

ПИСАТИ
АНАЛІТИКУ
МОЖЕ
КОЖЕН

*Мистецтво
переконливого
тексту*

Катерина Зарембо

за участю: Ірини Лапшиної, Ілони Сологуб,
Тараса Доронюка, Анни Юнген

ПИСАТИ АНАЛІТИКУ МОЖЕ
КОЖЕН

- *Мистецтво переконливого тексту*

Катерина Зарембо
та інші

ПИСАТИ АНАЛІТИКУ МОЖЕ КОЖЕН

Мистецтво переконливого тексту

віхОла

Київ · 2021

Схвалено Вченою радою НаУКМА, протокол № 9 від 17 червня 2021 року

Рецензенти: О. П. Дем'ячук, доктор політичних наук, професор кафедри міжнародних відносин Національного університету «Києво-Могилянська академія»; О. І. Кілієвич, доцент кафедри інформаційної політики та цифрових технологій Національної академії державного управління при Президентові України; Д. В. Шеренговський, кандидат політичних наук, старший викладач кафедри політичних наук, заступник проректора з навчання, викладання та міжнародної діяльності Українського католицького університету.

Рецензенти окремих розділів: Тетяна Кисельова (розділ «Дизайн дослідження: поради для початківців»), Олена Злобіна (розділ «Глибине (якісне) інтерв'ювання як спосіб збору даних: практичні поради»), Валентина Засадко (розділ «Як писати так, щоб було зрозуміло»), Ілона Сологуб (розділ «Рецензування: перший краш-тест вашого тексту»), Сергій Солодкий та Леонід Літра (розділ «Текст завершено—це тільки початок. Поради щодо комунікації та адвокації»), Владислав Галушко (розділ «Як дізнатися, чи вдалося нам щось змінити»).

Зарембо Катерина та ін.

- 3-34 Писати аналітику може кожен. Мистецтво переконливого тексту / Катерина Зарембо, Анна Юнген, Ірина Лапшина, Ілона Сологуб, Тарас Доронюк; упорядк. Катерина Зарембо. — К. : Віхола, 2021. — 224 с. — (Серія «Наукопо»).
ISBN 978-617-7960-31-6 (п. в.), ISBN 978-617-7960-41-5 (е. в.)

Існує думка, що нудний, сухий, переважаний складнопідрядними реченнями текст — серйозний, а легкий і приємний для читання — ні. Однак це не так. Аналітичний текст може бути елегантним та захопливим, а головне — спричиняти зміни в діях чи свідомості. Вміти писати такий текст — корисна навичка у сучасному світі.

У цій книжці аналітикиня Катерина Зарембо та група дослідників Національного університету «Києво-Могилянська академія», Українського католицького університету і Київської школи економіки піднімають завісу над роботою аналітиків, розбираючи аналітичний текст від задуму і призначення до структури й оцінки його ефективності. Автори покажуть, як здійснити необхідний дослідницький аналіз, вибудувати аргументи, обрати стиль написання та не лише зацікавити, а й переконати свою аудиторію.

УДК 808.1-028.45(02.062)

Посібник підготовлено в межах «Ініціативи з розвитку аналітичних центрів в Україні», яку виконує Міжнародний фонд «Відродження» у партнерстві з Ініціативою відкритого суспільства для Європи (OSIFE) за фінансової підтримки Посольства Швеції в Україні. Думки та позиції, викладені у цій публікації, є позицією автора та необов'язково відображають позицію Посольства Швеції в Україні, Міжнародного фонду «Відродження» та Ініціативи відкритого суспільства для Європи (OSIFE).

Усі права застережено. Будь-яку частину цього видання в будь-якій формі та будь-яким способом без письмової згоди видавництва і правласників відтворювати заборонено.



МІЖНАРОДНИЙ
ФОНД
ВІДРОДЖЕННЯ

Швеція
Sverige

ISBN 978-617-7960-31-6 (п. в.)
ISBN 978-617-7960-41-5 (е. в.)

© Катерина Зарембо, Анна Юнген, Ірина Лапшина,
Ілона Сологуб, Тарас Доронюк, текст, 2021
© Олександр Сушко, передмова, 2021
© Катерина Зарембо, упорядник, 2021
© ТОВ «Віхола», виключна ліцензія на видання, ори-
гінал-макет, 2021

ПЕ РЕ ДМОВА

Це дослідження — про дослідження. Але не про будь-яке дослідження, а таке, що має на меті допомогти державі формувати якісну політику в інтересах суспільного блага.

Кожен активний громадянин хоче впливати на важливі для нього рішення органів влади. Кожна громадська організація шукає дієві алгоритми досягнення своїх цілей. Для ефективного впливу потрібні перевірені знання, якісні узагальнення, обґрунтовані рекомендації.

У свою чергу, органи влади, стикаючись з новими (або й старими) суспільно-значущими проблемами, потребують достовірної, аналітично обробленої інформації для вибору шляхів реагування. Як правило, в органів влади бракує людського і матеріального ресурсу для самостійного опрацювання великих обсягів інформації на належному рівні, адже більшу частину робочого часу посадовців поглинає адміністративна робота.

Тоді й виникає ніша для спільнот та організацій, які або володіють власним аналітичним потенціалом, або спроможні організувати коаліцію партнерів, до складу якої входить потужна аналітична ланка.

Представити владі свої аргументовані вимоги — лише частина справи. Вимоги, підкріплені якісним аналітичним дослідженням, яке ідентифікує проблему, узагальнює наявні дані, визначає можливі шляхи розв'язання проблеми і пропонує найкращий з них, — діють значно ефективніше.

Ця книжка для тих громадських активістів, організацій і спільнот, які прагнуть якіснішого та системнішого впливу на владу й розуміють роль знань і перевіреної інформації у цьому процесі. Вона допоможе організувати процес підготовки аналітичного дослідження, запровадити культуру кваліфікованої і відповідальної громадської участі в різних сферах державної політики.

Олександр Сушко, виконавчий директор МФ «Відродження»

ВСТУП

Що таке аналітичний текст? Для чого потрібні доказові дослідження? Як писати про складні речі так, щоб зрозуміли навіть нефахівці? І найголовніше — як за допомогою аналітики впливати на владу?

Цей посібник стане у пригоді всім, хто бачить свій розвиток в аналітичній сфері: від студентів до фахівців зі стажем. Одне тільки прочитання, вочевидь, не навчить вас писати — це вміння приходить тільки з практикою. Але добра новина в тому, що навчитися писати аналітичні матеріали може кожен — і ця книжка може стати цінним дороговказом. Свого часу, набиваючи власні гুলі, я дуже хотіла б, щоб хтось розповів мені все те, що зібрали в цьому посібнику для вас я й топові викладачі та практики аналізу політики в Україні.

У 1990-х українські аналітичні центри набували свого першого досвіду та спиралися на знання й рекомендації західних колег. За три десятиліття український аналітичний ландшафт суттєво змінився: зросла як кількість аналітичних центрів в Україні, так і якість їхнього доробку. Окрім того, змінилися й самі аналітичні матеріали: виникали нові формати, нові медіа, нові способи співпраці з владою тощо. Це спонукало мене створити сучасний українськомовний посібник із написання аналітичних матеріалів, який спирається на український досвід та український контекст. Окрім теоретичних порад, тут зібрані приклади найкращих практик успішних українських та закордонних аналітичних центрів, а також результат багаторічного досвіду роботи всіх авторів і співпраці з українськими аналітичними центрами.

Структура посібника відбиває повний цикл створення аналітичного документа — від його задуму, вибору методології та написання до презентації, адвокації та оцінки впливу, який він справив. Цю книжку можна читати як від початку і до кінця, так і окремими розділами — залежно від того, що вам наразі актуально і цікаво.

У першому розділі ми говоримо про те, чим взагалі є

аналітичний текст (принаймні у визначенні цієї книжки), для чого і кому він може бути потрібен і хто зазвичай такі тексти пише (спойлер: і чому ви теж можете їх писати). Заодно розберемося з ключовими термінами на кшталт «стейкголдерів», «цільової аудиторії», «десіжн-мейкерів» тощо.

У другому розділі ми ознайомимося зі структурою (основними компонентами, які читач очікує побачити) і жанрами (видами, типами) аналітичних текстів.

Третій розділ, написаний у співавторстві з Анною Юнген, присвячений дизайну дослідження — тобто тому базовому набору інструментів, за допомогою яких ми, власне, реалізуємо дослідження. Як визначити дослідницьке питання, які дані і методи вам потрібні, щоб висновки вашого дослідження були надійними та валідними (і що означає «надійний» та «валідний»), як робити огляд літератури — ми спробували дати стислі відповіді на ці та інші питання. На жаль, у межах цієї книжки ми не можемо глибоко розглянути методи дослідження, оскільки для цього потрібно було б написати ще одну книжку — і не одну! Але ми наводимо перелік джерел і курсів, де про ці та інші питання можна дізнатися більше.

Єдиний метод збору даних, якому в цьому посібнику присвячений окремий розділ, — це четвертий розділ авторства Ірини Лапшиної про глибоке (якісне) інтерв'ювання. Метод інтерв'ю заслужив на такий виняток тому, що написання аналітичних текстів передбачає спілкування зі стейкголдерами (хто це такі, ми детально роз'яснюємо у першому розділі), а отже, без інтерв'ювання ніяк не обійтися. У четвертому розділі ви знайдете цілу купу лайфхаків щодо того, навіщо потрібні глибокі інтерв'ю, як їх проводити і які бувають типові помилки інтерв'юерів-початківців (і звісно, як їх уникнути) — а також багато іншого.

У п'ятому розділі ми говоримо про те, як, власне, написати хороший (доступний та лаконічний) текст на основі всіх наших попередніх кроків. Такий, щоб його хотілося читати, а не заховати якнайдалі від себе (або ще гірше — викинути геть). Так-так, невдало написаний текст дослідження може звести нанівець усі

наші попередні зусилля. Як цього уникнути — читайте у п'ятому розділі.

Шостий розділ присвячений першому випробуванню авторських нервів — винесенню тексту на зовнішню оцінку, тобто рецензуванню. Поговоримо про те, як просити про зворотний зв'язок, як його надавати (якщо про це попросили нас) і що з ним робити після отримання (ні, варіанта «впадати у відчай і обіцяти собі ніколи нічого більше не писати» нема).

Сьомий розділ, авторства Ілони Сологуб і Тараса Доронюка, присвячений організації роботи дослідницької команди. Він буде особливо корисний тим, хто вже має досвід або намір керувати великими дослідженнями, які вимагають залучення багатьох експертів.

У восьмому розділі поговоримо про комунікацію та адвокацію — тобто промоцію нашого тексту. Як зробити так, щоб наш текст дійшов до нашої цільової аудиторії та переконав її змінити думку або дії — щодо цього восьмий розділ містить багато корисних порад.

І насамкінець, у дев'ятому розділі, ми з Тарасом Доронюком спробуємо познайомити вас із способами дізнатися, чи не дарма ми оце так тяжко гарували над тією аналітикою — іншими словами, чи вдалося нам щось змінити (нам — в сенсі, не мені і Тарасу, а усім нам — аналітикам, які намагаються робити доказові дослідження заради зміни дій тих, хто відповідає за прийняття рішень (часто — політичних, але не завжди :)).

Кожен розділ закінчується практичними вправами та списком рекомендованої літератури, за допомогою якої ви зможете продовжити вивчати тему, яка вас зацікавила.

Я щиро вдячна всім, без кого створення цього посібника було б неможливе.

Насамперед висловлюю подяку Міжнародному фонду «Відродження», який підтримав ідею створення цього посібника. Я щиро дякую Олександрові Сушку за довіру, передмову до цієї книжки та ідею винести текст посібника на експертне обговорення. Я вдячна Інні Підлуській за підтримку, консультації щодо тексту посібника і слушні коментарі й зауваження. Я

особливо вдячна Софії Голоті — моїй «бойовій посестрі» й невтомній партнерці на всіх етапах реалізації цього проекту, але не тільки. Свого часу саме Софія підтримала мою пропозицію провести тренінг з написання аналітичних матеріалів для учасників програми стажування в аналітичних центрах, який став першим із низки моїх тренінгів за участі понад 2000 слухачів з аналітичних центрів з усієї України та поза ними.

Я дуже вдячна за підтримку трьом університетам, які стали партнерами цього проекту: Національному університету «Києво-Могилянська академія» (НаУКМА), Київській школі економіки (КШЕ) та Українському католицькому університету (УКУ). Викладачі цих трьох навчальних закладів, визнані фахівці у своїх галузях, стали авторами або співавторами кількох розділів цього посібника: Анна Юнген, спільно з якою я викладаю курс «Аналіз зовнішньої політики» в НаУКМА — співавторка розділу з дизайну дослідження; Ірина Лапшина (УКУ) створила розділ, присвячений методу інтерв'ю; Ілона Сологуб (VoxUkraine) і Тарас Доронюк (КШЕ) написали розділ про роботу дослідницької команди; ми з Тарасом Доронюком написали розділ про оцінку впливу аналітичних матеріалів.

Я надзвичайно вдячна Центру «Нова Європа». Центр «Нова Європа» став моїм «аналітичним домом», де я впродовж багатьох років мала можливість здобувати і примножувати практичний досвід створення аналітичних матеріалів. Чимало кейсів цього посібника спирається на досвід Центру «Нова Європа», і я дуже вдячна колегам за можливість бути частиною цього досвіду й розповідати про нього іншим, а особисто Альоні Гетьманчук — за всебічну багаторічну підтримку у розбудові моєї кар'єри як тренера з написання аналітичних матеріалів. Також колеги з Центру долучилися до роботи над цим посібником як рецензенти, тестові читачі та учасники експертного обговорення.

Я щиро дякую рецензентам цього посібника — Олександрові Кілієвичу та Олександрові Дем'янчуку (чия підтримка була не тільки безцінною з погляду їхньої експертизи, а й дуже важливою для мене «апробацією покоління»), Дмитру Шеренговському, Олені Злобіній, Тетяні Кисельовій, Валентині Засадко, Ілоні Сологуб,

Сергію Солодкому, Леоніду Літрі та Владиславу Галушку. Я також дякую Олександрові Дем'янчуку за щедру можливість скористатися його бібліотекою під час готування цього посібника.

Я дякую учасникам експертного обговорення попереднього тексту посібника, які знайшли час висловити свої коментарі й зауваження, а також поділитися своїм досвідом, збагативши посібник новими кейсами та ілюстраціями.

Моя уклінна подяка тестовим читачкам Софії Голоті та Маріанні Фахурдіновій за те, що вони знайшли час прочитати весь текст і висловити свої коментарі й зауваження — завдяки вам у наступних читачів, сподіваюся, буде значно менше зауважень :))

Моя вдячність Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва та Міждисциплінарному науково-освітньому центру протидії корупції в Україні (ACREC) за надані кейси з їхньої практики, а також Центру ACREC за запрошення викладати курс «Підготовка аналітичних документів», який також був стимулом для створення цього посібника.

Я дякую всім слухачам моїх тренінгів та курсів, які надавали зворотний зв'язок щодо попередніх версій матеріалів, які стали основою для цього посібника, і надихали мене на подальшу роботу й нові розробки.

Я також дякую своїм колегам — членам кафедри міжнародних відносин НаУКМА та Вченій раді НаУКМА, які підтримали публікацію цього посібника. Я окремо дякую Максимові Яковлеву за всебічну підтримку, знайомство зі співавторкою розділу про дизайн дослідження Анною Юнген, а також термінологічну консультацію під час перекладу його частини з англійської мови на українську.

Насамкінець я дякую видавництву «Віхола» за партнерство у створенні цієї книжки. Я щиро поділяю філософію видавництва, яка звучить так: «Коли ви купуєте книжку, вам часто обіцяють, що ви станете кращими, розумнішими, досконалішими. Є погана новина: ні, не станете. Але є й хороша: купуючи книжку, ви розважитесь, дізнаєтеся щось нове, відкриєте для себе інші, альтернативні, картини світу і, можливо, запалитесь бажанням покращувати світ навколо. Ми просто пропонуємо вам почитати

цікаве, легке і корисне й віримо, що книжка — не інструкція, а джерело натхнення»¹. Саме такою — не суворим приписом, а джерелом натхнення та нових ідей — і задумана ця книжка.

Ваші коментарі й побажання до посібника, які ми зможемо взяти до уваги в її подальших виданнях, можна надсилати на адресу kateryna.zarembo@gmail.com.

Бажаю приємного читання і впливових аналітичних матеріалів!

Катерина Зарембо, авторка ідеї та головна авторка книжки «Писати аналітику може кожен»². Мистецтво переконливого тексту»

ДЛЯ КОГО І ДЛЯ ЧОГО МИ ПИШЕМО

- Що таке аналітичний текст і для чого він потрібен
- Для кого ми пишемо. Стейкхолдери, замовники, споживачі та бенефіціари
- Про що ми пишемо
- А ми — це хто?

ЩО ТАК Е АНАЛІТИЧНИЙ ТЕКСТ І ДЛЯ ЧОГО ВІН ПОТРІБЕН

Я походжу із середовища аналітичних центрів — організацій, які вивчають різні суспільно важливі питання і розроблюють пропозиції щодо їх розв'язання. Тому в цій книжці аналітичний текст чи, у простомов'ї, «аналітика» — це текст, який закликає до ухвалення певного рішення на підставі доказового аналізу³.

Іншими словами, головна мета аналітичного тексту — зміна чи то в діях, чи у свідомості (а бажано і так, і так) тих, для кого він написаний. Аналітичний текст — завжди про рішення та про майбутнє. Для аналітичного тексту недостатньо відповісти на запитання «що сталося?» — він також має відповідати на запитання «що робити?».

Аналітичні тексти — типовий продукт аналітичних центрів (незалежних, партійних, державних), бізнес-консалтингів, науково-дослідних установ, інститутів влади тощо. Але якщо ви не плануєте працювати в аналітичному центрі чи, можливо, узагалі вперше про такі чуєте — не хвилюйтеся. Аналітичний текст доречний у будь-якій ситуації, коли йдеться про ухвалення рішення на підставі здійсненого аналізу — від студентської аналітичної записки до

громадських слухань та адвокації законопроекту.

Уявімо, що мешканці вашого будинку розмірковують, чи варто створити об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ). Для цього потрібно оцінити переваги й хиби такого рішення: проаналізувати, які можливості надасть мешканцям створення ОСББ; як це вплине на тариф обслуговування будинку для його мешканців; який ресурс часу й зусиль потрібен, щоб координувати роботу ОСББ і чи є серед мешканців особа, готова взяти на себе цю відповідальність, тощо. На підставі цього аналізу можна підготувати рекомендації: варто вашій громаді створити ОСББ чи ні. Оцей простий приклад — мінімодель аналітичного дослідження, у якому є проблема, аналіз та рекомендації (більше про структуру та жанри дослідження ми поговоримо в розділі 2).

ДЛЯ КОГО МИ ПИШЕМО. СТЕЙКГОЛДЕРИ, ЗАМОВНИКИ, СПОЖИВАЧІ ТА БЕНЕФІЦІАРИ

У кожного тексту є своя цільова аудиторія — ті, для кого ми його пишемо. Нумо з'ясувати, як може називатися цільова аудиторія наших аналітичних текстів на професійному жаргоні аналітиків.

Замовник — це той, хто замовляє та сплачує проведення дослідження й написання аналітичного тексту. У середовищі аналітичних центрів замовником може бути орган влади (наприклад, міністерство, міська адміністрація тощо), представники бізнес-спільноти, політична партія тощо. У такому разі замовник — головний *споживач* аналітичного матеріалу.

