції міжнародного розвитку (SIDA) та «Ініціативи з розвитку аналітичних інституцій в Україні», які наразі є основними джерелами фінансової підтримки організаційного розвитку аналітичних інституцій в Україні.

Шведська агенція міжнародного розвитку (SIDA) у відбіркових критеріях, опублікованих на сайті Агенції, згадує про наступні критерії організаційного розвитку [36]:

1. Організація має бути юридичною особою, офіційно зареєстрованою відповідно до українського законодавства та мати статут.
2. Організація має спиратися на затверджені місію та довгостроковий план (на 3-5 років), в яких чітко вказані:
 - a. які зміни організація вбачає за необхідні для реалізації;
 - b. шляхи досягнення змін;
 - c. засоби фінансування з різних джерел.
3. Організація має усталену практику надавати щорічні звіти своїм членам та інформувати їх про виконання діяльності згідно плану.
4. Організація може надати достовірні відомості про те, як вона представляє інтереси громадян та продемонструвати механізми зворотного зв'язку з цільовою аудиторією громадян, як джерела легітимності в очах громадян; надати докази того, що цільова аудиторія сприймає організацію як представника своїх інтересів або довіряє їй. Можливо навести комбінацію різних аспектів.
5. Організація має власні структури для роботи з громадянами на місцях або інші можливості для здійснення постійного співробітництва з різними ОГС для виконання значної за обсягом діяльності на регіональному або місцевому рівні в різних регіонах країни.

6. В організації існує відповідна система менеджменту та правила належного урядування організації, які практично й постійно застосовуються в роботі:

а. управління здійснюється відповідно до статуту та внутрішніх розпоряджень;

б. в організації є рада директорів;

с. організація розділяє функції санкціонування витрат та здійснення платежів;

д. організація має один річний зведений бюджет/кошторис та один фінансовий звіт, в якому включені всі прибутки та видатки, згідно українського законодавства;

е. організація веде відповідний бухгалтерський облік, який відповідає міжнародним стандартам.

Варто звернути увагу, що Шведська агенція з міжнародного співробітництва приділяє значну увагу розвитку органів управління та відповідність практиці належного урядування, публічному звітуванню про свою діяльність, зокрема, фінансову складову та відсутності конфліктів інтересів.

Розглянемо вимоги до організаційного розвитку, які використовує «Ініціатива з розвитку аналітичних інституцій в Україні», яка реалізовується Міжнародним фондом «Східна Європа» у співпраці із «Фондом підтримки аналітичних інституцій» (Think tank fund) за фінансової підтримки Шведської агенції з міжнародного співробітництва.

Аналізуючи критерії «Ініціативи з розвитку аналітичних інституцій в Україні» потрібно виділити, що розглядається підхід до таких трьох основних блоків організаційного розвитку: управління, менеджмент та операційна діяльність та фінансовий менеджмент.

До сфери управління входять наступні складові організаційного розвитку – місія та стратегія діяльності, система управління організацією,

положення, що регулюють конфлікт інтересів/антикорупцію та гендерні питання.

До сфери менеджмент та операційна діяльність входять наступні складові організаційного розвитку: річне планування, кадрова політика, комунікаційна стратегія, менеджмент проектів, зовнішні контакти.

До сфери фінансовий менеджмент входять наступні складові організаційного розвитку: фінансові процедури, фінансове планування та звітування, фінансовий контроль, зовнішній аудит та фандрейзинг.

Кадрові критерії є складовою організаційного розвитку аналітичних інституцій. До основних кадрових критеріїв аналітичних інституцій можна віднести наступне: наявність кадрових правил та процедур, наявність постійного персоналу, наявність спеціалізованої освіти у персоналу, наявність досвіду аналітичної роботи, постійне проходження навчання з аналізу політики, володіння англійською мовою.

Підвищення інституційної спроможності є важливим та пріоритетним завданням. Водночас цей процес є тривалим, потребує значних фінансових та людських ресурсів. Далі розглянемо шляхи підвищення інституційної та кадрової кваліфікації аналітичних інституцій.

Отже, підвищення кадрової та інституційної спроможності аналітичних інституцій можливе через: навчання, обмін досвідом із українськими та іноземними аналітичними інституціями, заходами із мережування (конференції, круглі столи), створення професійних мереж аналітичних інституцій, запровадження обов'язковості зовнішнього рецензування аналітичних продуктів, проведення публічних дебатів.

Розглянемо більш детально навчання, обмін досвідом, зовнішнє рецензування аналітичних робіт та проведення публічних дебатів:

– Проведення навчання: відповідно до досліджень найбільш проблемними сферами розвитку аналітичних організацій є організаційний розвиток, зокрема стратегічне планування, управління організацією та

операційний менеджмент; зовнішня комунікація та аналіз політики. Для підвищення організаційного та професійного рівня аналітичних інституцій та охоплення більшого кола інституцій пропонується розробити он-лайн курси з вказаних дисциплін, які б викладали основи вказаних тем. Наразі існує ресурс «Аналіз політики для демократії» на якому представлені вступні лекції з аналізу політики. Для організацій більш просунутого рівня організаційного розвитку варто проводити регулярні тренінги із аналізу політики, практикуми із методології досліджень, case studies, менторінговий супровід аналітичних проектів, тренінги та консультації із практичних аспектів менеджменту.

– Обмін досвідом: це різновид навчання, який передбачає проведення зустрічей, навчальних візитів, довгострокових та короткострокових стажувань у міжнародних аналітичних центрах та провідних українських аналітичних центрах. Важливою складовою навчання та обміном є партнерські проекти українських та міжнародних аналітичних інституцій, участь міжнародних аналітичних інституцій в українських конференціях, круглих столах тощо.

– Зовнішнє рецензування аналітичних робіт: цей аспект є дуже важливим для зростання якості аналітичної роботи та професійності кадрів. Для рецензування аналітичних продуктів варто залучати не лише українських рецензентів, а й міжнародних експертів. Зовнішнє рецензування продуктів аналітичних інституцій є установленою практикою для міжнародних аналітичних інституцій, проте, не поширеною практикою в Україні серед громадських організацій.

