

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА**  
**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН**

**Кафедра міжнародних відносин**  
**Спеціальність 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та**  
**регіональні студії»**  
**Освітньо-професійна програма 291.00.01 «Суспільні комунікації»**  
**другого (магістерського) рівня вищої освіти**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
**на тему:**  
**ВПЛИВ « МОЗКОВИХ ЦЕНТРІВ » УКРАЇНИ НА**  
**ПРИЙНЯТТЯ ДЕРЖАВНИХ ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНИХ**  
**РІШЕНЬ**

**Студентки 2 року навчання**  
**денної форми навчання**  
**Шкарпіти Єлизавети**  
**Едуардівни**

**Науковий керівник:**  
**доцент кафедри міжнародних**  
**відносин,**  
**кандидат політичних наук**  
**Жовтенко Т. Г.**

**КИЇВ 2025**

## **ЗМІСТ**

### **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

### **ВСТУП**

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ МОЗКОВИХ ЦЕНТРІВ НА ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНІ РІШЕННЯ**

- 1.1. Стан наукової розробки проблеми та джерельна база дослідження
- 1.2. Методологія дослідження
- 1.3. Понятійно-категоріальний апарат

## **РОЗДІЛ 2. ДІЯЛЬНІСТЬ МОЗКОВИХ ЦЕНТРІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ**

- 2.1. Етапи становлення та інституціоналізації українських мозкових центрів
- 2.2. Основні напрями діяльності провідних «мозкових центрів» України у сфері зовнішньої політики
- 2.3. Взаємодія «мозкових центрів» із державними інституціями: механізми впливу та бар'єри
- 2.4. Проблеми ефективності діяльності українських «мозкових центрів»: кадрові, фінансові, організаційні аспекти
- 2.5. Оцінка впливу українських «мозкових центрів» на зовнішньополітичні рішення в контексті євроінтеграційного та безпекового курсу України

## **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЗКОВИХ ЦЕНТРІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ВПЛИВУ НА ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНІ РІШЕННЯ**

- 3.1. Міжнародні практики підвищення ефективності «мозкових центрів» та можливості їх адаптації в Україні
- 3.2. Цифровізація, комунікаційні технології та нові формати аналітичної діяльності
- 3.3. Пропозиції щодо удосконалення взаємодії «мозкових центрів» і державних органів України
- 3.4. Прогноз тенденцій розвитку українських «мозкових центрів» у системі зовнішньополітичного процесу

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

### **ДОДАТКИ**

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

1. ВРУ — Верховна Рада України.
2. КМУ — Кабінет Міністрів України.
3. МЗС — Міністерство закордонних справ України.
4. Мінекономіки — Міністерство економіки України.
5. Міноборони — Міністерство оборони України.
6. НІСД — Національний інститут стратегічних досліджень.
7. НПА — нормативно-правовий акт.
8. РНБО — Рада національної безпеки і оборони України.
9. «Дія» — державна цифрова екосистема/портал електронних послуг Diia/Diia.AI.
10. A/B-testing — експериментальне порівняння двох варіантів комунікації/продукту.
11. DPI (Digital Public Infrastructure) — цифрова публічна інфраструктура.
12. EIPM (Evidence-Informed Policy-Making) — формування політики на основі доказів.
13. EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) — Ініціатива прозорості видобувних галузей.
14. EU / ЄС (European Union / Європейський Союз) — Європейський Союз.
15. IDRC (International Development Research Centre) — Міжнародний центр досліджень розвитку.
16. ITU (International Telecommunication Union) — Міжнародний союз електрозв'язку.
17. MEL (Monitoring, Evaluation and Learning) — моніторинг, оцінювання та навчання.
18. NATO / НАТО (North Atlantic Treaty Organization) — Організація Північноатлантичного договору.

- 19.OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) — Організація економічного співробітництва та розвитку.
- 20.ODI (Overseas Development Institute) — Інститут закордонного розвитку (Велика Британія).
- 21.OGP (Open Government Partnership) — Партнерство «Відкритий уряд».
- 22.OM (Outcome Mapping) — «картографування результатів» (підхід до планування/вимірювання змін).
- 23.ROMA (RAPID Outcome Mapping Approach) — підхід планування впливу ROMA.
- 24.SOP (Standard Operating Procedure) — стандартна операційна процедура.
- 25.ToR (Terms of Reference) — технічне завдання/завдання на дослідження.
- 26.TTCSP (Think Tanks and Civil Societies Program) — Програма досліджень «мозкових центрів» і громадянського суспільства (Університет Пенсільванії).
- 27.UNDP (United Nations Development Programme) — Програма розвитку ООН.

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена потребою сучасної держави перетворювати знання на рішучі, послідовні й легітимні дії у сфері зовнішньої політики. Сьогодні світ настільки взаємопов'язаний і мінливий, що якість зовнішньополітичних рішень прямо впливає на безпеку країни, її економічну стійкість і довіру партнерів. «Мозкові центри» - це команди дослідників та аналітиків, які працюють під реальні потреби державної політики: вони збирають і перевіряють дані, чітко формулюють проблему, показують сильні й слабкі сторони кожного варіанта дій і пояснюють наслідки для громадян та держави. Їхнє завдання - перетворити складні моделі на зрозумілі для ухвалювачів формати (короткі брифінги, інфографіки, дашборди) і вчасно подати ці матеріали саме тоді, коли відкривається «вікно можливостей» і рішення дійсно приймається. Такий підхід робить політику менш інтуїтивною і більш доказовою, а отже - передбачуванішою для суспільства та союзників. Український контекст підсилює актуальність теми завданням одночасно гарантувати національну безпеку, вести дипломатію у розширеній коаліції партнерів та інтегруватися до європейського правового простору. У такій конфігурації «мозкові центри» здатні виконувати роль стабілізатора якості рішень: допомагати органам влади швидко переходити від інтуїції до перевірених гіпотез, від фрагментарних суджень - до відтворюваних розрахунків, від ситуативної реакції - до узгоджених політик із чіткими критеріями успіху.

**Проблематика дослідження** полягає в розриві між потенціалом і фактичним використанням аналітики. З одного боку, в Україні сформувалося розмаїття організаційних моделей: незалежні некомерційні центри, державні аналітичні інститути, університетські осередки, комерційні консультаційні компанії. Вони генерують звіти, полісу-бріфи, карти зацікавлених сторін, сценарії та дашборди; беруть участь у робочих групах і публічних

консультаціях, комунікують із медіа та міжнародними партнерами. З іншого боку, підтверджуваний вплив цих продуктів на ухвалення зовнішньополітичних рішень часто виявляється нижчим, ніж очікується. Причинами є нерівномірні практики консультацій між відомствами, недостатня стандартизація технічних завдань до досліджень, брак відкритих даних і відтворюваності, фінансова нестабільність частини незалежного сектору, часові проміжки між появою аналітики і розглядом на міжвідомчих майданчиках. Наукова проблема постає у відсутності узгодженої системи вимірювання та пояснення реального використання (uptake) продуктів «мозкових центрів» у зовнішньополітичних рішеннях України з урахуванням причинно-наслідкових механізмів і кумулятивності ефектів.

**Об'єктом дослідження** є діяльність українських «мозкових центрів» у формуванні, комунікації та супроводі зовнішньополітичних рішень.

**Предметом дослідження** є механізми, умови та результати впливу українських аналітичних центрів на ухвалення державних зовнішньополітичних рішень.

**Метою дослідження** є пошук інструментів, які зроблять співпрацю «мозкових центрів» та держави результативнішою у прийнятті зовнішньополітичних рішень.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- 1) виокремити й обґрунтувати понятійно-категоріальний апарат дослідження та відмежувати «мозкові центри» від суміжних інституцій;
- 2) узагальнити міжнародні практики впливу «мозкових центрів» на зовнішню політику та стандарти формування політики на основі доказів;

- 3) охарактеризувати сучасний стан і напрями діяльності провідних українських «мозкових центрів» у зовнішньополітичній сфері;
- 4) ідентифікувати канали взаємодії та бар'єри між «мозковими центрами» і державними інституціями;
- 5) побудувати та випробувати дизайн вимірювання uptake за рівнями формування порядку денного, процедурного, інструментального та розбудови спроможностей;
- 6) сформулювати пропозиції щодо підвищення якості попиту/пропозиції доказів і прогноз тенденцій розвитку сектору.

**Хронологічні межі** визначено 2014–2025 роками з акцентом на період інтенсивної цифровізації управління, інституціоналізації публічних консультацій і посилення міжнародної координації. Обраний період часу охоплює етапи становлення та професіоналізації українського поля аналітичних центрів, коли сформувалися стійкі канали комунікації з органами влади, з'явилися дата-продукти та регулярні огляди зовнішньої політики, а державні процедури стали прозорішими для незалежної експертизи.

Отримані результати дослідження можуть бути використані органами державної влади, аналітичними центрами та донорами для розробки політик співпраці, стандартизації запитів на дослідження, підвищення прозорості консультацій і відтворюваності аналітики. Запровадження запропонованих інструментів і процедур підвищить якість попиту на докази, пришвидшить перехід від аналітичних висновків до нормативних і управлінських рішень, сприятиме зміцненню національної безпеки України та інтеграції найкращих світових практик у її політичне середовище.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення), спеціальні методи (системний підхід, порівняльний аналіз, контент-аналіз) та емпіричні методи (аналіз документів,

статистичних даних, повідомлень преси). Зокрема, системний підхід дозволив розглянути діяльність «мозкових центрів» як цілісну систему, а порівняльний аналіз сприяв виявленню особливостей функціонування аналітичних організацій у різних країнах.

**Джерельна база дослідження.** Для написання роботи використано широкий спектр джерел, зокрема офіційні документи України документи міжнародних організацій, матеріали офіційних веб-сайтів «мозкових центрів», аналітичні звіти, наукові статті, монографії та повідомлення преси. Відбір здійснювався за критеріями релевантності зовнішньополітичній темі, прозорості методів, відтворюваності та можливості порівняння в часі.

**Теоретичне значення.** У роботі зібрані підходи з політології та організаційної соціології, щоб показати чи впливають продукти «мозкових центрів» на зовнішню політику. Запропонована мною проста система маркерів дозволяє відрізнити «про формальність» (символічні згадки) від реальних змін у документах і процедурах, а правило «найслабшого необхідного внеску» допомагає коректно приписувати вплив там, де причин багато і вони накладаються одна на одну.

**Практичне значення** полягає у можливості застосувати результати для конструювання реалістичних технічних завдань на дослідження, для вибору форматів продуктів і каналів взаємодії з міністерствами, а також для проектування циклів моніторингу-оцінювання-навчання (MEL), які фіксують використання рекомендацій у документах і процедурах. Запропоновані індикатори можуть бути інтегровані у внутрішні системи якості «мозкових центрів» і в державні регламенти щодо консультацій, що знижує транзакційні витрати співпраці та підвищує передбачуваність ухвалення рішень.

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі

подано теоретико-методологічні засади, стан наукової розробки проблеми, методологію та понятійно-категоріальний апарат. У другому розділі проаналізовано сучасний стан діяльності українських «мозкових центрів», напрями їх роботи у зовнішньополітичній сфері, механізми взаємодії з державою, бар'єри та верифіковані маркери впливу. Третій розділ зосереджено на перспективах розвитку, цифровізації аналітики, операційних пропозиціях для підвищення впливу й прогнозі тенденцій у системі зовнішньополітичного процесу. Список використаних джерел сформовано відповідно до академічних стандартів і включає нормативні акти, рецензовані публікації, звіти міжнародних організацій та продукти аналітичних центрів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ МОЗКОВИХ ЦЕНТРІВ

#### 1.1. Стан наукової розробки проблеми та джерельна база дослідження

У західній науці «мозкові центри» розглядають не лише як «виробників знань», а як посередників між академією, урядом, бізнесом і медіа - інституції, що перекладають складні дані на мову рішень і забезпечують «корисну» для політики експертизу. Класичні праці підкреслюють три механізми впливу: фреймінг проблем і формування порядку денного, постачання життєздатних альтернатив та легітимація обраного варіанту через посилення на стандарти доказів і авторитет спільноти (Abelson, 2018; Rich, 2004). У концепції «епістемічних спільнот» П. Хааса експертні мережі задають причинно-наслідкові уявлення та «належні» стандарти доказів, які фактично стають інфраструктурою політики - особливо у сферах високої технічної складності (Haas, 1992). Соціологія полів експертності показує гібридність «мозкових центрів»: вони поєднують академічні «реєстри легітимності» (методологічна якість, рецензування) із комунікаційними (медійність, доступ до посадовців), а бізнес-моделі (грантова, контрактна, endowment) впливають на горизонти планування та типи продуктів (Medvetz, 2012; Stone, 2002; Pautz, 2012). Теорії політики уточнюють роль «мозкових центрів» у «вікнах можливостей»: у моделі multiple streams Дж. Кінгдона вони допомагають звести до купи проблемний, політичний і «потік рішень», підвищуючи ймовірність реформ (Kingdon, 1995); у Advocacy Coalition Framework П. Сабатьєра - виступають майданчиками «політичного навчання» всередині коаліцій (Sabatier & Jenkins-Smith, 1993). За останнє десятиліття посилилася увага до «цифрового повороту»: відкриті дані, reproducible research і інтерактивні дашборди скорочують відставання між появою даних і їх використанням у рішеннях; від «мозкових центрів» очікують не лише

якісних звітів, а й дата-продуктів, які вбудовуються в робочі процеси міністерств (Chatham House, 2025; ODI/IDRC, 2014–2025).

Український корпус праць сфокусований на становленні сектора після 1991 року, інституціоналізації «мозкових центрів», взаємодії з органами влади, стійкості фінансування та кадрових викликах. Значним джерелом є «сіра література» провідних центрів - щорічні звіти та тематичні продукти Центру Разумкова, Центру економічної стратегії, New Europe Center, VoxUkraine тощо, які документують напрями роботи, партнерства, формати комунікації та практики залучення стейкхолдерів. Водночас спостерігається дефіцит стандартизованих вимірювань саме використання (uptake) - за межами медійної видимості: бракує системної фіксації посилай у НПА, змін процедур, реакційних листів органів влади, а також пост-оцінювання ефективності рекомендацій. Дискусійними залишаються межі між дослідженням і адвокацією: частина дослідників наполягає, що без адвокаційної компоненти продукти банально «не доходять» до користувача; інші застерігають від ризику лобізму й упередженості. Оновлення нормативної бази - ухвалення Закону «Про публічні консультації» (№ 3841-ІХ, 2024) та розвиток цифрових інструментів участі - формально відкрили вікно можливостей для системнішої взаємодії аналітичних центрів із державними процесами; але для сталого ефекту потрібні уніфіковані ToR, класи доказів, узгоджені формати і строки, доступ до даних і чіткі правила конфлікту інтересів.

Глобальні індекси «мозкових центрів» (TTCSP) виконують роль «маяків» видимості, але їх критично оцінюють за опитувальні методики, потенційну репутаційну упередженість і регіональні дисбаланси. Тому в дослідженнях зростає попит на змішані системи оцінки, що поєднують процесні метрики (наявність протоколів збору/очищення даних; рецензування; відтворюваність (код/дані у відкритих репозитаріях); етичні політики; управління

конфліктами інтересів), вихідні метрики (кількість і своєчасність продуктів; відповідність форматів запиту; пояснюваність моделей; якість візуалізації), комунікаційні метрики (охоплення та залученість у зрізах цільових аудиторій (посадовці, медіа, експерти); глибина взаємодій (брифінги, закриті робочі зустрічі), результативні метрики (доведений uptake у документах і процедурах; зміни в практиках органів влади; бюджетні/організаційні рішення, що прямо спираються на аналітику). Ключовою є часова динаміка: вплив часто накопичувальний і розгортається через серію продуктів -від обробки до конкретних поправок у НПА. Відповідно метрики будують як часові ряди з градацією за силою маркерів: agenda-setting (слабкі), procedural (середні), instrumental (сильні). Для підвищення валідності застосовують триангуляцію джерел: тексти НПА, реєстри консультацій, матеріали ЦОВВ/парламенту, незалежні репорти. Усе це зменшує ризик редукції «впливу» до медійної видимості або цитованості у ЗМІ.

Джерельну базу структуровано на чотири групи. Першою є офіційні документи та інституційні матеріали. А саме: закони і підзаконні акти України (зокрема Постанова КМУ № 996; Закон «Про публічні консультації»), регламенти й звіти міністерств, матеріали Верховної Ради; документи Європейської Комісії та інших міжнародних організацій. Цей масив задає інституційні рамки участі та дозволяє фіксувати формальні маркери uptake (посилання в НПА, зміни процедур, офіційні відповіді). Другою групою є академічні джерела. Монографії та рецензовані статті з політології, публічної політики, соціології організацій, наукознавства - джерело теорій (епістемічні спільноти, мережеве управління, multiple streams, advocacy coalitions) та методів (процес-трейсинг, контент- і мережевий аналіз). Наступна група це «Сіра література» та дата-продукти. До цієї групи входять звіти, policy-брифи, карти, дашборди, кодові архіви «мозкових центрів» і міжнародних організацій (OECD, ODI, IDRC, Chatham House,

Igarapé Institute тощо) - критичні для оцінки відтворюваності й практичної корисності. Цифрові сліди є складовою четвертої групи. Реєстри публічних консультацій, бази проєктів НПА, веб-аналітика сайтів/дашбордів -дають змогу вимірювати своєчасність реакцій, частоту використання продуктів і верифікувати твердження про вплив.

До критеріїв відбору відносять релевантність зовнішньополітичній тематиці, верифікованість і відтворюваність, прозорість методів, придатність до порівняльного дизайну і часовий охопит. Серед обмежень - доступність даних, часові проміжки між публікацією й рішенням, селекційні упередження у медіанаративах.

Стан розробки демонструє зміщення фокуса з «видимості» «мозкових центрів» до використання їхніх продуктів у державних процесах. Найпліднішими аналітичними лінзами є поєднання мережевих підходів і теорій використання знань із інструментарієм вимірювання uptake (agenda-setting/procedural/instrumental) та часової динаміки. Для українського кейсу вирішальними виглядають: інституціоналізація попиту на докази (стандартизовані ToR, рамкові угоди), відкриті дані й відтворюваність продуктів, прозорі консультації та узгоджені канали комунікації з ЦОВВ. Це напряду визначає дизайн подальших розділів: емпіричний аналіз українського поля, викладений у 2 розділі і операційні пропозиції щодо підвищення впливу у 3 розділі.

Методологія побудована як змішаний, порівняльно-аналітичний дизайн, що поєднує якісні та кількісні підходи й орієнтується на логіку evidence-informed policy making: дослідження має не лише пояснювати, як і чому українські «мозкові центри» впливають на зовнішньополітичні рішення, а й забезпечувати відтворюваність висновків, прозорість джерел і придатність результатів до практичного використання органами влади (OECD, 2020). Загальна рамка передбачає послідовність кроків:

операціоналізація змінних, відбір кейсів, збір різнорідних даних, їх порівняльний аналіз, відстеження причинно-наслідкових механізмів через процес-трейсинг, а також інтегровану систему MEL (Monitoring–Evaluation–Learning) з елементами ROMA/Outcome Mapping для планування та фіксації реального використання продуктів аналітичних центрів (Young et al., 2014; Earl et al., 2001).

Дизайн і логіка відбору кейсів ґрунтуються на принципі максимального аналітичного контрасту за трьома вимірами: тип організації, часова належність продуктів та рівень зовнішньополітичних рішень, на які спрямовано вплив. По-перше, до множини порівняння включаються різні організаційні моделі «мозкові центри», що репрезентують спектр від дослідницько-орієнтованих інститутів із сильними академічними практиками до більш гібридних «policy labs», де аналітика поєднується з інтенсивною комунікацією та розробкою дата-продуктів (Medvetz, 2012; Rich, 2004). По-друге, часовий горизонт визначено як 2014–2025 рр. із фокусом на 2020–2025 рр., коли суттєво зросла цифрова «видимість» процесів розробки політик та публічних консультацій, а також з'явилися інструменти, що дають змогу фіксувати використання аналітики у режимі найближчого часу. По-третє, у кожному кейсі відстежуються стратегії впливу на різних рівнях рішення: стратегічному (концепції, стратегії, доктринальні документи), тактичному (плани дій, дорожні карти, міжвідомчі механізми) й операційному (процедурні інструкції, позиційні документи, офіційні відповіді). Така тривимірна побудова дає змогу поєднати порівняльність із глибоким проникненням у конкретні механізми впливу.