Водночас у середовищі незалежних аналітичних центрів в Україні — тобто тих, які не обслуговують інтересів політичних гравців, мають власну задекларовану місію та прозорі джерела фінансування — часто працює *інший* спосіб

вироблення досліджень. Аналітичний центр сам генерує ідеї досліджень з огляду на суспільну потребу та/або запит від органів влади, однак органи влади не завжди (насправді дуже рідко) платять аналітичним центрам за здійснення цих досліджень. Натомість міжнародні донорські організації, як-от: Міжнародний фонд «Відродження», USAID, фонди німецьких політичних партій, посольства західних держав тощо — підтримують такі проекти. У такому разі *донори* (або, як їх ще називають, *партнери*) аналітичних центрів не є ані споживачами дослідження, ані замовниками, адже не диктують аналітичним центрам ідей, *що* потрібно зробити, а реагують на їхній запит. Органи влади чи інші гравці, для яких аналітичні центри готують свій продукт, є *бенефіціарами* — тими, хто дістає від нього користь, — але не замовниками і не донорами.

У середовищі аналітичних центрів також оперують поняттям *стейкхолдери*. Це калька з англійської (*stakeholders*), яка буквально означає «ті, хто має певний інтерес», «зацікавлена сторона». Практично в кожній суспільній проблемі є кілька стейкхолдерів, тобто тих, кого вона стосується так чи інакше.

- *Особи, відповідальні за ухвалення рішень (політики, урядовці, депутати місцевих рад, виконавці).*
- *Зацікавлені групи.*
- *Особи, які формують суспільну думку (експерти, журналісти, громадські діячі).*
- *Громадськість⁴.*

Погляньмо на стейкхолдерів, наприклад, щодо пандемії Covid-19 в Україні.

Тип стейкхолдера	Приклад стейкхолдера
------------------	----------------------

Тип стейкхолдера	Приклад стейкхолдера
Особи, відповідальні за ухвалення рішень (політики, урядовці, депутати місцевих рад, виконавці)	Міністерство охорони здоров'я, Верховна Рада (загалом та зокрема профільний комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування, бюджетний комітет), Центр громадського здоров'я тощо
Зацікавлені групи	Лікарні, лікарі, пацієнти, підприємства загалом, фармакологічні компанії, Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) тощо
Особи та організації, які формують суспільну думку (експерти, журналісти, громадські діячі)	ВООЗ, медіа («Українська правда», ВВС, «Німецька хвиля», тощо), аналітичні центри, які досліджують питання охорони здоров'я та соціально-економічні проблеми, пов'язані з Covid-19, тощо
Громадськість	Усі громадяни України, на яких впливає епідеміологічна та соціально-економічна ситуація, пов'язана з Covid-19

Аналітичні центри найчастіше спрямовують свої рекомендації саме на першу групу — тих, хто ухвалює рішення і хто, за законом, має повноваження щось змінити в ситуації (часом їх також називають полісі-мейкерами (калька з англійської *policy makers*). Однак усі інші групи також певною мірою споживачі аналітичного тексту, адже ухвалення політичного рішення не відбувається у вакуумі. Навпаки, у демократичному суспільстві рішення мають підтримувати громадяни та, за потреби, чинити тиск на владу задля його ухвалення.

ПРО ЩО МИ ПИШЕМО

У центрі аналітичного тексту — розв'язання суспільно важливої проблеми. Таких проблем безліч: забруднення повітря, нелегальна забудова, неефективне опалення, недобросовісність судів, порушення прав людини у в'язницях, домашнє насильство — перелік можна продовжувати до нескінченності.

Це може бути відома проблема, яка має очевидну

нагальність і резонанс у суспільстві — наприклад, як та в який спосіб запроваджувати карантин на час пандемії (що закривати, а що ні; як надовго його запроваджувати; які індикатори вказуватимуть на те, що його можна послабити або треба посилити тощо). Це може бути більш нішева проблема, про яку знає тільки вузька група стейкхолдерів, яких вона стосується, та/або фахівці, які постійно стежать за темою (наприклад, корупція в оборонних закупівлях). У такому разі аналітики можуть не тільки дослідити проблему, а й розповісти про неї громадськості (у розділі 8 ми докладніше говоримо про комунікацію як частину дослідницької роботи).

Такі проблеми також називають політичними, але політичними в розумінні *policy*, а не *politics*. В англійській мові є два слова на позначення цих понять, однак в українській і те, і те перекладається як «політичний», що інколи призводить до плутанини⁵.

Таблиця 1. Відмінність між *politics* і *policy*⁶

	POLITICS	POLICY
Тлумачення	Політична боротьба, боротьба за владу	План дій, програма
Що передбачає	Боротьба різних цінностей, підходів, бачень	Вибір між альтернативними варіантами розв'язання проблеми
Хто головний актор	Політики	Чинovníки, аналітики

Гарольд Лассвелл, авторитетний дослідник аналізу політики ХХ століття, зазначає:

«Слово *policy* вживають для позначення найзагальніших варіантів вибору, який здійснюється в організованому чи приватному житті... *policy* вільна від багатьох небажаних значень навколо слова «політичний», яке часто асоціюють з «політичною

боротьбою” та “корупцією”»⁷.

Автори посібника «Теорія і практика політичного аналізу» визначають політику (в широкому розумінні) як «систему дій, спрямованих на досягнення певної мети», а державну політику — як «такі дії органів державної влади із розв’язання проблем, які сприяють реалізації інтересів суспільства і людини»⁸. Ці визначення відповідають поняттю *policy*.

У цій книжці слово «політичний» (політичний аналітик, політична проблема) завжди вживатиметься саме у значенні *policy*, якщо не зазначено інакше.

А МИ — ЦЕ Х О?

Насамкінець з’ясуймо, хто такі «ми» і чому взагалі вирішили, що можемо щось досліджувати, ще й радити владі.

«Ми» — це громадянське суспільство, яке в демократичній державі має право контролювати діяльність влади і пропонувати їй певні дії. Щоб належати до громадянського суспільства, необов’язково входити до громадської організації — потрібно просто бути небайдужим до того, що відбувається в державі, та намагатися по змозі на це впливати. Недарма професор кафедри політології НаУКМА Олександр Дем’янчук, який переклав українською низку англomовних видань з аналізу політики, наголошує, що в *публічній* політиці (один із варіантів українського перекладу *public policy*, на відміну від «державна політика») рішення виробляє та формує не тільки представницький орган влади, а й ширше коло стейкголдерів — експертних та громадських організацій, недержавних агенцій та окремих людей⁹.

Звичайно, наші поради як аналітиків мають походити не просто з нашого бажання або власного розуміння, «як краще» — вони насамперед мають спиратися на доказовий аналіз. З іншого боку, аналітики також можуть бути носіями певних цінностей (більше про це — далі). За влучним

визначенням Юджена Бардака, «Although their work is ideally distinguished by transparency of method and interpretation, the analysts themselves may explicitly bring to their jobs the values and passions of advocacy groups as well as the technical expertise of “neutral” civil servants»¹⁰. Іншими словами, робота аналітиків складається з трьох компонентів: володіння дослідницькою методологією, достеменного знання теми¹¹ та громадянської небайдужості.

Чому влада має до нас дослухатися? На це є багато причин.

По-перше, аналітичний документ завдяки неупередженому аналізу даних підтверджує доцільність запропонованих рішень¹².

По-друге, владі, принаймні в Україні, часто бракує власного аналітичного ресурсу, тобто людей, які мають дослідницькі навички та можуть якийсь час присвятити дослідженню. Нерідко в органах влади в Україні робота чиновника означає менеджмент, а не дослідження, у якому рішення потрібні «на вчора». Окрім того, незалежні дослідники можуть запропонувати владі «свіжий погляд» на проблему — ідеї поза звичною для чиновників парадигмою (як кажуть англійською, *outside the box*).

По-третє, аналітики здебільшого представляють не тільки самих себе, а й певну групу інтересів усередині суспільства — наприклад, пацієнтів, батьків, містян, малих підприємців тощо — тобто тих, хто виграє від розв’язання суспільної проблеми. У цьому одна з головних відмінностей аналітичної роботи від наукової: в аналітичній сфері завжди відбувається аналіз інтересів стейкхолдерів (серед яких можуть бути як прихильники, так і опоненти запропонованого рішення), а рекомендації спрямовані на реалізацію інтересів широкої чи вузької групи громадян.

Тому можна говорити про певну нормативність і ціннісну орієнтацію аналітичної роботи. Наприклад, аналітичний центр чи окремі аналітики можуть відкрито заявляти, що сповідують цінності ліберальної демократії: підзвітності влади, верховенства права, дотримання прав людини тощо.

Відповідно, їхні рекомендації можуть розглядати різні кроки для влади, але всі вони залишаються в демократичній площині і в жодному разі не можуть закликати до дій, які суперечать цінностям відкритого суспільства.

Продуктами аналітиків можуть бути не тільки тексти — у розділах 2 та 8 про типи аналітичних продуктів і комунікацію та адвокацію ми поговоримо про альтернативні способи представлення наших рекомендацій.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Подумайте, розв'язання яких проблем потребує доказового аналізу. Проблеми можуть бути як суспільні, так і приватні. Наприклад, вас може цікавити: чи варто вже зараз відкладати собі на пенсію та в який спосіб (інвестування, приватна страхова компанія, банк тощо); як покращити якість повітря чи води там, де ви мешкаєте (отже, треба з'ясувати, хто та що сприяє забрудненню і як на це вплинути); як унеможливити забудову парку у вашому районі тощо. Занотуйте ідеї — ви зможете їх розвивати та працювати над їхньою реалізацією протягом читання цього посібника.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Якщо аналіз політики — нова для вас дисципліна, то я рекомендую почати з прослуховування двох коротких онлайн-курсів:

Олександр Дем'янчук «Основи державної політики». Платформа Prometheus.

https://courses.prometheus.org.ua/courses/Prometheus/GOV101/2015_T2/about

Роман Кобець. Навчальний відеокурс «Засади аналізу державної політики», 2015. За підтримки Міжнародного фонду «Відродження» <https://cutt.ly/wWilMHu>

2. Якщо ви хочете вивчати цю сферу далі, то вам стане у пригоді збірка «Аналіз державної політики в Україні: навчальна дисципліна, сфера професійної діяльності, галузь прикладних досліджень» / Уклад. О. І. Кілієвич, В. В. Тертичка. — К. : К.І.С., 2004. Почніть зі с. 7–42.

Окрім того, є багато напрацювань українських та закордонних авторів (зокрема в українському перекладі) з аналізу політики, які обов'язкові для ознайомлення, якщо ви прагнете продовжити свою освіту й діяльність у сфері аналізу. Зокрема:

Браун П. М. Посібник з аналізу державної політики. — К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2000. — 243 с.

Веймер Д. Л., Вайнінг Е. Р. Аналіз політики: концепції, практика / Пер. з англ. І. Дзюби, А. Олійника; наук. ред. пер. О. Кілієвич. — К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 1998. — 654 с.

Дем'янчук О. Публічна політика в системі управління суспільним життям // Система розробки і здійснення публічних політик в Україні / Під заг. ред. О. П. Дем'янчука. — К. : Факт, 2004. — 224 с.

Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки. — К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2003. — 510 с.

Пал Леслі А. Аналіз державної політики. — К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 1999. — 422 с.

Парсонс В. Публічна політика: вступ до теорії й практики аналізу політики. /Пер. з англ. О. Дем'янчука. — К. : Вид. дім «Киево-Могилянська академія», 2006. — 549 с.

Романов В., Рудік О., Брус Т.. Вступ до аналізу державної політики. — К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — 156 с.

Теорія і практика політичного аналізу: Навч. посібник / За

заг. ред. О. Л. Валецького, В. А. Ребкала. — К. : Міленіум, 2003. — 228 с.

Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. — К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. — 750 с.

3. Якщо ви хочете дізнатися більше про роботу аналітичних центрів, то рекомендую переглянути сайт Ініціативи з розвитку та дослідження аналітичних центрів think twice UA <https://thinktwiceua.org/uk/>, яка відстежує діяльність аналітичних центрів в Україні.

Окрім того, аналітичний центр CEDOS пропонує серію подкастів про роботу аналітичних центрів та методи досліджень <https://cutt.ly/PWil878>

А Школа політичної аналітики НаУКМА зосередила увагу на аналітичних центрах при університетах і розробила онлайн-курс на платформі Prometheus «Аналітичний центр при університеті: інструкція з експлуатації» <https://cutt.ly/IWizroF>

4. Також, якщо вам близькі міжнародні відносини, вас може зацікавити посібник Фредріка Веслау, дослідника із багаторічним досвідом роботи в установах ЄС, ООН та ОБСЄ, про роботу політичного радника у міжнародних організаціях: Fredrik Wesslau, The Political Advisor's Handbook, Folke Bernadotte Academy 2013, <https://cutt.ly/7WizxxK>

АНАЛІТИЧНИЙ ДОКУМЕНТ: СТРУКТУРА І ЖАНРИ

- Що таке аналітичний документ
- Policy study і policy brief — у чому різниця
- Структура аналітичного документа
- Інші жанри аналітичних матеріалів

ЩО ТАКЕ АНАЛІТИЧНИЙ ДОКУМЕНТ

У цьому розділі ми поговоримо про види аналітичних документів (мені подобається називати їх жанрами) та про те, що в них, власне, має бути. Пишучи першу частину цього розділу, я спиралася на посібник Еойна Янга та Лізи Куїнн¹³ «Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики», «An essential guide to writing policy briefs» їхнього ж авторства та частину «Аналітичні записки як продукт аналізу політики» Олександра Кілієвича¹⁴ зі збірки «Аналіз державної політики в Україні», а також на внутрішній посібник із написання аналітичних матеріалів Центру «Нова Європа», який я розробила у 2017 році. Я переконана, що ці джерела найкраще розкривають тему структури аналітичних матеріалів і раджу вам прочитати їх у повному обсязі (ви можете також знайти посилання на них у списку рекомендованої літератури наприкінці цього розділу). Далі я використовую їхні напрацювання та доповнюю їх своїми коментарями, спостереженнями і прикладами з середовища українських аналітичних центрів.

Почнемо, як завжди, із визначень. На думку Еойна Янга та Лізи Куїнн, «аналітичний документ — це орієнтований на проблему і керований цінностями комунікаційний

інструмент», а «метою аналітичного документа є надати вичерпну й переконливу аргументацію для обґрунтування рекомендацій щодо політики [та] слугувати інструментом для вироблення й ухвалення рішень».¹⁵

Оскільки аналітичний документ спрямований на вироблення вирішення проблеми (тобто дає відповідь на запитання «що робити?», а не тільки «що сталося?»), я пропоную адаптувати визначення Янга й Куїнн та в межах цієї книжки послуговуватися таким визначенням аналітичного документа:

Аналітичний документ — це орієнтований на вирішення проблеми та керований цінностями комунікаційний інструмент.

Уважно розгляньмо кожну частину цього визначення.

«Орієнтований на вирішення проблеми» — означає, що аналітичний документ має містити рекомендації до дій та обґрунтування цих рекомендацій (доказову базу).

«Керований цінностями» — інша важлива ознака аналітичного документа. Я вже писала про це в розділі 1. Аналітичний документ — це більше ніж відсторонений науковий аналіз. Під час визначення проблеми ми керуємося певними ціннісними установками, що є добре, а що погано. Утім, не варто плутати цінності (як-от права людини, гендерна рівність, толерантність, тощо) та неупередженість у методології, яка має привести до отримання валідних і відтворюваних результатів незалежно від того, які цінності поділяє дослідник чи дослідниця, що її застосовують. Більше про методологію дослідження ми говоримо в розділі 3.

Останній «стовп» визначення аналітичного документа — «комунікаційний інструмент». Іншими словами, ваш аналітичний текст має слугувати поширенню ідей, а не просто їхній архівації в текстовій формі. Отже, він має бути простим для сприйняття й поширення. Детальніше про те, як писати й комунікувати наші напрацювання, я розповідаю в розділах 5 і 8 відповідно. У цьому ж розділі ми розглянемо

ключові структурні компоненти аналітичного документа й головні вимоги до них.

POLICY STUDY I POLICY BRIEF — У ЧОМУ РІЗНИЦЯ

Янг та Куїнн дослідили продукти 93 аналітичних центрів з усього світу й вирізнили два головні типи аналітичних документів. Англійською їхні назви звучать як policy study (довший документ, який містить глибинну експертизу щодо проблеми) та policy brief (коротший продукт, орієнтований на комунікацію та адвокацію)¹⁶. Водночас вони зауважують, що тлумачення цих двох назв дуже відрізняється залежно від аналітичного центру (і Україна в цьому не виняток).

Українською ці назви перекладаються по-різному: аналітичне дослідження, аналітичний звіт, аналітична записка¹⁷ тощо. Якщо ви збираєтеся системно писати аналітичні матеріали, я раджу вам та/або вашій організації створити власний документ з основними визначеннями й вимогами до кожного типу аналітичного документа. У цьому розділі я вживатиму вислів «аналітичне дослідження» («велика аналітична записка») для перекладу policy study¹⁸ та «коротка аналітична записка» або кальку «полісі-бриф» (так, із незвички може різати вухо, але вона справді прижилася у професійному дискурсі) для перекладу policy brief. Також я вживатиму термін «аналітична записка» як синонім будь-якого аналітичного документа (policy paper).

Погляньмо, чим ці два типи відрізняються (окрім, як ви вже здогадалися з назви, обсягу).

Таблиця 1. Відмінність між аналітичним дослідженням (policy study) та короткою аналітичною запискою (policy brief)¹⁹

	Аналітичне дослідження	Коротка аналітична записка (полісі-бриф)
--	------------------------	--

	Аналітичне дослідження	Коротка аналітична записка (полісі-бриф)
Аудиторія	Фахівці та експерти	Поінформовані не-фахівці (чиновники, журналісти, активісти)
Фокус	Зосереджується на проблемі: надає глибинний аналіз проблемних питань та альтернатив щодо їх розв'язання	Зосереджується на аудиторії: містить особливі меседжі, які мають привернути увагу та переконати ключових стейкголдерів
Контекст використання	Вплив на думку експертного середовища	Інструмент для адвокації
Методологія	Містить дизайн дослідження, аналіз даних	Містить тільки ключові висновки з основного дослідження (яке представлено в аналітичному дослідженні)
Ідеї/мова	Може містити складні терміни, професійний жаргон	Має бути простим та зрозумілим
Обсяг	20–200 сторінок	4–8 сторінок

Однак ці характеристики, особливо щодо брифа, — це радше узагальнення, аніж чітка інструкція для наслідування. По-перше, бриф буває як короткою версією більшого документа, так і самостійним продуктом. По-друге, брифи далеко не завжди короткі (до 8 сторінок) — деякі можуть сягати і 20 сторінок, а Янг та Куїнн зауважують «гібридизацію» брифа — поєднання доступності й певного аналізу (а не тільки висновків аналізу). Наприклад, дослідження, яке здійснила команда Центру «Нова Європа» «Досвід врегулювання конфліктів у світі: уроки для України», мало і велику непублічну версію (близько 200 сторінок), і скорочену у вигляді брифа²⁰.

СТРУКТУРА АНАЛІТИЧНОГО ДОКУМЕНТА

Розгляньмо орієнтовну структуру аналітичного документа.

Бокс 1. Структура аналітичного документа (адаптовано за Янг, Куїнн, 2003, с. 24)

- **Назва**
- **Зміст**
- **Резюме**
- **Вступ**
- **Методологія**
- **Опис проблеми**
- **Варіанти політики**
- **Висновки та рекомендації**
- **Додатки**
- **Бібліографія**
- **Примітки**
- **Дисклеймер**

Змістові частини, виділені жирним, спільні як для великого дослідження, так і для брифа. Зміст, додатки, бібліографія та примітки (якщо бібліографія та примітки оформлюються як окремі частини документа) притаманні довшому документу й рідше зустрічаються у брифах.

Тепер погляньмо на наповнення цих частин.

Резюме (executive summary)

Резюме — це перша змістова частина вашого аналітичного документа. Резюме не тотожне анотації наукових статей, у яких стисло окреслюються тема й висновки дослідження. У великих дослідженнях воно може займати до кількох сторінок, тоді як у брифах — кілька абзаців. У резюме має бути викладене те, що ви хотіли б, щоб ваш читач знав, якщо він більше нічого не прочитає з вашого тексту. Це можуть бути як декларація проблеми та рекомендації до її розв'язання, так і довший текст, із зазначенням дослідницької методології, альтернатив тощо.