– Проведення публічних дебатів: формат публічних дебатів буде стимулювати посилення політичного діалогу між органами публічної влади та аналітичними інституціями, стимулюватимуть збільшення рівня відкритості органів влади, формулювання навичок публічних виступів у представників аналітичних інституцій, тезисного формулювання результатів аналітичних досліджень, чітке формулювання альтернатив політики, виокремлення зацікавлених осіб та стейкхолдерів.

Окрім перерахованих заходів, важливою складовою, яка підштовхне аналітичні інституції до підвищення інституційної та кадрової спроможності, є формування та реалізації серед донорських організацій єдиних (принципово подібних) критеріїв сталого організаційного розвитку. Серед критеріїв фінансування організацій, принцип організаційного розвитку має посідати одне із основних позицій. Критерії в першу чергу мають стосуватися системи управління організацією, стратегічного планування, публічного змістовного та фінансового фінансування, відсутності конфлікту інтересів, належного операційного менеджменту та дотримання стандартів аналітичної роботи.

Важливою складовою кадрового розвитку персоналу є система взаємного навчання в середині організації; створення своєрідної бази знань. Старші аналітики повинні встановити певну систему «менторства» над молодшими колегами, проводити внутрішні тренінги, внутрішнє рецензування аналітичних робіт тощо.

Американські дослідники Д. Веймер і Е. Вайнінг вважають, що для підготовки політичних експертів, які аналізують політику найбільш важливою є підготовка в п'ятьох сферах:

- експерти мають знати, як збирати, систематизувати і передавати інформацію за умов, коли необхідно суворо дотримуватися термінів виконання завдань, а доступ до стейкхолдерів обмежений.

- експертам потрібне розуміння того, внести важливі суспільні проблеми у порядок денний.

- експертам технічні навички, які б дозволили їм краще передбачати й надійніше оцінювати наслідки політичних альтернатив. Основними джерелами здобуття таких навичок є наукові дисципліни – економіка і статистика.

- експерти повинні розумітися на політичних реакціях як індивідів, так і організацій, щоб мати змогу прогнозувати ухвалення (а може, й сприяти йому) й успішне втілення в життя певної політики.

– експерти повинні дотримуватися певних етичних норм, які вочевидь відображають їх стосунки з клієнтами [45, с. 28-30].

Український науковець В. Тертичка вважає, що експерти, які досліджують державну політику мають обов'язково пройти курс з аналізу політики [46].

3.2. Перспективи взаємодії аналітичних інституцій з органами державної влади та органами місцевого самоврядування

Моделі співпраці з органами публічної влади та місцевого самоврядування.

Рівень співпраці аналітичних інституцій та органів влади залежить від багатьох факторів. Зокрема, рівня відкритості влади, рівня демократичного розвитку, професійності аналітичних інституцій, каналів комунікації із стейкхолдерами, зрозумілості та практичності розроблених рекомендацій.

Аналітичні інституції допомагають органам публічної влади розробити та впровадити більш ефективну та якісну державну політику. Водночас, аналітичні інституції є певним посередником між органами та суспільством та допомагають побудувати або зміцнити довіру між органами публічної влади та суспільством.

Аналізуючи досвід співпраці аналітичних інституцій США, варто відзначити, що місцеві аналітичні інституції мають тісні робочі зв'язки з Конгресом вони відвідують відкриті слухання в Конгресі, проводять лекції, надсилають бріфи для працівників органів влади. Натомість постійно запрошують посадовців на свої заходи, як ключових спікерів. Досить часто працівники аналітичних інституцій це колишні працівники органів влади. І навпаки, керівний склад аналітичних інституцій, провідні аналітики досить часто йдуть працювати в органи влади на керівні посади.

Як правило, аналітичні інституції приймають участь у державних тендерах на проведення досліджень, розробки рекомендацій для органів

влади, порядку денного реформ тощо. В Україні існує низка наукових інституцій, які фактично виконують роль державних аналітичних інституцій (більш детальний аналіз їхньої діяльності поданий у розділі 1). Проте, наразі державні наукові інститути не виконують в повній мірі покладені на них функції. Оскільки, досить часто наданий ними аналіз має застарілі дані, надходить невчасно, а утримання таких інституцій є більш дорогим у порівнянні із недержавними аналітичними інституціями.

Типовими формами співпраці аналітичних інституцій та органів влади є участь у дорадчих групах, громадських радах, надання консультацій органам влади, участь в державних тендерах, проведення спільних заходів тощо.

За даними опитування Фонду демократичних ініціатив, органи влади в Україні вважають що аналітичні інституції найкраще впливають на розробку державної політики через обговорення проблеми на публічних заходах із залученням органів влади та залучення до розробки документів політики окремих фахівців із аналітичних інституцій. Аналітичним центрам варто посилити представництво у дорадчих органах, проведення безпосередніх презентацій розроблених документів для органів влади. Також дані дослідження свідчать, що, як правило, аналітичні інституції презентують органам влади вже готовий документ, та, відповідно, не залучають органи влади до процесу аналізу та розробки документу.

Наразі в Україні існує кілька успішних кейсів співпраці аналітичних інституцій та органів влади. Це партнерство «Відкритий уряд», Стратегічні дорадчі групи при органах виконавчої влади та Реанімаційний пакет реформ.

Партнерство «Відкритий уряд» – це багатостороння ініціатива, офіційно запроваджена 20 вересня 2011 року. Метою даної ініціативи є:

1. Забезпечення виконання урядами конкретних зобов'язань щодо сприяння прозорості державного управління
2. Залучення громадян до участі в процесах державного управління
3. Боротьба з корупцією

4. Використання нових технологій для покращення державного управління [50].

Ключові питання Партнерства для України: посилення партнерської взаємодії органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства; забезпечення доступу до публічної інформації; запобігання та протидія корупції; забезпечення належного врядування шляхом підвищення якості надання адміністративних послуг та впровадження електронного урядування. Зобов'язання України (План дій) має відображати основні принципи відкритого урядування: прозорість, участь громадськості, підзвітність, технології та інноваційність [51].