Методичний інструментарій складається з чотирьох взаємодоповнювальних компонентів. Порівняльний аналіз використовується для співставлення кейсів за однаковим набором індикаторів, що дозволяє виявити повторювані патерни та умови, за яких відбувається або, навпаки,

зривається інтеграція продуктів «мозкових центрів» у державні процеси.

Процес-трейсинг застосовується для реконструкції причинно-наслідкових ланцюгів від появи конкретного аналітичного продукту до маркерів його використання: фіксуються ключові події, актори, «вікна можливостей» і критичні розвилки, що змінюють траєкторію рішень; це дозволяє відрізнити кореляцію від правдоподібної причинності (Kingdon, 1995; Sabatier & Jenkins-Smith, 1993). Контент-аналіз документів охоплює корпуси policy-бріфів, пояснювальних записок до проєктів НПА, протоколів і звітів публічних консультацій, стенограм парламентських слухань та релевантних урядових повідомлень; використовуються прозорі процедури вибірки, відкритий кодбук і «сліпа» перевірка кодування на підмножині матеріалів для оцінки узгодженості.

Мережевий аналіз дає змогу відобразити конфігурації взаємодій між «мозковими центрами», органами влади, міжнародними партнерами та медіа: за згадками у документах, ко-авторством і спільною участю в інституційних подіях будується динамічний граф; обчислюються базові показники центральності, щільності й посередництва для розуміння структур доступу, «вузлів» розповсюдження знань і потенційних структурних «дірок» (Haas, 1992).

Усі чотири компоненти інтегруються з рамками ROMA/Outcome Mapping: для кожного кейсу формулюються «boundary partners», очікувані поведінкові зміни, канали комунікації та прогрес-маркери; паралельно MEL фіксує «петлі навчання», у яких уточнюються гіпотези та оновлюються індикатори (Young et al., 2014; Earl et al., 2001).

Операціоналізація змінних побудована так, щоб уникнути редукції складних процесів до однієї метрики «видимості». Під «впливом» розуміється підтвержене використання продуктів think tank у процесах державного ухвалення рішень, і це поняття розкладено на ієрархію маркерів

сили: agenda-setting як слабкі, але значущі сигнали зміни порядку денного; procedural як середні маркери змін у процедурах, регламентах і практиках; instrumental як сильні маркери безпосередніх посилянь у НПА, офіційних відповідях або бюджетних рішеннях.

«Попит на докази» фіксується через наявність і якість формалізованих каналів з боку держави: стандартизовані технічні завдання (ToR), рамкові угоди на дослідницькі послуги, регулярність і прозорість публічних консультацій, а також часові індикатори реакції на подані пропозиції (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2010; Verkhovna Rada of Ukraine, 2024). Спроможність «мозкових центрів» вимірюється за наявністю стабільної команди, процедур відтворюваності (відкриті дані/код за можливості), внутрішнього рецензування та продуктового портфеля, що відповідає потребам різних аудиторій у владі. «Канали взаємодії» включають формальні механізми (робочі групи, консультації, конкурси аналітичних робіт) і неформальні мережеві зв'язки; їхня конфігурація уточнюється мережевим аналізом.

«Uptake» - операційна змінна, що фіксує факт і контекст використання: посилення у текстах документів, інтеграція методологій або даних у процедури, сліди ко-продукції. «Результат» відділяється від «використання» і означає зміни у рішеннях, процесах або розподілі ресурсів, які можна правдоподібно пов'язати з попереднім використанням аналітики.

Дані та валідація організовані як багатоканальна триангуляція. Поєднуються принаймні три незалежні джерела для кожного ключового твердження: тексти нормативно-правових актів та офіційних документів; матеріали публічних консультацій і відповіді органів влади; продукти «мозкових центрів» і їхні цифрові сліди (версійність дашбордів, журнал змін, репозитарії коду/даних). Для зниження ризику похибок застосовуються стандартизовані процедури очищення й нормалізації даних, дедуплікація, а

також перевірка часових проміжків між появою продукту і маркером його використання.

У межах процес-трейсингу проводяться «негативні тести» на відсутність впливу: перевіряється, чи не можна пояснити зміну альтернативними подіями або документами, незалежними від активності «мозкового центру». За можливості використовуються чутливісні аналізи, в яких змінюються пороги класифікації маркерів, аби пересвідчитися, що основні висновки не залежать від технічних налаштувань. Відтворюваність забезпечується публікацією методичних додатків, описів кодбуків і, коли це не суперечить режиму доступу, - агрегованих таблиць і мінімально необхідних фрагментів коду. Такі рішення відповідають сучасним стандартам прозорості та дозволяють незалежно перевірити основні результати (OECD, 2020).

Етичні аспекти та обмеження вбудовано на всіх етапах. Для інтерв'ю чи експертних консультацій застосовується інформована згода з можливістю анонімізації; потенційні конфлікти інтересів декларуються й відділяються від аналітичної частини; чутливі дані зберігаються у захищених середовищах із контрольованим доступом. Дотримання законодавства про публічні консультації та прозорість джерел є передумовою правомірності використання матеріалів державних органів (Verkhovna Rada of Ukraine, 2024).

Серед відомих обмежень -неповнота даних, можливі селекційні упередження в медіа-корпусах, часові проміжки між публікацією аналітики та рішеннями, а також ризик переоцінки впливу за умов одночасної дії кількох причин.

Ці ризики пом'якшуються негативними тестами, явним описом альтернативних пояснень і обережністю у каузальних формулюваннях, коли доказова база свідчить лише про кореляції або опосередковані ефекти.

У підсумку, запропонована методологія поєднує порівняльний розгляд різних організаційних моделей «мозкових центрів» із глибинним аналізом конкретних механізмів впливу; вона спирається на прозорі правила відбору кейсів, відтворювані процедури збору й аналізу даних, чіткі визначення змінних і багаторівневу валідацію, а також інтегрує інструменти ROMA/Outcome Mapping і MEL, щоб відслідковувати не лише наявність, а й якість і сталість використання аналітики в зовнішньополітичних рішеннях України (Young et al., 2014; Earl et al., 2001; OECD, 2020).

У вузькому функціональному розумінні «мозковий центр» - це інституція, що систематично виробляє аналітику для підтримки державної політики та виконує роль посередника між науковим знанням і процесами ухвалення рішень. Визначальними є не форма власності чи юридичний статус, а три взаємопов'язані ознаки: орієнтація на прикладний результат для конкретного політичного циклу; здатність перекладати складні дані і теорії на зрозумілі для посадовців альтернативи; наявність стабільних каналів доведення продуктів до користувачів у владі (Rich, 2004; Medvetz, 2012).

Саме «посередництво знань» відрізняє think tank від класичного дослідницького інституту: якщо університетські підрозділи вимірюють успіх переважно академічними індикаторами, то мозкові центри проєктують свою роботу під політичні таймлайни й вимоги до форматів - від коротких брифів і пояснюваних моделей до інтерактивних дашбордів та участі в консультаціях (OECD, 2020). Водночас think tank не є ні «внутрішнім аналітичним офісом» державного органу, ні чистою адвокаційною організацією. Від урядових аналітичних підрозділів їх відмежовує інституційна автономія, багатоканальне фінансування, незалежні порядки денні та зовнішнє

рецензування; від адвокаційних структур - первинність дослідницької функції й вимога до доказовості, навіть якщо комунікація робить висновки більш доступними для громадсько-політичної аудиторії (Stone, 2002).

Типологізація «мозкових центрів» у цьому дослідженні виходить за межі традиційного поділу «академічні / урядові / партійні / адвокаційні» і відштовхується від чотирьох вимірів, релевантних для аналізу впливу. Перший - роль у політичному процесі: дослідницько-орієнтовані центри, що генерують аналітику з довшим горизонтом та високими стандартами відтворюваності; «policy-development» команди, які проєктують прикладні рішення під чинні політичні вікна можливостей; «knowledge-brokers», що агрегують та адаптують знання інших акторів; мережеві координатори і «policy labs», які разом із міністерствами тестують прототипи та процеси (Haas, 1992; Kingdon, 1995). Другий вимір - бізнес-модель: грантова (donor-funded) дає стратегічну автономію, але потребує проактивної комунікації суспільної користі; контрактна (fee-for-service) краще інтегрується в державні процедури, але створює ризик коротких горизонтів і залежності від замовників; endowment-орієнтована забезпечує стабільність і інституційну пам'ять, однак вимагає високих стандартів прозорості та управління активами (*Think-Tanks, Social Democracy and Social Policy*, H.Pautz, 2012). Третій - цифрова зрілість: від базової присутності та PDF-публікацій до реплікованих досліджень із відкритим кодом і даними та, далі, до «data-product» моделі, де think tank підтримує регулярні ETL-процеси, API й інтерактивні панелі, що вбудовуються в робочі цикли ЦОВВ (Chatham House, 2025). Четвертим є ступінь адвокації: від суто аналітичних акторів, які утримуються від оцінних позицій, до «аналітика + адвокація», де формулювання рекомендацій і цілеспрямована робота зі стейкхолдерами є елементом дизайну впливу. У практиці часто маємо гібриди; саме тому для вимірювання впливу важливо не «етикетку», а функцію: чи забезпечує

організація такі формати і процеси, які підвищують ймовірність використання її продуктів у державних рішеннях.

Ключові категорії, що застосовуються далі, задають спільну мову для порівняння кейсів. «Попит на докази» означає інституційно оформлену, передбачувану потребу державних органів у незалежній аналітиці; він виявляється через наявність стандартизованих технічних завдань (ToR), рамкових угод на дослідницькі послуги, відкриті та регулярні публічні консультації, а також через часові показники реакції держави на пропозиції (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2010; Verkhovna Rada of Ukraine, 2024).

Канали взаємодії охоплюють формальні механізми - консультації, робочі групи, договори, спільні пілоти - і неформальні мережі експертного спілкування; їхня конфігурація визначає, наскільки швидко й без втрат змісту аналітика доходить до «точок ухвалення».

Центральним для дослідження є поняття uptake - підтверджене використання аналітичного продукту або підходу «мозкових центрів» у державних процесах. Щоби уникнути змішування комунікаційної видимості з реальним застосуванням, uptake розкладається на чотири кластери за силою та природою маркерів. Agenda-setting фіксує зміни у дискурсі та порядку денному (виступи високопосадовців, включення нової теми до планів роботи, публічні доручення на опрацювання). Procedural охоплює зміни правил і процесів: оновлені регламенти консультацій, стандарти даних, запровадження системних ToR чи протоколів оцінювання політик. Instrumental відноситься до безпосереднього використання в рішенні - посилення у текстах НПА, включення рекомендацій до урядових документів, корекція бюджетних рішень. Capacity-building охоплює нарощування спроможності державних підрозділів аналізу політики: створення спільних дата-сховищ, методичних настанов, регулярних форматів співпраці й навчання. Нарешті, під «зовнішньополітичним рішенням» тут розуміються

формально закріплені дії держави у сфері міжнародних відносин на трьох рівнях - стратегічному (концепції, стратегії, доктринальні документи), тактичному (міжвідомчі плани, дорожні карти) та операційному (позиційні документи, інструкції, протоколи взаємодії). Вплив think tank може матеріалізуватися на будь-якому з цих рівнів - від формування рамки мислення до участі в спільному доопрацюванні текстів.

Окрема увага приділяється часовій динаміці та атрибуції впливу. У реальному політичному процесі ефекти рідко є миттєвими або лінійними: між появою аналітичного продукту і його відбитком у рішенні може минути значний час, а результат зазвичай є кумулятивним підсумком серії взаємодій -брифінгів, технічних сесій, публічних консультацій, експертних листів, неформальних обговорень. Для коректної атрибуції використовується принцип «найслабшого необхідного внеску»: вплив зараховується тоді, коли є правдоподібні підстави вважати, що без даного внеску комбінація причин не дала б аналогічного результату; і навпаки - якщо альтернативне пояснення є більш економним і підтвердженим, заяву про вплив знижують до рівня «можливого сприяння». Практично це реалізується через процес-трейсинг із часовими мітками, «негативними тестами» на відсутність впливу та триангуляцією джерел: тексти НПА і службових документів, реєстри консультацій, урядові відповіді, цифрові сліди використання аналітичних продуктів, незалежні огляди (Sabatier & Jenkins-Smith, 1993; OECD, 2020). Такий підхід дисциплінує інтерпретації, дозволяє відрізнити символічне використання від інструментального й зменшує ризик переоцінки ролі think tank там, де домінували інші причини.

У підсумку, понятійно-категоріальний апарат поєднує інституційну автономію та прикладну орієнтацію «мозкового центру» із операційними категоріями вимірювання впливу, придатними для процесів зовнішньої політики. Функціональне визначення організації, розширена типологія за

роллю, бізнес-моделлю, цифровою зрілістю та ступенем адвокації, а також чіткі дефініції «попиту на докази», каналів взаємодії, uptake і рівнів рішень створюють спільну рамку для подальшого порівняльного аналізу українських кейсів і коректної атрибуції результатів (Haas, 1992; Kingdon, 1995; Stone, 2002; Medvetz, 2012; OECD, 2020; Chatham House, 2025).

## РОЗДІЛ 2

### ДІЯЛЬНІСТЬ МОЗКОВИХ ЦЕНТРІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ

#### 2.1. Етапи становлення та інституціоналізації українських мозкових центрів

Українське поле «мозкових центрів» формувалося хвилями, кожна з яких відбивала зміну політичних умов, джерел фінансування та очікувань держави від незалежної експертизи. Першу хвилю умовно задав період другої половини 1990-х - початку 2000-х років із появою перших інституцій, що системно працювали з публічною політикою поза межами державної служби. Символічною точкою відліку став заснований 1994 року Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова, який від початку поєднував тематичну широту, включаючи такі галузі як економіка, енергетика, соціальна сфера із увагою до зовнішньої та безпекової політики (Razumkov Centre, n.d.). Паралельно розвивалася інституційна державна аналітика - передусім Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД), покликаний забезпечувати аналітичну і прогностичну підтримку Президента України в питаннях національної безпеки та зовнішньої політики (National Institute for Strategic Studies, n.d.). На рубежі 2010-х держава закріпила базові процедури участі громадськості у формуванні політики Постановою КМУ № 996, яка встановила порядок консультацій і створила формальні «входи» для позаурядової експертизи (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2010). Сукупно ці кроки означали перехід від локальних ініціатив до впізнаваних акторів та зародків інституційних каналів взаємодії з урядом.

Другу хвилю спричинила трансформація після 2014 року. В добу постмайданних реформ та безпекових викликів з'являється покоління

цифрово зрілих платформ і команд, які орієнтуються на швидкі формати комунікації, відкриті дані та міжсекторальні партнерства. Показовий приклад це - громадська організація VoxUkraine, створена 2014 року групою економістів і правників як незалежний аналітичний майданчик для підвищення якості публічної дискусії та рішень (VoxUkraine, 2016; VoxUkraine, n.d.). Водночас у 2017-му виникає громадська організація New Europe Center як послідовник команди, що працювала раніше, із чітким зовнішньополітичним профілем і євроатлантичними фокусами (New Europe Center, 2017; 2017, October 17). Від цього моменту у взаємодії держави й неурядових акторів посилюється «проектна логіка»: короткі policy-бріфи, таргетовані аналітичні записки, брифінги для посадовців, а також інтерактивні аналітичні продукти, що вбудовуються в робочі цикли міністерств.

Третя, поточна хвиля інституціоналізації пов'язана з нормативним і процедурним «зростом» попиту держави на докази й одночасним підсиленням тематичних інституцій у сфері стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. У 2024 році ухвалено Закон України «Про публічні консультації» № 3841-IX, який кодифікує обов'язковість консультацій при підготовці управлінських рішень та створює передбачувані точки входу для експертної спільноти (Verkhovna Rada of Ukraine, 2024; NACP, 2025; Ministry of Social Policy of Ukraine, n.d.). На тлі повномасштабної війни інституціоналізовано також окремі державні компетенції, що працюють у тісній зв'язці з громадянським суспільством і «мозковим центром», зокрема Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, який організовує Kyiv StratCom Forum та виступає вузлом для обміну практиками протидії дезінформації (CSCIS, 2024; Ukrinform, 2024). У підсумку формується не лише «ринок» аналітики, а й більш структурований «ринок попиту», де правила й процедури зменшують транзакційні витрати взаємодії.

Структурні риси українського ландшафту відповідають типології, у якій співіснують неурядові незалежні центри, внутрішньоурядові аналітичні підрозділи, університетські лабораторії та комерційні консультаційні фірми.

Неурядові організації забезпечують гнучкість, автономію та широкий продуктовий портфель, але потребують високої прозорості фінансування і вразливі до грантових циклів.

Внутрішньоурядові підрозділи мають прямий доступ до даних і високу інтеграцію в НПА, проте обмежені автономією і можуть страждати від бюрократичної інерції; університетські центри дають наукову принциповість і міждисциплінарність, хоча часто поступаються швидкістю «гарячим» запитам.

Комерційні фірми сильні в масштабуванні результату, але рідше відкривають методології та дорожчі для бюджету. Ці співвідношення переваг і недоліків добре відображені у моїх узагальнених матеріалах і корелюють із сучасною практикою взаємодії центрів із Центральним Органом Виконавчої Влади.

На рівні провідних акторів можна окреслити ядро впливу, де співіснують державні та недержавні інституції із різними профілями. До нього належать, зокрема, Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова, який послідовно працює із широким спектром політик, включно з безпеково-зовнішньополітичними напрямками (Razumkov Centre, n.d.), і Національний інститут стратегічних досліджень, який на інституційному рівні створений для аналітичної й прогностичної підтримки Президента України та Радою національної безпеки і оборони України, (National Institute for Strategic Studies, n.d.).

З боку спеціалізованих урядових компетенцій у сфері стратегічних комунікацій працює Центр стратегічних комунікацій та інформаційної

безпеки, який розгортає як дослідницькі, так і освітні продукти, та проводить Kyiv StratCom Forum спільно з міжнародними партнерами (CSCIS, 2024). Kyiv StratCom Forum є міжнародним майданчиком, на якому експерти, представники влади та громадськості обмінюються напрацюваннями та думками задля поглиблення знань та вдосконалення підходів до формування стратегічних комунікацій в умовах гібридної війни.

Водночас є підстави говорити про «зрілість» сектору не лише як розширення переліку організацій, а як зміну виробничого циклу знань. Як результат багато команд перейшли до дата-продуктів, регулярних оновлень, ETL-процесів, API та інтерактивних панелей, які можна інтегрувати в процедури міністерств. Цей підхід відповідає світовій тенденції до відтворюваних досліджень і операційної аналітики, яка використовується «в процесі», а не постфактум. У зовнішньополітичній та безпековій тематиці цей тренд посилюється необхідністю синхронізації із міжнародними партнерами та стратегічними комунікаціями - що видно, зокрема, у практиках заходів на кшталт Kyiv StratCom Forum (CSCIS, 2024). У підсумку фактор часу скорочується: від появи даних до їх застосування у рішенні проходить менше, ніж у попередні десятиліття, а роль «мозкових центрів» дедалі частіше полягає в ко-продукції рішень разом із державою.

На траєкторію інституціоналізації також вплинула поява чіткіших процедурних «маяків». По-перше, чинна редакція Постанови № 996 уніфікує обов'язки ЦОВВ щодо організації консультацій, що знижує варіативність практик між міністерствами й розширює можливості для методично коректного залучення зовнішньої експертизи (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2010/2025). По-друге, закон 3841-IX формує законодавчу рамку, яка переводить «добру практику» у розряд обов'язку, у тому числі для рішень, релевантних зовнішній політиці; це уможливлює перехід від «епізодів

впливу» до більш передбачуваної взаємодії (Verkhovna Rada of Ukraine, 2024).

По-третє, профільні державні інституції у сфері стратегічних комунікацій започаткували постійні майданчики обміну, що зближують стандарти держави й позаурядової аналітики (Ukrinform, 2024; Ministry of Culture & Information Policy / CSCIS, 2025).