Наприклад, зі 125-сторінкового звіту британського аналітичного центру Chatham House «Боротьба за Україну» резюме займає 8 сторінок та містить як вижимки аналізу, так

і рекомендації²¹. Натомість у брифі Івана Крастева та Марка Леонарда для European Council for Foreign Relations “The crisis of American power: how Europeans see Biden’s America” резюме — лише п’ять ключових тез записки²².

Вступ

У вступі потрібно стисло (на кількох сторінках або кількома абзацами, залежно від жанру вашого аналітичного документа) дати відповіді на такі запитання:

- *У чому полягає проблема, яку ваш текст намагається розв’язати?*
- *Як проявляється ця проблема? Які разючі ілюстрації та свідчення ви можете надати, щоб продемонструвати масштаби проблеми?*
- *Чому проблема потребує розв’язання? Яка «ціна нероблення» — що буде, якщо проблему не розв’язати?*
- *Яка мета вашої аналітичної записки?*
- *Кому (якому органу влади, уповноваженому в розв’язанні вказаної проблеми) адресований ваш текст?*
- *«Дорожня карта» вашої записки — з яких частин складається ваш текст?*

Бокс 2. Приклад вступу. Джерело: дослідження «Кліматична (не)справедливість: вплив зміни клімату на вразливі соціальні групи в містах України» аналітичного центру CEDOS²³

Зміна клімату — це глобальний виклик, що не лише впливає на природні процеси та загрожує біорізноманіттю планети, а й породжує низку соціальних проблем, які впливають на життя, здоров’я та добробут людей у всьому світі. Ті, хто мають змогу адаптуватися, залишають за собою комфортний рівень життя, а ті, які не мають ресурсів для адаптації та уникнення наслідків зміни клімату — лишаються «за бортом». Тож ми, автори й авторки цього дослідження, переконані, що зміна клімату посилює соціальні нерівності між різними групами населення та

найбільше впливає на життя вразливих груп — породжуючи кліматичну несправедливість. Проте в Україні практично відсутній дискурс щодо кліматичної справедливості, а населення погано обізнане про вплив зміни клімату на різні сфери життя та різні соціальні групи людей. Наше дослідження стосується взаємозв'язку проявів зміни клімату та зростання соціальних викликів, і ми прагнемо, щоб воно сформувало запит у населення та сприяло запровадженню нових кліматичних і соціальних рішень у містах України.

Це дослідження проводилося з травня по вересень 2020 року. Його автор_ками є громадська організація «Суспільний проєкт “Еколтава” та Аналітичний центр Cedos за підтримки Фонду імені Гайнріха Бьолля, Бюро Київ — Україна.

Мета дослідження: дослідити вплив зміни клімату на різні вразливі групи населення в Україні через призму сфер міського життя, зрозуміти, як прояви і наслідки зміни клімату посилюють соціальні нерівності в містах, віднайти та запропонувати набір рекомендацій для зменшення і пом'якшення соціальної несправедливості в українському суспільстві, викликані наслідками кліматичних змін.

У рамках дослідження ми прагнули дати визначення поняттю кліматичної справедливості, пояснити першопричини її виникнення, дослідити прояви цього явища на глобальному рівні та в Україні; проаналізувати, як зміна клімату вже змінила різні сфери суспільного життя та вплинула на різні соціальні групи в містах України.

Методологія: кабінетне дослідження, яке включає огляд закордонної та української літератури, зокрема досліджень, наукових статей про вплив негативних наслідків зміни клімату на міську інфраструктуру та вразливі групи населення. Окрім цього, у рамках

дослідження ми проводили консультації з представниками громадських, волонтерських організацій, які працюють з вразливими групами людей.

Ми зосередилися на кліматичній справедливості у розрізі прав людини і вразливості різних груп населення до змін клімату в містах України. Ми звертаємо увагу на декілька сфер міського життя: житло, транспорт, інфраструктуру соціального захисту й охорони здоров'я, публічні та громадські простори, зайнятість. Якісна, комфортна і стала інфраструктура міст потрібна усім його жителям і жителям, однак найбільш залежними від неї є малозахищені групи населення.

У цьому дослідженні ми також зупиняємося на тому, як негативні наслідки зміни клімату впливають на життя вразливих груп населення: людей з інвалідністю, бездомних і літніх людей, дітей, людей, які працюють на відкритому повітрі. Ми також свідомі того, що негативні наслідки зміни клімату можуть по-різному відобразитися на житті чоловіків і жінок, зокрема через наявні гендерні нерівності у суспільствах. Один із підрозділів цього дослідження присвячений гендерним аспектам впливу негативних наслідків змін клімату. Серед основних завдань цього пілотного дослідження — окреслити зв'язок між змінами клімату і соціальною справедливістю, як з погляду політик та інфраструктури у містах, так і з погляду досвіду різних груп населення.

[...]

У рекомендаціях наведені приклади рішень для підтримки вразливих груп населення та заходи для подолання і передбачення негативних наслідків зміни клімату. Такі рекомендації будуть актуальними для адміністрацій міст та країни, що допоможе адаптувати суспільство до проявів

зміни клімату.

Методологія

Ця частина може подаватися разом зі вступом, якщо її можна викласти стисло. Однак у великих дослідженнях це зазвичай самостійна частина, у якій викладаються використані дані, методи аналізу та обмеження дослідження. Розділ 3 детально описує дизайн дослідження та методологію.

Опис проблеми

Опис проблеми — важлива частина аналітичної записки, де потрібно описати поточний стан справ щодо проблеми, яку ви намагаєтеся розв'язати. Янг та Куїнн пропонують цілий чекліст щодо опису проблеми, який я нижче подаю в повному обсязі. Звісно, цей чекліст — це не анкета, яку потрібно заповнити, а радше орієнтовні запитання, які підказують, як саме варто розкрити цей розділ.

Зокрема нас цікавлять:

- *свідчення того, що проблема є та потребує розв'язання (частину цієї інформації, яку ми подаємо тут, можна використати і у вступі; однак у вступі ми маємо вразити читача кількома яскравими твердженнями, а в описі проблеми — розкрити контекст максимально вичерпно);*
- *аналіз державної / місцевої політики щодо проблеми (які закони, постанови, укази тощо ухвалювалися, чи справді вони виконуються²⁴, хто з органів державної та/або місцевої влади відповідає за врегулювання політики (курсу дій) щодо цієї проблеми);*
- *аналіз позицій стейкгоल्дерів (Олександр Кілієвич називає цей етап «консультації») — з'ясування позицій усіх гравців, яких зачіпає проблема і які мають змогу впливати на неї як позитивно, так і негативно. Тут ідеться як про державних акторів (органи влади), так і про недержавних. Наприклад, питання дитячої*

вакцинації стосується цілого кола як державних (Міністерство охорони здоров'я, комітет Верховної Ради), так і недержавних (діти, батьки, лікарі, освітяни, фармацевтичні компанії тощо) акторів, які в той чи інший спосіб можуть впливати на органи влади (наприклад, через петиції, громадські звернення, лобіювання тощо).

Бокс 3. Чекліст для опису проблеми²⁵

Передісторія проблеми:

- Коли і як виникла проблема?
- Які її причини?
- Якими були історичний, правовий, політичний²⁶, соціальний та економічний контексти проблеми?
- Як проблема привернула суспільну увагу?
- На кого вплинула проблема?
- Які напрями політики були впроваджені, щоб розв'язати цю проблему?
- Які наслідки тієї політики?

Проблема в середовищі поточної політики:

- Які нині правові, соціальні, економічні, політичні контексти і впливи проблеми?
- Який обсяг проблеми на сьогодні?
- Яку поточну політику впроваджують, намагаючись розв'язати проблему?
- Які різні погляди на проблему та підходи до її розв'язання є зараз?
- У чому поточна політика успішна / невдала?
- Що неправильно в нинішньому підході?

Варіанти політики (альтернативні шляхи розв'язання проблеми)

У цьому розділі зазначають можливі альтернативні дії, за допомогою яких можна розв'язати проблему. Таких альтернатив завжди щонайменше дві: «щось робити» і «нічого не робити» (залишити все як є). Зазвичай варіанти політики взаємовиключні. Приклади таких взаємовиключних альтернатив — варіанти торговельних угод після Брекзиту: норвезька модель, канадійська модель, українська модель тощо.

Важлива складова цього розділу не просто перелік та опис варіантів політики, а й докладне оцінювання їхніх переваг та хиб (у більшості випадків від зміни статус-кво хтось виграє, а хтось програє). Олександр Кілієвич пропонує оцінювати варіанти політики за п'ятьма критеріями²⁷:

- *результативність* (наскільки запропонований план дій веде до поставлених цілей);
- *ефективність* (наскільки витрати на реалізацію плану дій відповідають досягнутому результату);
- *справедливість* (наскільки зміна статус-кво позначиться на інтересах різних стейкхолдерів);
- *політична здійсненність* (наскільки запропоноване рішення відповідає завданням органів влади та інтересам стейкхолдерів);
- *адміністративна здійсненність* (чи достатньо інституційної спроможності, людських, фінансових, матеріальних ресурсів для впровадження цього варіанта політики).

Це тільки одна з моделей. Ви можете розробити і власні критерії оцінювання варіантів політики.

Утім, в аналітичних записках цей розділ не завжди є — часом аналітичні центри зосереджуються на рекомендаціях для розв'язання проблеми без формального називання обраного курсу та без окремого аналізу варіанта «збереження статус-кво», адже ще у вступі й описі проблеми вже наводилася «ціна нероблення» та обґрунтовувалася потреба діяти.

Висновки та рекомендації

Ви пам'ятаєте, що головна мета аналітичного документа — запропонувати вирішення, закликати до дії. Відтак, просто навести й проаналізувати можливі варіанти вирішень недостатньо — потрібно обрати й висунути конкретні рекомендації, який саме план дій (варіант політики) варто обрати. «Золоте правило» рекомендацій — конкретність, реалістичність, адресність.

В ідеалі, ваші рекомендації мають бути настільки конкретними, щоб чиновник міг просто скопіювати їх до урядового плану дій або передати підлеглим, а їхнє виконання не викликало в них додаткових запитань. Звісно, конкретність ваших рекомендацій залежатиме від теми дослідження — якщо вона відносно широка, відповідно, і рекомендації будуть панорамні. Утім, правило «що конкретніші ваші рекомендації, то краще» працює завжди. Американські аналітики Деніел Байман та Джеремі Шапіро у статті для Foreign Policy склали перелік «шкідливих порад» — як *не треба* писати рекомендацій²⁸. До цього переліку ввійшли рекомендації, українські аналоги яких звучали б приблизно так:

- «Потрібно розробити стратегію щодо ...»
- «Потрібно виділити кошти на ...»
- «Потрібно зміцнити економіку, досягнути конкурентоздатності, залучити інвестиції ...».

Загалом ці рекомендації, звісно, не позбавлені глузду, однак настільки загальні й широковідомі, що не приведуть до жодних змін — можна підставити чимало сфер після трьох крапок і дістати правомірну рекомендацію навіть без попереднього дослідження. Утім, полісі-мейкери як у державній, так і в недержавній сферах не очікують від нас загальновідомих порад. Формулювання такої рекомендації значно ближче до того, що очікують від нас її адресати:

Завершити врегулювання поняття «вразливих споживачів» на рівні підзаконних актів на виконання

законів про ринки електричної енергії та природного газу²⁹.

Я розумію, це речення сформульоване непросто, але спробуйте вчитатися в його зміст: ідеться лишень про уточнення конкретного терміна в конкретних державних документах.

Я вже писала про реалістичність рекомендацій — під час оцінювання варіантів політики ми маємо зважити, наскільки насправді є спроможність їх утілити. Наприклад, якщо йдеться про збільшення фінансування (ще одна універсальна рекомендація, застосовна чи не до кожної сфери), бажано не тільки написати про таку потребу, а й зазначити, звідки саме можна залучити потрібні кошти.

Наприклад, замість рекомендації

«Збільшити зарплату чиновникам»

краще написати

«Чиновникам потрібно збільшити зарплату через скорочення штату держслужбовців на 40 % та залучення західних фондів».

Окрім того, **рекомендації мають впливати зі здійсненого дослідження.** Ця порада може здаватися очевидною, але на практиці буває, що рекомендації існують ніби окремо від тексту дослідження, а їхнє походження (чому автори вважають, що чинити потрібно саме так, а не інакше) незрозуміле. Саме дослідження має надавати аргументи для рекомендацій, інакше їх не можна вважати доказовими.

ІНШІ ЖАНРИ АНАЛІТИЧНИХ МАТЕРІАЛІВ

Ми докладно розглянули два основні жанри аналітичних матеріалів, які видають аналітичні центри: аналітичне дослідження та полісі-бриф. Утім, існують інші, з якими я хотіла б вас коротко ознайомити (насамперед щоб ви знали,

що це, коли на них натрапите): зелена книга, біла книга та інші, окрім брифа, комунікаційні жанри: стаття / блог, мемо, інфографіка та спільна заява.

Зелена книга — проміжний аналітичний документ, присвячений аналізу проблеми й аналізу позицій стейкхолдерів, але без рекомендацій.

Біла книга спирається на зелену та містить альтернативи політики³⁰. Іншими словами, зелена та біла книги — це два компоненти класичного аналітичного дослідження, розділеного на два окремі документи. Форматами зелених та білих книг нерідко користується Європейська комісія — за посиланням ви можете знайти, наприклад, Білу книгу з питань штучного інтелекту³¹.

Щодо комунікаційних (допоміжних) жанрів, тобто таких, які аналітичні центри можуть видавати додатково до основних у процесі адвокації й комунікації, то ключові з них такі:

Статті та блоги — аналітики нерідко представляють свої аналітичні напрацювання й рекомендації у вигляді коротких статей і блогів на популярних ресурсах, щоб донести свої висновки до широкої громадськості. Понад те, навіть журналістські статті можуть мати аналітичний (через наявність рекомендацій) характер — у такому разі йдеться про так звану «журналістику рішень».

Мемо — різновид брифа. Залежно від політики організації може мати різні визначення. Наприклад, для Центру «Нова Європа» мемо — це заснований на попередньому дослідженні перелік рекомендацій, який публікується як окремий документ. Такий жанр особливо доречний, коли йдеться про потребу в негайному та конкретному дороговказі (наприклад, у разі раптової зміни політичної ситуації, появі «чорного лебедя» тощо). Через це може мати «вірусний» характер — його активно поширюватимуть і обговорюватимуть.

Спільна заява — це продовження мемо за підписом більш

ніж однієї організації чи особи. Широка підтримка надає такому документу більшої ваги та сприяє приверненню уваги до нього. Наприклад, на початку президентства Володимира Зеленського представники українського громадянського суспільства оприлюднили спільну заяву «Червоні лінії для Президента», у якій надавали рекомендації щодо різних сфер державної політики³².

Інфографіка в Україні вже виокремилася в аналітичний жанр. Ідеться не просто про візуалізацію даних, а про заклик до дії на підставі глибинного аналізу. На відміну від текстових жанрів, цей заклик до дії може бути прихованим у змісті інфографіки. Утім, на її створення може йти не менше часу, ніж на повноцінний аналітичний текст.

Наприклад, для цієї інфографіки аналітики Центру «Нова Європа» аналізували дані Євростату й національні статистики держав-членів, а її заклик (до держав-членів ЄС) — не скасовувати санкцій проти Росії, введених унаслідок її агресії в Україні³³. Виклик у створенні інфографіки полягає ще й у тому, що потрібно дуже просто, у формі картинки, подати складний меседж, який цільова аудиторія зможе зчитати без зусиль. Тому інфографіка — це робота як аналітика, так і дизайнера.



Відвідайте сайти аналітичних центрів, діяльність яких вам цікава (Центр «Нова Європа», Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва, Центр економічних досліджень та політичних консультацій, DiXi Group, CEDOS тощо) і проаналізуйте, які жанри аналітичних матеріалів вони видають і яку структуру мають ці продукти. Оберіть одну аналітичну записку та проаналізуйте її вступ, методологію, опис проблеми, варіанти політики, рекомендації тощо. Які питання розкривають автори в цих частинах аналітичної записки? Що спільного, а що відмінного вони мають із рекомендаціями цього розділу?

РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЛІТЕРАТУРА

Янг Е., Куїнн Л. Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики: Практичний посібник для радників з державної політики у Центральній і Східній Європі. — К. : К.І.С., 2003. — 120 с. http://www.icpolicyadvocacy.org/sites/icpa/files/downloads/writing_effective_public_policy_papers_ukranian.pdf Раджу прочитати від першої до останньої сторінки, але особливо — сторінки 19–90 про структуру аналітичного документа.

Young E. & Quinn L. (2017) An Essential Guide to Writing Policy Briefs. International Center for Public Advocacy. 28 P. <https://cutt.ly/6Wiz588> Новіша робота Янга та Куїнн, присвячена полісі-брифам.

L. French-Constant (2014). How To plan, write and communicate an effective Policy Brief. Three Steps to Success. Research to Action. <https://cutt.ly/TWixsiA> Існує цілий корпус літератури щодо написання брифів як найпопулярнішого й найдієвішого аналітичного жанру. Пропоную ознайомитися із цим коротким гайдом. Також у пригоді стане список іншої корисної літератури наприкінці.

Аналіз державної політики в Україні: навчальна дисципліна,

сфера професійної діяльності, галузь прикладних досліджень. Збірка матеріалів і документів / Уклад. О. І. Кілієвич, В. В. Тертичка. — К. : К.І.С., 2004. — 210 с. Особливо цінні частини «Аналітичні записки як продукт аналізу політики в Україні», «Аналітичні документи, унормовані в Україні», «П'ять універсальних критеріїв оцінки альтернативних варіантів політики в аналітичних документах» (сторінки 24–34).

Практикум із підготовки аналітичних документів: навч. посіб. / О. І. Кілієвич, Г. Л. Рябцев, В. В. Тертичка. — К.: К.І.С, 2016. — 95 с. Новіша робота Олександра Кілієвича та колег, особливо раджу до прочитання «Рекомендації щодо виконання окремих розділів аналітичної записки»

D. Byman, J. Shapiro “What US Foreign Policy Really Needs Is...” The 11 worst Washington insider policy clichés. Foreign Policy. June 5, 2015. <https://cutt.ly/AWixhef> Та сама стаття про те, як не варто писати рекомендації.

ДИЗАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ: ПОРАДИ ДЛЯ ПОЧАТКІВЦІВ³⁴

- Для чого потрібен дизайн дослідження
- Проблема дослідження та дослідницьке питання
- Огляд літератури: як і навіщо
- Які дані й методи вам потрібні
- Надійність та валідність
- Як встановити і прийняти межі та обмеження дослідження

ДЛЯ ЧОГО ПОТРІБЕН ДИЗАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ

Вам хотілося б, щоб ваші колеги та цільова аудиторія серйозно ставилися до ваших рекомендацій, довіряли їм і зважали на них? А ще не марнувати свого часу й сил? Певно, ви мрієте, щоб дослідження проблеми, яка вас цікавить, було приємністю, а не мукою? Якщо ви відповіли «так» на ці запитання, то цей розділ для вас! Ну, чесно кажучи, трішки помучитися таки доведеться, особливо якщо у вас мало часу (а зазвичай саме так буває). Але не хвилюйтеся — ми, власне, для того й написали цей розділ, щоб вам було легше. Але про все послідовно.

Для чого взагалі розписувати дизайн дослідження? Ну дивіться: скажімо, якщо сусід хоче дати вам пораду щодо ремонту у ванній, ви повірите йому на слово? Навряд чи. Але якщо він покаже екселівський аркуш із порівнянням цін на сантехніку, розписаний алгоритм дій та досвід роботи із шістьма різними бригадами, ви, можливо, й послухаете, що він там торочить. Іншими словами, якщо ви знаєте, як

саме хтось дійшов до тих рекомендацій, які дає, а також обмеження цих порад (скажімо, ваш сусід добре орієнтується у ванних, а от у бойлерах — ні), то можете більш уважно слухати ці поради.