Ще одним варіантом перспективної взаємодії органів влади та органів місцевого самоврядування із аналітичними інституціями є формат стратегічних дорадчих груп. Наразі в Україні існує 5 дорадчих груп, які співпрацюють в центральними органами виконавчої влади. Діяльність стратегічні дорадчих груп спрямована на залучення високопрофесійних українських і міжнародних експертів для консультативного сприяння уряду в якісній розробці стратегічних підходів до реформ, оптимальному використанні міжнародної допомоги, консолідації політики донорів задля допомоги реформам в Україні, а також у розв'язанні поточних питань. Стратегічні дорадчі групи працюватимуть за пріоритетними напрямками реформ, які спільно визначили уряд України та незалежні експерти. Ключову роль у діяльності Стратегічних дорадчих груп відіграють українські експерти, насамперед ті, що співпрацюють з ініціативою “Реанімаційний пакет реформ” і Центром сприяння реформам при Кабінеті Міністрів. Їх підтримують міжнародні донори, серед яких і Міжнародний фонд “Східна Європа”. До стратегічних дорадчих груп залучено фахових українських експертів, що ефективно працюють за кордоном, – у міжнародних організаціях, громадському секторі та бізнесі. Крім того, у Стратегічних дорадчих групах працюватимуть відомі іноземні фахівці, які допомагають владі ефективно

використовувати міжнародну допомогу, співпрацювати з донорами й урядами, впроваджувати найкращий міжнародний досвід [29].

Наразі діють 5 стратегічних дорадчих груп:

- В освітній сфері.
- З електронного врядування.
- З проведення медичної реформи.
- З децентралізації.
- З економічної політики.

Успішним прикладом діяльності експертів є Реанімаційний пакет реформ (РПР). РПР – це ініціатива громадських активістів, експертів та журналістів, що об'єдналися для пришвидшення реформування країн. Історією успіху РПР є ухвалення Верховною радою України 20 законів, які були розроблені експертами РПР.

Ще одним напрямком співпраці аналітичних інституцій та органів влади є участь останніх у державних тендерах на проведення аналітичних досліджень та розробки документів політики. Для цього варто переглянути українське законодавство та механізм фінансування державних наукових інститутів.

3.3. Рекомендації щодо посилення впливу аналітичних інституцій на процес формування та реалізації державної політики в Україні

У даному пункті буде надано рекомендації щодо посилення впливу аналітичних інституцій на формування та реалізації державних рішень. Рекомендації будуть надані основним стейкхолдерам, які працюють з аналітичними інституціями та до основних видів діяльності аналітичних центрів.

Отже варто виділити рекомендації до наступних сфер діяльності аналітичних інституцій:

По співпраці із органами публічної влади

– Аналітичні інституції мають більш активно брати участь у дорадчих органах/стратегічних групах при органах виконавчої влади та місцевого самоврядування.

– Аналітичні інституції мають залучати органи влади до аналізу та розробки документів політики на всіх етапах підготовки документів, а не лише до презентації документу.

– Аналітичні інституції мають більш активно доносити до представників органів влади свої розробки, здійснювати регулярні розсилки, презентувати результати роботи на неформальних зустрічах, через об'єднання громадських організацій тощо.

– Аналітичні інституції мають розробляти рекомендації із більш практичним нахилом. Рекомендації мають бути придатні до втілення в життя і повинні мати конкретний механізм їх реалізації.

– Аналітичні інституції мають звертати увагу на найбільш актуальні для органів влади тематики аналітичних досліджень.

– Аналітичні інституції повинні розглянути можливість здійснення політичних прогнозів та брифів.

– Аналітичні інституції мають посилити комунікацію із міжнародними аналітичними інституціями та залучати органи влади до цієї комунікації.

– Аналітичні інституції мають розробити механізм фінансування органами публічної влади проведення досліджень та аналізу державної політики.

– Аналітичні інституції мають впливати на формування політичного діалогу в суспільстві та залучення професійних громадських організацій до процесу формування політики.

По організаційній спроможності

– Аналітичні інституції мають розвивати систему управління організацією відповідно до міжнародних стандартів та вимог українського законодавства.

– Аналітичні інституції мають уникати конфлікту інтересів у своїй діяльності.

– Аналітичні інституції мають розробляти стратегії своєї діяльності та надавати інформацію про напрямки своєї діяльності своїм ключовим партнерам.

– Аналітичні інституції мають працювати над диверсифікацією джерел фінансування та зменшення фінансової залежності від донорських організацій.

– Аналітичні інституції мають розвивати професійну спроможність у працівників та постійно підвищувати їхню кваліфікацію.

– Аналітичні інституції мають робити свою діяльність максимально відкритою. Щорічно публікувати річні звіти про діяльність, які включають інформацію про фінансові показники.

По підготовці аналітичних продуктів

– Аналітичні інституції мають звернути увагу на найбільш пріоритетні тематики досліджень для органів влади.

– Рекомендації за результатами досліджень повинні мати прикладний характер та конкретний механізм реалізації.

– Аналітичні інституції повинні дотримуватися принципів методології наукових досліджень при проведенні своїх досліджень.

– Розробки аналітичних інституцій мають проходити зовнішнє рецензування.

– Аналітичні інституції мають звернути увагу на «мову» досліджень. Потрібно використовувати зрозумілу для цільової аудиторії мову дослідження та більш чітко прописувати висновки та рекомендації.

По законодавчому регулювання діяльності аналітичних інституцій

- Варто розглянути можливість виділення аналітичних інституцій, окремого виду діяльності громадських об'єднань.

- Варто розглянути можливість законодавчого врегулювання отримання прибутку аналітичними інституціями.

- Варто розглянути можливість перегляду державного фінансування науково-дослідних інститутів та надавати фінансування на проведення досліджень на конкурсній основі.

По роботі з донорськими структурами

- Донорські організації варто визначити критерії щодо діяльності та поняття аналітичних інституцій.

- Донорським організаціям варто розглянути можливість збільшення інституційної підтримки аналітичних інституцій.

- Донорським організаціям потрібно проводити заходи із мережування та обміну досвіду між українськими та іноземними аналітичними інституціями.

- Донорським організаціям варто фінансувати навчальні заходи із диверсифікації джерел фінансування та налагодження співпраці із органами публічної влади.