Нарешті, в українському полі впливу вчувається «космополітизація» еталонів: у вашому порівняльному наборі референтів поруч звучать KIDA, IAI, INSS, FGV та ORSAM - організації, що працюють у різних режимах безпеки та з різними бізнес-моделями; їхній досвід часто слугує орієнтиром для локальної адаптації процедур оцінювання ризиків, моделювання сценаріїв та інституційних рамок (Korea Institute for Defense Analyses; Istituto Affari Internazionali; Institute for National Security Studies; Fundação Getulio Vargas; ORSAM). Це порівняння важливе не як «рейтингова гонка», а як набір організаційних рішень, які можна інтегрувати в українську практику через стандартизовані ToR, відкриті репозитарії та спільні пілоти.

Становлення українських «мозкових центрів» пройшло три етапи: від перших незалежних акторів і державних аналітичних інституцій до хвилі цифрово зрілих платформ і, зрештою, до нормативно закріпленої взаємодії через обов'язкові консультації. Інституціоналізація попиту (Постанова № 996; Закон № 3841-IX) і розвиток спеціалізованих державних компетенцій у стратегічних комунікаціях створили структуру «каналів» для впливу незалежної аналітики на зовнішньополітичні рішення. Водночас різні організаційні моделі мають відмінні сильні сторони й обмеження; саме тому подальший аналіз має переходити від опису «видимості» до вимірювання використання (uptake) за класифікаціями agenda-setting, procedural, instrumental та capacity-building і до оцінки кумулятивних ефектів серійних аналітичних продуктів.

## 2.2. Основні напрями діяльності провідних аналітичних центрів України у сфері зовнішньої політики

Сучасний ландшафт українських аналітичних центрів у сфері зовнішньої політики являє собою поєднання державних і недержавних інституцій, які покривають увесь цикл виробництва знань - від стратегічного аналізу і регулярних моніторингів до комунікації результатів і супроводу імплементації рішень. За результатами узагальнення до ядра цього поля належать, зокрема, Український центр економічних і політичних досліджень імені О. Разумкова, Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД), а також профільні структури у сфері стратегічних комунікацій, що працюють на стику безпеки й зовнішньої політики.

Їхні тематичні фокуси, досягнення і виклики відображені у зведеній таблиці 2.1 «Найвпливовіші «мозкові центри» України» (загальні напрями - від зовнішньої політики й нацбезпеки до аналітики енергетичної безпеки, проблем війни й кіберзагроз).

Таблиця 2.1

### Найвпливовіші «мозкові центри» України

| Назва організації                          | Основні напрями діяльності                      | Досягнення                                                                         | Виклики                                             |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Український центр економічних і політичних | Політичні, економічні та соціальні дослідження; | Визнаний одним із провідних аналітичних центрів України; активна участь у розробці | Фінансова нестабільність; залежність від грантового |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| досліджень<br>ім. О.<br>Разумкова                                       | національна<br>безпека та<br>оборона                                                                                                                                                         | стратегій та концепцій<br>державної політики                                                                                                                                                  | фінансування                                                                                                 |
| Національний<br>інститут<br>стратегічних<br>досліджень<br>(НІСД)        | Науково-<br>аналітичні та<br>прогнозні<br>дослідження<br>проблем<br>розвитку<br>України,<br>національної<br>безпеки;<br>підготовка<br>аналітичних<br>матеріалів для<br>Президента та<br>РНБО | Активна участь у<br>розробці стратегічних<br>документів, зокрема<br>Стратегії національної<br>безпеки України;<br>проведення експертних<br>дискусій щодо<br>повоєнного відновлення<br>країни. | Забезпечення<br>оперативності в<br>умовах<br>швидких змін;<br>адаптація до<br>нових викликів<br>безпеки      |
| Центр<br>стратегічних<br>комунікацій<br>та<br>інформаційно<br>ї безпеки | Протидія<br>dezinformacii,<br>стратегічні<br>комунікації,<br>підвищення<br>медіаграмотност<br>і; підтримка<br>державних<br>комунікацій                                                       | Організація<br>міжнародного форуму<br>Kyiv Stratcom Forum;<br>запуск проєкту «Школа<br>протидії dezinformacii»;<br>розробка брошури «У<br>разі надзвичайної<br>ситуації або війни»            | Швидка<br>адаптація до<br>нових<br>інформаційних<br>загроз;<br>забезпечення<br>стійкості до<br>dezinformacii |
| Центр<br>політико-<br>правових                                          | Конституційний<br>лад, публічна<br>адміністрація,                                                                                                                                            | Вплив на реформування<br>правової системи<br>України; участь у                                                                                                                                | Обмеженість<br>ресурсів;<br>необхідність                                                                     |

|                                                   |                                                                                                     |                                                                                                                |                                                                                       |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| реформ                                            | судова система, кримінальна юстиція, доступ до публічної інформації та електронне урядування        | розробці законопроектів та нормативно-правових актів                                                           | постійної адвокації своїх ініціатив                                                   |
| Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД) | Економічні дослідження, прогнозування розвитку та оцінка ризиків; моніторинг української економіки. | Проведення регулярних економічних прогнозів; участь у міжнародних дослідницьких проєктах                       | Залежність від міжнародного фінансування; конкуренція з іншими аналітичними центрами. |
| CEDOS                                             | Освіта, міграція, міський розвиток; міждисциплінарні дослідження гуманітарних і соціальних питань   | Проведення глибоких досліджень у сфері освіти та міграції; вплив на формування державної політики в цих сферах |                                                                                       |
| Вокс Україна                                      | Економіка, державне управління, суспільні процеси та реформи.                                       | Створення аналітичної платформи; запуск проєктів "Індекс реформ", "ККД депутата", "VoxCheck".                  | Забезпечення фінансової стабільності; підтримка незалежності та неупередженості       |

|                                                 |                                                                                                                                    |                                                                                                                                             |                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                                                                                                                    |                                                                                                                                             | ті аналізу.                                                                                                                                 |
| CASE<br>Україна                                 | Державна<br>економічна<br>політика;<br>розширення<br>економічних<br>свобод.                                                        | Підготовка "Індексу<br>глобальної<br>конкурентоспроможності<br>"; розробка плану<br>реформ "Економічні<br>пріоритети повоєнної<br>України". | Залежність від<br>міжнародних<br>донорів;<br>необхідність<br>адаптації до<br>швидкозмінних<br>економічних<br>умов.                          |
| Український<br>інститут<br>майбутнього<br>(UIM) | Економіка,<br>внутрішня та<br>зовнішня<br>політика, право,<br>розвиток<br>суспільства,<br>енергетика та<br>національна<br>безпека. | Підготовка доповіді<br>"України – драйвер для<br>відновлення країни";<br>участь у розробці<br>стратегій відновлення<br>після війни.         | Забезпечення<br>ефективної<br>співпраці з<br>органами влади<br>та бізнесом;<br>розширення<br>підтримки з<br>боку<br>міжнародних<br>донорів. |

*Джерело: систематизоване автором.*

У цьому ядрі помітні відмінності бізнес-моделей і організаційних логік: державні інституції мають прямий доступ до адміністративних даних та процедур ухвалення рішень, але обмежені в автономії комунікації; університетські осередки забезпечують високу ригорозність і розробку стандартів вимірювання, натомість реагують повільніше на «гарячі» запити; комерційні консультаційні фірми демонструють повний цикл delivery і швидкість, проте рідше відкривають методологію. Цей баланс сильних і

слабких сторін окреслено мною як системну карту переваг та ризиків. Для зовнішньополітичної сфери це не конкуренція, а компліментарність: різні типи організацій «закривають» різні ділянки попиту держави на докази.

У таблиці 2.2 детально показані типи та відмінності аналітичних центрів.

Таблиця 2.2

## Типи аналітичних центрів: переваги та ризики

| №  | Типологія аналітичних центрів | Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ризики                                                                                                                                                                                         |
|----|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Неурядові мозкові центри      | Гнучкість та швидка реакція; довгострокові відносини з міністерствами без входження в бюрократію; операційна автономія для альтернативних/контрінтуїтивних рішень; широкий спектр продуктів (policy briefs, аналітичні доповіді, брифінги); здатність виконувати дослідження «під задачу» (оцінка політик, сценарії | Залежність від державних контрактів (вплив на висновки); потреба у високій прозорості фінансування та етичних стандартах; можливі коливання стабільності бюджету залежно від грантових циклів. |

|    |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                               |
|----|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. | Внутрішньо-урядові аналітичні підрозділи      | Прямий доступ до адміністративних даних та механізмів ухвалення рішень; можливість швидко інтегрувати аналітику в нормативні акти та програми; інституційна пам'ять, стандарти якості та безперервність знання; висока координація між відомствами | Обмежена незалежність суджень і публічна комунікація; бюрократична інерція, що гальмує інновації; ризик політизації пріоритетів та «тихого» впливу без зовнішньої перевірки                   |
| 3. | Університетські незалежні дослідницькі центри | Висока наукова ригорозність і міждисциплінарність; доступ до академічної інфраструктури та талантів; довіра стейкхолдерів завдяки бренду університету; здатність формувати стандарти вимірювання та довгострокові рамки політик                    | Повільніші цикли досліджень і менша оперативність для «гарячих» запитів; потреба «перекладу» академічних результатів для непрофесіоналів; залежність від грантів і конкуренції за публікації. |

|    |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                     |
|----|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | Комерційні консультаційні фірми | Спроможність масштабувати команди й переносити практики приватного сектора; повний цикл delivery (стратегії, KPI, РМО, цифрові рішення); висока швидкість і прикладна спрямованість; досвід у трансформаційних проєктах                                 | Конфлікти інтересів через комерційну мотивацію; «Чорні скриньки» методологій і обмежена відкритість даних; висока вартість послуг, обмежена доступність для бідніших держав.        |
| 5. | Незалежні безприбуткові центри  | Публічна просвіта та «переклад» складних політик зрозумілою мовою; підвищення підзвітності влади та інформований суспільний попит; сильні комунікації з медіа, НУО та локальними спільнотами; відкриті звіти, інфографіки, публічні лекції й адвокація. | Вразливість до «донорських мод» і коротких грантових циклів; ризик зсуву фокусу на медійно резонансні теми; обмежені ресурси для довготривалих або вузькоспеціалізованих досліджень |

*Джерело: систематизоване автором.*

У тематичному розрізі Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова послідовно працює на перетині зовнішньої політики, безпеки та громадської думки: поряд із напрямом «Foreign Policy» він підтримує видання «National Security and Defence» і готує регулярні аналітичні оцінки та прогнози. У 2024–2025 рр. оприлюднено окремі

дослідження про стан і пріоритети зовнішньої політики України й організовано круглі столи за участі стейкхолдерів (Razumkov Centre, 2024, 2025). Для державних замовників це означає наявність і змістовних текстів для стратегування, і коротких форматів для швидкого використання, а для суспільства - прозору комунікацію тенденцій і ризиків (Razumkov Centre, 2024; 2025). Функціонально це близько до кластерів agenda-setting і procedural: центр не лише фіксує зсуви в порядку денному, а й «підставляє плече» процедурним змінам через експертні обговорення та публічні рекомендації (Razumkov Centre, 2024, 2025).

Національний інститут стратегічних досліджень як державний «мозковий центр» виконує іншу, але критично важливу функцію - аналітично-прогнозну підтримку Президента України в питаннях міжнародних відносин, зовнішньої економічної взаємодії та безпеки; інститут готує оперативні записки й тематичні огляди (від зовнішньої торгівлі до політики щодо РФ), а також залучається до напрацювання стратегічних документів (National Institute for Strategic Studies, 2020–2025). Публікації НІСД про Чорноморський регіон, політику щодо РФ чи динаміку зовнішньої торгівлі функціонально слугують мостом між аналітикою і міжвідомчою координацією, де фахові оцінки швидко потрапляють у «коридори» рішень (National Institute for Strategic Studies, 2020, 2025). Це типова зона procedural/instrumental use - коли аналітичні тези й розрахунки використовуються для корекції проєктів рішень або пояснювальних записок і стають елементом офіційної позиції.

Центр «Нова Європа» працює на перетині політичної аналітики та досліджень громадської думки щодо європейської та євроатлантичної інтеграції; системні опитування 2024 року, аналітичні брифінги і тематичні форуми («Ukraine–France Forum», панелі про НАТО) роблять його провідним постачальником «соціологічних доказів» для зовнішньополітичних рішень.

Саме такі матеріали зменшують ризик «політики без суспільства», коли рішення щодо інтеграції спираються на застарілі уявлення про цінності й пріоритети громадян (New Europe Center, 2024; 2024). Історично важливим є й те, що команда центру продовжує лінію «аудиту зовнішньої політики», започатковану ще Інститутом світової політики: це задає стандарт порівняльного аналізу двосторонніх відносин, який легко інтегрується у планування треків двосторонньої дипломатії (Institute of World Policy, 2016; New Europe Center, 2016). Таким чином центр покриває одразу два кластери впливу - agenda-setting через дані про суспільні настрої та procedural через настанови до корекції двосторонніх програм.

Мережевий за природою аналітичний осередок «Українська призма» забезпечує унікальний для українського поля формат щорічних комплексних аудитів зовнішньої політики за десятками напрямів, включно з рейтинговими оцінками, country-by-country і напрямними рекомендаціями (Foreign Policy Council “Ukrainian Prism”, 2018, 2019, 2022, 2023). На практиці ці «зрізи» слугують довідковими рамками для МЗС, комітетів ВРУ, урядових офісів євроінтеграції й регіональних дипломатичних ініціатив, оскільки дозволяють швидко локалізувати «вузькі місця» і порівняти динаміку з попередніми роками. Актуальні показники «scorecards-2024» фіксують, що воєнна дипломатія і підтримка союзників залишалися визначальними, що, своєю чергою, впливає на пріоритезацію напрямів роботи держави та аналітичних акторів (Foreign Policy Council “Ukrainian Prism”, 2024). Цей трек системно підживлює agenda-setting та procedural кластери: чіткі індикатори прогресу/регресу роблять політичні розмови про «успіхи» і «провали» верифікованими та порівнюваними.

Окремий сегмент - аналітика оборонної політики і безпеки, без якої сьогодні неможливо відокремити зовнішню політику. Центр оборонних стратегій (CDS) від 2020 року розгорнув лінійку регулярних продуктів - від

щоденних «Daily Briefs» до тематичних досліджень про сценарії ескалації агресії РФ, модернізацію оборонного сектору, авіаційну підтримку (F-16) та правові аспекти відповідальності агресора (Centre for Defence Strategies, 2023–2025). Ці матеріали виконують подвійну роботу: на зовнішньому треку - забезпечують союзників і міжнародні медіа верифікованими даними й аргументами. А на внутрішньому - підживлюють рішення в урядових відомствах і РНБО. Саме дослідження CDS часто стають «вхідними» документами для діалогу з партнерами або для обґрунтування запитів на допомогу. У термінах операціоналізації це рухає матеріали одразу до procedural та instrumental використання (Centre for Defence Strategies, 2023; 2025).

Важливо, що українські «мозкові центри» не обмежуються паперовими звітами. Характерною рисою останніх років є перехід до «data-product» логіки: регулярні панелі, бази даних, карти, які легко вбудовуються у робочі процеси ЦОВВ. Власне, значна частина цінності полягає у підтримці оновлюваних механізмів відслідковування - від санкційних трекерів і торгівельних індикаторів до вибірових панелей громадської думки. Таке програмне зміщення узгоджується з міжнародною практикою *reproducible research* і скорочує проміжок між появою даних і використанням у рішеннях: замість епізодичних консультацій формується постійний «канал живлення» рішень даними (OECD, 2020; мандатні сторінки організацій, наведених вище). У державному сегменті цю логіку підсилюють НІСД і профільні урядові структури, котрі мають процедурний доступ до міжвідомчих даних і здатні поширювати стандарти даних і методичні вимоги на всі відомства, тим самим уніфікуючи попит на докази (National Institute for Strategic Studies, 2025).

Узгодження організаційних практик «мозкових центрів» із формальними політико-процедурними рамками держави можна побачити і в

участі аналітичних акторів у підготовці або супроводі стратегічних документів безпекового та інформаційного циклів. На різних етапах долучалися такі центри до Стратегії національної безпеки, Стратегії воєнної безпеки, Стратегії інформаційної безпеки, концепцій кібербезпеки й інших документів, у яких поєднуються елементи зовнішньої політики з оборонними, економічними й комунікаційними треками; у кожному випадку можна ідентифікувати або зміни процедур (нові протоколи взаємодії, стандарти даних, валідація ризиків), або інструментальне використання аналітичних рекомендацій (посилання в текстах документів, інтеграція підходів у плани реалізації).

Для детального ознайомлення зібрано дані у таблицю 2.3. під назвою Участь «мозкових центрів» у розробці стратегічних документів України.

Таблиця 2.3.

Участь «мозкових центрів» у розробці стратегічних документів України

| Стратегічний документ                         | Назва центру                                         | Основні рекомендації                                                                                 | Результати реалізації                                                                                 |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегія національної безпеки України (2020) | Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) | Запровадження принципів стримування, стійкості та взаємодії; інтеграція заходів оборони з соціально- | Документ став основою для наступних стратегій у сферах воєнної, інформаційної та економічної безпеки. |

|                                                                                   |                                                                     |                                                                                                                                           |                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   |                                                                     | економічним розвитком.                                                                                                                    |                                                                                                                        |
| Стратегія<br>воєнної безпеки<br>України (2021)                                    | Національний<br>інститут<br>стратегічних<br>досліджень<br>(НІСД)    | Розробка<br>концепції<br>всеохоплюючої<br>оборони, що<br>включає активну<br>взаємодію з<br>НАТО та<br>міжнародними<br>партнерами.         | Інституалізація<br>концепції<br>«всеохоплюючої<br>оборони»;<br>посилення<br>співпраці з<br>міжнародними<br>партнерами. |
| Стратегія<br>інформаційної<br>безпеки України<br>(2021)                           | Центр<br>стратегічних<br>комунікацій та<br>інформаційної<br>безпеки | Впровадження<br>механізмів<br>протидії<br>dezінформації;<br>розвиток<br>стратегічних<br>комунікацій та<br>підвищення<br>медіаграмотності. | Реалізація проєктів<br>медіаграмотності;<br>запуск освітніх<br>програм для<br>протидії<br>dezінформації.               |
| Державна<br>цільова<br>програма<br>забезпечення<br>національної<br>безпеки (2022) | Центр<br>Разумкова                                                  | Аналіз ризиків<br>національної<br>безпеки, зокрема<br>в енергетичній<br>сфері;<br>рекомендації<br>щодо<br>енергетичної<br>незалежності    | Зміцнення<br>енергетичної<br>інфраструктури;<br>впровадження<br>програм з<br>енергоефективності.                       |

|                                       |                                        |                                                                                                                       |                                                                                                                          |
|---------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                                        | України.                                                                                                              |                                                                                                                          |
| Концепція кібербезпеки України (2021) | Центр політико-правових реформ         | Розробка механізмів захисту критичної інфраструктури; запровадження нових стандартів кібербезпеки.                    | Затвердження Концепції кібербезпеки; створення кіберцентру при РНБО.                                                     |
| Стратегія стійкості України (2023)    | Український інститут майбутнього (UIM) | Формування механізмів адаптації до змін у безпековому середовищі; підвищення стійкості інфраструктури та суспільства. | Затвердження нормативної бази для підтримки стійкості країни; впровадження програм з адаптації економіки та суспільства. |

*Джерело: систематизоване автором.*

Завдяки цьому картина «видимого впливу» переходить у площину верифікованого uptake - від символічних згадок до процедурних та інструментальних маркерів у рішеннях.

Системно помітні й прогалини. Для незалежних центрів вони зазвичай лежать у площині фінансової стабільності, відтворюваності даних/коду та довгих горизонтів планування. Для державних - у швидкості реагування, автономії експертних оцінок і відкритості методології. Саме через це спільні

пілоти, рамкові угоди на дослідницькі послуги, стандартизовані технічні завдання та відкриті репозитарії знижують транзакційні витрати та вирівнюють очікування. У сфері стратегічних комунікацій критично важливо утримувати постійну навчальну траєкторію - від форумів і шкіл протидії дезінформації до регулярних методичних матеріалів для державних службовців, що підвищує ефект *capacity-building* для всього зовнішньополітичного контуру держави.