Пам'ятайте, що адресат ваших рекомендацій отримує навалу електронних листів, документів та презентацій. Тож якщо ваше дослідження не є прозорим, надійним та валідним³⁵, та ще й добре написаним і донесеним саме до того, до кого треба, то воно опиниться у смітнику або після прочитання, або навіть до. Не забувайте, що **ваш текст не тільки для прочитання — він має переконати вашу цільову аудиторію**, чого неможливо зробити без аргументації, заснованої на якісному дослідницькому дизайні.

Наше визначення дизайну дослідження звучить так: це план, який передбачає кроки та обмеження вашого дослідження з огляду на аналітичний продукт, який ви хочете отримати. Іншими словами, дизайн дослідження — це ваш дороговказ щодо того, *що* саме і *як* ви робитимете в дослідженні. Ваш дизайн дослідження показує, як (за допомогою яких методів та підходів) ви опрацюєте дані, щоб отримати продукт (у вигляді висновків, рекомендацій тощо) і чому ви вирішили зробити це саме так.



Ми обіцяємо, що після прочитання цього розділу ви побачите базові складові дослідницького дизайну в розв'язанні будь-якої життєвої ситуації: від ремонту до суперечок із членами родини через той клятий ремонт :)

ПРОБЛЕМА ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ДОСЛІДНИЦЬКЕ ПИТАННЯ

Перш ніж почати роботу над дослідницьким дизайном, вам потрібні дві речі: чітка і зрозуміла *проблема*, яку ви хотіли б

розв'язати, та перша версія *дослідницького питання*, яке спрямовуватиме вас до мети. У такому разі ваш дослідницький дизайн — це просто план, як ви дістанетеся з точки А в точку Б. Отже, що таке проблема дослідження (в аналізі політики)? І як знайти актуальну проблему?

Перший спосіб — роззирнутися. Ви побачите чимало проблем: нелегальне паркування, домашнє насильство, безпритульність, корупція тощо³⁶. Другий — поговорити зі стейкхолдерами напряму (чи з тими, хто відповідає за ухвалення рішень, чи з іншими групами) та запитати їх, яку проблему вони намагаються розв'язати (наприклад, мер міста може запитати вашої поради, як покращити якість повітря в місті, тоді як матерів маленьких дітей може цікавити розвиток інклюзивної інфраструктури).

Третій спосіб — медіамоніторинг. Дуже часто актуальні проблеми «в повітрі», і ви можете спробувати їх розпізнати.

Пам'ятайте, що не буває «неправильних» проблем — буває тільки неправильний кут зору. Щойно кут зору визначений правильно, ви закладаєте першу цеглинку дослідження.

Отже, скажімо, ви вирішили, яку проблему хотіли б спробувати розв'язати. У такому разі потрібно «перекласти» проблему в конкретне й вимірюване дослідницьке питання.

Візьмімо, наприклад, проблему корупції. Якщо ваше дослідницьке питання звучатиме «Як викоринити корупцію в Україні?», то на подальших етапах дослідження — огляд літератури, збір та аналіз даних тощо — ви швидко побачите, що тонете в безмірі матеріалів та даних щодо цього питання. Корупція де? У державній сфері, у бізнесі, і там, і там? Корупція якого масштабу? Дрібні хабарі, нецільове використання бюджетних коштів, підкуп тощо? Корупція на якому рівні? Серед найвищих посадовців, середньої ланки чи побутова? Під час роботи ви швидко зрозумієте: щоб відповідь на ваше питання була переконливою та вичерпною, потрібно звзити його настільки, щоб спромогтися знайти цю відповідь у межах наявних часу та ресурсів.

Варіантів, як звзити дослідницьке питання в цьому

випадку, може бути багатом. Наприклад, «Як підвищити ефективність Національного агентства з питань запобігання корупції?»³⁷ (відтак, у фокусі тільки одна установа), «Як викоринити корупційні ризики в системі медичного забезпечення Міністерства оборони України?»³⁸ (звуження до однієї сфери (оборона) та установи (Міністерство оборони) тощо). **Дослідницьке питання — це фундамент вашого дослідження: якщо дослідницьке питання сформульовано невдало, ймовірно, що і з дизайном нічого не вийде.**

З'ясуємо, у чому різниця між проблемою та дослідницьким питанням. Вважайте, що проблема — це певне твердження, яке ви можете записати в одному реченні або абзаці (наприклад, забруднення повітря в місті А, нелегальне паркування тощо). Своєю чергою, дослідницьке питання — це, власне, питання (питальне речення), у якому міститься **запит на дію**. Не забувайте, що аналітичні тексти покликані давати рекомендації та адвокатувати певні дії серед осіб, відповідальних за ухвалення рішень. Наприклад, питання на зразок «Що для батьків означає “хороша поведінка” дітей і що це для самих дітей?» або «Чому люди беруть участь у волонтерській діяльності?» могли б придатися для наукових досліджень, але не для аналітичних записок³⁹. Натомість спробуйте сформулювати ваше питання так, щоб у ньому було дієслово, яке вказувало б на те, чого зрештою стосуватимуться ваші рекомендації. Наприклад, питання на зразок «Як заохочувати батьків не бити дітей?» чи «Як стимулювати місцеву владу до консультацій із громадськістю?» вже більш відповідні для дослідження аналітичного центру.

Критерії вдало сформульованого дослідницького питання такі:

- *актуальність* (воно має адресувати реальні та болючі суспільно-політичні проблеми);
- *конкретність* (яка визначає межі й обмеження

вашого дослідження);

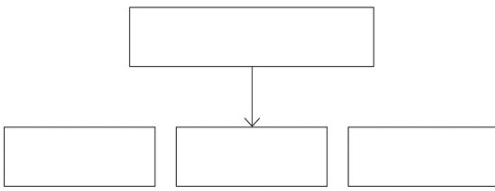
- *вимірюваність* (тобто таке, що дає змогу розробити переконливу дослідницьку методологію).

Важливо також зважати на те, чи реально знайти відповідь на ваше дослідницьке питання в межах доступних вам часу та ресурсів.

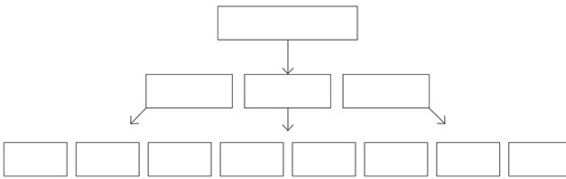
Під час вибору проблеми та її «перекладу» в дослідницьке питання початківці часто припускаються типових помилок. Одна з них — вибір неоригінальної проблеми, бо дослідник не виконав «домашньої роботи». Якщо ви новачок у галузі, то можете не знати, що до вас робили ваші колеги і які є найновіші розробки у вашій темі. Тож дехто може стверджувати, що «нічого не робилося» та «ніхто цього не досліджував». Насправді так, щоб тему взагалі ніхто ніколи не досліджував, буває дуже рідко. Тому дуже важливо ознайомитися з наявною літературою, щоб точно впевнитися, що ваше дослідницьке питання містить оригінальний кут зору. Отже, огляд літератури, про який ми розкажемо далі, може знадобитися і до, і після формулювання дослідницького питання — що глибше ви занурюватиметеся в літературу, то більше уточнюватимете дослідницьке питання.

Інша проблема дослідників-початківців — вибір надто широкого і складного дослідницького питання. «Як покращити інвестиційний клімат в Україні?» — невдале дослідницьке питання. Натомість «Як Україні привернути інвестиції для малого та середнього бізнесу в Донецькій та Луганській областях?» — значно перспективніше.

Докторка Тетяна Кисельова поділилася з нами таким критерієм для визначення дослідницького питання (яким ми радо ділимося з вами): якщо ви можете розбити своє питання на 2–3 підпитання, на які вдасться знайти безпосередню відповідь, тоді ваше питання сформульовано вдало. Схематично це можна зобразити так:



Якщо ж у вас виходить тришарова структура, коли кожне підпитання потрібно ділити на нові підпитання, то ваше дослідницьке питання може бути заскладним. Якщо вашому питанню відповідає така схема, то вам, імовірно, потрібно знову його звузити.



Якщо ви намагаєтеся звузити проблему до конкретного та вимірюваного дослідницького питання, подумайте про такі уточнення:

- *географічні / адміністративні межі (проблема нелегального паркування тільки в місті Києві, а не в усій Україні);*
- *часові межі (наприклад, вас цікавлять зміни в законодавстві щодо певного питання тільки за останні роки, а не за весь період незалежності);*
- *інституційні межі (ви можете дослідити проблему тільки в межах конкретної інституції або сектору (наприклад, у межах міністерства, шкіл, малого бізнесу тощо).*

Насамкінець іще один важливий момент: не забудьте визначити ключові поняття вашого дослідження. Наприклад, якщо воно стосується націоналізму, то ви зіштовхнетеся з численними визначеннями і тлумаченнями цього поняття. Для одних націоналізм може бути синонімом патріотизму, для інших — радикальних шовіністичних настроїв. Якщо не визначите, що саме *ви* маєте на увазі під націоналізмом і за якими ознаками його впізнаєте, то матимете проблеми зі

збором та аналізом даних. Наприклад, запитання в опитуванні «Як ви ставитеся до націоналізму?» не надасть вам інформативної відповіді, оскільки кожен респондент по-своєму його визначатиме. (Звісно, ви можете вивчати множинність визначень націоналізму — у такому разі не потребуєте готового наперед визначення).

Отже, якщо ви виконали перші дві вимоги — визначили проблему, яку прагнете розв'язати, і маєте попереднє дослідницьке питання (попереднє, бо після огляду літератури ви можете його уточнити), — можете працювати над дизайном дослідження. Далі ми розглянемо кроки до дизайну дослідження (дизайн ще не реалізація самого дослідження! Утім, ми знову наголошуємо: якщо ви добре попрацювали над дизайном, то виконати саме дослідження вже буде нескладно). Ці кроки такі: огляд літератури, визначення даних та методів, меж та обмежень дослідження.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ : ЯК І НАВІЩО

Огляд літератури — це НЕ стисле викладення всього, що ви прочитали на тему дослідження. Він потрібен насамперед для того, щоб дізнатися, як інші раніше відповідали на ваше дослідницьке питання. Це допомагає вам уточнити ваше питання, і навпаки — ваше дослідження слугує «лінзою», крізь яку ви обираєте й опрацьовуєте джерела. Наприклад, якщо ваше питання «Яким є стан впровадження стандартів НАТО в Україні?», то не потрібно перечитувати всієї наявної літератури щодо відносин України та НАТО. Натомість ви шукатимете ті джерела (і первинні, і вторинні), у яких ідеться саме про цей аспект відносин. Також зауважте, що, на відміну від наукових статей, в аналітичних записках зазвичай немає окремого розділу, присвяченого огляду літератури (більше про структуру аналітичних текстів у розділі 2). Ця робота потрібна для переконливості вашого дослідження.

Ми пропонуємо вам подивитися на огляд літератури як на інструмент — наприклад, бінокль. Спочатку ви

використовуєте його, щоб широко та швидко оглянути ландшафт, а потім наводите фокус на тему й питання дослідження. На практиці це означає, що спочатку ви маєте здійснити швидкий пошук літератури щодо вашої проблеми, а тоді — більш глибоко та зосереджено опрацювати джерела.

Швидкий пошук

Як видно з назви, швидкий пошук — це експрес-огляд на початку дослідження. Обов'язково визначте цілі пошуку до його початку! Загалом, цілі швидкого пошуку такі:

- зрозуміти обсяг літератури навколо вашої теми;
- уточнити дослідницьке питання;
- визначити основні поняття для глибокого пошуку літератури.

Швидкий пошук корисний тоді, коли потрібно швидко скласти перше враження щодо даних, які існують для відповіді на ваше дослідницьке питання, або зрозуміти, які стейкхолдери залучені до проблеми.

Коли здійснюєте швидкий пошук, завжди майте напохваті ручку й аркуш паперу. У процесі пошуку вам траплятимуться нові напрями та ключові слова — їх потрібно одразу занотовувати. Один зі способів організації записів — ментальна карта (більше про це — далі).

Швидкий пошук можна здійснювати в кілька підходів. Наприклад, почати з попереднього визначення дослідницької проблеми. Якщо ваша дослідницька проблема⁴⁰ — «брак велосипедної інфраструктури в Києві», то спочатку потрібно дізнатися, що і як про це вже писали. Ви можете, наприклад, гуглити за ключовими словами «велосипеди київ інфраструктура» або «велодоріжки мало київ». Цей перший підхід може спиратися на різні та дуже широкі ключові слова. Не забудьте про вкладку «новини» в гугл-пошуку, де найсвіжіші газетні публікації з теми. Якщо ви шукаєте конкретні урядові документи, то починайте із сайтів відповідних відомств.

Результатом швидкого пошуку можуть бути:

- *нещодавні газетні статті щодо проблеми, яка вас цікавить;*
- *організації, які опікуються розв'язанням цієї проблеми;*
- *документи, які визначають позицію влади щодо проблеми;*
- *пропозиції щодо її розв'язання;*
- *аналітичні матеріали та наукові статті щодо розв'язання проблеми;*
- *блоги та пости в соцмережах про це (можна спеціально пошукати у фейсбуці та інших соцмережах, де присутні стейкхолдери щодо цієї проблеми).*

Здійснюючи швидкий пошук, ви не будете все-все-все одразу уважно читати. Натомість швидко переглядатимете назви тих публікацій, які покаже вам гугл. Коли ви заходите за посиланнями та відкриваєте документи й файли, достатньо їх швидко продивитися. Пам'ятайте, що зараз ваша мета — зрозуміти напрям, у якому розвивалося вивчення вашої теми. Тож потрібно не заглиблюватися в наукові бази, а тільки зробити перший огляд контексту навколо проблеми. Наукові бази (на зразок Google Scholar та багатьох інших) можуть стати у пригоді пізніше, коли ви уточните ключові слова для пошуку та краще розумітимете, яка інформація вам потрібна, а яка — ні. Під час пошуку ви можете пробувати нові й нові ключові слова. Наприклад, вводити такі варіанти, як «міська мобільність», «альтернативний транспорт» тощо. Завдяки цьому ви побачите: насправді проблема в тому, що різні групи розглядають питання велосипедної інфраструктури в різному контексті й більшість досліджень присвячені, скажімо, користі велосипедного спорту для здоров'я, а не власне проблемам інфраструктури (або ж навпаки). Відтак, ви знайдете вільну нішу в літературі та зрозумієте, у якому напрямі розвивати дослідження.

Робота з джерелами: як анотувати й упорядковувати

Системна організація ваших знахідок упродовж пошуку (і на будь-якому іншому етапі дослідження) — неодмінний етап роботи. Залежно від цілей швидкого пошуку ви можете створити перелік нових ключових слів, які часто трапляються у знайдених текстах. Можна також створити ментальну карту щодо контексту навколо вашої проблеми. Це може мати вигляд візуалізації організацій та груп, які опікуються проблемою та говорять про неї, як основи для уточнення дослідницького питання. Або ж можна почати ментальну карту з політичної проблеми, поняття чи стейкхолдера. Якщо ви ще ніколи не користувалися цією технікою, радимо для початку переглянути промову Гезел Вагнер на TedX про ментальні карти⁴¹ або почитати книжку Кема Найта⁴². До речі, щоб потренуватися, можете зробити ментальну карту цього посібника! Просто ручкою на папері або за допомогою інтернет-ресурсів⁴³.

Анотування — це практика створювати нотатки до та про тексти, які ви читаєте. Це потрібно для того, щоб зрозуміти головні тези тексту й занотувати міркування щодо нього⁴⁴. Це допоможе вам запам'ятати, про що був текст і на які думки він вас наштотхнув — наприклад, потрібен він вам для дослідження чи ні (та чому). Якщо ви анотуєте текст, то його не доведеться перечитувати (хіба що вам буде треба знайти певні деталі), бо ви забули, про що він. Навіть не сподівайтесь, що ви й так запам'ятаєте — забудете вже наступного дня, повірте на слово. Дослідники-науковці часто користуються такими програмами, як RefWorks, EndNote та Mendeley для анотування й оформлення посилань. Утім, є й інші безкоштовні ненаукові онлайн-інструменти, які допоможуть упорядкувати джерела та думки⁴⁵. Наприклад, Evernote — ця програма проста в користуванні та безкоштовна.

Коли пошук літератури можна припиняти

Напевно, вам цікаво, наскільки швидким є швидкий пошук :)

Це залежить від того, який обсяг дослідження, скільки ви вже знаєте про тему зацікавлення, скільки є часу і який ваш дослідницький досвід. Інколи на швидкий пошук вистачає й однієї години. Але зазвичай швидкий пошук триває довше. Головне — пам'ятати про мету. Якщо мета — з'ясувати головні поняття навколо вашої проблеми чи вирішити, наскільки актуальна ваша проблема для інших країн, то пошук можна припиняти, щойно ви знайдете цю інформацію.

На глибинний огляд літератури потрібно більше часу. Ви можете почати із вдумливого огляду тих джерел, які знайшли протягом швидкого пошуку, і поступово додавати нові — зі списків літератури у джерелах наприкінці, під час пошуку додаткової інформації тощо. Тож визначте свою мету, системно занотуйте й зупиніться, коли знайдете те, що шукали. Для глибинного огляду літератури ви знову пройдете ті кроки (і за допомогою тих самих інструментів), що й для швидкого пошуку, тільки тепер із більшим фокусом та конкретикою. Ваші нотатки теж будуть більш детальні. Якщо ви добре й системно впорядкуєте джерела й нотатки, то побачите, що половину роботи з огляду літератури вже виконано. Як знати, коли можна зупинитися? Один із можливих індикаторів, який вказує, що ви здійснили вичерпний огляд, — коли інформація починає повторюватися, а джерела посилаються одне на одне.

ЯКІ ДАНІ Й МЕ ТУДИ ВАМ ПОТРІБНІ

Тут потрібно обрати дані й метод(и) для вашого дослідження. Ваша мета — знайти найкращу відповідь на дослідницьке питання, зважаючи на межі й обмеження дослідження (більше про це далі). Отже, ухвалюючи рішення щодо дизайну дослідження, ви маєте подумати про те, які дані хочете і потребуєте, щоб 1) знайти відповідь на ваше дослідницьке питання; 2) мати аргументи для ваших рекомендацій. Ми заохочуємо вас до максимально прозорого

вибору й наявності обґрунтування в дослідженні як ваших даних та методів, так і надійності й валідності вашого аналізу. (Згодом ми роз'яснимо ці терміни).

Увага: філософська п'ятихвилинка

Можливо, ви пригадуєте терміни «онтологія» та «епістемологія» з часів навчання в університеті. Наприкінці цього розділу ми надали посилання на джерела, які відсвіжать у вашій пам'яті їхнє значення. Дуже спрощено онтологія та епістемологія — це про те, як ви бачите чи сприймаєте світ навколо, а також те, що визначає, як ви (думаєте, що) можете зібрати інформацію та сформулювати висновки про світ. Онтологія та епістемологія відповідають на такі запитання: чи те, що ми бачимо, «справді» існує (позитивізм вважає, що так), чи це є соціальним конструктом, який можна спостерігати лише опосередковано, тому що воно існує тільки з чієїсь перспективи, але не «об'єктивно» (це підхід пост-позитивізму).

Візьмімо для приладу поняття «довіра виборців до парламенту». Ви можете безпосередньо її побачити й виміряти чи це соціальний конструкт, який можна виміряти тільки опосередковано? Відповіді на ці запитання прямо впливають на те, як ви його досліджуватимете — наприклад, як ви визначаєте й вимірюєте таку довіру. Чи вважатимете ви кілька запитань в опитуванні, на зразок Європейського соціального опитування, достатнім для вимірювання цього поняття, чи вам потрібно кілька глибоких інтерв'ю, щоб зрозуміти, що люди мають на увазі під «довірою до парламенту»? Відповіді на ці запитання також впливають на те, як тлумачить і сприймає ваші рекомендації (засновані на дослідженні) ваша цільова аудиторія.