- Донорським організаціям варто відійти від принципу проектної підтримки аналітичних інституцій, варто підтримувати втілення стратегічних напрямків діяльності інституцій.

- Донорським організаціям варто узгодити єдині критерії до організаційного розвитку аналітичних інституцій.

По співпраці із бізнесом

- Аналітичні інституції мають проаналізувати ринкову вартість своїх послуг та спробувати їх надавати бізнесу.

- Аналітичні інституції мають спробувати налагодити співпрацю із бізнес-асоціаціями.

По інтеграції в міжнародну спільноту аналітиків

– Українські аналітичні інституції пропонується більш активно інтегруватися у всесвітню мережу аналітичних інституцій, та брати участь у міжнародних конференціях, тренінгах, стати членами міжнародних коаліцій.

– Пропонується реалізовувати партнерські проекти із іноземними аналітичними інституціями.

– Пропонується проводити регулярні презентації досліджень українських аналітичних інституцій закордоном.

Більшість критеріїв організаційного розвитку аналітичних інституцій базуються на управлінні організацією, внутрішнього менеджменту та спроможності комунікувати із зовнішньою аудиторією. Основними шляхами підвищення організаційної та кадрової спроможності є проведення регулярного навчання, заходів із мережування, публічних дебатів, рецензуванні аналітичних робіт. Основними каналами комунікації органів влади є участь у дорадчих органах, проведення регулярних презентацій для органів влади про діяльність аналітичних інституцій, залучення органів влади до процесу аналізу документів та реалізації проектів. У розділі надані детальні рекомендації для аналітичних інституцій, органів влади, донорських організацій щодо підвищення організаційної, кадрової та аналітичної спроможності аналітичних інституцій.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було розглянуто інструменти аналітичних інституцій та уточнено їх роль у формуванні та реалізації державної політики, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення взаємодії аналітичних центрів з органами публічної влади в Україні. Основні результати дослідження відображено у висновках і пропозиціях в контексті визначених у роботі мети і завдань

1. Розглянуто теоретичні засади діяльності аналітичних інституцій, їх функції, моделі та середовище діяльності. Визначено, що аналітичні інституції (аналітичні центри, дослідницькі організації, експертні платформи) виконують комплексну функцію, яка включає аналіз проблем, формулювання рекомендацій, моніторинг реалізації політик і залучення громадськості до прийняття рішень.

Проаналізовано основні моделі функціонування аналітичних інституцій: незалежні, урядові та університетські. Незалежні центри переважно спеціалізуються на генерації нових ідей і політичних ініціатив, часто співпрацюючи з міжнародними партнерами. Урядові аналітичні структури інтегровані у владну систему та займаються виконанням завдань органів публічної влади, зокрема аналізом законодавства й прогнозуванням соціально-економічних тенденцій. Університетські аналітичні центри базуються на наукових дослідженнях і готують експертні висновки в академічному середовищі.

Визначено, що середовище діяльності аналітичних інституцій формується під впливом політичних, економічних та соціальних чинників. У країнах із демократичними традиціями такі інституції діють як каталізатори реформ і впровадження інновацій.

2. Проаналізовано європейський досвід співпраці аналітичних інституцій з органами публічної влади на прикладі Латвії та Сербії. Виявлено особливості їхньої взаємодії та корисні практики для України.

У Латвії аналітичні центри відіграють важливу роль у стратегічному плануванні й забезпеченні відповідності політики європейським стандартам. Уряд Латвії активно співпрацює з аналітичними інституціями, залучаючи їх до оцінки державних програм та ініціатив. Чітко налагоджені механізми фінансування, зокрема через європейські грантові програми, створюють можливості для довгострокової роботи таких організацій. Важливим інструментом взаємодії є спеціалізовані консультаційні платформи, які забезпечують діалог між органами влади, експертами та громадянським суспільством.

Досвід Сербії цікавий з точки зору її трансформаційного шляху. В умовах обмежених ресурсів Сербія змогла сформувати систему співпраці між аналітичними центрами та державними органами, зосереджену на процесі євроінтеграції. Однак, основною проблемою залишається недостатня інституціоналізація співпраці, яка здебільшого залежить від разових ініціатив і фінансування міжнародних донорів.

Європейський досвід показує, що інтеграція аналітичних інституцій у процеси ухвалення рішень сприяє підвищенню якості державного управління, забезпечуючи прозорість, наукову обґрунтованість і ефективність політик.

3. Досліджено законодавче регулювання діяльності аналітичних інституцій в Україні. Виявлено низку проблем, які стримують розвиток цієї сфери та її ефективну інтеграцію в систему публічного управління. На сьогодні правова база, що визначає діяльність аналітичних інституцій, є недостатньо розробленою та фрагментарною. Основними нормативними актами, які прямо або опосередковано регулюють діяльність таких установ, є закони, що стосуються громадських організацій, наукових установ, фінансового забезпечення неурядових організацій та державного управління.

Відсутність спеціального законодавства, яке б визначало статус, права й обов'язки аналітичних інституцій, ускладнює їхню співпрацю з органами влади. Наприклад, законодавство не передбачає чітких механізмів участі аналітичних центрів у процесах розробки та реалізації державної політики, їхньої експертної ролі та відповідальності за рекомендації.

Водночас у нормативно-правовому полі України закріплено окремі ініціативи, які сприяють інтеграції аналітичних інституцій у державні процеси. Наприклад, закони щодо прозорості та відкритості діяльності органів публічної влади створюють умови для аналітичної оцінки політик.

4. Проаналізовано сучасний стан кадрового та організаційного забезпечення аналітичних інституцій. Виявлено низку системних проблем, які стримують їхній розвиток та знижують ефективність впливу на процеси формування й реалізації державної політики.

Щодо кадрового забезпечення, основною проблемою є недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів, здатних виконувати складні аналітичні завдання. В організаційному аспекті аналітичні інституції стикаються із фінансовими труднощами, що знижує їхню спроможність здійснювати незалежні дослідження. Технічне забезпечення також часто не відповідає сучасним вимогам, особливо у сфері цифрових технологій і доступу до великих масивів даних.