Отже, провідні українські «мозкові центри» в зовнішньополітичній сфері закривають компліментарні завдання: недержавні - формують рамку дискусії, постачають порівняльні огляди, дані й «швидкі» продукти. Державні - інтегрують аналітику в процедури, забезпечують координацію і санкціонують методичні стандарти. У сукупності це підвищує ймовірність uptake у трьох вимірах: agenda-setting (через серійні дослідження, опитування та scorecards), procedural (через стандарти, протоколи і пілоти) та instrumental (через прямі посилання у документах і включення рекомендацій у плани реалізації). Для наступного кроку важливо синхронізувати попит і пропозицію доказів за допомогою уніфікованих ToR, відкритих даних і спільних MEL-процедур, аби конвертувати «видимість» в довготривалу результативність зовнішньополітичних рішень.

### **2.3. Взаємодія мозкових центрів із державними інституціями: механізми впливу та бар'єри**

Реальна взаємодія українських «мозкових центрів» із державними інституціями вибудовується навколо кількох стійких механізмів, які утворюють «канали» проникнення знань у зовнішньополітичний процес. Базова інституційна рамка задається поєднанням урядової постанови про участь громадськості) та спеціального закону «Про публічні консультації», що кодифікує стандарти консультацій і права заінтересованих сторін.

Постанова № 996 діє з 2010 року і визначає ключові процедури консультацій із громадськістю, включно зі стандартним положенням про громадські ради при міністерствах. Вона стала першою можливістю для системної участі аналітичних організацій у виробленні політики (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2010).

Закон № 3841-IX, ухвалений 20 червня 2024 року і підписаний Президентом 17 жовтня 2024 року, підвищує передбачуваність попиту держави на докази: встановлює принципи, строки та форми консультацій, а також утримує вимоги до прозорості та обґрунтування рішень за результатами консультацій (Verkhovna Rada of Ukraine, 2024). Відтепер для «мозкових центрів» формально закріплено процедурні точки входу - від публічних обговорень до письмових пропозицій, відповіді на які стають частиною офіційного досьє рішення. Це не лише зменшує транзакційні витрати взаємодії, а й розширює можливості верифікації реального використання аналітичних матеріалів у зовнішньополітичних документах. (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2010; Verkhovna Rada of Ukraine, 2024).

Другий механізм взаємодії - ко-продукція політики через робочі групи, тематичні платформи та експертні мережі, де державні органи запрошують «мозкові центри» до розробки стратегій, концепцій і дорожніх карт.

У практиці українського безпеково-зовнішньополітичного виміру це особливо помітно: централізовані державні компетенції та провідні аналітичні актори залучалися до напрацювання Стратегії національної безпеки (2020), Стратегії воєнної безпеки (2021) і Стратегії інформаційної безпеки (2021). У випадку НІСД ко-продукція виражалась у формуванні концепцій стримування та всеохоплюючої оборони; у випадку Центру стратегічних комунікацій - у підготовці інструментів і практик протидії дезінформації та розвитку стратегічних комунікацій. У кожній із цих траєкторій фіксуються чіткі маркери використання: від закріплення

принципів і підходів у текстах документів до запуску сталих форматів взаємодії з міжнародними партнерами й освітніх програм для держслужбовців (зафіксовано у ваших таблицях у графах «Результати реалізації» та «Досягнення») (див. узагальнення про НІСД і Центр стратегічних комунікацій). Це і є перехід від символічних згадок до procedural й instrumental використання знань.

Третім каналом є контрактні відносини та стандартизовані технічні завдання (ToR) на дослідницькі послуги. Коли ЦОВВ формують запити на аналітику під конкретні «вікна можливостей» у зовнішній політиці (двосторонні треки, секторальні переговори, міжвідомчі узгодження), «мозкові центри» постачають брифінги, сценарні розрахунки, карти зацікавлених сторін, експрес-огляди порівняльної практики. Цей процес набуває якості тоді, коли вимоги до доказів і форматів уніфіковані, а прогрес моніториться за підходами evidence-informed policy making: вимірюються вихідні, процесні та результативні індикатори, поєднуються канали комунікації, а «петлі навчання» дозволяють швидко оновлювати гіпотези (OECD, 2020). У зовнішніх зв'язках України ці стандарти поступово стають нормою через вплив євроінтеграційної рамки, яка від держави вимагає чітких процедур формування політики, прозорості консультацій і передбачуваності імплементації (European Commission, 2024).

Водночас контракти - не єдиний метод впливу: ROMA-рамка, ODI і Outcome Mapping (IDRC) показують, що сталі зміни частіше народжуються у конфігурації «boundary partners» і послідовних «прогрес-маркерах» поведінки, де короткі результати акумулюються у довші ефекти (ODI, 2024; Earl et al., 2001). (OECD, 2020; European Commission, 2024; ODI, 2024; Earl et al., 2001).

Четверта лінія взаємодії - це стратегічні комунікації та публічна легітимація зовнішньополітичних рішень. У період повномасштабної війни

саме зв'язка «держава - «мозкові центри» - міжнародні партнери» створює середовище для узгодження позицій і спільних наративів. Інституціонально цю функцію підсилюють постійні платформи на кшталт Kyiv StratCom Forum, який Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки проводить як майданчик обміну практиками протидії інформаційній агресії та побудови стратегічних комунікацій.

Для мозкових центрів такі платформи - не лише комунікація, а й «точка входу» для даних, кейсів і рекомендацій, що потім мігрують у міжвідомчі документи та позиційні матеріали України на зовнішніх треках (CSCIS, 2025). Паралельно діє «вимір дискурсу», де регулярні аудити зовнішньої політики та «scorecards» від «Української призми» задають стандарти публічної підзвітності міжнародної діяльності держави й створюють об'єктивований фон для ухвалення рішень (Foreign Policy Council “Ukrainian Prism”, 2024). На поєднанні цих каналів і виникають динамічні agenda-setting ефекти. ( Foreign Policy Council “Ukrainian Prism”, 2024).

Водночас механізми взаємодії наштовхуються на бар'єри трьох груп - інституційні, організаційно-технічні та поведінкові.

По-перше, попри появу закону, консультаційні практики між відомствами залишаються нерівномірними: різниться якість ToR, строки й глибина опрацювання пропозицій; на деяких ділянках законодавець звужує потенціал участі, не передбачаючи, наприклад, ініціювання консультацій громадськістю, як це досі дозволяє Порядок (аналітичні брифи ЦППР 2024–2025; офіційні повідомлення ВРУ). Це породжує ризик «формалізації без змісту», коли консультації відбуваються як ритуал, а не як інструмент добору найкращих альтернатив (Verkhovna Rada of Ukraine, 2024; Centre of Policy and Legal Reform, 2025).

По-друге, доступ до даних і відтворюваність досліджень лишаються вузьким місцем: не всі продукти урядових і неурядових центрів супроводжуються відкритими наборами даних, кодом, журналами змін; перелив між «PDF-логікою» та «data-product» логікою нерівномірний між секторами. Саме тому європейські рекомендації щодо інституціоналізації EIPM наполягають на поєднанні спроможності органів влади з практиками відкритих даних, внутрішнього рецензування та регулярного моніторингу використання (OECD, 2020; European Commission, 2024).

По-третє, часові проміжки й політичні цикли часто не збігаються з ритмом досліджень: вікна можливостей для зовнішньополітичних рішень вузькі, а команди у владі мають обмежений ресурс для глибинних перевірок гіпотез; тут допомагають стандартизовані короткі формати, але вони не завжди замінюють повний аналіз. Додайте до цього ризику конфлікту інтересів у контрактних моделях і залежність частини незалежних центрів від грантових циклів, що може стимулювати «гонитву за темами» - ці організаційні обмеження ви фіксуєте у власній типологічній таблиці як системні (ризик залежності від державних контрактів, вразливість до «донорських мод», коливання стабільності бюджету). У підсумку саме інституційні стандарти якості й відкритості мають пом'якшувати поведінкові й фінансові дисбаланси. (Verkhovna Rada of Ukraine, 2024; OECD, 2020; European Commission, 2024).

Важливо також відзначити, що частину бар'єрів уже компенсують мережеві практики: спільні пілоти між міністерствами й «мозковими центрами», міжвідомчі робочі формати з міжнародними партнерами, освітні програми для держслужбовців і журналістів у сфері стратегічних комунікацій, які підвищують здатність держави до аналітики. Тут корисні ROMA-підходи з чіткими «boundary partners» і прогрес-маркерами, а також Outcome Mapping, що дисциплінує атрибуцію і фокус на поведінкових змінах

- від базових контактів до звичної взаємодії та спільного створення продуктів. Коли ці логіки поєднуються з вимогами закону до документування ходу консультацій і офіційних відповідей на пропозиції, виникає базис для прозорого вимірювання uptake: можна реконструювати причинно-наслідкові ланцюги, відрізнити символічне використання від інструментального, зменшуючи ризик помилкової атрибуції. (ODI, 2024; Earl et al., 2001; Verkhovna Rada of Ukraine, 2024).

У підсумку механізми впливу українських «мозкових центрів» на зовнішню політику - консультації за законом, ко-продукція документів, контрактні технічні завдання і стратегічні комунікації - уже створили відчутну «архітектуру каналів», однак їх ефективність залежить від стандартизації попиту на докази, відтворюваності продуктів і здатності держави швидко інкорпорувати знання в рішення. Найсильніші результати спостерігаються там, де зішлись інституційні рамки, євроінтеграційний тиск на якість державного управління та мережеві практики спільного виробництва політики.

Оптимальний спосіб посилити взаємодію — уніфікувати технічні завдання (ToR) і класи доказів, забезпечити відкриті сховища даних і коду, запровадити прозорі процедури MEL (моніторинг–оцінювання–навчання) для фіксації реального використання рекомендацій (uptake), а також створити сталі платформи міждержавного діалогу й стратегічних комунікацій, які вбудовують аналітику в зовнішньополітичні позиції України.

Взаємодія між «мозковими центрами» та державою в українській зовнішній політиці вже спирається на формалізовані канали - від консультацій до ко-продукції стратегічних документів і контрактних технічних завдань - і генерує верифіковані маркери використання аналітики у вигляді процедурних і інструментальних змін. Ключові бар'єри - нерівномірність практик між відомствами, доступ до даних, часові проміжки,

конфлікти інтересів і грантова залежність -можуть бути пом'якшені поєднанням європейських стандартів EIPM, прозорих правил консультацій, ROMA/Outcome Mapping для поведінкових змін та інституційних рішень щодо відтворюваності досліджень.

Стратегічний пріоритет - синхронізувати попит держави на докази з пропозицією «мозкових центрів» через уніфіковані технічні завдання, відкриті архіви, спільні MEL-цикли та сталі майданчики стратегічних комунікацій.

#### **2.4. Проблеми ефективності діяльності українських «мозкових центрів»: кадрові, фінансові, організаційні аспекти**

У найближчі п'ять-сім років траєкторія розвитку українських «мозкових центрів» визначатиметься трьома взаємопов'язаними драйверами: євроінтеграційним курсом із формалізацією попиту держави на докази, структурою відбудови та модернізації, що залучає великі багаторічні інструменти фінансування, і цифрово-організаційним зрушенням у бік відтворюваної, даноорієнтованої аналітики. Відкриття переговорів про вступ до ЄС 25 червня 2024 року перевело запит на експертизу зі сфери «добрих практик» у площину конкретних глав наробки, скринінгу, дорожніх карт і оцінки відповідності; щорічні пакети розширення Єврокомісії 2025 року фіксують як відчутний прогрес, так і «вузькі місця» - верховенство права, боротьба з організованою злочинністю, захист громадянського суспільства (European Commission, 2024; European Commission, 2025; Reuters, 2025). У цих умовах провідні «мозкові центри» зміщуватимуться від «описових» звітів до спеціалізованих «компетенційних вертикалей»: оцінювання відповідності главам, супровід секторальних переговорів, моделювання впливу євроінтеграційних норм на безпеку, торгівлю й енергетику, а також до середньострокових MEL-рамок, які дають змогу верифікувати

використання рекомендацій у державних рішеннях. Прогнозована «європеїзація стандартів» торкнеться й самих «мозкових центрів»: зросте вага методологічної прозорості, внутрішнього рецензування, відкритих даних і кодів та контролю якості продуктів на всіх фазах політичного циклу (OECD, 2020; OECD, 2020b).

Другий контур - відбудова та модернізація. «Ukraine Facility» на 2024–2027 роки (до €50 млрд) із затвердженням «Ukraine Plan» переводить реформування, відновлення і зближення з ЄС у режим програмно-цільової реалізації, де фінансування поєднане з чіткими орієнтирами й контрольними точками (European Commission, 2024b; Government of Ukraine, 2025). Паралельно спільні оцінки завданих збитків і потреб (RDNA4) вказують на масштаб відбудови - приблизно \$524 млрд на десятиріччя - і потребу інтелектуальної інфраструктури для пріоритезації, моніторингу та публічної підзвітності (World Bank et al., 2025; World Bank, 2025). За цих умов найбільш конкурентоздатними будуть «мозкові центри», які здатні працювати у форматах «ко-продукції» з урядом і міжнародними фінансовими інституціями: будувати рекомендації навколо бюджетних обмежень, показників результативності й прозорих, здебільшого цифрових, інструментів відстеження виконання. Це означає зростання частки консорціумів із участю українських і європейських «мозкових центрів» у великих тендерах та проектах технічної допомоги, а також підвищення порогу входу: від відповідності вимогам аудиту й закупівель до спроможності підтримувати регулярні ETL-процеси для дашбордів і звітності (European Commission, 2024b; OECD, 2020).

Третій вектор - правові та процедурні «рейки» використання аналітики. Закон «Про публічні консультації» № 3841-IX, ухвалений 20 червня 2024 року, інституціоналізує канали участі та зобов'язує органи влади документувати перебіг консультацій і відповідати на пропозиції; це створює

верифіковану основу для вимірювання uptake -від порядку денного до інструментальних змін у документах (Verkhovna Rada of Ukraine, 2024; MSP, 2025; CSO Meter, 2024). Очікуваний ефект -розширення сегмента «процедурного» використання незалежної аналітики в МЗС, Мінекономіки, Міноборони та суміжних відомствах через стандартизовані запити на дослідження, короткі технічні завдання і формалізацію зворотного зв'язку.

Водночас ризик «ритуалізації» консультацій зменшуватиметься там, де міністерства приймуть практики EIPM: чіткі класи доказів, прозорі протоколи рецензування й відтворювані методології (OECD, 2020).

Цифровий горизонт змусить «мозкові центри» остаточно перейти від «PDF-логіки» до «data-product» логіки. З одного боку, відбудова і євроінтеграція генерують постійний попит на інтерактивні карти, трекери імплементації, індекси готовності до норм ЄС, сценарні моделі ризиків і витрат; з іншого -на ринку з'являються чіткі еталони якості: публічні методики, відкриті дані, репозиторії коду, аудит моделей та інтерпретованість результатів. З огляду на рекомендації ОЕСР і досвід цифрової трансформації (індекси, відкриті дані, «Дія.Цифрова громада») очікуваним є подальше зростання кооперації між державою та незалежними аналітичними командами у створенні та супроводі регулярних панелей із відкритими API, що вбудовуються у робочі процеси міністерств (OECD, 2024; VoxUkraine, 2025). Там, де «мозкові центри» матимуть змогу поєднувати строгість методології з дружніми до користувачів інтерфейсами, їх вплив на оперативні рішення буде найбільш помітним.

Фінансова архітектура сектора також трансформуватиметься. З одного боку, «Ukraine Facility», EIB та інші інструменти відкривають вікно для середньострокових контрактів і партнерств, що стабілізують планування; з іншого - посилюватимуться вимоги до підзвітності, комплаєнсу й запобігання конфлікту інтересів під час виконання державних і донорських

завдань. У цьому середовищі частина організацій диверсифікуватиме моделі: поєднання грантів, контрактів, цільових фондів і, можливо, гібридних ендаумент-рішень на підтримку ядерних команд і відтворюваних дата-продуктів. Водночас загроза припинення фінансування і конкуренції за обмежені ресурси залишатиметься. Індикатори стану громадянського суспільства 2024 року фіксують стійкість сектора, але й підкреслюють навантаження, регуляторні ризики та потребу довгих горизонтів фінансування для аналітичної спроможності (USAID/UCIPR, 2024). З огляду на це матиме ціну інституційна пам'ять: організації з усталеними стандартами дослідження, відкритими репозитаріями, власними кодбуками і процедурами рецензування легше інтегруватимуться у великі програми допомоги (European Commission, 2024b; EIB/Reuters, 2024).

Безпековий контекст і стратегічні комунікації збержуться як структурний попит на експертизу. Київський форум стратегічних комунікацій уже став вузлом обміну практиками протидії дезінформації та координації з міжнародними партнерами; у найближчі роки цей тип майданчиків залишатиметься «воротами» для швидкого впровадження підходів і поширення стандартів серед державних підрозділів та медіа (CSCIS, 2024–2025). Водночас щорічні аудити зовнішньої політики й тематичні «scorecards» забезпечуватимуть публічну підзвітність і порівнянність прогресу -важливий елемент для зменшення інформаційної асиметрії між державою, суспільством і партнерами (Foreign Policy Council “Ukrainian Prism”, 2024). Для «мозкових центрів» це означає стале поєднання аналітики з комунікаційною інженерією: дані та рекомендації мають бути не лише коректними, а й «доставленими» до користувачів у потрібний момент і у формі, придатній до інтеграції в документи.

Ризики та обмеження залишатимуться. Політична волатильність і вузькі «вікна можливостей» для зовнішньополітичних рішень

підвищуватимуть роль швидких форматів і готових до впровадження інструментів, однак не замінять фундаментальних досліджень. Європейська звітність 2025 року прямо вказує на чутливі ділянки верховенства права та інституційних гарантій для громадянського суспільства; ці фактори впливають і на безпеку аналітичної праці, і на довіру до продуктів, і на спроможність «мозкових центрів» вести критичний діалог з державою (European Commission, 2025). На додачу, відбудова вимагає складної координації між донорами, державою та приватним сектором; без якісного MEL та прозорого даного «слідкування» зростатиме ризик дублювання зусиль і «проектної фрагментації» (World Bank, 2025; OECD, 2020). За цих умов конкурентною перевагою стане здатність організацій не лише виробляти якісні тексти, а й підтримувати «живі» дата-продукти, вести партнерські мережі з органами влади та європейськими колегами і дисципліновано вимірювати використання своїх напрацювань у рішеннях.

Українські «мозкові центри» увійдуть у фазу професіоналізації й «європеїзації» процесів: від спеціалізації під глави *acquis* і участі у відбудовчих контурах до переходу на відтворювані дата-продукти та стандартизовані канали використання знань, закріплені законом про консультації. Стійкий вплив формуватиметься там, де аналітика з'єднується з інституційною спроможністю -відкритими даними, рецензуванням, MEL, управлінням конфліктами інтересів і консорціумами з європейськими партнерами. Ключові ризики -політична волатильність, навантаження на сектор, конкуренція за ресурси і вимоги комплаєнсу -пом'якшуються саме прозорими процедурами, сильними мережами та системним вимірюванням uptake, що в сукупності підвищуватиме ймовірність інструментального використання аналітики у зовнішньополітичних рішеннях України.

## **2.5. Оцінка впливу українських мозкових центрів на**

## **зовнішньополітичні рішення в контексті євроінтеграційного та безпекового курсу України**

Оцінювання впливу українських аналітичних центрів у зовнішній політиці спирається на рамку змішаних маркерів uptake - від змін порядку денного (agenda-setting) до процедурних (procedural), інструментальних (instrumental) та спроможнісних (capacity-building) ефектів. Така логіка узгоджується з міжнародними підходами до evidence-informed policy making, де вимірюється не лише факт публікації аналітики, а її фактичне використання у рішеннях і процесах (OECD, 2020).

У сегменті agenda-setting одним із найстабільніших зовнішніх індикаторів є регулярні комплексні огляди та «scorecards» громадських організацій, що стають орієнтиром для МЗС, парламентських комітетів та урядових офісів. Щорічний аудит Ради зовнішньої політики «Українська призма» у 2024 році зафіксував оцінку «В+» для української дипломатії та окреслив напрями, де ефективність втрачала динаміку через зовнішні виборчі цикли й внутрішні вузькі місця ухвалення рішень; така публічна рамка перетворює дискусію про пріоритети на предметну, порівнянну між роками (Foreign Policy Council “Ukrainian Prism”, 2024; 2025).