У цьому розділі ми розглядаємо дані та методологію, які можуть бути використані в межах різних підходів, хоча українська аналітична спільнота схильна до позитивізму. Хай якими будуть ваші онтологічні та епістемологічні засади, ваше дослідження має бути надійним та валідним (більше про це далі). Ми просто хочемо, щоб ви були свідомі різних позицій та брали їх до уваги під час комунікування вашого дослідження та його результатів.

Перш ніж рухатися далі, обговорімо, що таке «дані». За визначенням Університету Лідса, дані — це «будь-яка інформація, зібрана, спостережена, згенерована чи створена, щоб обґрунтувати оригінальні висновки дослідження»⁴⁶. Часто дані уявляють собі як аркуші із цифрами статистики в екселі, письмові документи, промови тощо. Утім, дані можуть існувати в різних формах: візуальній (малюнки, афіші, фільми), звуковій (записи розмов, пісні), у вигляді артефактів, спостережень із життя тощо.

Перш ніж перейти до збору й аналізу даних, поговорімо про два типи відмінностей між даними. По-перше, ми розрізняємо первинні та вторинні дані, або оригінальні та неоригінальні. Коли ми говоримо «оригінальні дані», не маємо на увазі такої оригінальності, яку можна дістати тільки в якийсь нечуваний спосіб. Це лише означає, що *ви* їх створили, зібрали й проаналізували.

Первинні дані — це інтерв'ю, які ви провели, опитування, яке ви створили й розіслали електронною поштою, аналіз зустрічей із чиновниками, які ви відвідали.

Вторинні дані — це дані, які зібрали або проаналізували інші. Це відкриті бази статистичних даних, наявні аналітичні записки, статті в наукових журналах, інтерв'ю, які ви знайшли на сайтах періодичних видань чи на ютубі. У дослідженні необов'язково спиратися тільки на первинні дані, але ви маєте знати, що це і як їх використовувати.

Інший тип відмінностей між даними, незалежно від того,

хто їх збирав, — кількісні та якісні. Кількісні дані — це будь-які дані, які ви можете порахувати. Цей тип даних, який традиційно використовується в позитивістських дослідженнях. Такі дослідження зазвичай намагаються пояснити залежність між щонайменше двома (а часто більш ніж двома) феноменами, які можна безпосередньо спостерігати. Наприклад, «як впливає зниження податку на нікотинову продукцію на поведінку споживачів?». Так, Центр економічної стратегії здійснив регресійний аналіз, щоб з'ясувати зв'язок між державною власністю підприємств та їхньою прибутковістю в дослідженні «Чи є державні підприємства менш прибутковими за приватні?»⁴⁷.

З іншого боку, якісне дослідження (чи, коректніше, якісна стратегія дослідження) зосереджене не на підрахунку, а на розумінні певного явища. Цей тип досліджень часто, але не виключно, пов'язаний із пост-позитивістською традицією. Питання для таких досліджень інші, зокрема «що громадяни думають про зміну уряду» або «як громадяни ставляться до альтернатив політики А і Б». Приклад такого дослідження — «Європейський Донбас: як комунікувати євроінтеграцію на Донеччині та Луганщині», яке здійснив Центр «Нова Європа». Його метод — фокус-групи, проведені в шести містах Донецької та Луганської областей. Дослідження з'ясовує не масштаб певного явища (наприклад, рівень підтримки європейської інтеграції), а настрої та ставлення до неї (незалежно від того, наскільки вони поширені)⁴⁸.

Звісно, ми спрощуємо. Наприклад, кількісна стратегія також може застосовуватися до запитань щодо настроїв населення (ви й самі можете пригадати чимало репрезентативних опитувань, які це ілюструють — скажімо, Центр соціальних досліджень Сумського державного університету дослідив мотивацію українців дотримуватися або не дотримуватися карантинних обмежень через загальнонаціональне репрезентативне опитування⁴⁹. Для нас найважливіше, щоб 1) ви обирали такі дані й такі методи, які допоможуть вам відповісти на ваше дослідницьке питання; 2)

ви виконували свою роботу максимально якісно та зберігали прозорість ваших дослідницьких рішень.

ЯК ЗБИРАТИ Й АН АЛІЗУВАТИ ДАНІ

У кількісних та якісних дизайнах дослідження, а також у дизайнах зі змішаними методами (які поєднують у собі і кількісну, і якісну стратегії⁵⁰), застосовуються різноманітні інструменти й техніки (методи), щоб збирати, опрацьовувати й аналізувати дані. Будь ласка, зауважте, що методами ми називаємо як методи збору, так і методи *аналізу* даних. Наприклад, інтерв'ю, онлайн-опитування чи формування вибірки стенограм із засідань парламенту — це методи збору даних. Їхнім результатом є, власне, дані. Натомість методи опрацювання й аналізу даних — це регресійний аналіз зібраних вами баз чи контент-аналіз інтерв'ю і текстів, які ви відібрали. Тут результат — аналіз даних.

Перш ніж починати збір даних, ми маємо з'ясувати ще два важливі методологічні поняття: надійність і валідність.

НАДІЙНІСТЬ І ВАЛІДНІСТЬ

Надійність і валідність по-різному застосовуються в кількісних та якісних дослідженнях. Окрім того, ці поняття можуть стосуватися як методів збору даних, так і методів їх аналізу. Зрештою, науковці говорять про різні типи валідності. Тож можна заплутатися :) У цій частині розділу ми говоримо тільки про основне, а для поглибленого вивчення надаємо посилання під цією сторінкою⁵¹. Якщо дуже коротко, то надійність означає, що хай скільки разів ви вимірюватимете явище, за тих самих умов маєте дістати той самий результат. Надійність — це про постійність під час повторення. Щодо валідності, то в найзагальнішому визначенні йдеться про те, наскільки точно вимірюване явище відбиває реальність. Це стосується будь-якого типу дослідження.

Надійність

У кількісних дослідженнях ми часто посилаємося на приклад кухонних ваг. Уявіть собі, що ви хочете відміряти борошно для тіста на піцу. Екран показує, що в мисці 500 грамів борошна. Якщо висиплете борошно з миски, а потім знову насиплете, надійні ваги покажуть, що в мисці знову 500 грамів борошна. А якщо вони кажуть, що там 300 грамів, то ваш інструмент ненадійний і його не варто використовувати для вимірювання будь-чого: йому не можна довіряти.

Те саме стосується й методів збору та аналізу кількісних даних. Якщо ви збираєте дані про доходи громадян та щоразу дістаєте різні результати (окремі чи в середньому), то з надійністю вашого інструменту вимірювання щось не так. Те саме стосується аналізу даних: якщо ви аналізуєте кількісні дані в SPSS, то очікуєте дістати однаковий результат, кілька разів виконавши статистичну перевірку⁵². Можливість покладатися на те, що наш метод щоразу дає той самий результат, — фундаментальна умова дослідження. Інакше чого варті висновки з нього?

У якісному дослідженні шкалу із цифрами не використовують. Утім, і тут потрібно забезпечити надійність даних та способів їх аналізу, тобто постійність результатів. Зауважте, що в якісних дослідженнях шкалою для вимірювання є сам дослідник, а не комп'ютер (хоча ми можемо використовувати спеціальний софт, щоб собі допомогти). У якісному дослідницькому дизайні повна надійність означає, що якщо декілька дослідників аналізують ті самі напівструктуровані інтерв'ю, за тих самих умов вони інтерпретуватимуть їх однаково. Умови охоплюють, зокрема, контекст і характеристики самих дослідників, як-от: попередні знання, позиції щодо різних питань тощо. Вам може здатися, що два дослідники ніколи не проаналізують, скажімо, транскрипт інтерв'ю абсолютно однаково. Але тут ідеться не стільки про це, скільки про прозорість та саморефлексію. На практиці це означає, що коли ви аналізуєте якісні дані, будьте свідомі власних упереджень, які

можуть вплинути на ваші висновки. Наприклад, якщо ви берете інтерв'ю в інформанта тієї самої національності, що й ви, то можете мати певні упередження й очікування, порівняно із закордонним дослідником (та навпаки). Відтак, конче потрібно здавати собі справу з тих чинників, які можуть вплинути на ваш аналіз, та відкрито писати про це в тексті дослідження. Наша порада — зробіть процес аналізу даних прозорим. Також варто показати вашу методологію колегам / співавторам / керівнику і спитати їхньої думки або ж створити команду з аналізу даних.

Валідність

Коли ми говоримо про *зовнішню* валідність (репрезентативність) у кількісних дослідженнях, зазвичай маємо на увазі, репрезентативні наші результати для всієї генеральної сукупності чи тільки для певної групи⁵³. Коли ми говоримо про *внутрішню* валідність, маємо на увазі, чи найбільш адекватний метод обрали для перевірки гіпотези — наприклад, чи підходять дані для статистичної перевірки.

Говорячи про валідність, маємо на увазі, наскільки точно, тобто наскільки наближено до реальності, вимірюється певне явище. Наприклад, якщо ви розіслали опитування, за допомогою якого хочете виміряти «довіру громадян до парламенту», але насправді виміряли «довіру громадян до влади», то не зможете дійти валідних висновків чи написати валідні рекомендації щодо «довіри громадян до парламенту», навіть якщо ваш інструмент вимірювання надійний (і ви щоразу отримуєте той самий результат). Щоб упевнитися в достатній валідності вашого вимірювання даних⁵⁴, запитайте себе: я вимірюю все явище, яке хочу виміряти, чи тільки його частину? Чи можемо ми використати ці дані, щоб зробити припущення щодо каузальності (причиново-наслідкового зв'язку) з іншим явищем? Як мій спосіб вимірювання співвідноситься з попередніми та іншими способами виміряти те саме явище?

У якісних дослідженнях деякі науковці віддають перевагу терміну «достовірність» замість «валідність»⁵⁵. Це підказує нам, що дуже важливо перевіряти, чи ті явища та ідеї, які ми вимірюємо, як-от незадоволення пропозицією політики серед певної групи, співвідносяться з тим, як ці групи розуміють це явище. Важливо оцінити, наскільки точні висновки як з погляду дослідника, так і з погляду досліджуваних⁵⁶. Для цього можна поставити собі такі запитання: чи достатньо деталізовані запитання? Чи ті, про кого йшлося в дослідженні, погоджуються з його висновками? Якщо ні, чи можете ви пояснити чому? Що думають про ваш аналіз колеги? Чи достатньо ви роз'яснили читачам вашу методологію та спосіб аналізу даних? Знову ж таки, тут ідеться про прозорість дослідницького процесу й саморефлексію.

Тож подумайте, що саме вам потрібно, зважаючи на цілі вашого дослідження. Не хапайтеся за першу ж нагоду когось проінтерв'ювати і не беріть дані просто тому, що вони доступні. У вас має бути стратегія збору даних та розуміння, для чого саме потрібна кожна їх одиниця.

Де кілька слів про методи

Далі ми розглядаємо методи як збору, так і аналізу даних, а також приклади типів запитань, на які ви можете знайти відповіді за їхньою допомогою. Це не вичерпний перелік, а тільки деякі приклади для початку вашого ознайомлення з методами. Ми також рекомендуємо джерела щодо кількісних та якісних методів наприкінці цього розділу.

Напівструктуровані інтерв'ю корисні тоді, коли потрібно дізнатися про особистий досвід, погляди, позиції та знання інформанта. Напівструктуровані інтерв'ю — один із найбільш часто застосовуваних методів збору даних у якісних дослідженнях. Більше про цей метод можна прочитати в розділі 4. Наприклад, аналітичний центр CEDOS проаналізував наслідки пандемії COVID-19 для безпритульних осіб в Україні. Дослідницька команда брала

інтерв'ю в самих безпритульних, волонтерів, які їм допомагали, та представників державних установ — Муніципальної варти, Національної поліції та соціальних служб⁵⁷.

Включене спостереження дає вам змогу бути частиною спільноти та/або організаційного середовища й дістати «додаткові інсайти від того, що ви на власному досвіді переживаєте певне явище»⁵⁸ чи ситуацію. Наприклад, Ольга Онух використала цей метод як один з інструментів дослідження про узагальнений портрет учасника Революції гідності⁵⁹.

Аналіз документів передбачає вивчення наявних документів, як-от: офіційних державних документів (законів, указів тощо), медійних повідомлень, особистих документів (щоденників, постів у соцмережах). Аналіз документів потрібен тоді, коли вас цікавить хронологічний розвиток подій чи певного досвіду або ж коли явище неможливо вивчити за допомогою безпосереднього спостереження⁶⁰. Наприклад, Інститут законодавчих ідей застосовує цей метод для системного оцінювання парламентських законопроектів щодо корупційних ризиків⁶¹.

Опитування або *анкетування* потрібне тоді, коли вас цікавить, яка частина або відсоток певної групи людей поділяє певні погляди. Натомість *фокус-група*, або групове інтерв'ю, потрібна тоді, коли вам «важливо знати спонтанну реакцію респондентів на думки одне одного», а розмаїття думок більш важливе за їхнє глибинне розуміння⁶². Метод фокус-групи також слушний тоді, коли тема дискусії не настільки чутлива, щоб присутність одних учасників стримувала у висловлюваннях інших. Дослідження Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва щодо викликів, з якими стикаються жінки-ветеранки, об'єднує обидва ці методи: опитування жінок-ветеранок, щоб визначити загальні тенденції, та фокус-групи — для глибинного дослідження проблем, з якими вони

стикаються⁶³.

Як ви могли побачити із цих прикладів, ваші колеги покладаються на різноманітні методи збору й аналізу даних, щоб відповісти на свої дослідницькі питання й обґрунтувати рекомендації. Ваш вибір даних та методів залежатиме від амбітності ваших цілей, а також внутрішніх і зовнішніх обмежень проєкту.

ЯК ВСТАНОВИТИ І ПРИЙНЯТИ МЕЖІ ТА ОБМЕЖЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

За визначенням Кембриджського словника, «прийняти» — означає вважати щось достатньо добрим (доброї якості) для певної потреби чи мети. Іншими словами, дизайн вашого дослідження має бути таким, щоб ви змогли відповісти на ваше питання та досягнути вашої мети (так, ми не втомлюємося на цьому наголошувати). Але на відміну від наукових досліджень, коли зазвичай є багато місяців, якщо не років, на збір даних, в аналізі політики ми зазвичай обмежені в часі та (інколи) в ресурсах. Пам'ятайте, що вчасність ваших рекомендацій — один із головних чинників успіху вашої адвокації (більше про це в розділі 8).

Відтак, дуже важливо продумати всі кроки дослідження до того, як ви почнете збирати дані. Так, це досить марудно й забирає час, але якщо цей крок пропустити, то зрештою доведеться витратити більше зусиль та нервів. Прийміть обмеження вашого дослідження та подивіться на них як на щось, що спрощує життя, бо звужує вибір. На практиці це також означає, що ті умови, у яких ви пишете дослідження, завжди окреслюють межі вашого проєкту. Окрім вашої цільової аудиторії, яка визначає дослідницьке питання, є також три інші важливі обмеження: час, гроші та знання.

Наприклад, найпевніше, у вас мало часу. Ми взагалі втішені, що ви знайшли час почитати цю книжку! Дякуємо :) Зазвичай аналітичні центри й інші організації, які

здійснюють адвокацію, працюють «проти часу», а тому навряд чи у вас є можливість організувати багаторічний збір даних або міжнародне порівняльне опитування. Ні, якщо ви маєте і час, і команду для таких проєктів, то це чудово — вперед! Ми закликаємо вас пам'ятати про цілі вашого дослідження та водночас об'єктивно оцінювати свої спроможності. Наприклад, якщо для вашого дослідницького дизайну потрібні методи й інструменти, з якими ви ще не працювали, то впевніться, що маєте час повправлятися — і набити помилок — або що маєте гроші, щоб залучити тих, хто на них розуміється. Також відкрито зазначте про межі вашого дослідження як на етапі його обговорення з колегами, так і в готовому тексті.

Пам'ятайте, що найкраще — ворог доброго: вчасно й достатньо добре складена записка завжди краща за ідеальну, але недописану.

Наприклад, у дослідженні «Як подолати неефективність комунальних підприємств» Центру економічної стратегії дослідники зіштовхнулися з труднощами під час збору даних. Вони відверто заявляють про це в розділі про методологію. Так, один із їхніх методів — аналіз фінансових показників. Автори зазначають, що спочатку вони зробили запити на публічну інформацію до міських рад усіх обласних центрів України, але в деяких містах дістали відмови, тому надсилали запити до кожного комунального підприємства. Також вони запитували інформацію за 2010–2019 роки, але дані за 2019 рік були доступні лише для 559 підприємств із 776 проаналізованих, а для деяких із них дані були ще більш обмежені. А проте дослідники використали ці дані й завершили дослідження, оскільки наявних даних було достатньо для аналізу й аргументованих висновків (із зазначенням обмежень дослідження)⁶⁴.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ: ДЕ КОНСТРУЮВАННЯ ДИЗАЙНУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Тепер ви вже знаєте достатньо, щоб перейти до наступного етапу — визначити дизайни дослідження в роботі інших. Аналіз чи розбір робіт інших — це чудова справа, щоб застосувати свої знання на практиці. Окрім того, багатьом легше помічати хиби в чужій роботі, ніж у своїй :) Пам'ятайте, що в аналітичних записках дизайн дослідження не так очевидно прописаний, як у наукових роботах. Тож ви маєте читати між рядків та заглиблюватися в деталі дослідження.

Для деконструювання ми пропонуємо вам дві записки Міждисциплінарного науково-освітнього центру протидії корупції в Україні ACREC.

Одна — із застосуванням якісних методів: Нестеренко О., Бадер М., Гус О., Мелешевич А. Громадянське суспільство проти корупції в регіонах України: рекомендації щодо (міжнародної) допомоги, 2019 рік <https://cutt.ly/KWix51X>

Друга — із застосуванням кількісних методів: Теплицька О. Представництво жінками-парламентаріями інтересів жінок в процесі ухвалення антикорупційного законодавства в Україні, 2019 рік <https://cutt.ly/oWiceaI>

У них дуже різні дизайни, і саме тому ми їх обрали. Тож виконайте таку вправу щодо обох цих записок.

Завдання 1. Напишіть перелік питань, за допомогою яких ви можете проаналізувати чи деконструювати дизайн дослідження в цих записках. Наприклад:

- *Яке дослідницьке питання в цьому дослідженні?*
- *Яка мета записки?*
- *Які дані зібрали автори, у який спосіб та чому?*

- Чи взяли до уваги будь-які інші дані та чому (або чому ні)?
- Як вони обґрунтували надійність і валідність своїх висновків?
- Які методи використали для аналізу даних?

Подумайте, які інші питання ви можете додати до переліку, спираючись на інформацію з цього розділу.

Завдання 2. Прочитайте аналітичні записки «крізь призму» дизайну дослідження. Деконструйте дизайн дослідження за допомогою питання із завдання 1.

Завдання 3. Уявіть, що ви маєте представити дизайн дослідження цих записок перед широкою аудиторією (усно чи письмово — вам вирішувати). Наскільки складно вам буде виконати це завдання та чому? Чи довелося б вам щось змінити в дизайні дослідження, щоб полегшити його захист? Запишіть, що автори могли б поліпшити у своїх дизайнах. Як ви гадаєте, якими обмеженнями у визначенні дизайнів вони керувалися?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

D. Marsh and P. Furlong. A Skin, not a Sweater: Ontology and Epistemology in Political Science. In: Marsh, D., Stoker, G. Theory and Methods in Political Science. Palgrave MacMillan, 2002. <https://cutt.ly/6Wicu2s> Розділ про онтологію та епістемологію, який ми вам обіцяли.

J. Creswell, J.D. Creswell. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications, 2018. Inc; 5th edition Назва промовиста: ця книжка веде вас різними етапами дизайну дослідження: від визначення дослідницького питання й огляду літератури до збору даних та використання теорії. Вона радше академічна, але читається легко і для роботи з аналітичними текстами

буде також корисною.