Попри ці виклики, українські аналітичні інституції демонструють певний потенціал для розвитку. Вони активно залучають молодих спеціалістів, співпрацюють із міжнародними партнерами, використовують інноваційні підходи до організації досліджень.

5. Розкрито механізм взаємодії українських аналітичних інституцій з органами публічної влади, що дозволило окреслити ключові аспекти цієї співпраці та виявити її недоліки. Основними формами взаємодії є проведення експертних досліджень, надання рекомендацій щодо вдосконалення

законодавства, участь у робочих групах, створених державними органами, а також організація публічних консультацій і круглих столів.

Проте така співпраця часто має нерегулярний та спонтанний характер. Співпраця базується переважно на ініціативах самих інституцій, що може обмежувати їхній вплив на стратегічно важливі рішення. Крім того, обмежена відкритість публічної влади до використання аналітичних матеріалів і рекомендацій, а також недостатня обізнаність державних органів про потенціал аналітичних центрів звужують можливості їхньої взаємодії.

Позитивними прикладами є окремі ініціативи, як-от створення експертних рад при міністерствах, участь аналітичних центрів у розробці стратегій регіонального розвитку та реформ. Разом із тим для підвищення ефективності цієї співпраці потрібна подальша інституціоналізація механізмів взаємодії та впровадження практик регулярної комунікації між сторонами.

6. Розроблено рекомендації щодо підвищення рівня організаційного розвитку, кадрового забезпечення аналітичних інституцій, та їхньої взаємодії з органами публічного управління.

Аналіз сучасного стану функціонування аналітичних центрів в Україні виявив необхідність реалізації конкретних заходів, спрямованих на посилення їхньої ролі в публічному управлінні. Зокрема, необхідно запровадити стабільний механізм державного фінансування аналітичних досліджень, зокрема через створення грантових програм і бюджетних фондів. Це дозволить аналітичним інституціям зменшити залежність від разового фінансування, забезпечити сталість їхньої діяльності та сприятиме формуванню довіри з боку державних органів і громадянського суспільства.

Важливо інституалізувати співпрацю аналітичних центрів із органами публічної влади шляхом запровадження законодавчих механізмів, які чітко регламентуватимуть їхню роль у формуванні державної політики. Йдеться про створення експертних рад при державних установах, розробку процедур для

залучення аналітичних інституцій до стратегічного планування та ухвалення управлінських рішень.

Також необхідно посилити кадрове забезпечення аналітичних інституцій, зокрема через розробку сучасних освітніх програм для підготовки фахівців у галузі аналітики та публічного управління. Сприяння професійному розвитку працівників аналітичних центрів через участь у тренінгах, міжнародних обмінах і програмах стажування дозволить підвищити якість аналітичних продуктів та їхню відповідність сучасним викликам.

Крім того, важливо забезпечити відкритість і прозорість діяльності публічної влади, зокрема через розширення доступу до державних даних та впровадження платформ для відкритого діалогу між органами влади, аналітичними інституціями та громадськістю. Це сприятиме формуванню довіри до процесів управління та ефективнішому використанню аналітичних інструментів у розробці політик.

Запропоновані рекомендації створюють основу для подальшого розвитку аналітичних інституцій в Україні, підвищення їхньої ефективності та посилення ролі у формуванні сучасної системи публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96Text> (Дата звернення: 01.10.2024)
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 01.10.2024)
3. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 року № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (Дата звернення: 01.10.2024)
4. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 5 липня 2012 року № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (Дата звернення: 01.10.2024)
5. Tevi Troy (May–June 2012). "No More Thinking With Think Tanks". Utne. Retrieved. 2013.
6. Сайт Вікіпедії. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Think_tank#cite_note-utnethinktank-3 (Дата звернення: 09.10.2024)
7. McGann, James. "Think Tanks and the Transnationalization of Foreign Policy". URL: <http://www.fpri.org/> (Дата звернення: 09.10.2024)
8. Diane Stone 'Think Tanks and Policy Analysis', in Frank Fischer, Gerald J. Miller. & Mara S. Sidney (eds.) Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Methods, and Politics, New York, Marcel Dekker Inc. 2006: P. 149–157
9. Think Tanks: Definitions, Development and Diversification. URL: <http://www.adbi.org/discussionpaper/2005/09/09/1356.think.tanks/think.tanks.definitions.development.and.diversification/> (Дата звернення: 10.10.2024)

10. Learner's Dictionary. URL: <http://www.learnersdictionary.com/definition/think%20tank> (Дата звернення: 10.10.2024)
11. McGann J. Think Tanks and Civil Society Program: Data and Research for Policy Makers and the Public (2017). URL: <http://www.fpri.org> (Дата звернення: 10.10.2024)
12. Методичні розробки Міжнародного Фонду «Східна Європа» по роботі із аналітичними інституціями (неопубліковані матеріали)
13. Стан та динаміка розвитку неурядових організацій в Україні в 2022. URL: http://ccc-tck.org.ua/storage/books/ccc_report (Дата звернення: 10.10.2024)
14. Think tank Go index. URL: <http://gotothinktank.com/the-2013-global-go-to-think-tank-index-ggttti> (Дата звернення: 13.10.2024)
15. Сайт ресурсного центру «Гурт». URL: <http://gurt.org.ua/news/recent/21172/> (Дата звернення: 13.10.2024)
16. «У пошуках власного голосу» Оцінювання сфери дослідження політики в Україні. URL: <http://www.uniter.org.ua/ukr/news/in-search-of-its-voice-assessment-of-policy-relevant-research-in-ukraine.html> (Дата звернення: 13.10.2024)
17. Сайт проекту «Об'єднуємося заради реформ». URL: <http://www.uniter.org.ua/> (Дата звернення: 13.10.2024)
18. Р. Кобець, С. Панцир. Звіт по дослідженню спроможності українських аналітичних структур за результатами фокус-групового дослідження, яке проводилось у липні 2023 (неопублікований матеріал)
19. Сайт «Ціна держави: популярна економіка». URL: costua.com/ (Дата звернення: 13.10.2024)
20. James G. McGann, Think tank and policy advice in the US. URL: http://www.kas.de/wf/doc/kas_7042-1522-1-30.pdf?050810140439 (Дата звернення: 13.10.2024)