Розглянемо вплив українського аналітичного центру на зовнішню політику держави на прикладі DiXi Group. Це незалежна експертна організація, заснована у 2008 році в Києві, що спеціалізується на енергетичній політиці та кліматичних питаннях. Команда поєднує дослідницьку роботу з публічною адвокацією, освітніми програмами та консультуванням державних інституцій і інвесторів. За роки діяльності експерти DiXi Group долучилися до підготовки й просування понад п'ятнадцяти актів у сфері енергетики: від запуску конкурентних ринків газу та електроенергії до ухвалення закону про незалежного регулятора й пакету документів з енергоефективності. Окремим пріоритетом стала прозорість

видобувного сектору — напрям, який безпосередньо перетинається з євроінтеграційними зобов'язаннями та міжнародною довірою до України.

Послідовна робота організації щодо впровадження Стандарту Ініціативи прозорості видобувних галузей (EITI) розпочиналася з формування порядку денного та накопичення доказової бази. У 2016–2018 роках DiXi Group разом із партнерами оприлюднила низку дорожніх карт ресурсного врядування та оглядів виконання Угоди про асоціацію Україна–ЄС. У цих документах чітко артикульовано необхідність законодавчого закріплення стандартів EITI і вимог щодо публічного розкриття платежів видобувних компаній, синхронізованих із Директивою 2013/34/ЄС. Саме в цей період були окреслені перші параметри майбутньої норми та її узгодження з європейськими правилами.

Далі ініціатива перейшла з експертного поля до державних процедур. Законопроект № 6229 «Про забезпечення прозорості у видобувних галузях» був зареєстрований і пройшов обговорення в урядово-парламентському треку, зокрема в межах зобов'язань України в рамках Партнерства «Відкритий уряд» (OGP). Позиції на користь ухвалення закону публічно презентувалися під час консультацій, інтерв'ю та експертних зустрічей; незалежний моніторинг OGP (IRM) відзначив № 6229 як інструмент реалізації принципів відкритості у видобувній сфері. Таким чином аналітичні пропозиції були «вбудовані» в офіційний політичний цикл.

Кульмінацією стала інституційна зміна правил гри: 18 вересня 2018 року Верховна Рада ухвалила Закон України № 2545-VIII «Про забезпечення прозорості у видобувних галузях». Цей акт визначив правові засади збирання, оприлюднення та доступу до інформації про платежі видобувних компаній і закріпив виконання міжнародних зобов'язань України в межах EITI, наблизивши національну практику до вимог права ЄС. Офіційний текст закону та його чинний статус оприлюднені на ресурсах Верховної Ради;

додаткові роз'яснення щодо відповідності європейським нормам поширювали європейські інституції.

Після ухвалення базової норми розпочався етап практичної реалізації. 23 вересня 2020 року уряд затвердив постанову № 858, якою встановлено типові форми звітності та процедурні вимоги до розкриття даних. Саме такі підзаконні документи переводять рекомендації експертного середовища у щоденні адміністративні практики органів влади та бізнесу. На них згодом посилалися й національні звіти EITI, що вимагали від компаній і державних органів регулярного та повного розкриття інформації.

Міжнародний вимір цього процесу є очевидним. EITI — глобальний стандарт, а український закон «прошитий» під виконання зовнішніх зобов'язань і підхід ЄС до корпоративної звітності. Сам факт гармонізації правил та поява публічних, зіставних даних у стратегічній галузі стали важливим сигналом для донорів, інвесторів і партнерських урядів. У підсумку прозорість у видобувному секторі перетворилася на елемент зовнішньополітичної репутації України й аргумент на користь поглиблення співпраці з європейськими інституціями.

Водночас відбувалася студентована взаємодія громадянського суспільства з урядом на етапі імплементації. У 2020 році профільна коаліція, до якої входить DiXi Group, звернулася до Прем'єр-міністра із закликом оперативно ухвалити вторинне законодавство та забезпечити регулярність звітів. Це звернення фіксує безперервний громадський контроль і підсилює адміністративну дисципліну виконання закону.

Коли міжнародний стандарт EITI був оновлений у 2023 році, DiXi Group підготувала пакет пропозицій щодо приведення українського законодавства у відповідність до нових вимог і офіційно передала його до Міністерства енергетики. На початку 2025 року ці напрацювання

презентували на публічних заходах за участі уряду, бізнесу та міжнародних партнерів. Така «петля оновлення» свідчить, що робота не зупинилася на ухваленні закону: експерти продовжують адаптувати нормативну базу до розвитку глобальних правил і ситуації на ринку.

Верифікацію результатів забезпечують міжнародні оцінювання. Матеріали ЕІТІ щодо валідованості України відзначають наявність правової основи, прозорих процедур і регулярних звітів як передумову відповідності стандарту; у кількісних і якісних оглядах фіксуються поступ і сфери для вдосконалення. Для зовнішньої політики це означає зростання довіри до інституцій, кращу прогнозованість регуляторного середовища та ширші можливості для енергетичної дипломатії.

У підсумку перед нами послідовний ланцюг перетворення знань на публічну політику з відчутним зовнішнім ефектом: експертний аналіз і рекомендації — державні консультації та парламентська процедура — ухвалення базового закону — підзаконні правила та звітність — регулярне оновлення під глобальний стандарт — міжнародне підтвердження. Конкретним «якорем» цього процесу став Закон України «Про забезпечення прозорості у видобувних галузях» № 2545-VIII від 18.09.2018 і подальші кроки з імплементації та адаптації до ЕІТІ-2023. Приклад DiXi Group показує, як діяльність українського «мозкового центру» може безпосередньо посилювати позиції держави назовні: через нормотворчі рішення, що відповідають міжнародним правилам, формують позитивну репутацію та полегшують взаємодію з партнерами.

Показовою є й діяльність Українського центру економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова про контекст і пріоритети зовнішньої політики (у т.ч. щорічні оцінки та тематичні записки 2024–2025 рр.), які задають спільну термінологічну й аргументативну рамку для суспільної та урядової дискусії (Razumkov Centre, 2024–2025). Процедурний

uptake посилився завдяки інституціональному «рейкові» попиту на докази. Закон України «Про публічні консультації» № 3841-IX (20.06.2024) кодифікував обов'язок органів влади проводити консультації, документувати їх перебіг і надавати відповіді на пропозиції; це створює верифіковане середовище, де можна простежити, як аналітичні пропозиції потрапляють у досє рішень і процедурні документи відомств (Verkhovna Rada of Ukraine, 2024).

У фокусі сучасної української державності — потреба приймати швидкі, але обґрунтовані зовнішньополітичні рішення. В умовах війни, прискореної євроінтеграції та безпрецедентної турбулентності міжнародного середовища ключовим стає здатність держави оперувати доказами, аналітикою і репутаційно стійкими наративами. Саме тут на передній план виходить Центр, інституційна місія якого — бути надійним посередником між даними та рішеннями. Позиція, яку послідовно відстоює Юрій Якименко, полягає в тому, що якісна політика «народжується» не в момент підписання документа, а значно раніше — у правильній постановці проблеми, виваженому доборі джерел, адекватній методології аналізу та в здатності донести результати до реальних користувачів: дипломатів, урядовців, парламентарів, міжнародних партнерів. Звідси — вимога до аналітики бути точнішою, швидшою та зрозумілішою, а до організації — дисциплінованішою у виробничих процесах і послідовнішою в комунікації.

Центр вибудовує свою роботу як безперервний цикл: збір і верифікація даних, порівняльний аналіз кейсів, моделювання варіантів політики, формулювання рекомендацій та відстеження їх застосування. Цикл свідомо «прив'язаний» до політичного календаря: великі дослідження й тематичні звіти поєднуються з короткими брифами, коментарями для урядових і парламентських структур, а також експрес-оцінками рішень партнерів, що прямо впливають на зовнішньополітичні інтереси України. Таке поєднання

«довгого» і «короткого» плеча дозволяє бути корисними як у стратегічних дискусіях (напрям, архітектура відносин, безпекові гарантії), так і в буденних, але критично важливих процедурах (консультації, доопрацювання проєктів актів, підготовка позицій до міжнародних зустрічей).

Окрема сильна сторона — культура методологічної чесності. Команда Центру системно працює з різнотипними джерелами: від офіційної статистики та адміністративних даних до опитувань громадської думки, аналітики партнерських think tanks і спеціалізованих баз міжнародних організацій. Підхід, який просуває Юрій Якименко, простий і водночас вимогливий: висновки мають бути відтворюваними, а логіка — прозорою для фахівців і зрозумілою для практиків. Тому до кожної рекомендації додається пояснення припущень і обмежень, оцінка ризиків та «ціна помилки», а там, де можливо, — альтернативні сценарії з чітко визначеними умовами їх спрацьовування. Завдяки цьому політики й урядовці отримують не лише «правильну відповідь», а й інструкцію, як її застосувати і як перевірити результат.

Журнал «Національна безпека і оборона» виконує роль інтелектуальної платформи, яка задає стандарти якості публічної дискусії у сферах безпеки та зовнішньої політики. Редакційна політика, за яку відповідає шеф-редактор Юрій Якименко, поєднує наукову коректність і прикладну корисність. На сторінках журналу систематично з'являються тематичні випуски, що синхронізуються з реальними «вікнами можливостей»: санкційні режими, відбудова та економічна дипломатія, реформування сектору безпеки, євро- та євроатлантична інтеграція, інформаційна стійкість. За рахунок добору авторів, суворой редакційної роботи та ясної структури матеріалів журнал фактично виконує функцію «перекладу» складних стратегічних тем мовою, придатною для прийняття рішень. Його матеріали відкривають дискусійні лінії, що далі розвиваються в експертних колах і відомствах, формують набір

аргументів для переговорів і публічних позицій, допомагають уникати дезорієнтації в інформаційних кампаніях противника.

Практичний вплив Центру помітний у тому, як він організовує взаємодію з владними інституціями. По-перше, через формалізацію запитів і надання «продуктів», що легко вбудовуються у процедури: аналітичні записки на 2–4 сторінки з чітким форматом, довші тематичні звіти з резюме для керівництва, інфографіка та пояснювані моделі. По-друге, через участь у відкритих і закритих обговореннях, де експерти допомагають структурувати проблему, визначити пріоритети й розвести політичні та технічні питання.

По-третє, через публічну комунікацію — коли є потреба, Центр швидко надає фактаж і рамку для медіа, аби запобігати паніці, коригувати токсичні наративи, підтримувати єдність партнерів. Такий підхід не замінює державні функції, але додає державі швидкості, широти огляду та доказовості.

Важливою складовою впливу є міжнародна взаємодія. За ініціативою та за підтримки Юрія Якименка Центр цілеспрямовано вибудовує сталі канали комунікації з іноземними експертними спільнотами, фондами, профільними відділами урядів партнерів. Матеріали англійською мовою, регулярні брифінги, участь у міжнародних дискусійних майданчиках — усе це не лише підсилює зовнішню легітимність аналітики, а й дозволяє «складати» українські пріоритети у ширший контекст, добирати переконливіші аргументи та відчувати «температуру» дискусій у столицях союзників. Для зовнішньої політики це означає, що позиції України формулюються з урахуванням чутливостей аудиторії, а пропозиції — одразу «прошиті» під правила гри міжнародних інституцій.

Центр послідовно інвестує у цифровізацію аналітичного циклу. Стандартизовані сховища даних і коду, журнали змін, контрольні списки якості й відтворюваності роблять продукти не лише корисними, а й придатними до швидкого оновлення. Для рішень це критично: у переговорах,

санкційній політиці, зовнішньоекономічних питаннях потрібно оперувати актуальною інформацією «тут і зараз», а не через тиждень. Візуалізація складних сюжетів у вигляді інтерактивних дашбордів і коротких пояснюваних довідок дозволяє політикам та дипломатам швидше ухопити суть і перейти до дії. Сюди ж додаються процедури моніторингу використання аналітики: фіксація згадок у проектах документів, відповідях відомств, посиленнях під час офіційних консультацій, що формує культуру підзвітності й постійного вдосконалення.

Стійкість і довіра — дві умови, без яких аналітика не перетворюється на політику. Позиція Юрія Якименка тут принципова: редакційна та дослідницька незалежність, прозоре декларування методів, зрозуміле пояснення обмежень, коректна робота з джерелами і відмова від надмірних обіцянок. (Юрій Якименко. 2020. *Аналітичні центри в Україні часто змушені займатися не своєю справою*). Коли так вибудовані стандарти стають нормою, зникає надмірна поляризація оцінок, а дискусія повертається до того, що справді важливо для рішень: припущення, дані, метод, наслідки. У воєнних умовах із високою емоційною напругою саме така дисципліна мислення дозволяє уникати стратегічних помилок, не піддаватися «пасткам бажаного», зберігати політичну волю і прагматизм.

У центрі уваги — люди й інституції, які приймають рішення. Тому паралельно з виробництвом аналітики Центр допомагає зміцнювати спроможність державних партнерів. Ідеться про навчальні заходи, роботу експертних груп, підготовку «практикумів» для команд, що займаються санкційними політиками, допомогою Україні, євроінтеграційними домашніми завданнями, економічною дипломатією. Ці формати не лише передають знання, а й будують довіру — найцінніший ресурс у спільній справі. Коли професійні спільноти мають спільну мову, розуміють

обмеження одна одної і домовляються про правила взаємодії, шанс на ефективну співпрацю зростає в рази.

Суттєвий внесок Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова — у моделюванні майбутнього. Прогнозні оцінки, сценарії, «дерева рішень» з урахуванням реакції партнерів і противника дозволяють дипломатії й урядовим структурам завчасно готувати позиції, оцінювати «вузькі місця», шукати коаліції. Такі інструменти особливо корисні, коли ризики високі, а ціна помилки неприпустима. Спроможність пояснити складні речі просто і не втратити при цьому точність — це те, що робить Центр незамінним співрозмовником для політичних лідерів і переговорних груп.

Не менш важливо, що редакційна й дослідницька робота Центру підсилює інформаційну стійкість держави. Журнал «Національна безпека і оборона» та аналітичні продукти Центру створюють для медіа і громадянського суспільства базу фактів, на яку можна спертися, коли з'являються маніпуляції та спроби внести розкол. Коли у публічному просторі присутня аргументована, структурована, перевірена інформація, суспільство менше піддається дезінформаційним атакам, а партнери отримують сигнали, що Україна — суб'єктна, компетентна і відповідальна в ухваленні рішень.

Підсумовуючи, роль Центру у формуванні зовнішньої політики — не допоміжна, а системоутворююча. З одного боку, це надійний постачальник якісної аналітики, що зменшує невизначеність для політиків і дипломатів, допомагає бачити «повну картину» і робити вибір між реалістичними альтернативами. З іншого — це редакційний і комунікаційний майданчик, який задає стандарти публічної дискусії, формує змістовний порядок денний і утримує планку доказовості в питаннях безпеки та міжнародної політики. Лідерство Юрія Якименка — у поєднанні інтелектуальної вимогливості,

редакційної якості та управлінської дисципліни — забезпечує сталість цих стандартів і впевнене «зшивання» експертизи з практикою.

Саме тому діяльність Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова має відчутний і багатовимірний вплив на зовнішньополітичний курс України. Вона підсилює етап формування порядку денного, коли визначається, про що і як ми говоримо з партнерами; впливає на процедурний рівень, допомагаючи правильно організувати консультації, підготовку документів і комунікацію; працює на інструментальний рівень, коли конкретні рекомендації втілюються в норми, рішення і кроки; і, що не менш важливо, розвиває спроможність державних інституцій та експертних спільнот співпрацювати на спільних стандартах. У підсумку зростає передбачуваність політики, підвищується довіра партнерів, пришвидшується інтеграція найкращих світових практик у нашу зовнішньополітичну практику. Це і є головний критерій впливу — коли аналітика не просто читається, а змінює спосіб мислення та дії тих, хто представляє Україну у світі.

Розглянемо вплив мозкового центру на формування зовнішньополітичних рішень на прикладі Міжнародного центру перспективних досліджень. Упродовж останніх десятиліть Міжнародний центр перспективних досліджень посідає помітне місце серед українських незалежних організацій, що впливають на формування зовнішньополітичних рішень. Його позиція — бути посередником між даними, експертною інтерпретацією та практичними потребами держави — стає особливо затребуваною в умовах війни, прискореної євроінтеграції та високої інформаційної невизначеності. Стратегічна логіка Центру побудована довкола постійного циклу «дослідження → рекомендації → комунікація → фіксація використання»: збір і перевірка фактів, порівняльний аналіз міжнародних практик, підготовка коротких брифів і розлогих звітів, а також

участь у процесах, де ці напрацювання реально «вбудовуються» у рішення уряду й дипломатичної служби (ICPS, n.d.).

Місія Центру — просування реформ, демократичних принципів управління і суспільних перетворень через європейську інтеграцію — визначає його зовнішньополітичний профіль. На практиці це означає, що будь-яка тема, за яку береться команда, трактується крізь призму відповідності інтересам України та нормам ЄС/НАТО, а також через готовність перетворити аналітику на придатні до застосування політичні пропозиції. Саме тому зовнішньополітичний напрямок у МЦПД поєднує аналітику про хід та «архітектуру» євроінтеграції, економічну дипломатію, санкційну політику, безпекові параметри міжнародної підтримки і механізми післявоєнної відбудови, де зовнішня політика безпосередньо перетинається з фінансами, торгівлею та регуляторикою (ICPS, n.d.).

Окремим операційним інструментом впливу Центру стали дипломатичні брифінги — регулярні закриті зустрічі з акредитованими в Україні дипломатами за правилом Чатем-Хаус, а також робота «Дипломатичного клубу», що збирає експертів і практиків для обговорення ключових зовнішньополітичних тем. Ці формати виконують дві функції: по-перше, структурують проблеми та пропонують реалістичні альтернативи дій для урядових гравців; по-друге, забезпечують партнерів якісною інформацією «з місця», що зменшує ризики хибних уявлень у столицях союзників (ICPS, n.d.). Саме в межах таких брифінгів Центр презентує короткі аналітичні огляди серії Inside Ukraine та тематичні записки щодо політичних, безпекових і економічних загроз, надаючи підстави для уточнення позицій під час переговорів і публічних заяв (ICPS, n.d.).

Контент і формати подачі аналітики свідомо «прив'язані» до потреб користувачів у державі. Коли потрібні швидкі «точкові» рішення, Центр готує політичні брифінги на 2–4 сторінки з чітким форматом: проблема,

варіанти дій, ризики, критерії успіху. Коли постає завдання побудувати новий курс або узгодити довгий список відомчих дій, використовуються розлогі аналітичні звіти та програмні документи. Приклад — напрацювання щодо нової зовнішньої політики України та пропозиції до відбудови, де поруч з описом проблем сформульовані конкретні інструменти для МЗС і Кабінету Міністрів: від пріоритезації переговорних треків до створення «коридорів» для приватних інвестицій (ICPS, n.d.). Така «гібридна» продуктова лінійка дозволяє Центру залишатися корисним і в стратегічних дискусіях, і в операційній рутині міністерств.

Євроінтеграційний вимір — одна з найпомітніших зон, де вплив Центру можна простежити у форматі «аналітика → консультації → рішення». МЦПД системно працює з тематикою імплементації Угоди про асоціацію, пропонуючи механізми моніторингу, індикатори прогресу й «карту вузьких місць» для відомств. Ідеться не лише про фіксацію виконаних або невиконаних пунктів, а й про перехід до управління ризиками: що робити, коли графік імплементації відстає; які інституційні спроможності слід наростити першочергово; які партнерські механізми — від інституцій ЄС до міжнародних фінансових організацій — доцільно задіяти. Такий підхід збігається з логікою європейського «асквіс» і офіційних урядових рамок виконання Угоди, у яких особливий акцент зроблено на прозорому моніторингу та календарі наближення законодавства (Government of Ukraine, n.d.). У підсумку урядові структури отримують «провідник», що перетворює абстрактні зобов'язання на послідовність практичних кроків (ICPS, 2015; Government of Ukraine, n.d.).

Не менш важливою ділянкою є робота на перетині зовнішньої політики та відбудови. Зміст і темп міжнародної підтримки залежать від того, наскільки Україна демонструє партнерам зрозумілу логіку пріоритезації проєктів, прозорість процедур і реалістичну оцінку ризиків. Звіти Центру про

відбудову фокусуються саме на цих «вузлах»: як стикувати ресурси донорів, інституцій ЄС та приватного сектору; як пов'язати інфраструктурні проєкти з торговельними коридорами, регуляторною гармонізацією та безпековими гарантіями; як уникнути помилок послідовності, коли будівельні рішення випереджають інституційні або навпаки (ICPS, n.d.). Такі напрацювання зручні для зовнішньополітичного процесу, бо «перекладають» внутрішні реформи на мову зрозумілих партнерам зобов'язань і показників.