Богдан О. Що варто знати про соціологію та соціологічні дослідження. Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. — К. : Дух і Літера, 2015. — 380 с. <https://cutt.ly/BWicjZs> Чудовий путівник із соціологічних досліджень для початківців. Особливо звертаємо вашу увагу на розділи 3 і 4 з дослідницьких методів та вибірки.

Manheim J., Rich R.C., Willnat L. Empirical Political Analysis. Research Methods in Political Science. The newest (ninth) edition was published by Routledge in 2018. Дуже хороший підручник, у якому ми особливо радимо частини щодо якісних та кількісних методів.

Patton C.V., Sawicki D.S. Basic methods of policy analysis and planning. Prentice Hall, 1993. У цій книжці міститься як огляд наукових методів, так і методів оцінювання варіантів політики, що притаманні аналізу політики.

ЩЕ КОМУ НЕДОВАНІ КУРСИ З МЕТОДІВ

Наша топ-рекомендація — школа методів ЕСРР (ЕСРР Methods School) — головна освітня подія з методів у Європі, яка відбувається двічі на рік. Обов'язково спробуйте взяти участь — на цих курсах здобудете знання та навички, які знадобляться вам упродовж усієї дослідницької кар'єри.

Київська школа економіки пропонує низку курсів із методів — перелік їхніх коротких курсів можна знайти за посиланням <https://cutt.ly/4WicxxR>

Українські аналітичні центри час від часу проводять курси з методів — варто стежити за їхньою діяльністю та при нагоді брати участь. Наприклад, Інститут європейської політики (Німеччина) та Фонд «Демократичні ініціативи» у 2020 році проводили Школу з методів GURN gurnnetwork.org

ГЛИБИННЕ (ЯКІСНЕ) ІНТЕРВ'ЮВАННЯ ЯК СПОСІБ ЗБОРУ ДАНИХ: ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ

- Що таке глибинне інтерв'ювання і коли його обирати
- Глибинне інтерв'ювання як «навігатор», що малює загальну мапу думок
- Переваги та хиби глибинного інтерв'ювання
- Види глибинних інтерв'ю
- Вибір інформантів. Якісна вибірка: три кроки
- Розроблення гайду глибинного інтерв'ю
- Мова гайду
- Скільки інтерв'ю проводити і що таке точка насичення інформацією (теоретична сатурація)
- Ключові аспекти інтерв'ювання. Деякі рекомендації
- Запис інтерв'ю. Після інтерв'ю
- Типові помилки інтерв'юерів
- Питання етики під час проведення глибинних інтерв'ю

ЩО ТАК ЕГЛИБИННЕ ІНТЕРВ'ЮВАННЯ І КОЛИ ЙОГО ОБИРАТИ

Більшості з нас добре знайоме слово «інтерв'ю». Ми або самі колись проводили інтерв'ю, або виступали в ролі інформантів (так називають респондентів у якісних дослідженнях). Інтерв'ю бувають різні: наприклад, конфіденційні, з пацієнтами (у медицині) чи з представниками вразливих верств населення, скажімо, незадокументованими мігрантами (у соціології). У

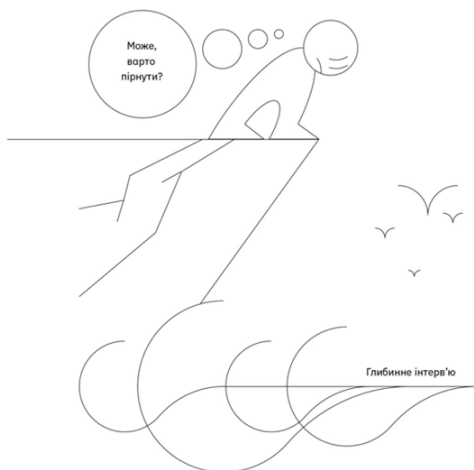
журналістиці розрізняють інформаційні інтерв'ю, інтерв'ю-розслідування, бліц-інтерв'ю, інтерв'ю-портрети, ексклюзивні, як-от із зірками шоу-бізнесу або відомими акторами. Залежно від мети інтерв'ю можуть бути максимально відстороненими у своїй манері або ж передбачати певні відносини між інтерв'юером та інформантом: наприклад, «жорсткі» ток-шоу, у яких журналісти інтерв'юють політиків⁶⁵.

У цьому розділі ми зупинимося на використанні глибинного інтерв'ювання як методологічного і дослідницького інструменту в суспільних науках, роботі аналітичних центрів, консалтингових компаній та незалежних дослідників.

Інтерв'ю — це найбільш уживаний метод, що використовується в якісних дослідженнях. До речі, метод інтерв'ю найдавніший з усіх методів збору інформації в соціальних науках.

Складність проведення інтерв'ю полягає в тому, що в контакт мають вступити дві незнайомі людини, одна з яких (дослідник) проявляє неабиякий інтерес до іншої та має завдання: змусити людей говорити про себе, свій внутрішній світ, свої вподобання та мрії. Інтерв'ювання вимагає певного рівня кваліфікації та досвіду від осіб, які його проводять, уміння налагоджувати контакт.

Глибине інтерв'ювання (англ. in-depth interviewing) — це неформальна бесіда з представником цільової аудиторії (споживачами товарів та послуг, політиками, мігрантами тощо), під час якої інформант надає максимально розгорнуті відповіді на запитання, які цікавлять дослідника / замовника. У цьому виді інтерв'ю дослідник намагається «зануритися в тему» та зібрати інформацію для ґрунтового вивчення певного аспекту, що характеризує інформанта або його ставлення до конкретної ситуації, події, проблеми (сприйняття, почуття, мотиви, погляди, історії життя тощо) (рис. 1).



Особливість **глибинного інтерв'ю** — воно завжди проводиться одномоментно з ОДНИМ учасником цільової аудиторії. Крім того, цей метод якісного дослідження передбачає проведення індивідуальних інтерв'ю з невеликою кількістю інформантів для вивчення їхніх думок, мотивів, уявлень та поглядів на конкретну ситуацію.

В аналітичних дослідженнях глибинні інтерв'ю допомагають не тільки дістати дані, а й зрозуміти зворотний бік і підводні камені проблеми. Вони можуть виступати інструментом:

- отримання доступу до найновішої інформації, недоступної з відкритих джерел;
- перевірки реальності даних та рекомендацій (англ. *reality check*);
- побудови довіри й підтримки десіжнмейкера (англ. *confidence-building tool*);
- ранньої промоції, коли потрібно адвокатувати дослідження ще до його появи⁶⁷.

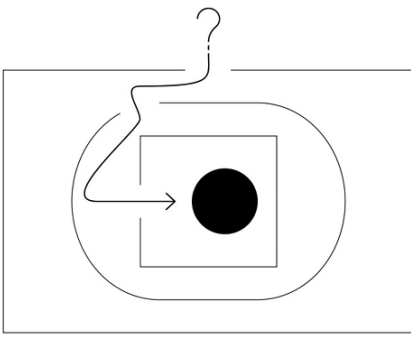
**ГЛИБИННЕ ІНТЕРВ'ЮВАННЯ ЯК
«НАВІГАТОР», ЩО МАЛЮЄ ЗАГАЛЬНУ**

МАПУ ДУМОК

Глибинні інтерв'ю — інструмент для отримання принципово нової інформації, вони допомагають нам відповісти на запитання «ЧОМУ?»⁶⁸. Вони не репрезентативні, тобто ми не зможемо сформулювати висновок про всю генеральну сукупність. Ми не зможемо підсумувати, наприклад, що «Х відсотків людей (не)задоволені життям». Натомість можемо намалювати загальну мапу думок. Якісні методи, зокрема й глибинні інтерв'ю, використовуються не для того, щоб сказати: стільки-то відсотків опитаних думають так, — а для того, щоб отримати найбільш типову мапу думок і зрозуміти, чому люди (не) задоволені життям. Цю мапу можна порівняти з навігатором у машині чи вашому телефоні, який показує, як дістатися до певної локації. Тож глибинні інтерв'ю — це такий навігатор логіки розповіді, який дає змогу намалювати мапу думок. Дослідник може робити певні узагальнення на основі глибинних інтерв'ю на рівні логіки та змісту розповіді.

У глибинних інтерв'ю застосовується метод занурення в тему, заснований на техніці **зондування** (англ. *probing*). У соціології зондуванням називається техніка, яка спонукає інформантів доповнити або надати роз'яснення тому, що вони вже висловили. Це завжди відкриті запитання, що стимулюють інформанта глибоко зануритись у свої думки та почуття щодо певної теми (рис. 2.).

Рисунок 2. Техніка зондування (probing)



Зондування

Отже, зондування — це набір прийомів, які стимулюють інформанта надати вичерпні відповіді на запитання. До прийомів зондування зараховують⁶⁹:

Повторення запитань. Запитання потрібно ставити у такому самому формулюванні, як вони прозвучали вперше.

Повторення відповіді інформанта. Інформанту можна допомогти надати більш розгорнуті відповіді, якщо дослівно повторити його відповідь на запитання.

Довгі запитання. Навмисно сформульовані довгі запитання можуть морально підготувати інформанта до відповідей на чутливі теми.

Короткі репліки «так-так, розумію», кивок головою, усмішка продемонструють співрозмовнику вашу зацікавленість і стимулюватимуть інформанта до відкритих розгорнутих відповідей.

Використання пауз. До розгорнутої відповіді можна також стимулювати за допомогою паузи. Проте паузи мають бути не занадто довгими, щоб не змусити інформанта ніяковіти.

Використання цілеспрямованих або нейтральних запитань чи коментарів. Під час інтерв'ю застосовуються фрази на зразок «щось іще?», «що ви про це думаєте?» або «я не зовсім зрозумів, що ви маєте на увазі. Чи не могли б ви пояснити детальніше?».

Навмисне заманювання, або «ловлення на гачок». Інтерв'юер поводить так, ніби він уже дещо знає. Він озвучує якесь твердження, очікуючи, що інформант почуватиметься

комфортно й відкривається або ж поправить інтерв'юера, якщо той помиляється.

ПЕРЕВАГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ГЛИБИННОГО ІНТЕРВ'ЮВАННЯ

Як і будь-який метод якісних досліджень, глибокі інтерв'ю мають свої переваги та обмеження.

Переваги глибоких інтерв'ю

- Отримання інформації глибокого характеру щодо уявлень, думок, мотивів інформанта порівняно з іншими методами, наприклад з опитуванням.
- Можливість виявлення думки кожного інформанта — не тільки представників більшості, а й меншості (у фокус-групі це зробити важко).
- Наявність більшого часу на встановлення довіри з інформантом.
- Довіра до інтерв'юера допомагає почути щирі відповіді та унікальну глибоку інформацію, яку дістати за допомогою інших методів практично неможливо. Особливо це стосується чутливих тем.
- Через те що глибоке інтерв'ю завжди проводиться один на один, то виключається чинник впливу інших людей на думку конкретного інформанта.
- Контроль повноти інформації, що дістає інтерв'юер. Інтерв'юери мають можливість поставити уточнювальні запитання (*follow up questions*), перевірити інформацію та за потреби повернутися до ключових питань пізніше в інтерв'ю, для більшого розуміння ставлення, сприйняття, мотивації тощо.
- Інтерв'юери мають можливість відстежувати й фіксувати невербальну інформацію (міміку, жести, тон, паузи).
- Можливість адаптації техніки проведення інтерв'ю

під умови конкретної ситуації.

Обмеження глибинних інтерв'ю як методу дослідження

- Особистість інтерв'юера впливає на характер отриманих даних.*
- Особистість інтерв'юера впливає на те, як відповідає інформант. Інтерв'юер має бути максимально уважним, викликати повагу й довіру в співрозмовника, налаштовувати його на природну поведінку. Він не може висловлювати своїх особистих суджень, бо це може вплинути на якість інформації, отриманої під час інтерв'ю.*
- Неможливо вивчити думку великої кількості респондентів.*
- На відміну від формалізованого опитування, глибинне інтерв'ю провадиться на мікрорівні. Результати, здобуті в процесі глибинних інтерв'ю, неможливо однозначно спроектувати на більшу групу людей, з якими інтерв'ю не проводилось. Глибинне інтерв'ю може вказати досліднику лише на тенденцію, але не надає статистики.*
- Значні матеріальні й часові затрати.*
- Глибинне інтерв'ю вимагає часових та матеріальних затрат, оскільки його треба організувати, підготувати інтерв'юерів; досить часто доводиться подорожувати. Після того як інтерв'ю проведені, потрібно зробити транскрипцію аудіозапису⁷⁰, закодувати⁷¹ їх та проаналізувати.*

ВИДИ ГЛИБИННИХ ІНТЕРВ'Ю

1. Види інтерв'ю за видом контакту між учасниками: особистісні та дистанційні.

Особистісне інтерв'ю ефективний метод, коли кількісне опитування не дає можливості дістати потрібну інформацію або ж тема дослідження делікатна. Цей вид інтерв'ю дає змогу

проконтролювати рівень щирості інформанта, зафіксувати невербальну інформацію.

Дистанційне інтерв'ю (телефонні, інтерв'ю в зумі, скайпі тощо) часто застосовується, коли зустрітися особисто неможливо або є часові обмеження. Деякі експерти вважають, що такі інтерв'ю менш якісні, ніж особистісні. Втім, якість телефонних інтерв'ю може бути не гіршою, ніж особистісних. Якщо тема дослідження не чутлива, то, скажімо, в умовах пандемії дистанційні інтерв'ю чудова альтернатива особистісним. Тим паче, що сучасні технології дають змогу провадити відеоінтерв'ю, які певною мірою наближають їх до особистісних. Переваги таких інтерв'ю очевидні: вони дешеві й дають змогу оперативно дістати результат.

2. Види інтерв'ю за формою:

а) структуровані, або формальні, інтерв'ю — це вид глибинного інтерв'ю, у якому стандартні запитання ставляться у стандартній послідовності та стандартній манері всім інформантам; **б) напівструктуровані інтерв'ю** — це вид глибинного інтерв'ю, у якому є перелік «обов'язкових» запитань для всіх інформантів, а інші запитання ставляться кожному респонденту залежно від ситуації. Інтерв'юер самостійно вирішує, коли і в якому формулюванні поставити запитання, скільки часу витратити на його обговорення (на відміну від структурованих інтерв'ю, коли послідовність і формулювання запитань жорстко задає дослідник);

в) неструктуровані, або неформальні, інтерв'ю — це вид глибинного інтерв'ю, у якому інформанту надається максимальна свобода відповідей у межах тем, що цікавлять інтерв'юера. Під час «тематичної розмови» можуть ставитися різні запитання до різних респондентів залежно від потреб дослідника.

ВИБІР ІНФОРМАНТІВ. ЯКІСНА ВИБІРКА: ТРИ КРОКИ

Етапи відбору інформантів або створення якісної вибірки відповідають трьом етапам проведення інтерв'ювання чи так званої «польової роботи» (термін у соціології, англ. fieldwork). Їх умовно називають «до поля», «у полі» і «після поля».

На *першому кроці* — «до поля» (розроблення програми) — дослідник чи група дослідників будує модель вибірки на основі своїх уявлень про предмет та об'єкт дослідження. Основний фокус обговорення: «Хто нам зможе дати відповіді на ключові питання дослідження?». Відповідь можуть дати всі стейкхолдери — усі зацікавлені сторони — люди або організації, які чинять певний вплив на дослідницьке питання. Тому важливо виявити і скласти перелік усіх стейкхолдерів чи об'єктів інтерв'ю. Скажімо, якщо ми досліджуємо ефективність певного політичного рішення, то об'єктами інтерв'ю можуть бути:

- *усі суб'єкти політики, які впливають на політичні рішення щодо аналізованої проблеми (ті, хто за, і ті, хто проти). Наприклад, щодо вакцинації це Міністерство охорони здоров'я, Комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування Верховної Ради України, міжнародні медичні організації тощо;*
- *групи інтересів або ті, на кого проблема впливає (як позитивно, так і негативно). Наприклад, щодо вакцинації такі групи інтересів — фармацевтичні компанії, лікарі, батьки та діти, компанії, що транспортують вакцини тощо);*
- *експерти, які здійснювали такі дослідження проблеми раніше⁷²;*
- *адвокаси-групи (активісти, НДО).*

Щойно перелік стейкхолдерів складено, потрібно їх знайти. Пам'ятайте: немає такої людини, контактів якої не можна

знайти. Google, Facebook, LinkedIn, інші соціальні мережі можуть у цьому допомогти. Важливо також не боятися просити про інтерв'ю високопосадовців. Лист-запит або прохання про інтерв'ю має містити інформацію, хто ви, яку організацію представляєте, що досліджуєте, мету дослідження, коли і кому воно буде представлено. Технічні моменти, як тривалість інтерв'ю та дозвіл на можливість аудіозапису (якщо інформант не заперечує), потрібно зазначати. Що ж робити, коли на ваш запит не відповідають? Мовчання не завжди означає відмову. Ввічливо нагадуйте про себе: пишіть або дзвоніть кілька разів. Якщо ж дістали відмову — шукайте альтернативний контакт.

Другий крок побудови вибірки пов'язаний з роботою «в полі» (процес збору первинної інформації). Відбувається обговорення наповнюваності вибірки та її коригування (за потреби).

Основні питання на цьому етапі: «Чи отримуємо ми всю потрібну інформацію, яка нас цікавить?», «Хто нам потрібен ще?».

Третій крок — групове обговорення вибірки на етапі «після поля» (аналіз результатів). Основні питання: «Що вийшло в результаті й чому?», «Чи достатньо інформантів для відповіді на наші запитання?».

Найпопулярніші стратегії формування вибірки в якісних дослідженнях — це цільова вибірка, квотна (або пропорційна) вибірка та вибірка методом «снігової кулі».

Цільова вибірка (англ. purposive sampling) базується на тому, що учасників дослідження відбирають відповідно до заданих раніше характеристик. Наприклад, в одному з проєктів, над яким я працювала у Великій Британії, учасниками дослідження виступали незадокументовані (нелегальні) мігранти у Великій Британії⁷³. Ми опитували незадокументованих мігрантів із п'яти країн — Бразилії, Туреччини, Пакистану, Австралії та України. Заданою характеристикою в цьому дослідженні був статус

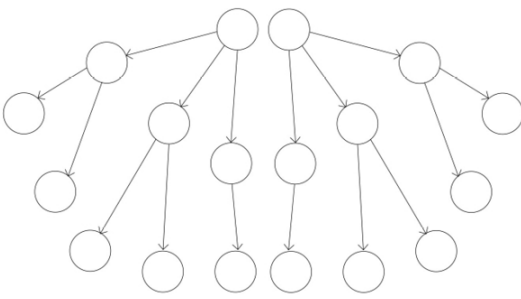
незадокументованого (нелегального) мігранта, який означає, що людина порушила імміграційне законодавство Великої Британії, тобто або перебувала на території Великої Британії за простроченою візою, або користувалася фіктивним паспортом (в українців були переважно польські або литовські документи), або перебувала у фіктивному шлюбі заради легалізації.

Квотна вибірка (англ. quota sampling) — це різновид цільової вибірки, що відрізняється від останньої наявністю підвибірок. Наприклад, у цільовій вибірці ми відбираємо незадокументованих українських мігрантів у Великій Британії, а у квотній — рівну кількість чоловіків та жінок, які незадокументовані, або 40 % незадокументованих мігрантів, які мешкають у великих містах, і 60 % незадокументованих мігрантів, які живуть у селах. Квота необов'язково має бути 50 на 50 %. Її композиція залежить від характеристик сукупності. Наприклад, дослідникам відомо, що в Італії українських жінок, які працюють, значно більше, ніж чоловіків. Тоді квота може складатися із 80 % жінок і 20 % чоловіків, якщо метою дослідження є вивчення трудових мігрантів в Італії⁷⁴.

Отже, цільова вибірка — більш гомогенна (однорідна), а квотна — більш гетерогенна (неоднорідна).