21. Enrique Mendizabal. Different ways to define and describe think tanks. URL: <http://onthinktanks.org/2011/03/09/different-ways-to-define-and-describe-think-tanks/> (Дата звернення: 15.10.2024)
22. Юрій Якименко. Неурядові аналітичні інституції в Україні: можливості, виклики, перспективи. URL: <http://www.ucipr.kiev.ua/publications/neuriadovi-analitichni-tcentri-v-ukraini-mozhливosti-vikliki-perspektivi1> (Дата звернення: 20.10.2024)
23. Українські аналітичні інституції, дослідження KMICy. URL: <http://www.kiis.com.ua/> (Дата звернення: 20.10.2024)
24. Анкета з оцінювання аналітичної спроможності учасників «Ініціативи з розвитку аналітичних інституцій в Україні». МФ «Східна Європа» (неопублікований матеріал)
25. Анкета організації – учасника конкурсу конкурс «Інституційних грантів для аналітичних інституцій» (неопублікований матеріал)
26. В. Нікітін. Публічна політика для громадських організацій. Практичні рекомендації щодо організації робіт у сфері публічної політики. – Київ. 2007
27. Policy Concepts in 1000 Words: The Policy Cycle and its Stages. URL: <https://paulcairney.wordpress.com/2013/11/11/policy-concepts-in-1000-words-the-policy-cycle-and-its-stages/> (Дата звернення: 20.10.2024)
28. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні. Навчальний посібник, 2023 р. URL: file:///C:/Users/%D0%A1%D0%BE%D1%84%D1%96%D1%8F/Desktop/6_Posibnyk_Uchast_hromadskosti.pdf (Дата звернення: 20.10.2024)
29. Сайт ГО «Центр дослідження суспільства». URL: <http://www.cedos.org.ua/> (Дата звернення: 20.10.2024)
30. Сайт Міжнародного фонду «Східна Європа». URL: <http://www.irf.ua/> (Дата звернення: 20.10.2024)

31. Сайт ГО «Центр політико-правових реформ». URL: <http://pravo.org.ua/> (Дата звернення: 20.10.2024)
32. Сайт ГО «Інститут світової політики». URL: <http://iwpo.org.ua/ukr/> (Дата звернення: 20.10.2024)
33. Дослідження ДІФ «Ставлення до співпраці органів влади з недержавними аналітичними інституціями». URL: <http://www.dif.org.ua/> (Дата звернення: 20.10.2024)
34. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Кондор». 2013
35. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент підприємства». Ч. 1. – К. : КДТЕУ. 2018.
36. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій та адміністрування. URL: osibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/ (Дата звернення: 20.10.2024)
37. Сайт Шведського агентства міжнародного розвитку (SIDA). URL: <http://www.sida.se/English/> (Дата звернення: 25.10.2024)
38. Сайт Фонду підтримки аналітичних центрів. URL: <http://www.opensocietyfoundations.org/about/programs/think-tank-fund> (Дата звернення: 25.10.2024)
39. Сайт «Аналіз політики для демократії». URL: <http://policy-analysis.org/> (Дата звернення: 25.10.2024)
40. Критерії оцінки організаційного розвитку аналітичних інституцій (друга хвиля оцінки) Ініціатива з розвитку аналітичних інституцій України, які використовуються в межах «Ініціативи з розвитку аналітичних інституцій в Україні».
41. Raymond Struyk. Managing think tanks. Practical guide. URL: <http://r4d.org/sites/resultsfordevelopment.org/files/Managing%20Think%20Tanks%20%28Second%20edition%29.pdf> (Дата звернення: 29.10.2024)

42. Think Tanks and Civil Societies: Catalysts for Ideas and Action. URL: <https://books.google.com.ua> (Дата звернення: 29.10.2024)
43. Сайт European movement. URL: <http://www.emins.org/english/research-forum> (Дата звернення: 25.10.2024)
44. CSO sustainability index for Central and Eastern Europe. 2022. URL: http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/2012CSOSI_0.pdf (Дата звернення: 30.10.2024)
45. Latvian foreign and security policy. Year book 2015. URL: http://www.lai.lv/site/docs/LAI_Yearbook_2015_web.pdf (Дата звернення: 30.10.2024)
46. Веймер Д., Вайнінг Е. Аналіз політики. Концепції і практика. – К.: Основи, 2018. 654 с.
47. Тертичка В. Аналітик політики: професійні вимоги і стратегія діяльності. *Вісн. УАДУ*. 2014. № 2. С. 360 – 368.
48. Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2012. 750 с.
49. Романов В. Є., Мирончук В. Аналіз державної політики: ретроспективні дослідження урядових реформ. *Актуал. пробл. держ. упр.* 2011. Вип. 1 (4). С. 14 – 19.
50. Романов В. Є., Тинкован О. В. Інституційні можливості аналізу державної політики. *Актуал. пробл. держ. упр.* 2022. Вип. 1 (7). С. 18 – 24.
51. Сайт ГО «ТОРО». URL: <http://www.toro.org.ua/ogp> (Дата звернення: 30.10.2024)
52. Сайт партнерства «Відкритий уряд». URL: <http://ogp.gov.ua/content/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%86%D1%96%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%83> (Дата звернення: 30.10.2024)
53. Дем'янчук О. П. Політика публічна. *Нац. акад. наук України, Ін-т політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса*. 2012. С. 571-572.