Система впливу Центру тримається не тільки на текстах, а й на мережевій взаємодії. Через дипломатичні брифінги та фахові клуби формується поле довіри між експертами, урядовцями та посольствами; через відкриті публікації — сигналізується урядам-партнерам, на яких рішеннях наполягає Київ і які компроміси для нього прийнятні; через комунікацію в медіа — відсіюється інформаційний шум. Для України, яка веде війну і паралельно інтегрується до ЄС, такий «міст» між внутрішньою аргументацією і зовнішніми аудиторіями має самодостатню цінність. Поза тим, значення громадянського сектору — і МЦПД як його частини — для післявоєнної відбудови і зовнішньої політики підтверджують і зовнішні огляди: за оцінкою Chatham House, українські ГО стали ключовими провайдерами даних, експертизи та контролю прозорості у взаємодії з міжнародними партнерами (Lutsevych, 2024), що «підпирає» зсередини і зовнішньополітичні меседжі держави.

На рівні методології Центр просуває стандарти відтворюваності та прозорості: там, де дозволяє режим доступу, дані і код описуються, зазначаються припущення, виділяється «ціна помилки». У коротких записках обов'язковими стають «ризики та застереження», а у довших — сценарні блоки та індикатори виконання. Для зовнішньополітичного процесу це важливо щонайменше з двох причин. По-перше, стандарти підвищують довіру до українських аргументів у міжнародних переговорах: коли партнер

бачить, як отримано висновки, йому легше погодитися на потрібні Україні рішення. По-друге, вони допомагають державі тримати ритм імплементації — від індикаторів Угоди про асоціацію до секторальних «дорожніх карт», — де «м'які» вимоги швидко перетворюються на конкретні правки законодавства і процедур (Government of Ukraine, n.d.).

Іншим виміром впливу є тематичні серії, що працюють на горизонті «порядок денний → процедура». Наприклад, «Inside Ukraine» — це регулярний продукт для дипломатів і міжнародних організацій, який акумулює ключові політичні, безпекові та економічні сигнали. Саме на основі таких оглядів відбуваються уточнення оцінок ризиків, структурується «список питань» до двосторонніх контактів, а отже, зростає вірогідність того, що позиція України на зустрічах буде послідовною і заздалегідь погодженою всередині уряду. Той факт, що ці брифінги проводяться на регулярній основі і збирають широку аудиторію дипломатів, підвищує шанси на «проникнення» українських аргументів у внутрішні записки посольств і зовнішньополітичні записки урядів-партнерів (ICPS, n.d.).

Водночас Центр демонструє здатність працювати з «довгими» темами, де результат з'являється через серію ітерацій. Проєкти про нову зовнішню політику, безпечну відбудову чи перезавантаження інструментів економічної дипломатії — це не разові тексти, а довші траєкторії взаємодії з відомствами, з розміщенням продуктів у відповідних «вікнах можливостей». Саме завдяки такій наполегливій роботі аналітика має шанс стати не «думкою ззовні», а частиною політичного процесу: спершу — аргументом у консультаціях, далі — пунктом у проєкті документа, зрештою — елементом ухваленого рішення (ICPS, n.d.).

Ще одна риса — постійна присутність у публічному просторі через медіа і професійні події, з одночасним дотриманням дисципліни фактів. Для воєнного часу це критично: кожна неточність множить ризики, тоді як

виважені пояснення допомагають уникати паніки, коригувати токсичні наративи і будувати коаліції. У такий спосіб Центр виконує функцію «пояснювача», яка опосередковано, але дуже відчутно впливає і на зовнішню політику: добре структуроване внутрішнє поле робить зовнішні сигнали України передбачуванішими та переконливішими для партнерів (ICPS, n.d.).

Важливо розуміти і взаємозалежність зовнішньої політики та внутрішніх реформ. Європейська інтеграція — це не лише дипломатичні переговори, а насамперед: гармонізація законодавства, побудова регуляторних інституцій, зміцнення спроможності державної служби. Урядові джерела і незалежний моніторинг підтверджують системність цього процесу — від календарів імплементації до проміжних оцінок виконання (Government of Ukraine, n.d.; KAS/УЦЄП, 2023). МЦПД, працюючи на стику зовнішньої політики й державного управління, допомагає з'єднати ці шари: пояснює, як «техніка» імплементації впливає на успіх дипломатії, і що потрібно змінити в процедурах, аби переговорні обіцянки не «зависали» у повітрі (ICPS, 2015; KAS/УЦЄП, 2023).

Говорячи про вплив у категоріях «використання рекомендацій», доцільно вирізняти різні рівні. На рівні формування порядку денного Центр задає рамку дискусії — від євроатлантичної інтеграції до «архітектури» відбудови — і формує набір питань, на які державі доведеться відповісти. На процедурному рівні — допомагає правильніше організувати консультації, структурувати технічні завдання, узгодити критерії якості даних і відтворюваності моделей. На інструментальному — постачає конкретні пропозиції до рішень: які секторальні акценти мають бути в переговорах, які регуляторні бар'єри слід знімати першими, як синхронізувати календар реформ з графіком міжнародних подій. Нарешті, на рівні розвитку спроможності — навчає команди, уніфікує словник, фіксує «уроки», формує культуру підзвітності через регулярні презентації результатів і пост-дійові

огляди (ICPS, n.d.). Саме така «драбина використання» і робить вплив Центру відчутним у зовнішньополітичному процесі.

Підсумовуючи, внесок Міжнародного центру перспективних досліджень у зовнішню політику України вимірюється не гучністю заяв, а якістю, відтворюваністю й «придатністю до дії» його продуктів. Місія просування реформ і євроінтеграції знаходить практичне втілення в дипломатичних брифінгах, тематичних серіях, програмних документах і постійній роботі з міжнародними партнерами. В умовах, коли офіційні рішення ухвалюють державні інституції, Центр забезпечує їм кращу оптику, коротший шлях від даних до дії та послідовнішу аргументацію назовні. Завдяки цьому позиції України стають зрозумілішими і переконливішими для союзників, а внутрішні процедури — передбачуванішими для виконавців. Сукупний ефект — менше невизначеності в критичні моменти, вищі шанси на результат у переговорах і стійкіший зовнішньополітичний курс держави.

У практиці оборонно-безпекового контуру механізми ко-продукції політик з «мозковими центрами» відбивалися у роботі над базовими стратегіями 2020–2021 рр. Важливу роль має НІСД у Стратегії національної безпеки та Стратегії воєнної безпеки, а Центру стратегічних комунікацій - у Стратегії інформаційної безпеки, із зазначенням очікуваних і фактичних результатів реалізації (НІСД: концепція всеохоплюючої оборони; CSCIS: запуск практик і майданчиків стратегічних комунікацій). Це класичні процедурні ефекти -встановлення протоколів, стандартів і форматів взаємодії, які переживають зміну політичних циклів.

Поля інструментального uptake у зовнішній політиці зазвичай вужчі й чутливіші, однак їх можна виявляти через офіційні звіти та операційні документи. «Ukraine Report 2024» Єврокомісії та наступний пакет 2025 року системно фіксують прогрес і дефіцити наближення до *acquis*, що

опосередковано віддзеркалює використання експертних матеріалів у плануванні переговорних кластерів і скринінгу законодавства; окремо наголошується на викликах у верховенстві права та захисті громадянського суспільства (European Commission, 2024; 2025). Урядові звіти про виконання Угоди про асоціацію 2025 року також описують розвиток цифрових інструментів відстеження імплементації -це створює «трасу» для фіксації переходу від рекомендацій до підзаконних актів, дорожніх карт та бюджетних рішень (Government of Ukraine, 2025). У безпековому блоці аналітика Центру оборонних стратегій (регулярні Daily Briefs і тематичні дослідження 2024–2025 рр.) відіграє роль «вхідних» документів для міжнародних партнерів і вітчизняних органів, забезпечуючи оперативну доказову базу для пояснювальних записок та міжвідомчої координації -це типовий інструментальний і процедурний ефект одночасно (Centre for Defence Strategies, 2024).

Спроможнісні ефекти найкраще видно у сфері стратегічних комунікацій та протидії дезінформації. Київський форум зі стратегічних комунікацій -постійний майданчик, який організовує Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки у партнерстві з міністерствами та міжнародними організаціями; у 2024–2025 рр. форум зібрав сотні учасників і закріпив практики обміну між державою, аналітиками та міжнародними партнерами. Як наслідок, дані, підходи та стандарти поширюються швидше, а «вузли» мережі стають більш надійними для доведення аналітики до точок ухвалення рішень -це підсилює capacity-building по всій ланці зовнішньополітичних комунікацій (Ukrinform, 2024; CSCIS/MCIP, 2025).

Узагальнюючи, можна описати відносні «силові лінії» впливу різних типів акторів. Державні аналітичні інституції - передусім НІСД - забезпечують швидкий перехід від аналітичних тез до міжвідомчих документів завдяки прямому доступу до процедур ухвалення рішень; їхній мандат офіційно

визначено як аналітично-прогнозна підтримка Президента України (National Institute for Strategic Studies, n.d.). Незалежні центри - наприклад, Разумков Центр - ефективні у виробленні публічної рамки та пояснюваних продуктів для стейкхолдерів у ЄС і НАТО, часто поєднуючи довгі огляди з короткими форматами під «вікна можливостей» (Razumkov Centre, 2024–2025).

Третій сегмент становлять мережеві платформи, як-от «Українська призма» зі своїми scorecards, що виконують роль публічного «метронома» для урядової зовнішньої політики (Foreign Policy Council “Ukrainian Prism”, 2024–2025). Підготовлені мною таблиці консолідують ці ролі та показують конкретні кейси участі «мозкових центрів» у підготовці стратегічних документів і відповідні результати реалізації - важливий масив для процедурної та інструментальної верифікації впливу.

Методологічно оцінка впливу має враховувати атрибуцію (щоб не сплутати співпадіння з каузальністю) і часові проміжки. Європейські звіти 2024–2025 рр. наголошують на прогресі України на тлі воєнних умов і одночасно фіксують «вузькі місця» верховенства права й захисту громадянського суспільства; це означає, що навіть якісна аналітика впливатиме на рішення лише там, де державні процедури здатні прийняти доказову базу та перетворити її на дію (European Commission, 2024; 2025; AP, 2025; Reuters, 2025). У цьому контексті рекомендації ОЕСР щодо EIPM залишаються релевантними: стандартизувати класи доказів, впровадити внутрішнє рецензування, забезпечити відтворюваність і відкриті дані, щоб збалансувати пропозицію аналітики з інституційним попитом (OECD, 2020).

Аналізуючи всю інформацію, найпереконливіші маркери впливу спостерігаються там, де «мозкові центри» входили у ко-продукцію документів або їхніх імплементаційних інструментів: робочі групи, технічні завдання, методичні матеріали та сталі платформи взаємодії. «Таблиця 2.2» у ваших матеріалах ілюструє такий рух - від рекомендацій до практик, що

закріплюються у стратегічних і секторальних документах, -і саме ця траєкторія з найбільшою ймовірністю конвертується в інструментальні зміни (включення положень, посилення, нові протоколи) у зовнішньополітичних рішеннях.

Отже, на перетині євроінтеграції та безпеки українські «мозкові центри» демонструють стабільні вудчтнийagenda-setting ефекти, відчутні процедурні зміни завдяки інституціоналізованим консультаціям і окремі інструментальні результати там, де працюють у форматах ко-продукції з державою. Найвищу ймовірність сталого впливу мають організації, що поєднують відтворювані дата-продукти, відкриті методики, участь у робочих групах і стандарти EIPM; водночас реальна результативність залежить від «проникності» державних процедур і здатності швидко перетворювати рекомендації на формалізовані рішення. Для подальшого посилення впливу критичні кроки - уніфікація класів доказів, відкриті репозитарії даних і коду, прозорі відповіді на звернення у межах закону № 3841-IX, регулярне вимірювання uptake та мережеві платформи на кшталт Kyiv StratCom Forum, які масштабують спільні стандарти.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЗКОВИХ ЦЕНТРІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ВПЛИВУ НА ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНІ РІШЕННЯ

Метою цього розділу є створення цілісної й придатної до впровадження рамки підсилення впливу мозкових центрів на зовнішньополітичні рішення України, поєднавши міжнародні практики, цифрові інструменти та національні правові вимоги. Потреба у такій рамці зумовлена поєднанням трьох чинників: війна і вимога швидких, але обґрунтованих рішень; прискорена євроінтеграція з підвищеними стандартами якості регулювання і масова цифровізація, що відкриває нові канали збору та використання даних.

«Мозкові центри» здатні виступати провідниками доказів у політиці лише за умов синхронізації «пропозиції» та «попиту» на докази. У міжнародній практиці це описується як *evidence-informed policy making* (EIPM): держава створює процеси й навички для застосування доказів, а «мозкові центри» трансформують свій дослідницький цикл під політичні потреби - від дизайну досліджень до форматів комунікації (OECD, 2020).

Європейська Комісія у щорічних оглядах для країн-кандидатів акцентує увагу на регуляторній якості, прозорості та участі громадян, що прямо стосується організації консультацій і використання незалежної експертизи (European Commission, 2024). Цей розділ показує, як можливо перевести ці вимоги та перспективи у конкретні механізми співпраці уряду й «мозкових центрів».

В українських умовах результативність залежить від інституціалізації попиту держави на аналітику. Це означає типові технічні завдання, рамкові угоди та єдині точки входу для запитів. Такі механізми зменшують транзакційні витрати та фрагментацію взаємодій. Вони також задають стандарти якості й підзвітності для обох сторін. Від цього безпосередньо залежить швидкість і передбачуваність uptake. (OECD, 2020).

Не менш важливою є професіоналізація комунікації результатів. Аналітика має постачатися у форматах, які легко вбудовуються в процеси прийняття рішень. Йдеться про короткі брифінги, пояснювані моделі та інтерактивні дашборди. Кожен продукт повинен мати чітко визначену цільову аудиторію й результат використання. Системна комунікація підвищує готовність політиків застосовувати висновки. (European Commission, 2024).

Логіка впливу «мозкових центрів» на державну політику ґрунтується на послідовному циклі від збору даних до впровадження змін і подальшого навчання. Першим етапом є збір даних, який формує основу для всіх подальших аналітичних процесів. В Україні аналітичні центри активно використовують офіційні дані Державної служби статистики, результати соціологічних опитувань, аналітику профільних міністерств, а також дані міжнародних організацій. Наприклад, під час досліджень впливу війни на внутрішньо переміщених осіб, організації на кшталт KIC, Cedos чи VoxUkraine поєднували державну статистику з польовими опитуваннями, щоб отримати більш точний і живий зріз ситуації. Такий комплекс даних дозволяв не лише розуміти масштаби проблеми, а й оцінювати потреби конкретних груп населення.

Другим етапом є аналітика, під час якої зібрані дані перетворюються на змістовні висновки й рекомендації. Українські think tank'и застосовують як кількісні, так і якісні методи дослідження: економічне моделювання, аналіз регуляторного впливу, порівняльний аналіз політики різних країн тощо. Наприклад, Центр економічної стратегії або CASE Ukraine регулярно моделюють економічні сценарії щодо інфляції чи впливу бюджетних рішень. Cedos аналізує політики у сфері освіти чи міграції, показуючи, як зміни в законодавстві можуть позначитися на студентах чи мігрантах. Таким чином, дані перетворюються на аргументовану позицію, що містить не лише опис проблем, а й можливі варіанти рішень.

Третім критично важливим етапом є комунікація. Навіть найкраща аналітика не вплине на політику, якщо її не зрозуміють ті, хто ухвалює рішення. У цьому сенсі українські аналітичні центри активно адаптують свої продукти під різні аудиторії: короткі policy briefs для урядовців, візуалізовані презентації для публічних заходів, інфографіку для соцмереж. Наприклад, VoxUkraine за допомогою форматів типу VoxCheck не лише аналізує факти, а й комунікує їх у стислій, доступній і візуально зрозумілій формі. Інші центри готують закриті брифінги для парламентських комітетів або міністерств, де рекомендації подаються максимально конкретно, з урахуванням поточного політичного контексту та вікон можливостей.

Наступним кроком є uptake у центральних органах влади, тобто фактичне використання аналітичних матеріалів у процесі державного управління. Зазвичай це проявляється у включенні висновків аналітиків до урядових концепцій, стратегій, дорожніх карт або проєктів нормативно-правових актів. Наприклад, висновки аналітичних центрів щодо реформи державного управління регулярно враховуються Національним агентством з питань держслужби. Дослідження про шкільну мережу та доступність освіти, підготовлені Cedos та іншими організаціями, впливали на формування підходів до оптимізації закладів освіти в громадах. Так само рекомендації щодо боротьби з дезінформацією, запропоновані різними експертними спільнотами, використовуються Міністерством культури та інформаційної політики під час підготовки проєктів законів.

Етап змін політики стає можливим тоді, коли аналітика й рекомендації інтегруються у формальні рішення. Зміни можуть мати різний характер: оновлення стратегій, ухвалення нових законів, корекція державних програм, перегляд бюджетних пріоритетів або впровадження нових процедур. Наприклад, реформа системи харчування у школах, яку просували експерти та громадські організації, привела до зміни державних стандартів та виділення додаткового фінансування. Дослідження стану медицини на

деокупованих територіях впливали на оперативні рішення МОЗ щодо розгортання мобільних бригад чи пріоритетності відновлення конкретних медзакладів. У сфері енергетики аналітика DiXi Group використовувалась для вдосконалення законодавства про прозорість видобутку та регулювання ринку.

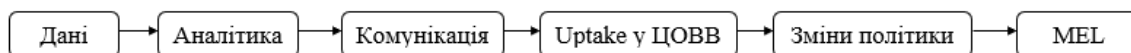
Завершальний етап циклу — MEL (моніторинг, оцінка, навчання). Він дає можливість зрозуміти, чи були запропоновані рішення ефективними, та що потрібно покращити. В Україні практика оцінювання впливу політики поступово розвивається, особливо завдяки міжнародним програмам технічної допомоги. Наприклад, після впровадження програм підтримки ВПО проводяться оцінки їхньої ефективності, які дозволяють визначити, чи дійсно допомога досягає тих, хто її потребує. Аналогічно, після змін у бюджетному законодавстві Міністерство фінансів разом з аналітиками оцінює, як ці зміни впливають на громади. Результати моніторингу та оцінки формують нові питання, нові дослідження і повертають цикл до етапу збору даних, роблячи політику більш адаптивною і заснованою на доказах.

Таким чином, взаємодія між аналітикою, комунікацією та державними інституціями створює замкнений цикл вироблення рішень. Саме завдяки цій логіці «мозкові центри» можуть не просто генерувати знання, а реально сприяти змінам політики в Україні — від ідентифікації проблем до формування нових стандартів, процедур і програм, що покращують життя громадян.

Нижче представлена схема 3.1, яка демонструє поетапний процес формування рішень «мозковими центрами».

Схема 3.1

Логіка впливу «мозкових центрів» на політику: від даних до рішень і навчання (адаптовано з ROMA/Outcome Mapping).



*Джерело: систематизовано автором*

Представлена логіка впливу аналітичних центрів на державну політику демонструє, що ефективні зміни відбуваються лише тоді, коли весь цикл — від збору даних до моніторингу — працює узгоджено та без «розривів». Кожен етап схеми виконує окрему, але взаємопов’язану функцію: дані забезпечують фактичну основу, аналітика перетворює їх на змістовні висновки, комунікація робить ці висновки доступними для політичних акторів, uptake у ЦОВВ гарантує, що ідеї не залишаються на папері, а змінюють процес ухвалення рішень, а етап MEL дозволяє оцінити результати та вдосконалювати політику надалі.

Таким чином, вплив «мозкових центрів» на політику є не разовою подією, а циклічним процесом, що формує культуру прийняття рішень, заснованих на доказах. Приклади з України підтверджують, що аналітичні центри здатні суттєво впливати на державну політику тоді, коли вони працюють системно: збирають якісні дані, проводять глибокі дослідження, комунікують результати у зручних форматах та співпрацюють із органами влади. Саме така послідовна логіка забезпечує не лише точкові зміни окремих рішень, а й більш стійку трансформацію державного управління в напрямі прозорості, ефективності та підзвітності.