Метод «снігової кулі» (англ. snowball sampling) — це техніка пошуку учасників дослідження. Його ідея в тому, що один інформант ділиться координатами іншого, який може бути потенційним учасником (рис. 3). Цей метод застосовується для того, щоб знайти так звану приховану групу людей, яка важко доступна досліднику. Саме такий метод я використовувала під час опитування незадокументованих українських мігрантів у Великій Британії.

Рисунок 3. Алгоритм пошуку інформантів методом «снігової кулі»



Підсумовуючи, можна сказати, що відбір інформантів проведено якісно, якщо опитано людей із різними думками, сприйняттям та різним досвідом із теми дослідження.

РОЗРОБЛЕННЯ ГАЙДУ ГЛИБИННОГО ІНТЕРВ'Ю

Перед тим як проводити глибоке інтерв'ю дослідник має написати сценарій, або гайд (англ. guide), на який він або інтерв'юер орієнтуватиметься. Робота над гайдом — дуже важливий етап підготовки глибокого інтерв'ю.

Гайд глибокого інтерв'ю часто помилково називають анкетною. Гайд принципово відрізняється від анкети із закритими запитаннями (у кількісному дослідженні⁷⁵). Зазвичай гайд охоплює відкриті запитання для інформанта. Якщо структурною одиницею анкети є запитання чи блок запитань, то структурною одиницею глибокого інтерв'ю є ТЕМА. Приклад гайду реального дослідження, розробленого в межах проекту «EUMAGINE»⁷⁶, у якому я брала участь, можна знайти в Додатку 1. Метою проекту було дослідити сприйняття Європи й міграційних аспірацій. Воно проводилося паралельно в чотирьох країнах: Марокко, Туреччині, Сенегалі та Україні. У кожній відбулося 80 глибоких інтерв'ю (20 інтерв'ю в чотирьох регіонах країни) та було опитано 2000 (500 осіб у чотирьох регіонах) респондентів у межах кількісного дослідження.

Отже, опитувальник неформалізованого інтерв'ю — це перелік тем для обговорення. Під час складання

опитувальника важливо визначити послідовність тем і ступінь їх деталізації. Проте особливість глибинного інтерв'ювання — певна гнучкість гайду (сценарію) інтерв'ю.

На рис. 4 представлено алгоритм складання гайду глибинного інтерв'ю.

Перед початком інтерв'ювання важливо протестувати гайд і перевірити його якість (табл. 1). Тестування гайду можливе через проведення одного-двох пілотних інтерв'ю, завдяки яким стає зрозуміло, чи структура гайду оптимальна, чи всі питання працюють, чи потрібно щось змінити.

Рисунок 4. Як скласти гайд глибинного інтерв'ю⁷⁷



Таблиця 1. Перевірка якості гайду⁷⁸

Аспекти гайду інтерв'ю	Так	Ні	Коментарі для покращення
Структура гайду			

Гайд (питання, завдання) дає змогу дістати відповідь на дослідницьке питання			
Гайд інтерв'ю забезпечує поступові переходи між темами			
Деякі питання наприкінці інтерв'ю мають рефлексивний характер і дають інформанту можливість поділитися кінцевими коментарями			
Загалом гайд сприяє інтенсивній комунікації			
Питання і висловлювання			
Питання / висловлювання не містять орфографічних і стилістичних помилок			
Кожне питання ставиться один раз			
Більшість питань націлено на опис досвіду сприйняття			
Питання ставляться в неосудливій манері			
Тривалість			
Усі питання потрібні			
Усі питання чітко сформульовані			
Розуміння			
Питання й висловлювання не містять академічних термінів			
Питання й висловлювання легкі для розуміння / сприйняття			

МОВА ГАЙДУ

Важливо розмовляти мовою інформанта. Якщо вам потрібно дізнатися про гендерні стереотипи в політиці, не питайте: «Розкажіть, будь ласка, про гендерні стереотипи в політиці». Попросіть інформанта навести приклади, життєві історії, згадати релевантні події, порівняти. Оцінити події людина може разом із вами, під час бесіди.

Питання мають бути конкретні й зрозумілі. Типові помилки у формулюванні питань — використання стверджувальних речень (схвальних чи негативних) замість запитання. Так, замість «Чи подобається (не подобається) вам ...?»

рекомендується вживати формулювання «Як ви ставитесь до ...?».

Класична помилка — так зване запитання «два в одному». Воно небезпечно, бо дає можливість ухилитися від «незручних тем» чи обрати питання, відповіді на яке легше. Некоректно запитувати: «Як ви ставитесь до вступу України до НАТО та ЄС?», адже позитивна чи негативна відповідь автоматично поширюється і на друге, хоча те, що людина прагне вступу України до НАТО не означає, що вона водночас прагне вступу України до ЄС. Кожне запитання має стосуватися одного конкретного аспекту. Так, краще запитати: «Як ви ставитесь до вступу України до ЄС?».

Отже після того, як гайд розроблено, апробовано та внесено потрібні зміни, настає довгоочікуваний процес інтерв'ювання.

СКІЛЬКИ ІНТЕРВ'Ю ПРОВОДИТИ І ЩО ТАКЕ ТОЧКА НАСИЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ (ТЕМАТИЧНА САТУРАЦІЯ)

Якщо наша сукупність, яку плануємо дослідити, відносно однорідна, зазвичай 20–30 інтерв'ю достатньо. Ця цифра рекомендована на основі практичного досвіду дослідників, зокрема й мого. Подеколи, наприклад у разі соціальної неоднорідності інформантів, кількість інтерв'ю може зрости до 30 чи навіть 50, але не більше. Такий масив інтерв'ю важко проаналізувати. Крім того, імовірність, що після 50 проведених інтерв'ю будуть відкриті нові теми / думки / ідеї, дуже низька.

Іноді, коли кількість стейкхолдерів обмежена, вибірка може охоплювати й менш як 20 інтерв'ю⁷⁹. Наприклад, у дослідженні ефективності співпраці Консультативної місії Європейського Союзу з українськими партнерами було проведено лише дев'ять інтерв'ю і це було вичерпно, за відсутності інших стейкхолдерів⁸⁰.

Критерій оптимальної кількості проведених інтерв'ю — принцип **тематичної сатурації (насичення)**. Він означає, що **точка насичення досягається, коли під час проведення подальших інтерв'ю інтерв'юер / дослідник не знаходить нових ідей, тем, аспектів**⁸¹. Тобто ми проводимо інтерв'ю доти, доки отримуємо нову інформацію. Коли дослідник розуміє, що наступні інформанти не принесуть нової інформації, він зупиняє збір даних.

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ІНТЕРВ'ЮВАННЯ. ДЕ ЯКІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Рекомендації щодо етапу підготовки до інтерв'ю

Ніколи не варто йти на інтерв'ю без підготовки. Вільям Зінссер у своїй книжці «Текст-пекс-шмекс» рекомендує: «Якщо ви збираєтеся говорити з міським чиновником, з'ясуйте, скільки голосів він здобув на попередніх виборах. Якщо це акторка, дізнайтеся, у яких виставах чи фільмах вона грала. Людина образиться, якщо ви запитуватимете факти, які могли відкопати самостійно»⁸².

Підготовка до інтерв'ю дає змогу інтерв'юєру швидше досягнути контакту з інформантом. Особливо це стосується інтерв'ю з високостатусними та унікальними інформантами. Сергій Белановський виділяє у процесі підготовки два етапи⁸³:

- *збір інформації про особистість інформанта. Така інформація часто буває конче потрібна для проведення інтерв'ю з керівниками або відомими особистостями. Інтерв'юєр має вивчити доступну інформацію в інтернеті, прочитати наявні публікації, опитати спільних знайомих про інформанта як людину і про те, як зручніше розпочати бесіду з ним;*
- *підготовка у предметній галузі дослідження означає, що під час проведення інтерв'ю у сфері економіки,*

політики, медицини та інших спеціальних питаннях від інтерв'юера вимагається предметна кваліфікація, достатня для правильного розуміння відповідей інформантів і, особливо, для правильного фокусування інтерв'ю на найбільш важливих проблемах. Це не значить, що інтерв'юер має стати економістом, політиком або лікарем, проте він мусить володіти достатньою ерудицією, щоб в очах інформанта бути достойним співрозмовником.

Рекомендації щодо проведення інтерв'ю

- Не починайте одразу з основної теми. Розпочати інтерв'ювання варто зі знайомства, обміну запитаннями-відповідями на нейтральні теми. Ставте розігрівальні запитання (англ. *ice-breaking and warm-up questions*). Наприклад: «Як ваші справи?», «Як минув ваш день?», «Чи складно було знайти цю локацію?». Поговоріть про щось нейтральне, скажімо, про погоду. Відповідаючи, не варто вдаватися в деталі, але можна й відповісти докладніше, ніж банальне «все добре». Поводьтеся природно, рефлексуйте, озвучуйте власні емоції чи враження — це допоможе розслабитися. Можна також почати бесіду з компліменту інформантові (якщо доречно). Наприклад: «Які цікаві картини у вашому офісі. Самі вибирали?». Завдання цього етапу — налагодити емоційний контакт і створити приємну атмосферу.
- У разі запису інтерв'ю важливо повідомити інформанта про те, що інтерв'ю буде записуватися на диктофон. Важливо запевнити інформанта, що інформація залишиться конфіденційною.
- Ставте прості запитання на початку інтерв'ю. Це дасть змогу вибудувати довіру. А більш складні, чутливі питання ставте в середині інтерв'ю. Наприклад, не починайте інтерв'ю із незадокументованим мігрантом зі слів «я знаю, що ви

перебуваєте тут нелегально». Краще продемонструйте емпатію та розуміння ситуації, наприклад: «Я розумію, що ви перебуваєте в непростій ситуації, пов'язаній з вашим імміграційним статусом».

- Зоровий контакт важливий. Слухайте, слухайте і ще раз слухайте! Показуйте це співрозмовнику через зоровий контакт, кивайте головою — так продемонструєте зацікавленість і заохотите інформанта ділитися інформацією.

- Під час інтерв'ю будьте готові імпровізувати — ставити нові запитання, яких не було в гайді, змінювати їх послідовність. Вдале інтерв'ю може бути побудоване на чотирьох запитаннях і тривати три години. Це нормально.

- Не переривайте інформанта. Краще змовчати і вислухати історію, яка, на вашу думку, не стосується теми інтерв'ю, але бути впевненим, що людина сказала все, що хотіла. Крім того, коли «відпустити» ситуацію й надати можливість інформанту висловитися, зазвичай можна здобути несподівану й цінну інформацію. З іншого боку, якщо час на інтерв'ю обмежений, а інформант свідомо чи випадково не відповідає на запитання (наприклад, у спілкуванні з політиками або чиновниками), інтерв'юєру варто перехопити ініціативу і ввічливо спрямувати його до теми бесіди.

- Поважайте позицію інформанта, навіть якщо не погоджуєтесь з нею.

- Якщо інформант уникає відповідати на певні запитання, прийміть це і продовжуйте інтерв'ю. Краще поверніться знов до цих запитань пізніше у процесі інтерв'ювання.

- Не бійтеся перепитувати або уточнювати, якщо вам щось незрозуміло. Перевага глибокого інтерв'ю в тому, що інтерв'юєр може ставити уточнювальні запитання (англ. *follow up questions*), що теж

мистецтво.

- Уникайте тенденційних (англ. *suggestive, leading, loaded*) запитань, тобто запитань, у яких уже міститься натяк на відповідь. Наприклад: «Ви голосуватимете за президента Трампа, чи не так?». Правильно запитати: «За кого ви плануєте голосувати?».
- На початку і наприкінці інтерв'ю можна розмовляти про речі поза гайдом. Наприклад, про причини вашої зацікавленості темою, пояснити, що далі відбувається з інтерв'ю. Під кінець можна поділитися своїми думками й висновками (що вас зацікавило, вразило, що важливо для вашого дослідження).
- Пам'ятайте про втому — як фізичну, так і емоційну. Говорити безперервно протягом півтори-двох годин для багатьох фізично важко. До речі, чинником формування втоми є не тільки тривалість інтерв'ю, а й рівень його складності.

Почуття втоми може формуватися і в інтерв'юера. Рекомендується без крайньої потреби не проводити більш як три довгі інтерв'ю на день. Важливо пам'ятати, що інтерв'ю на чутливі теми вимагають значних емоційних витрат як з боку інформанта, так і з боку інтерв'юера. Коли людина розповідає про свій травматичний досвід, пережиті емоції, це може спричинити їх повторне переживання.

Бокс 1. Співпереживання інформантам: особистий досвід Ірини Лапшиної

Уміти співпереживати й відчувати співрозмовника — це важливі та потрібні якості для інтерв'юера, але водночас це означає, що інтерв'юер переживає негативні емоції разом зі співрозмовником.

Наприклад, у проекті дослідження незадокументованих мігрантів у Великій Британії мені довелося бути інтерв'юером і робити інтерв'ю з незадокументованими

українцями в Лондоні. Мої побоювання, що розговорити людей на болючу тему буде непросто, виявилися безпідставними. Усі мої інформанти охоче ділились своїм досвідом, іноді й травматичним.

Так, одного літнього дня я провела чотири інтерв'ю з українцями із проблемним імміграційним статусом у Лондоні. Серед них був молодий усміхнений хлопець Тарас⁸⁴ із Західної України, який приїхав до Великої Британії на вантажівці як другий водій, узагалі не вмючи кермувати таким видом транспорту. Легенда хлопця підкріплювалася купленим польським ID, який він обрав та придбав за принципом найбільшої подібності на чоловіка з фотографії в документі. Мотивація Тараса щодо поїздки на заробітки — «заробити на житло для своєї майбутньої родини». На момент інтерв'ю Тарас мешкав у Великій Британії вже сім років, працював на будівництві, заробляв 100 фунтів на день і «приютив у себе в кімнаті та пристроїв на роботу в Лондоні вже пів свого села». Наприкінці інтерв'ю Тарас гордо похвалився, що гроші на будиночок у селі під Києвом уже має.

Друга моя інформантка Іванка — дівчина з вищою освітою, приїхала до Лондона за туристичною візою на виставку. Коли віза закінчилась, Іванка вирішила не повертатися в Україну і почала шукати шляхи легалізації. Єдиним для неї способом легалізувати свій статус був фіктивний шлюб із громадянином однієї з країн ЄС. За ці послуги вона заплатила майбутньому чоловікові кілька тисяч євро, і спочатку все нібито йшло за її планом. Проте після того, як Іванка дістала бажаний легальний статус, прожила потрібну кількість років у фіктивному шлюбі, вона «зустріла свою долю, українського хлопця, і шалено закохалася». На прохання розлучитися вона почула від свого фіктивного чоловіка холодне «ні». На момент інтерв'ю питання розлучення так і не було розв'язане. Залишається тільки

гадати, чи фіктивний чоловік закохався у свою фіктивну жінку й не погоджувався на розлучення, чи просто захотів «підзаробити» ще й на розлученні.

Третя інформантка, Ярина, надзвичайно ерудована й весела дівчина, працювала на двох різних роботах у Лондоні. Вона поділилася зі мною своєю майже детективною історією довгого добирання до Великої Британії зі всіма атрибутами детективу: втечею від поліціанта в Італії, переховуванням у різних квартирах, перетворенням на іншу жінку за допомогою перуки та життям під чужим підробним паспортом. Ярина закохана в Лондон, знає всі його закутки і у вільний від роботи час проводить екскурсії друзям та знайомим. Її мрія — «вийти заміж за мільйонера і працювати підом у музеї Шерлока Голмса в Лондоні»!

Останнє, четверте інтерв'ю було емоційно складним. Тендітна 29-річна Світлана поділилася своєю історією «нелегальної мігрантки». Ще студенткою вона приїжджала до Великої Британії влітку на сезонні роботи, платили добре. Пізніше, втративши роботу в Україні, вона вирішила взяти гроші в борг, щоб поїхати працювати до Великої Британії. Через те що офіційно отримати англійську візу було складно, вона зважилася скористатися послугами посередників та купити підробні документи. Так опинилася в Лондоні. Світлана кілька років прибирала в готелі до того дня, коли наскочила імміграційна служба. Менеджер готелю закликав працівників до кімнати на нібито чергову нараду, двері зачинилися, і вона відчула себе в пастці. Світлану заарештували за використання підробних документів. А далі як у сні. Допит. Суд. Термін ув'язнення. Місяці у в'язниці. Звільнення за умови, що Світлана залишить Велику Британію. На момент інтерв'ю вона не залишила країну. І не планувала. На запитання «чому?» Світлана, усвідомлюючи всю серйозність ситуації, відповіла зустрінчим запитанням: «А як же я віддам борг? Мені ж треба ще заробити гроші».

Єдине, у чому Світлана була впевнена після в'язниці, — вона більше не купуватиме підробних документів, а просто працюватиме без документів, щоби віддати борг.

Дорогою додому в автобусі «Лондон — Оксфорд», задоволена результатом (чотири інтерв'ю на день!), проте емоційно виснажена, я розмірковувала над долями моїх інформантів. Усі вони такі різні, часом — життєві трагедії, іноді — успіх. Я ще довго не могла заснути тієї літньої ночі, занадто схвильована почутим.

- Під час бесіди спостерігайте за емоціями інформанта: жестами, мімікою, поглядом тощо. Фіксуйте інформацію.
- Після того як усі передбачені вами запитання поставлено, важливо неодмінно запитати інформанта, чи хоче він ще щось додати / уточнити / запитати.
- Добре, коли рішення про завершення інтерв'ю взаємне, двостороннє. Нікому з учасників інтерв'ю не має здатися, що фінал занадто поспішний, проте також не має виникнути враження, що інтерв'ю затягнуте. В ідеалі, інтерв'ю завершується, коли всі питання розглянуті. Якщо ж збіг відведений час та інтерв'юер з певних причин не встиг поставити всіх запланованих запитань, можна домовитися про наступну зустріч, якщо це можливо, або сконтактуватися з інформантом ще раз (наприклад, через електронну пошту або телефоном). Атмосфера довіри, досягнута в основній частині інтерв'ю, має бути і в фіналі. За фіналом інтерв'ю можна говорити про його успіх. Обов'язковою частиною завершення інтерв'ю має бути не тільки висловлення вдячності інтерв'юером, а й його запевнення, що інтерв'ю було дуже цінним.

ПІСЛЯ ІНТЕРВ'Ю

- Зробіть потрібні нотатки щодо інтерв'ю чи інформанта одразу після проведення інтерв'ю.
- Якщо інтерв'ю записувалося на диктофон, завантажте файли на комп'ютер та збережіть їх.
- Зробіть додаткову копію файлів, наприклад, на флешці.
- Напишіть чи зателефонуйте інформанту й подякуйте йому за час та інтерв'ю.

ЗАПИС ІНТЕРВ'Ю

Є три способи запису інтерв'ю: аудіозапис, нотатки від руки під час інтерв'ю та запис із пам'яті після інтерв'ю. Якщо інформант не проти використання інтерв'юером диктофона, цифровий спосіб запису найкращий. Випадки відмови від запису на диктофон бувають, але не так часто, як про це думають люди, незнайомі з практикою інтерв'ювання.

Навіть інтерв'ю на теми злочинності, тіньової економіки та незадокументованої міграції доводилося записувати на диктофон. Приємною несподіванкою для мене в моєму проєкті з дослідження незадокументованих мігрантів було те, що всі інформанти погодилися на запис інтерв'ю на диктофон (попри їхнє нелегальне перебування у Великій Британії та високі ризики, зокрема ув'язнення чи депортації з країни). Зазвичай згода на інтерв'ю — більш фундаментальне рішення проти рішення дозволити звукозапис. І якщо інформант довіряє інтерв'юєру настільки, щоб погодитися на інтерв'ю, то часто ця довіра поширюється й на звукозапис.

Протягом інтерв'ю, коли інформант захоплений темою, він забуває про диктофон. Вплив диктофона часто помітно тільки в перші хвилини бесіди, коли встановлюється контакт.