54. Abelson Donald E. Do think tanks matter? Assessing the impact of public policy institutes. – Montreal; Kingston; L.; Ithaca: McGill-Queen's University Press, 2022. 251 p.
55. Denham Andrew and Garnet Mark. British Think-tanks and the climate of opinion. – L., 2018. 222 p.
56. Think tanks across nations. A comparative approach. Ed. by D. Stone, A. Denham and M. Garnett – Manchester; N.Y.: Manchester University Press, 2018. 234 p.
57. Бабінова О. Взаємодія органів державного управління та місцевого самоврядування з громадськістю як предмет теоретичного аналізу. *Вісн. НАДУ*. 2014. № 3. С. 345 – 353.
58. Говлет М., Рамеш М. Дослідження державної політики: цикли та підсистема політики. Пер. з англ. О. Рябова. – Л.: Кальварія, 2014. 264 с.
59. Демократичне прийняття урядових рішень: від книги зеленої до білої. URL: <http://www.poglyad.org.ua/> (Дата звернення: 05.11.2024)
60. Think tanks. The brief browse areas of research. Ed by M. Kanaphotzkiy. URL: <http://intellect.org.ua/> (Дата звернення: 05.11.2024)
61. Privat-Sector Policy Groups. The world of the policy analyst: Rationality, Values, and Politics. Robert A. Heineman, William T. Bluhm, Steven A. Peterson, Edward N. Kearny. Second edition. Chatham House Publisher, Inc. Chatham, New Jersey. 2022. 216 p.
62. Корнух С. Інструменти аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики. Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах: Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024 р. – Київ: «Офіс Цифрового Врядування», 2024. 212 с. С. 144-146.



Звіт подібності

метадані

Заголовок

Інструменти аналітичних інституцій у формуванні та реалізації державної політики

Автор

Корнух Сергій Миколайович

Науковий керівник / Експерт

д.держ.упр., проф. Карпенко Олександр Валентинович

підрозділ

кафедра національної економіки та публічного управління

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		5
Інтервали		0
Мікропробіли		217
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		55

Обсяг знайдених подібностей

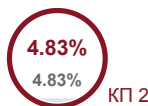
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

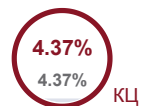
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11170

Кількість слів



КЦ

93901

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7323/1/7090_IR.pdf	73	0.65 %
2	https://anticorruption.in.ua/instructions/yak-borotisya-z-koruptsi-yu.html	55	0.49 %
3	http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=737	54	0.48 %
4	https://golos.kyivcity.gov.ua/content/partnerstvo-vidkrytyy-uryad.html?PrintVersion	48	0.43 %
5	https://dif.org.ua/article/opituvannya-ekspertiv-yakim-mae-buti-produkt-analitichnikh-tsentriv	47	0.42 %



Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління



Вроцлавський Університет
Факультет права, управління та економіки
Інститут адміністративних наук

ЗБІРНИК ТЕЗ
III Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА
ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ
STRATEGICZNĄ W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

23 жовтня 2024 року

«ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»

Київ–Вроцлав

УДК 621:351/354

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Факультету економіки та управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана
протокол №4 від 21.11.2024*

Тези публікуються в авторській редакції.
Організаційний комітет залишає за собою право не поділяти думку авторів.

Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах : Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024 р. Київ : «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2024. 212 с.

Збірник тез укладено за підсумками досліджень, представлених на III Міжнародної науково-практичної конференції **«Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах»** 23 жовтня 2024 року. Доповіді учасників презентують наукові результати щодо діяльності органів державної влади в кризових умовах, зокрема збройної агресії проти України задля подальшого розвитку спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Леонід АРСЕНОВИЧ	д.філософ. публ. упр. та адмін.
Віталій ГАВРИЛЯК	д.філософ. публ. упр. та адмін.
Сергій КВІТКА	д.держ.упр., проф.

УДК 621:351/354

Сергій КОРНУХ
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Аналітичні інституції (аналітичні центри, дослідницькі організації, експертні платформи) виконують комплексну функцію, яка включає аналіз проблем, формулювання рекомендацій, моніторинг реалізації політик і залучення громадськості до прийняття рішень.

Основні моделі функціонування аналітичних інституцій:

- незалежні, урядові та університетські: незалежні центри переважно спеціалізуються на генерації нових ідей і політичних ініціатив, часто співпрацюючи з міжнародними партнерами;
- урядові аналітичні структури інтегровані у владну систему та займаються виконанням завдань органів публічної влади, зокрема аналізом законодавства й прогнозуванням соціально-економічних тенденцій;
- університетські аналітичні центри базуються на наукових дослідженнях і готують експертні висновки в академічному середовищі.

Середовище діяльності аналітичних інституцій формується під впливом політичних, економічних та соціальних чинників. У країнах із демократичними традиціями такі інституції діють як каталізатори реформ і впровадження інновацій.

У Латвії аналітичні центри відіграють важливу роль у стратегічному плануванні й забезпеченні відповідності політики європейським стандартам. Уряд Латвії активно співпрацює з аналітичними інституціями, залучаючи їх до оцінки державних програм та ініціатив. Чітко налагоджені механізми фінансування, зокрема через європейські грантові програми, створюють можливості для довгострокової роботи таких організацій. Важливим інструментом взаємодії є спеціалізовані консультаційні платформи, які забезпечують діалог між органами влади, експертами та громадянським суспільством.

Досвід Сербії цікавий з точки зору її трансформаційного шляху. В умовах обмежених ресурсів Сербія змогла сформувати систему співпраці між аналітичними центрами та державними органами, зосереджену на процесі євроінтеграції. Однак, основною проблемою залишається недостатня інституціоналізація співпраці, яка здебільшого залежить від разових ініціатив і фінансування міжнародних донорів.

Європейський досвід показує, що інтеграція аналітичних інституцій у процеси ухвалення рішень сприяє підвищенню якості державного управління, забезпечуючи прозорість, наукову обґрунтованість і ефективність політик.

Законодавче регулювання діяльності аналітичних інституцій в Україні. Виявлено низку проблем, які стримують розвиток цієї сфери та її ефективну інтеграцію в систему публічного управління. На сьогодні правова база, що визначає діяльність аналітичних інституцій, є недостатньо розробленою та фрагментарною. Основними нормативними актами, які прямо або опосередковано регулюють діяльність таких установ, є закони, що стосуються громадських організацій, наукових установ, фінансового забезпечення неурядових організацій та державного управління.

Відсутність спеціального законодавства, яке б визначало статус, права й обов'язки аналітичних інституцій, ускладнює їхню співпрацю з органами влади. Наприклад, законодавство не передбачає чітких механізмів участі аналітичних центрів у процесах розробки та реалізації державної політики, їхньої експертної ролі та відповідальності за рекомендації.