### **3.1. Міжнародні практики підвищення ефективності «мозкових центрів» та можливості їх адаптації в Україні**

Міжнародна практика показує, що ефективні «мозкові центри» вирізняє не лише якість досліджень, а й здатність проєктувати та вимірювати вплив. У межах ЕІРМ країни зміцнюють інститути, які поєднують наукові

організації з потребами уряду, знижуючи бар'єри для використання доказів (OECD, 2020).

Прикладом інституціоналізації попиту є британська мережа What Works: тематичні центри з чіткими стандартами доказів, спільні програми з міністерствами та фокус на повторюваності результатів. Оновлена стратегія мережі підкреслює важливість лідерства, якості та професійних спільнот (Evaluation Task Force, 2023).

Щоб планувати вплив, «мозкові центри» застосовують ROMA (ODI) і Outcome Mapping (IDRC). Ці підходи відмовляються від ідеї, що публікація звіту сама собою змінює політику, і натомість вимагають визначити стейкхолдерів, очікувані поведінкові зміни, канали комунікації та маркери uptake (Young et al., 2014; Earl et al., 2001).

Стійкий вплив рідко можливий без довгострокового інституційного фінансування. Оцінка 2-ї фази Think Tank Initiative засвідчила зв'язок між core-financing і організаційною спроможністю, стабільністю команд та якістю продуктів -за умови прозорого MEL та підзвітності (Christoplos et al., 2019).

Паралельно зростає роль дата-орієнтованих продуктів і візуалізації. Кейс Igarapé Institute демонструє як інтерактивні дашборди роблять дані доступними для рішень; Chatham House пропонує рамку цифрової публічної інфраструктури, що полегшує інтероперабельність і масштабування взаємодії (Igarapé Institute, n.d.; Chatham House, 2025).

Для України релевантність цих практик визначається відповідністю правовим рамкам консультацій і євроінтеграційним критеріям. Постанова КМУ № 996 і Закон «Про публічні консультації» створюють основу для прозорої участі, а плани OGP -для підзвітності та відкритості (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2010; Verkhovna Rada of Ukraine, 2024; OGP, 2025).

По-перше, адаптація What Works в Україні потребує створення секторальних «центрів доказів». Їхнім мандатом має бути систематизація

доказів, підготовка user-friendly гідів і супровід міністерств. Секретаріат може координувати стандарти та бенчмарки якості. Пілот доцільно запускати у сферах зовнішньої політики та безпеки. Це зменшить фрагментацію та підвищить повторюваність рішень. (OECD, 2020).

По-друге, ROMA/Outcome Mapping варто зробити обов'язковим компонентом спільних проєктів уряд–»мозкові центри». Кожен проєкт має містити карту стейкхолдерів і поведінкові індикатори. Це дає прозорі критерії успіху і підстави для навчання. Публікація after-action reviews покращує довіру і передбачуваність. Таким чином зростає ймовірність реального uptake. (Evaluation Task Force, 2023).

По-третє, потрібні дата-продукти, які вбудовуються в процеси ЦОВВ. Йдеться про дашборди санкцій, міжнародної підтримки, економічної дипломатії. Регулярність оновлення важливіша за ідеальну повноту. UX і доступність визначають користувацьке застосування. Візуальні продукти пришвидшують роботу посадовців та медіа. (Young et al., 2014; Earl et al., 2001).

Адаптація інституціоналізованого попиту на докази, поведінкових підходів ROMA/OM і дата-продуктів у зв'язці з core-financing і прозорим MEL створює критичну масу для сталого впливу «мозкові центри» на зовнішню політику України (OECD, 2020; Evaluation Task Force, 2023; Young et al., 2014; Earl et al., 2001).

### **3.2. Цифровізація, комунікаційні технології та нові формати аналітичної діяльності**

Цифровізація радикально скорочує час між появою даних і прийняттям рішення. У підході DPI (цифрової публічної інфраструктури) йдеться про стандарти даних, інтероперабельність і безпечну ідентифікацію, що дозволяє «мозковим центрам» інтегрувати продукти в робочі процеси держави (Chatham House, 2025).

Українська екосистема «Дія» та «Дія.AI» створює додаткові канали взаємодії з громадянами та бізнесом, а також формує очікування до якості сервісів і даних. Це відкриває можливості для дослідницьких колаборацій і спільних продуктів держави й аналітичних центрів (Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2025; ITU, 2025; UNDP, 2025).

Щоб забезпечити довіру до аналітики, варто застосовувати відтворюване дослідження: відкриті дані (коли це можливо), версіонування коду, рецензування, контрольні списки якості. Комунікація має бути багатоканальною: короткі політичні брифінги, інтерактивні дашборди та пояснювані моделі у супровідних записках.

На рівні збирання та обробки даних важлива дисципліна ETL. Документування джерел і трансформацій підвищує відтворюваність. Автоматизація оновлень зменшує ресурсні витрати. Логування змін дає змогу проводити аудит. Це критично для використання продукту в державних процесах. (Chatham House, 2025).

У моделюванні потрібно поєднувати точність і пояснюваність. Крос-валідація та стрес-тести зменшують ризик переобучення. Пояснювані метрики роблять висновки прийнятними для політики. Відкриті ноубуки допомагають відтворити результати. Такий підхід підвищує довіру користувачів. (Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2025; ITU, 2025; UNDP, 2025).

Комунікація повинна враховувати інформаційне перевантаження аудиторій. Короткі тексти з чіткими меседжами засвоюються краще. Візуальні узагальнення економлять час посадовців. А/В-тестування дає об'єктивні дані про ефективність каналів. Це дає змогу перерозподіляти ресурси у більш результативні формати. (CES, 2025; VoxUkraine, 2025).

Нижче наведена схема 3.2 за допомогою якої можна вивчити узагальнений цифровий цикл виробництва та використання аналітики.

Схема 3.2



Узагальнюючи можна зробити висновок, що перехід до data-first, відкритих стандартів і дисципліни відтворюваності створює передумови для довіри та швидкого застосування доказів у державних рішеннях; цифрова інфраструктура держави множить ефект таких підходів (Chatham House, 2025; ITU, 2025; UNDP, 2025).

### 3.3. Пропозиції щодо удосконалення взаємодії «мозкових центрів» і державних органів України

Модель взаємодії має спиратися на три кити: формалізований попит держави (типові ToR, рамкові угоди), прозорі консультації (відповідно до № 996 і Закону 2024 року) та спільний стандарт доказів із вимогами до даних, рецензування і MEL (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2010; Verkhovna Rada of Ukraine, 2024; OECD, 2020).

Типові ToR повинні задавати ціль політики, вимоги до даних, формат і дедлайни, маркери uptake (посилання у НПА або процедурах, офіційні відповіді уряду) і план MEL, що містить ROMA/OM-артефакти (Young et al., 2014; Earl et al., 2001).

Рамкові угоди прискорюють залучення «мозкові центри», знижують транзакційні витрати та встановлюють правила конфлікту інтересів і відкритості даних. OGP-зобов'язання можуть забезпечити публічну підзвітність і доступ до артефактів співпраці (OGP, 2025).

Процесна сторона консультацій має бути зрозумілою й передбачуваною. Повідомлення про початок, оприлюднення драфтів і строків

-обов'язкові. Коментарі та відповіді повинні бути публічними. Експертні слухання варто проводити з протоколами й трансляціями. Це підвищує довіру та зменшує інформаційні асиметрії. (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2010; Verkhovna Rada of Ukraine, 2024).

Потрібен спільний стандарт доказів і якості даних. Класи доказів, мінімальні вимоги до прозорості й відтворюваності. Аудит моделей і етичні гайдлайни для алгоритмів. Протоколи анонімізації та безпеки даних. Забезпечується баланс швидкості та надійності. (Young et al., 2014; Earl et al., 2001).

Спільний щорічний звіт про uptake у зовнішній політиці закріпить культуру навчання. Індикатори: частка НПА з посиланнями, кількість ToR, кейси uptake, відкриті дашборди, охоплення/engagement. Звіт формуватиметься на перетині урядових і незалежних джерел. Результати мають обговорюватися на відкритих платформах. Публічність стимулює покращення практик обох сторін. (OECD, 2020; OGP, 2025).

Висновок. Стандартизований попит, транспарентні консультації та єдиний стандарт доказів формують передбачувану екосистему співпраці, у якій якісна аналітика швидко переходить у рішення та перевіряється за результатами MEL (OECD, 2020; OGP, 2025).

### **3.4. Прогноз тенденцій розвитку українських «мозкових центрів» у системі зовнішньополітичного процесу**

У найближчі 2–3 роки розвиток сектора визначатимуть: євроінтеграційні вимоги до регуляторної якості й участі (European Commission, 2024), цифровізація державних сервісів (Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2025; ITU, 2025; UNDP, 2025) та міжнародні стандарти сектора (On «мозкові центри», 2025; TTCSP, 2021). Комбінація цих факторів штовхатиме «мозкові центри» до гнучких «policy labs» і мереж доказів зі спільним MEL.

За низької відкритості попиту держави і високій дата-спроможності «мозкові центри» сектор акцентуватиме адвокацію правил. Фокус -на закріпленні процедур консультацій і стандартів якості. Пілоти співпраці демонструватимуть переваги застосування доказів. Поступове розширення успішних кейсів створюватиме тиск на інституціалізацію. Результатом стане підвищення попиту на аналітику. (European Commission, 2024).

За високої відкритості попиту і високій спроможності формується мережа доказів. З'являються секторальні центри доказів і спільні дата-платформи. Uptake стає масовішим і відтворюваним. Регулярні звіти консолідують культуру навчання. Це відповідає логіці євроінтеграції та стандартам EIPM. (On «мозкові центри», 2025; TTCSP, 2021).

У найближчі роки «мозкові центри» в Україні посилюватимуть вплив на зовнішньополітичний процес, оскільки попит держави й суспільства на якісні пояснення світу лише зростатиме. Війна, прискорення євроінтеграції, конкуренція стратегій великих держав і вибухова складність інформаційного середовища змушують ухвалювачів рішень діяти швидко, але при цьому спиратися на докази. У такій конфігурації «мозкові центри» дедалі частіше ставатимуть посередниками між даними, експертним судженням і політикою: вони не підмінятимуть державні інституції, та суттєво зменшуватимуть невизначеність, допомагатимуть розводити політичні та технічні складові рішень і готуватимуть практичні сценарії дій на коротку й середню дистанції.

Головний драйвер зростання — ускладнення завдань. Українські відомства вимушені одночасно вести переговори, координувати допомогу, налаштовувати санкційні режими, готувати імплементацію *acquis* і будувати економічну дипломатію. Для кожного з цих сюжетів потрібні постійно оновлювані дані, порівняння міжнародних практик, верифіковані аргументи та оцінка ризиків. «Мозкові центри» вже сьогодні поставляють такі продукти, а в перспективі двох-трьох років перейдуть до ще вужчої

спеціалізації: окремі команди зосередяться на санкційній політиці й обходах, інші — на параметрах безпекових угод і стійкості оборонно-промислового співробітництва, ще інші — на євроінтеграційних «домашніх завданнях», правилах державної допомоги чи кліматичній дипломатії. Спеціалізація підвищить точність і швидкість реагування, а також створить умови для експертних «ланцюжків» між центрами, де аналітика однієї організації стане «входом» для поглиблених моделей іншої.

Другий магістральний тренд — інституціоналізація взаємодії з державою. Регулярні консультації, типові технічні завдання на дослідження, вимоги до прозорості даних і відтворюваності висновків поступово ставатимуть нормою, а не винятком. Це не лише раціоналізує ресурс «мозкових центрів», а й підвищує передбачуваність для міністерств: коли є єдині вимоги до формату брифів, часові «віхи» і чіткі маркери використання результатів, відділам зовнішньої політики легше інтегрувати аналітику у власні процедури. Разом з тим, така інституціоналізація означає і зворотні вимоги: центри системно впроваджуватимуть моніторинг–оцінювання–навчання (MEL), щоб фіксувати, як саме продукти були використані — чи вплинули на порядок денний, чи змінили процедури, чи лягли в основу конкретних рішень, чи посилили спроможність відомств.

Третя тенденція — цифровізація як «мовчазна інфраструктура» впливу. Аналітика більше не обмежуватиметься статичними звітами: стандартом стануть короткі політичні брифінги з інтерактивними додатками, пояснюваними моделями і дашбордами, що оновлюються. «Мозкові центри» приділятимуть більше уваги чистоті даних і процесам їх трансформації, веденню журналів змін, відкритим методологічним запискам. Це відкриє шлях до спільних дата-продуктів з профільними органами влади, де центри відповідають за метод і підтримку інтерпретації, а держава — за підключення до робочих процесів і безперервність оновлення. Наслідком стане скорочення

інтервалу між появою інформації та її застосуванням у переговорах, позиційних документах чи оцінках впливу.

Четвертий вектор — інтернаціоналізація експертних мереж. Якісні команди в Україні ще активніше вбудовуватимуться в європейські та трансатлантичні коаліції знань: спільні дослідження, синхронізовані брифінги перед ключовими самітами, обмін методологіями, дзеркалювання дашбордів різними мовами. Це важливо не лише для підсилення голосу України у зовнішньополітичних дискусіях. Міжнародна співпраця дає доступ до найновіших методик оцінювання, дозволяє швидше «перекладати» складні теми для зовнішньої аудиторії, а головне — зменшує ризик інтелектуальних «ланцюжків помилок», коли одна внутрішня нарація без достатніх перевірок переходить у рішення.

П'ята тенденція стосується комунікації. Перевантаження інформаційного поля й конкуренція за увагу означають, що виграє не той, хто більше говорить, а той, хто краще структурує. «Мозкові центри» системніше інвестуватимуть у формати, які політики і дипломати реально споживають: короткі довідки на одну сторінку з ясною відповіддю на «що робити зараз»; серії візуалізацій із мінімалістичними підписами; «питання—відповідь» для чутливих переговорних сюжетів; стислий словник термінів для складних технічних тем. У медійному просторі центри дедалі частіше виконуватимуть роль «пояснювачів», що зменшують шум і запобігають втратам смислу під час ескалаційних інформаційних атак.

Паралельно триватиме зміна фінансової архітектури. Пожвавлуватиметься поєднання грантового та контрактного підходів, з'являтимуться рамкові угоди з державними інституціями і міжнародними партнерами, а для найсильніших гравців — спроби вибудувати елементи інституційної сталості (core financing, ендаументи, довгострокові програмні рамки). Такі інструменти зменшують «пиляння» команд на короткі проекти й

дозволяють інвестувати в методологію, стандарти якості та збереження командної пам'яті — те, що найскладніше відновити після криз.

На ринку талантів зростатиме конкуренція за аналітиків, які вміють одночасно працювати з даними, методами і політичним контекстом. Центри вибудовуватимуть власні «академії» — стажування, методичні школи, програми менторства для молодших дослідників і комунікаційників. Перевагу матимуть організації, де процеси описані, шляхи зростання прозорі, а якість вимірюється не обсягом публікацій, а доведеним використанням продуктів. Це підштовхне весь сектор до культивування культури відтворюваності: відкриті методологічні додатки, контрольні списки якості, незалежне рецензування ключових висновків.

Водночас виклики нікуди не зникнуть. Залежність від донорського фінансування може провокувати короткі горизонти планування; дефіцит доступних даних — спокусу робити висновки на неповних масивах; політична турбулентність — тиск на незалежність суджень. Щоб ці ризики не зводили нанівець здобутки, «мозкові центри» послідовно формуватимуть етичні політики, протоколи управління конфліктами інтересів, стандарти прозорості методів і джерел. Важливо також, що зростання впливу автоматично тягне за собою спроби дискредитації — отже, захист репутацій і безпеки команд стане частиною операційного планування.

У підсумку найімовірніша траєкторія виглядає як рух до гібридної моделі: поруч із класичними дослідженнями з'являтимуться «policy labs», де зовнішньополітичні ідеї швидко прототипуються й тестуються на малих пілотах; поруч із індивідуальними брифами — мережеві продукти кількох центрів, що стикаються між собою; поруч із публічними заходами — закриті робочі сесії для команд, які готують конкретні переговорні позиції. Така модель найкраще відповідає умовам, коли темп подій високий, а ціна помилки — надто велика. Для держави це означає більш прогнозовані

процедури взаємодії з сектором, швидший цикл «дані → рішення», менше фрагментації в аргументах, сильніша коаліційна робота з партнерами. Для самих «мозкових центрів» — більше вимірюваності результатів, вищі стандарти якості і стійкіші організаційні моделі.

Отже, роль українських «мозкових центрів» у зовнішньополітичному процесі надалі зростатиме не стільки за рахунок гучності публічних заяв, скільки завдяки професіоналізації виробничого циклу знань, цифровим інструментам, інтернаціоналізації мереж та інституціоналізованим відносинам із державою. Їхній внесок вимірюватиметься не кількістю сторінок, а часткою рішень, у яких їхні продукти стали орієнтиром, процедурою або інструментом. Саме так формуватиметься критична маса доказовості, що робить українську зовнішню політику більш передбачуваною для союзників, менш вразливою до маніпуляцій і здатною швидко адаптуватися до нових викликів.

Тож, міжнародні практики (What Works; ROMA/OM; TTI), цифрова публічна інфраструктура (DPI; Diia/Diia.AI) та правові рамки участі (№ 996 і Закон 2024 року) формують узгоджену архітектуру для підвищення впливу «мозкових центрів» на зовнішню політику України. Управлінська суть цієї архітектури - зменшити транзакційні витрати співпраці, підвищити передбачуваність процесів і закласти навчання в системний MEL.

Рекомендовано: інституціоналізувати попит (типові ToR, рамкові угоди), запровадити спільний стандарт доказів і прозорий MEL, запустити секторальні пілоти «центрів доказів», будувати DPI-сумісні дата-продукти і щорічно звітувати про uptake у зовнішній політиці. Такі кроки підвищують придатність аналітики до застосування і зроблять політику більш результат-орієнтованою (OECD, 2020; Evaluation Task Force, 2023; Young et al., 2014; Earl et al., 2001; Chatham House, 2025).

Реалізувати ці кроки доцільно поетапно протягом 12–24 місяців. Перший етап -підготовка стандартів і пілотів у пріоритетних секторах. Другий -масштабування успішних практик і закріплення процедур. Третій -регулярний моніторинг і корекція на основі MEL. Поетапність знижує ризики та підвищує стійкість впровадження. (OGP, 2025).

## ВИСНОВКИ

Висновки узагальнюють результати дослідження та демонструють виконання всіх завдань, визначених у вступі роботи, з фокусом на реальному використанні аналітики українських «мозкових центрів» у державних зовнішньополітичних рішеннях. Це узгоджується з логікою, структурою та очікуваними результатами, зафіксованими у вступі, де конкретизовано об'єкт, предмет, мету, часові межі та перелік дослідницьких завдань.

У роботі поставлено мету - знайти інструменти, які зроблять співпрацю «мозкових центрів» та держави результативнішою у прийнятті зовнішньополітичних рішень - і її досягнення підтверджено сукупністю теоретичних, методологічних і прикладних результатів, що безпосередньо підвищують імовірність реального використання аналітики у державних процесах. Концептуально уточнено, що «мозковий центр» - це інституція-посередник між знанням і політичним циклом, відмежована від академічних підрозділів (які вимірюють успіх переважно науковими метриками), від внутрішніх урядових офісів (де ключова ознака - підзвітність ієрархії) і від класичних адвокаційних організацій (де первинна мета - мобілізація, а не виробництво доказів). Таке відмежування дозволило будувати інструменти саме для тих організацій, чиє завдання «вбудовуватися» у часові обмеження рішень і формати їхнього використання, наприклад, короткі брифи, пояснювані моделі, інтерактивні дашборди, участь у консультаціях. У підсумку сформовано комплект інструментів — типові ToR і рамкові угоди, SOP консультацій з мотивованою відповіддю, RACI, стандарт доказів/відтворюваності та дашборд uptake із KPI.

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання.

1. Виокремлено й обґрунтовано понятійно-категоріальний апарат дослідження та чітко відмежовано «мозкові центри» від суміжних інституцій.