Водночас у нормативно-правовому полі України закріплено окремі ініціативи, які сприяють інтеграції аналітичних інституцій у державні процеси. Наприклад, закони щодо прозорості та відкритості діяльності органів публічної влади створюють умови для аналітичної оцінки політик.

Сучасний стан кадрового та організаційного забезпечення аналітичних інституцій має низку системних проблем, які стримують їхній розвиток та знижують ефективність впливу на процеси формування й реалізації державної політики. Щодо кадрового забезпечення, основною проблемою є недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів, здатних виконувати складні аналітичні завдання. В організаційному аспекті аналітичні інституції стикаються із фінансовими труднощами, що знижує їхню спроможність здійснювати незалежні дослідження. Технічне забезпечення також часто не відповідає сучасним вимогам, особливо у сфері цифрових технологій і доступу до великих масивів даних.

Попри ці виклики, українські аналітичні інституції демонструють певний потенціал для розвитку. Вони активно залучають молодих спеціалістів, співпрацюють із міжнародними партнерами, використовують інноваційні підходи до організації досліджень.

Механізм взаємодії українських аналітичних інституцій з органами публічної влади, дозволяють окреслити ключові аспекти цієї співпраці та виявити її недоліки. Основними формами взаємодії є проведення експертних досліджень, надання рекомендацій щодо вдосконалення законодавства, участь у робочих групах, створених державними органами, а також організація публічних консультацій і круглих столів.

Проте така співпраця часто має нерегулярний та спонтанний характер. Співпраця базується переважно на ініціативах самих інституцій, що може обмежувати їхній вплив на стратегічно важливі рішення. Крім того, обмежена відкритість публічної влади до використання аналітичних матеріалів і рекомендацій, а також недостатня обізнаність державних органів про потенціал аналітичних центрів звужують можливості їхньої взаємодії.

Позитивними прикладами є окремі ініціативи, як-от створення експертних рад при міністерствах, участь аналітичних центрів у розробці стратегій регіонального розвитку та реформ. Разом із тим для підвищення ефективності цієї співпраці потрібна подальша інституціоналізація механізмів взаємодії та впровадження практик регулярної комунікації між сторонами.

В ході проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо підвищення рівня організаційного розвитку, кадрового забезпечення аналітичних інституцій, та їхньої взаємодії з органами публічного управління.

Аналіз сучасного стану функціонування аналітичних центрів в Україні виявив необхідність реалізації конкретних заходів, спрямованих на посилення їхньої ролі в публічному управлінні. Зокрема, необхідно запровадити стабільний механізм державного фінансування аналітичних досліджень, зокрема через створення грантових програм і бюджетних фондів. Це дозволить аналітичним інституціям зменшити залежність від разового фінансування, забезпечити сталість їхньої діяльності та сприятиме формуванню довіри з боку державних органів і громадянського суспільства.

Важливо інституалізувати співпрацю аналітичних центрів із органами публічної влади шляхом запровадження законодавчих механізмів, які чітко регламентуватимуть їхню роль у формуванні державної політики. Йдеться про створення експертних рад при державних установах, розробку процедур для залучення аналітичних інституцій до стратегічного планування та ухвалення управлінських рішень.

Також необхідно посилити кадрове забезпечення аналітичних інституцій, зокрема через розробку сучасних освітніх програм для підготовки фахівців у галузі аналітики та публічного управління. Сприяння професійному розвитку працівників аналітичних центрів через участь у тренінгах, міжнародних обмінах і програмах стажування дозволить підвищити якість аналітичних продуктів та їхню відповідність сучасним викликам.

Крім того, важливо забезпечити відкритість і прозорість діяльності публічної влади, зокрема через розширення доступу до державних даних та впровадження платформ для відкритого діалогу між органами влади, аналітичними інституціями та громадськістю. Це сприятиме формуванню довіри до процесів управління та ефективнішому використанню аналітичних інструментів у розробці політик.

Запропоновані рекомендації створюють основу для подальшого розвитку аналітичних інституцій в Україні, підвищення їхньої ефективності та посилення ролі у формуванні сучасної системи публічного управління.

БАРАБОШКІН Костянтин ДАВИДОВ Павло СЕРВІСНІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ МІСТА КИЄВА	141
КОРНУХ Сергій ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ	144
БАЛАНДІН Тарас КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ТЕРИТОРІЇ	147
СУЩИК Аліна ДОСВІД ПРОВІДНИХ КРАЇН У РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА ...	150
ЖГІЛЬОВА Наталія ФОРМУВАННЯ ЕЛЕКТОРАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ МОЛОДІ	152
ІВАНОВА Олена ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	155
ХАЦЮР Ганна МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАХИСТУ ДІТЕЙ ВІД НЕБЕЗПЕЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ	159
ОЧЕРЕТЯНИЙ Сергій НАЦІОНАЛЬНА ІДЕЯ ЯК ОСНОВА ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ	162
ГНАТЮК Андрій ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО ПОМІЧНИКА.....	166
ВАРТАНОВ Стас ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДІАЛОГУ СТУДЕНТІВ ІЗ ОРГАНАМИ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА УНІВЕРСИТЕТУ	169
ТИМОНІН Олександр ОЦИФРУВАННЯ ПОСЛУГИ РЕЄСТРАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНИЙ КВАРТИРНИЙ ОБЛІК ІЗ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОМІЧНИКА.....	172
БЕРЕЖНА Дарія КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	174
БАЙДЮК Софія БЕЗПЕКОВІ ПИТАННЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	177
ПЕТРОВ Іван ПРОБЛЕМИ КОРИСТУВАННЯ ЕЛЕКТРОННИМИ СЕРВІСАМИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	180

н а у к о в е в и д а н н я

ЗБІРНИК ТЕЗ
III Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА
ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA
I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ STRATEGICZNĄ
W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

23 жовтня 2024 року

Авторська редакція

Упорядник та виготовлювач
ГО «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»
digital.gov.office@gmail.com

Підписано до друку 30.10.2024. Формат 60х84 /16. Папір офісний. Гарнітура TimesNewRoman
Спосіб друку цифровий. Ум. друк. арк. 14.18 Наклад 300