У роботі «мозкових центрів» визначено у вузькому функціональному розумінні як посередника між знанням і рішенням; на цій основі проведено розрізнення з урядовими аналітичними підрозділами (де ключовою є інституційна автономія та інші критерії підзвітності), академічними/університетськими дослідницькими структурами (де критеріями успіху виступають наукові метрики, а не «вбудовуваність» у політичний цикл) і адвокаційними організаціями (де первинною є мобілізація, а не виробництво доказів). Запропоновано розширену типологію «мозкових центрів» за роллю в політичному процесі, бізнес-моделлю, рівнем цифрової зрілості та ступенем адвокації; ці виміри дозволили коректно порівнювати організації за їхньою придатністю до «вбудовування» в державні процедури та очікувані види впливу.

2. Узагальнено міжнародні практики впливу «мозкових центрів» на зовнішню політику й стандарти формування політики на основі доказів. Синтез охопив інституційні моделі інституціоналізованого попиту (на кшталт мереж What Works), поведінкові підходи до планування впливу (ROMA/Outcome Mapping), вимоги до відтворюваності та прозорості (reproducible research), а також логіку цифрової публічної інфраструктури, що скорочує відстань від даних до рішення. Висновок цього блоку полягає в тому, що сталий вплив виникає не з окремих «яскравих» публікацій, а з поєднання чітко заданого попиту держави, передбачуваних правил співпраці, спільних стандартів доказів і регулярного моніторингу використання.

3. Охарактеризовано сучасний стан і провідні напрями діяльності ключових українських аналітичних центрів у зовнішньополітичній сфері. Проведено картування ядра організацій і їх продуктових ліній — від стратегічної експертизи й регулярних аналітичних оглядів до інтерактивних дата-продуктів і супроводу публічних консультацій. Показано, що в секторі співіснують різні організаційні логіки (державні інститути, незалежні

некомерційні центри, університетські осередки, консультаційні фірми), які закривають різні ділянки попиту держави на докази та разом формують компліментарну екосистему.

4. Ідентифіковано канали взаємодії та бар'єри між «мозковими центрами» і державними інституціями. До формальних каналів віднесено типові технічні завдання, рамкові угоди, публічні консультації, робочі групи, офіційні відповіді на пропозиції; до неформальних — мережеві зв'язки, експертні траєкторії та «чемпіони» змін усередині відомств. Бар'єри згруповано у фінансові (нестабільність core-фінансування), процедурні (нерівномірність практик консультацій, різна якість ToR), дані та відтворюваність (дефіцит відкритих, стандартизованих наборів і «чистих» ETL-процесів), часові (лаги між появою продукту й «вікном можливостей»), етичні та конфлікти інтересів. Це дало підстави для адресних операційних рекомендацій у розділі 3.

5. Побудовано та випробувано дизайн вимірювання uptake, який розрізняє чотири рівні використання: формування порядку денного, процедурний, інструментальний і розбудови спроможностей. Для кожного рівня запропоновано верифіковані маркери, що дозволяють відокремити «символічне» посилення від реального застосування у текстах нормативно-правових актів, процедурах, бюджетних чи організаційних рішеннях. Дизайн включає часові мітки та журналізацію подій, що робить можливим відстеження кумулятивних ефектів серійних продуктів. У підсумку сформовано коротку «драбину сили» маркерів — від слабких до сильних — придатну для міжкейсних порівнянь і підзвітності.

6. До того ж, на основі попередніх блоків сформульовано операційні пропозиції щодо підвищення якості попиту та пропозиції доказів і окреслено прогностичні тенденції розвитку сектора. Пропозиції зводяться до інституціоналізації попиту (типові технічні завдання (ToR), рамкові угоди,

єдині точки входу), уніфікації стандартів доказів і відтворюваності (класи доказів, вимоги до даних і прозорості, peer review, етичні політики), запровадження регулярного публічного звіту про uptake у зовнішній політиці, а також розгортання DPI-сумісних дата-продуктів, які «вбудовуються» у робочі процеси Центральних Органів Виконавчої Влади.

Прогноз показує, що найбільш імовірна траєкторія — рух до гібридної моделі «policy labs + мережі доказів», де поєднуються швидкість експериментування, стандарти консультацій та спільний MEL. Для ризик-менеджменту запропоновано поетапність впровадження (12–24 місяці) та мінімальний набір KPI, що дає можливість вимірювати прогрес і швидко коригувати практики.

Таким чином, дослідження виконало всі поставлені завдання та досягло мети — пояснити механізми й умови, що забезпечують реальне використання аналітики українських «мозкових центрів» у зовнішньополітичних рішеннях, і на цій основі запропонувати інструменти підвищення uptake на різних етапах політичного циклу. Новизна полягає в поєднанні розширеної типології «мозкових центрів» із операційною системою маркерів використання, валідованих через процес-трейсинг; практична цінність - у готових до впровадження рішеннях: стандартизованих вимогах до запитів і якості доказів, процедурі «мотивованої відповіді» в консультаціях, шаблонах MEL і архітектурі дашбордів uptake. Отримані результати можуть бути використані державними інституціями для підвищення передбачуваності рішень, аналітичними центрами — для професіоналізації виробничого циклу знань, а донорами — для таргетування підтримки на ті інструменти, які найбільше підвищують імовірність реального застосування аналітики.

Враховуючи воєнний і поствоєнний контекст, у якому працюють українські органи влади та аналітичні спільноти, запропонована рамка є не

лише академічно обґрунтованою, а й управлінськи доцільною: вона зменшує транзакційні витрати співпраці, скорочує часові лаги між даними та рішеннями, підвищує відтворюваність і підзвітність. Обмеження дослідження — передусім неповнота і нерівномірність доступу до даних, часові лаги та ризик селекційних упереджень — були пом'якшені триангуляцією джерел, «негативними тестами» та обережною атрибуцією. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поздовжні вимірювання uptake, міжкраїнові порівняння в умовах євроінтеграції й експериментальні дизайни співпраці «уряд - «мозкові центри» у форматі policy labs.

Запропонована в роботі архітектура — інституціоналізований попит на докази, спільний стандарт якості, цифрові продукти, що інтегруються в процеси, і регулярна публічна звітність про uptake — формує самозміцнюваний контур прийняття зовнішньополітичних рішень. Це безпосередньо працює на національні інтереси України: підвищує якість державних політик, зміцнює довіру партнерів і суспільства та пришвидшує інтеграцію найкращих світових практик у політичне середовище країни.

Підсумовуючи, мета дослідження — відшукати інструменти, що зроблять співпрацю «мозкових центрів» і держави результативнішою у зовнішній політиці — досягнута.

У роботі запропоновано операційні інструменти — від ToR і SOP консультацій до RACI та дашборда uptake — які безпосередньо зменшують транзакційні витрати, пришвидшують зворотний зв'язок і підвищують частку процедурних та інструментальних змін у рішеннях. Врешті-решт, робота вбудовує ці інструменти у правові «рейки» та цифрові процеси держави, що створює умови для масштабування практик і стійкого зростання якості зовнішньополітичного процесу.

Враховуючи обмеження доступу до даних і часові проміжки, застосовані в роботі принципи відтворюваності та обережної атрибуції суттєво знижують ризик помилок і можуть слугувати стандартом для подальших досліджень і для впровадження регулярної публічної звітності про uptake у зовнішній політиці України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Законодавчі документи

1. Закон України № 964-15 (2003, 19 червня). *Про основи національної безпеки України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15>
2. Закон України № 2163-19 (2017, 5 жовтня). *Про кібербезпеку*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>
3. Закон України № 2469-19 (2018, 21 червня). *Про національну безпеку України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
4. Закон України № 3841-IX (2024). *Про публічні консультації*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
5. Конвенція ООН проти транснаціональної організованої злочинності (2000, 15 листопада). United Nations Office on Drugs and Crime. URL: <https://www.unodc.org>
6. Конституція України (1996). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
7. Міністерство закордонних справ України. (2021). *Стратегія зовнішньополітичної діяльності України*. URL: [https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/pro\\_mfa/strategy-of-foreign-policy.pdf](https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/pro_mfa/strategy-of-foreign-policy.pdf)
8. Національний інститут стратегічних досліджень. (2022). *Імплементация Стратегії національної безпеки України: стан і перспективи* (Аналітичний звіт). URL: <https://www.niss.gov.ua>

9. Національний інститут стратегічних досліджень. (2023). *Збірник нормативних документів із питань національної безпеки*. НІСД. URL: <https://www.niss.gov.ua/documents>
10. НАТО. (2022). *Strategic Concept 2022: Adopted by Heads of State and Government in Madrid*. URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_196378.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_196378.htm)
11. Організація Об'єднаних Націй. (1945, 26 червня). *Хартія Організації Об'єднаних Націй*. URL: <https://www.un.org>
12. Північноатлантичний договір (1949, 4 квітня). North Atlantic Treaty Organization. URL: <https://www.nato.int>
13. Постанова Кабінету Міністрів України № 996 (2010). *Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
14. Постанова Кабінету Міністрів України № 307-2021-п (2021, 14 липня). *Про затвердження Стратегії кібербезпеки України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/307-2021-%D0%BF>
15. Рада національної безпеки і оборони України. (2020). *National Security Strategy of Ukraine*. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Strategii/4980.html>
16. Рада національної безпеки і оборони України. (2022). *Інформаційний бюлетень*. URL: <https://www.rnbo.gov.ua>

- 17.Рада національної безпеки і оборони України. (2023). *Національна безпека України: виклики та перспективи* (Звіт). URL: <https://www.rnbo.gov.ua>
- 18.Рада національної безпеки і оборони України. (2023). *Пріоритети оборонної політики України* (Стратегічний огляд). URL: <https://www.rnbo.gov.ua/defense-review>
- 19.Статистична служба України. (2023). *Статистичний щорічник України за 2023 рік*. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
- 20.Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (2014, 27 червня). URL: <https://www.kmu.gov.ua>
- 21.Council of Europe. (2021). *Recommendation CM/Rec(2021)1 on the development and promotion of policy analysis in decision-making*.
- 22.European Commission. (2023). *Analytical Report on Ukraine's alignment with the EU acquis*. Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations.

### Список літератури

- 23.Abelson, D. (2009). *Do think tanks matter?* McGill–Queen’s University Press.
- 24.Allison, G. T., & Zelikow, P. (1999). *Essence of decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (2nd ed.). Longman.

25. Andersen, N. A. (2008). *Discursive analytical strategies: Understanding power, practice and policy*. The Policy Press.
26. CASE Україна. (2023). *Державна економічна політика та її вплив на національну безпеку*. URL: <https://case-ukraine.com.ua/research>
27. Castillero-Ostio, E., et al. (2025). The digital interactivity of US think tanks' communications. *Frontiers in Political Science*.
28. Christoplos, I., Pain, A., Kluyskens, J., & Fruehling, P. (2019). *External Evaluation of the Think Tank Initiative (TTI) Phase Two, 2014–2019*. NIRAS/IDRC.
29. Council of the EU Library. (2025). *Think tank reports on the invasion of Ukraine (2022–2024; 2025 digest)*.
30. Denham, A., & Stone, D. (2003). *Think tanks and policy advice in the UK*. Palgrave Macmillan.
31. Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T. (2001). *Outcome Mapping*. International Development Research Centre (IDRC). URL: [idl-bnc-idrc.dspacedirect.org](http://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org)
32. European Commission. (2024). *Ukraine 2024 Report*. Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations.
33. European Endowment for Democracy (EED). (2020). *Strengthening the independence and capacity of think tanks in the Eastern Partnership region*. URL: <https://democracyendowment.eu>
34. Fung, A. (2013). The public as partners and producers: New forms of democratic collaboration. *Policy and Society*, 32(4), 271–284.

35. Global Cybersecurity Index (2022). International Telecommunication Union (ITU). URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/Pages/global-cybersecurity-index.aspx>
36. Habermas, J. (1989). *The structural transformation of the public sphere: An inquiry into a category of bourgeois society*. MIT Press.
37. Hauck, V., & van Heffen, F. (2020). *The role of think tanks in the policy process*. Edward Elgar Publishing.
38. Hermann, C. F., Kegley, C. W., & Rosenau, J. N. (1987). *New directions in the study of foreign policy*. Allen & Unwin.
39. Hudson, V. M. (2014). *Foreign policy analysis: Classic and contemporary theory* (2nd ed.). Rowman & Littlefield Publishers.
40. IEP Berlin. (2023). *Think tanks as civil society organisations in Ukraine*. URL: <https://iep-berlin.de>
41. Jockers, M. L. (2017). *Macroanalysis: Digital methods and literary history*. University of Illinois Press.
42. Kelley, J. (2012). *The politics of expertise: How think tanks shape modern government*. Routledge.
43. Lomas, T. (2022). *The policy-maker's handbook: A practical guide to policy analysis and design*. Emerald Publishing Limited.
44. McGann, J. G. (2019–2020). *Global Go To Think Tank Index Reports*. University of Pennsylvania / TTCSP.

45. McGann, J. G. (2021). *2020 Global Go To Think Tank Index Report*. Think Tanks and Civil Societies Program (TTCSP).
46. Medvetz, T. (2012). *Think Tanks in America*. University of Chicago Press.
47. Mintz, A., & DeRouen, K. (2010). *Understanding foreign policy decision making*. Cambridge University Press.
48. Nisbet, M. C., & Scheufele, D. A. (2009). What's next for science communication? Promising directions and lingering challenges. *American Journal of Political Science*, 59(1), 175–204.
49. O'Neil, M. (2015). *Disinformation and Policy*. Brookings Institution Press.
50. OECD. (2017). *Policy advisory systems*. OECD Publishing.
51. OECD. (2020). *Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making*. OECD Publishing
52. OECD. (2024). *Digital Public Infrastructure for Digital Governments* (Policy Paper No.). OECD Publishing.
53. ODI. (2014/2024). *ROMA: A Guide to Policy Engagement and Influence*. ODI: Think change.
54. Ricci, D. (1993). *The transformation of American politics: The new Washington and the rise of think tanks*. Yale University Press.
55. Rich, A. (2004). *Think Tanks, Public Policy, and the Politics of Expertise*. Cambridge University Press.
56. Sabatier, P. A., & Jenkins-Smith, H. C. (1993). *Policy change and learning: An advocacy coalition approach*. Westview Press.

57. Shirky, C. (2008). *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*. Penguin Press.
58. Snyder, R. C., Bruck, H. W., & Sapin, B. (2002). *Foreign policy decision making (Revisited)*. Palgrave Macmillan.
59. Stone, D. (2007). Recycling bins, garbage cans or think tanks? *Policy & Politics*, 35(3), 429–446.
60. Stone, D., & Denham, A. (Eds.). (2018). *Think tank traditions: Policy research and the politics of ideas*. Manchester University Press.
61. Tregub, N., & Burlaka, S. (2023). The role of Ukrainian think tanks in shaping the public opinion during the Russian invasion. *East European Politics and Societies*.
62. UK Cabinet Office, Evaluation Task Force. (2023). *The What Works Network strategy*. UK Government.
63. UNDP. (2023–2025). *Digital public infrastructure* [Initiative pages, policy notes]. United Nations Development Programme
64. UNICEF. (2024). *State of the Digital Public Goods Ecosystem* (GovStack note). United Nations International Children’s Emergency Fund.
65. Van Aelst, P., et al. (2017). Political communication in a high-choice media environment. *Annual Review of Political Science*, 20, 205–224.
66. Weaver, R. K. (1989). The changing world of think tanks. *PS: Political Science & Politics*, 22(3), 563–578.

67. Wilson, A. (2014). *Ukraine Crisis: What it Means for the West*. Yale University Press.

68. Zakaria, F. (1997, November-December). The rise of illiberal democracy. *Foreign Affairs*, 76(6), 22–43.

69. Zhao, J. (2023). Think tanks as digital advocates in the social media era. *Policy & Society*.

### Статті

70. Барановський, Ф. А. (2018). Аналітичні центри в механізмі формування державної політики: світовий та український досвід. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини»*, (3), 45–53.

71. Варналій, З. С. (2022). *Економічна безпека України: теорія, методологія та практика* (2-ге вид.). Знання.

72. Вітвіцький, А. (2023). Роль міжнародної співпраці в забезпеченні безпеки України. *Міжнародні відносини*, (2). URL: <https://intrelations-journal.org>

73. Гришук, О. В. (2020). Взаємодія аналітичних центрів з органами державної влади України в умовах євроінтеграції. *Політичні дослідження*, (2), 120–135.

74. Данилюк, В. І. (2019). Роль «мозкових центрів» у процесі європейської інтеграції України. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*, (26), 155–160.

- 75.Дзеркало тижня. (2023). Україна та виклики національної безпеки.  
URL: <https://zn.ua>
- 76.Журнал «Український тиждень». (2022). Стратегія кібербезпеки України (Аналітика). URL: <https://tyzhden.ua>
- 77.Зернецька, О. В. (2018). *Глобальна мережа комунікацій*. Альфа-Гамма.
- 78.Книженко, В. І. (2022). *Безпека у цифрову епоху: виклики та стратегії для України*. НАН України.
- 79.Королько, В. Г. (2020). *Паблік рілейинз. Наукові основи, методика, практика* (3-тє вид.). Ваклер.
- 80.Кулик, В. Г. (2017). Українські аналітичні центри: виклики та перспективи розвитку. *Український соціум*, (4), 55–63.
- 81.Маєвська, О. М. (2017). Класифікація «мозкових центрів» світу: основні підходи. *Політичне життя*, (1–2).
- 82.Політичний аналіз у сфері безпеки: методологія і практика. (2022). Видавництво ХНУ ім. В.Н. Каразіна.
- 83.Почепцов, Г. Г. (2017). *Сучасні інформаційні війни*. Ваклер.
- 84.Рада Європи. Глобальні виклики безпеки у XXI столітті. URL: <https://www.coe.int>
- 85.Скринник, А. А. (2022). *Цифрова дипломатія та публічна комунікація*. Видавництво ЛНУ ім. І. Франка.

86. Федоров, О. М. (2021). Мозкові центри та їхня роль у зовнішньополітичному процесі України. *Наукові записки НаУКМА. Політичні науки*, 15(1), 89–98.
87. Форум з міжнародної безпеки. (2022). Матеріали конференції «Національна безпека України в умовах гібридної війни» (Київ). URL: <https://securityforum.org.ua>
88. Центр Разумкова. Національна безпека України у 2023 році (Аналітичний звіт). URL: <https://www.razumkov.org.ua>
89. Центр Разумкова. (2023). *Стан та виклики енергетичної безпеки України* (Звіт). URL: <https://www.razumkov.org.ua/reports>
90. Центр Разумкова. (2025). *Ukraine's Foreign Policy: Features, Challenges, Priorities* [Аналітичні звіти та тематичні доповіді]. URL: <https://razumkov.org.ua>
91. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. (2023). *Боротьба з дезінформацією: нові виклики для України* (Звіт). URL: <https://stratcom.gov.ua/reports>
92. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. *Мозкові центри України: виклики й перспективи* (2023). URL: <https://think-tanks.org.ua>
93. Економічна правда. (2023). Енергетична безпека України: виклики та перспективи (Огляд). URL: <https://www.epravda.com.ua>

94. Європейська рада з міжнародних відносин. (2022). *Європейські стратегії безпеки та їхнє значення для партнерів* (Звіт). European Council on Foreign Relations (ECFR). URL: <https://ecfr.eu>

## HOBİ

H. Pautz (2012). *Think-Tanks, Social Democracy and Social Policy*. URL: [Think-Tanks, Social Democracy and Social Policy - H. Pautz - Google Книги](#)

Open Government Partnership (2016). *Extractive Industries Transparency Initiative* URL: [https://www.opengovpartnership.org/members/ukraine/commitments/UA0065/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.opengovpartnership.org/members/ukraine/commitments/UA0065/?utm_source=chatgpt.com)

ROADMAP FOR RESOURCE GOVERNANCE POLICY REFORM URL: [https://ua-energy.org/ckeditor\\_assets/attachments/162/road\\_map\\_eng\\_web.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://ua-energy.org/ckeditor_assets/attachments/162/road_map_eng_web.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Асоціація «ЕнергоТранспарентність» закликає уряд виконати закон про прозорість у видобувних галузях URL: [https://kurs.if.ua/asocziacziya-energotransparentnist-zaklykaye-uryad-vykonaty-zakon-pro-prozorist-u-vydobuvnyh-galuzyah/?utm\\_source=chatgpt.com](https://kurs.if.ua/asocziacziya-energotransparentnist-zaklykaye-uryad-vykonaty-zakon-pro-prozorist-u-vydobuvnyh-galuzyah/?utm_source=chatgpt.com)