Іноді інформант просить інтерв'юєра призупинити диктофон, щоб повідомити інформацію «не для запису». У цій ситуації інтерв'юєр має піти назустріч інформанту.

ТИПОВІ ПОМИЛКИ ІНТЕРВ'ЮЕРІВ

1. *Інтерв'юер ділиться особистою думкою, висловлює своє ставлення до проблеми.*

Здебільшого ця помилка характерна для молодих дослідників, коли інтерв'юер захоплюється і починає висловлювати згоду чи незгоду з інформантом. Це буває також у ситуації, коли інформант задумався, не може дібрати потрібних слів або ж сумнівається, відповідаючи на запитання. Тож виникає пауза, і інтерв'юер «приходить на допомогу». Це може вплинути на інтерв'ю або знизити мотивацію в інформанта.

2. *Надмірна активність інтерв'юера, домінування.*

Це проявляється в «бомбардуванні» запитаннями, у тому, що інтерв'юер не дає можливості інформанту висловитися, перебиває його. Досвідчений інтерв'юер намагається ставити якомога менше запитань і водночас діставати якомога більше інформації від інформанта.

3. *Помилка швидких переходів.*

Часом, щоб охопити всі підготовлені теми, інтерв'юер задовольняється їхнім поверхневим оглядом. Через побоювання не встигнути обговорити всі теми страждає глибина охоплення окремих питань / тем. Проте часто такий страх безпідставний та інтерв'ю триває набагато менше, ніж розраховував інтерв'юер.

4. *Невміння ставити запитання — «підхоплення» або уточнювальні запитання.*

Уміння ставити правильні запитання — мистецтво, що може значно поглибити розуміння теми й поліпшити взаємини з іншими людьми. Уточнювальні запитання мають особливу силу. Вони дають сигнал співрозмовнику, що ви його слухаєте, цікавитеся і хочете дізнатися більше. У людей, яким ставлять багато уточнювальних запитань, складається враження, що їх поважають і слухають. Перевага уточнювальних запитань у тому, що вони не потребують

роздумів чи підготовки — вони спадають на думку природно.

5. *Інтерв'юер дозволяє третім особам втручатися в хід інтерв'ю.*

Часом навіть досвідчені інтерв'юери розповідають, що бувають ситуації, коли чоловік / дружина або хтось із родичів інформанта починає ділитися своєю думкою щодо запитання, поставленого інформанту. Таке втручання впливає на відповідь інформанта. Тому важливо на початку інтерв'ю попередити інформанта про умови проведення інтерв'ю.

6. *Ефект інтерв'юера.*

Під ефектом інтерв'юера мають на увазі всі похибки, неточності, пов'язані з впливом інтерв'юера на якість даних. Цей вплив може бути неусвідомленим, ненавмисним. Він проявляється під час бесіди як у вербальному спілкуванні, так і в невербальних формах: у загальному емоційному фоні бесіди, міміці, поведінці.

Негативні наслідки ефекту інтерв'юера:

а) *вибіркове сприйняття* і, відповідно, недостовірні фіксація відповідей інформанта (інтерв'юер інтерпретує відповіді, де нечітко висловлена позиція, як близькі його власним переконанням, і в такому вигляді їх записує); б) *«стереотип упізнання»* — після декількох проведених бесід інтерв'юер упевнений, що вже з перших відповідей інформанта розуміє, до якого типу його зарахувати і як люди цієї категорії зазвичай відповідають. Водночас, знову ж таки, інтерв'юер може чути не те, що реально відповідає інформант, а те, що заздалегідь очікував почути.

Відомо, що інформанти інколи намагаються «вгадати» таку відповідь на поставлене запитання, яка «сподобалася» б інтерв'юеру, збіглася б із його думкою. Подолати ці негативні впливи інтерв'юеру допоможуть насамперед стриманість у своїх реакціях на поведінку та відповіді інформанта, вміння уважно слухати, не вступаючи в дискусії.

Усі ці помилки, яких інтерв'юери припускаються у своїй роботі, впливають на достовірність результатів дослідження. Наприклад, відомо, що навіть присутність третіх осіб під час інтерв'ю впливає на відповіді інформантів, не кажучи вже про активне втручання з їхнього боку.

Для усунення таких помилок велике значення має якісний тренінг та ґрунтовний інструктаж інтерв'юерів перед виходом у «поле». Виявити помилки інтерв'юерів під час проведення інтерв'ю допоможе аудіозапис кількох реально проведених інтерв'ю з подальшою роботою над помилками з кожним інтерв'юером індивідуально. Зважаючи на те, що інтерв'ю (аудіозапис і транскрипт) мають конфіденційний характер, помилки інтерв'юерів, та й узагалі якість проведеного інтерв'ю, можуть перевірити супервайзери.

Щоб уникнути багатьох помилок, для кожного інтерв'юера потрібно підготувати документ — «Інструкцію для інтерв'юера». Зазвичай структура цієї інструкції така: пояснення цілей і завдань дослідження, опис ролі, завдань, обов'язків, прав і відповідальності інтерв'юера; правила пошуку інформанта, встановлення контакту з ним і отримання згоди на інтерв'ю; організація інтерв'ю, правила стимулювання уваги інформантів; правила завершення бесіди.

Після завершення дослідження обов'язково проводять перевірку якості польових робіт.

ПИТАННЯ ЕТИКИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ГЛИБИННИХ ІНТЕРВ'Ю

У якісних дослідженнях принципово важливо прописувати процедуру дотримання етичних принципів. Потрібно надавати інформацію про те, як були проінформовані учасники дослідження, чи був відео-/аудіозапис, чи дотримувалися конфіденційності.

На практиці етичні принципи для дослідника означають:

1. Дістати добровільну згоду інформанта на участь у дослідженні.

Після детального пояснення теми дослідження, процедури й умов участі інформанти, що відповідають визначеним вимогам, мають надати форму інформованої згоди або, якщо потрібно, форму інформованої згоди зачитує респонденту представник дослідницької команди. Усі питання, що виникатимуть в інформантів, потрібно роз'яснити. Усі учасники мають письмово чи подеколи усно (з метою збереження конфіденційності) підтвердити, що вони розуміють та погоджуються з усіма пунктами інформованої згоди, перед тим, як їх буде залучено до дослідження.

2. Мінімізувати ризики учасників інтерв'ю.

Важливо оцінити всі можливі ризики й наслідки дослідження як для інформанта, так і для дослідника під час і після інтерв'ю. Основний принцип — правило НЕ НАШКОДЬ («do not harm»). Наприклад, у дослідженні з незадокументованими мігрантами недоречно проводити інтерв'ю біля поліцейської дільниці. Або ж нерозумно розкривати в публікації результатів дослідження назву невеликого села, де мешкають незадокументовані мігранти, адже знайти їх відповідним органам буде неважко. Питанням моральної відповідальності дослідника є публікація даних, верифікованих і захищених настільки, наскільки це можливо.

3. Забезпечення конфіденційності й анонімності інформантів.

Усі дані дослідження потрібно зберігати з дотриманням усіх принципів конфіденційності. Представники дослідницької команди не повинні фіксувати прізвищ або інших ідентифікаційних даних на дослідницьких опитувальниках. Кожному з учасників присвоюється ідентифікаційний номер. У деяких дослідженнях (залежно від дослідницького питання й чутливості теми) дозволяється вказувати тип стейкхолдера (наприклад, представник міністерства, партії чи громадської організації). Скажімо, у власному авторському проекті дослідження української діаспори у Великій Британії та

Польщі в аналітичній записці до кожної наведеної цитати з інтерв'ю я вказувала, кому вона належить — представнику нової чи старої діаспори. Це було зроблено, щоб виявити міжгенераційні розбіжності в поглядах / сприйнятті певних питань.

4. Надання можливості учасникам зупинити інтерв'ю на будь-якому етапі.

Потенційних учасників потрібно поінформувати про те, що їхня участь у дослідженні добровільна, а також про те, що вони мають право відмовитися від участі в дослідженні або зупинити інтерв'ю на будь-якому етапі.

5. Написання аналітичної записки.

Під час публікації результатів дослідження знову виникає проблема конфіденційності, а також питання про наслідки публікації як для самих інформантів, так і для тієї групи чи організації, яку вони представляють.

АН АЛІЗ І ОПРАЦЮВАННЯ ДАНИХ

Після завершення інтерв'ю його аудіозапис опрацьовують, і дослідник отримує повний текст усіх інтерв'ю. Як і з іншими якісними методами, глибинне інтерв'ю неможливо опрацювати автоматично. Є програми для полегшення аналізу (CAQDAS, MAXQDA, NVIVO). Дослідники завантажують у них транскрипти, фото й польові нотатки і потім систематично аналізують текст через процедуру кодування.

Програми для опрацювання даних якісних досліджень допомагають структурувати дані, визначити ключові теми за допомогою різних інструментів візуалізації, зокрема дерева слів (word trees) або хмари слів (word clouds). Це дає змогу організувати закодовані дані різними способами.

Проте варто пам'ятати, що ці програми не здійснюють аналізу даних, а тільки допомагають їх опрацювати. А як саме їх інтерпретувати, вирішуєте ВИ відповідно до цілей

дослідження.

ПРАКТИЧНІ ВПРАВИ

Завдання 1. Визначте стейкхолдерів та розробіть гайд для конкретної політичної проблеми (можливо, власного дослідницького проекту).

Див. Додаток 2: приклад визначення стейкхолдерів та гайду в якісному дослідженні.

Завдання 2. Проведіть 20-хвилинне глибинне інтерв'ю для власного дослідницького проекту, запишіть його на диктофон і проаналізуйте помилки.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ А ЛІТЕРАТУРА

1. Практичні поради щодо проведення глибинних інтерв'ю можна знайти в цьому посібнику:

Богдан О. Що варто знати про соціологію та соціологічні дослідження. Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. — К. : Дух і Літера, 2015. — 380 с. <https://cutt.ly/zWivskZ> Зверніть увагу на розділ 6 «Як поставити запитання та вмовити дати щирі відповіді? Практичні поради для індивідуальних інтерв'ю, фокус-груп та анкетування».

2. Інше корисне джерело містить рекомендації щодо формулювання запитань для інтерв'ю.

Посібник «Опитування громадської думки. Як правильно розуміти та інтерпретувати соціологічні дані». Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. — Київ, 2020. <https://cutt.ly/5WivgOK> Рекомендуємо ознайомитися з розділом Олени Злобіної «Питання в журналістському інтерв'ю та соціологічному опитуванні: спільні помилки — відмінні наслідки».

3. Ця книжка описує найкращі тактики інтерв'ювання та пропонує практичні аспекти проведення глибинних інтерв'ю:

Edwards, Rosalind and Janet Holland (2013) What is Qualitative Interviewing? (London: Bloomsbury), <https://cutt.ly/BWivkK8> Особливо рекомендуємо прочитати такі розділи:

«Chapter 4. Where can qualitative interviews take place?»

«Chapter 6. What are the practicalities involved in conducting qualitative interviews?»

«Chapter 7. What are the power and emotional dynamics of qualitative interviews?»

4. Ця книжка містить інформацію про види інтерв'ю та детально описує прийоми зондування в якісних дослідженнях:

Bernard, H. R. (2000) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks, CA, London and New Delhi: Sage. Радимо прочитати:

Part III. Data collection. Interviewing: unstructured and semistructured (p. 189–227)

5. Young, Alford A. (2005) *Coming Out from Under the Ethnographic Interview*, Note prepared for NSF Workshop on Interdisciplinary Standards for Systemic Qualitative Research, pp. 172–180. <https://cutt.ly/tWivvmX> Рекомендуємо прочитати підрозділи:

«Дизайн якісного дослідження і методів: переваги, стандарти» «Рекомендації щодо підготовки інтерв'ю високої якості» (с. 10–15)

6. Weiss, Robert S (1995) *Learning from Strangers. The art and method of qualitative interview studies*, New York: The Free Press. Рекомендуємо прочитати розділи 3 і 4 (с. 51–119)

7. Белановский С. А. *Глубокое интервью и фокус-группы*. — 3-е изд. — Москва, 2018 <https://cutt.ly/pWivOBi> Радимо ознайомитись із такими підрозділами:

Розділ 2.2. Методика глибинного інтерв'ювання.

2.3. Початок інтерв'ю.

2.4. Основна частина інтерв'ю.

2.5. Завершення інтерв'ю.

ДОДАТОК 1. ІНСТРУКЦІЇ З ПРОВЕДЕННЯ НАПІВСТРУКТУРОВАНОГО ІНТЕРВ'Ю EUMAGINE

Основна тема	Вступні запитання	Можливі підтеми
<p>1. Сприйняття життя в цій місцевості</p> <p>Нам цікаво, як інформанти сприймають життя у своїй місцевості. Які є позитивні та негативні сторони життя тут?</p>	<p>Розкажіть мені, будь ласка, як це жити тут, у [місцевості].</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Хороші та погані сторони • Робота, школи, охорона здоров'я, якість життя • Незахищеність, корупція, злочинність • Зміни протягом часу • Відмінності між чоловіками та жінками • Різниці між віковими групами / поколіннями

Основна тема	Вступні запитання	Можливі підтеми
<p>2. Сприйняття міграції</p> <p>Нам цікаво, як інформанти сприймають міграцію з погляду можливостей для людей їхньої місцевості. Інколи міграція вважається цінною, бажаною, примарною, даремною тощо.</p>	<p>Деякі люди говорять, що виїзд за кордон — хороший спосіб здобути краще життя. Інші не погоджуються. Що ви думаєте про це?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Причини виїхати / залишитись • Відмінності між чоловіками та жінками • Відмінності в поглядах щодо міграції • Люди, що (не)заохочують одне одного виїхати • Зміни в часі
<p>3. Уявлення про Європу</p> <p>Нам цікаво, як інформанти уявляють Європу, які в них думки — розмиті чи конкретні, — які сторони життя в Європі видаються інформантам позитивними, а які негативними.</p>	<p>Коли ви чуєте слово «Європа», що спадає на думку?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Хороші та погані сторони • Робота, школи, охорона здоров'я, якість життя • Незахищеність, корупція, злочинність • Відмінності між країнами в межах Європи • Життя європейців проти життя іммігрантів там • Бажання / складність міграції до Європи

Основна тема	Вступні запитання	Можливі підтеми
<p>4. Особисті прагнення міграції</p> <p>Нам цікаво, як інформанти сприймають міграцію як можливість для себе? Окрім загальних уявлень про міграцію (тема 2), як вони бачать цю можливість у своєму житті?</p>	<p>В ідеалі, за можливості, ви поїхали б за кордон жити або працювати на певний час протягом подальших п'яти років чи залишилися би тут?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Причини бажання поїхати / залишитись • Бажані напрямки міграції • Ставлення до різних видів / умов міграції • Чи заохочують інші поїхати / залишитись • Чи заохочує інших поїхати / залишитись

Ключові інструкції	Загальні запитання
<p>Заохочуйте інформанта говорити довше і передавати власні враження.</p> <p>Підтримуйте його, ставлячи додаткові запитання й уточнення.</p> <p>Пропонуйте нові теми, посилаючись на те, що вже сказав інформант.</p> <p>Покажіть, що ви зацікавлені!</p> <p>Змусьте інформанта відчувати, що його слова цікаві та важливі.</p> <p>Уникайте запитань, на які можна відповісти так/ні.</p> <p>Пильнуйте, щоб в інформанта не склалося враження, що він чогось не знає.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Чи могли б ви розповісти більше про це? • Що ви мали на увазі під [...]? • Чи не могли б ви повторити? • Ви згадали [...], будь ласка, розкажіть про це більше. • Чи можете ви навести приклади? • Чому ви вважаєте, що це так? • Отже, сказане вами означає, що [...]?

ДОДАТОК 2. ПИ КЛАД ВИЗНАЧЕННЯ СТЕЙКГОЛДЕРВ ТА ГАЙДУ В ЯКІСНОМУ ДОСЛІДЖЕННІ⁸⁵

Уявімо, що ми досліджуємо роль Європейського Союзу в реформі Служби безпеки України (СБУ) з метою підготовки рекомендацій Європейському Союзу задля більш ефективного залучення до реформи.

У такому разі стейкхолдерами, позиції яких нам потрібно взяти до уваги, будуть:

- *Служба безпеки України;*
- *інші державні інституції, відповідальні за здійснення реформи: відповідний комітет у Верховній Раді України, Офіс Президента України;*
- *Європейський Союз (тут можемо говорити про кількох представників цього стейкголдера — Консультативну місію Європейського Союзу в Україні, Представництво ЄС в Україні та Групу підтримки України в Службі зовнішніх дій ЄС);*
- *інші закордонні партнери, залучені до реформи: НАТО (Представництво НАТО в Україні, США (Посольство США);*
- *представники громадянського суспільства України, які стежать за перебігом реформи: наприклад, Центр «Нова Європа», Реанімаційний пакет реформ, Харківська правозахисна група тощо.*

Відповідно, бажано поговорити з усіма цими стейкхолдерами (або, якщо це неможливо, взяти до уваги їхню думку в інший спосіб — наприклад, якщо вони вже висловлювалися на цю тему в інших інтерв'ю, публікували статті чи колонки тощо).

Приблизний гайд для таких інтерв'ю може мати такий вигляд (з відповідною адаптацією запитань до конкретного інформанта). Попри те що ми можемо ставити такі

запитання, погляди і позиції інформантів можуть принципово відрізнятись. Саме врахування позицій усіх сторін дає нам ключ до вироблення практичних рекомендацій (більше про це — у розділі 2).



Основна тема	Можливі підтеми
--------------	-----------------

Основна тема	Можливі підтеми
<p>1. Роль ЄС у реформі СБУ</p> <p>Нам цікаво, наскільки та в який спосіб Європейський Союз залучений до реформи.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • У чому саме полягає роль ЄС у реформі СБУ (на противагу іншим залученим міжнародним партнерам)? Чи є між ними офіційний або неформальний «розподіл обов'язків»? • Чи має ЄС особливі вимоги або очікування щодо перебігу реформи? Чи прив'язані ці вимоги до двосторонніх документів? • У який спосіб ЄС повідомляє партнерам в Україні про свої очікування? • Хто є ключовим(и) співрозмовником(-ами) ЄС в Україні щодо реформи СБУ? • Які аргументи використовує ЄС? • Що міг би ЄС робити інакше у взаємодії з українськими партнерами щодо реформи СБУ? • Як сприймають роль ЄС у реформі місцеві стейкхолдери?
<p>2. Сприйняття реформи місцевими (українськими) стейкхолдерами</p> <p>Нам цікаво, чи підтримується реформа в Україні й чому.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Як реформа СБУ сприймається в Україні? Хто підтримує її, а хто ні й чому? • Які аргументи використовуються в Україні, щоб не здійснювати реформу (або здійснювати її частково)? • Які наслідки очікують українських стейкхолдерів у разі впровадження / часткового впровадження / невпровадження реформи?

ДОДАТОК 3. ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ГЛИБИННОГО ІНТЕРВ'ЮВАННЯ В РОБОТІ НАУКОВО-ОСВІТНЬОГО ЦЕНТРУ

Метод глибинного напівструктурованого анонімного інтерв'ювання використовувався ACREC в межах дослідницького проекту «Громадянське суспільство проти корупції в Україні: політичні ролі, стратегії адвокації та вплив» у період з червня 2018 р. до квітня 2019 р. Організації для інтерв'ю обиралися на основі того, що вони явно або декларативно борються з корупцією, яка в цьому дослідженні тлумачиться відповідно до визначення Світового банку як зловживання своєю посадою в державному чи приватному секторі для отримання власної вигоди. Цьому методу була віддана перевага, оскільки мета польового етапу дослідження — зібрати інформацію на чутливу тему причин ефективності й неефективності роботи ГО у сфері антикорупції. У такий спосіб, глибинні інтерв'ю з представниками регіональних антикорупційних ГО допомогли нам дістати максимально детальну й розгорнуту інформацію «з перших уст»; напівструктурований характер інтерв'ю забезпечив можливість занурюватись у ті аспекти теми, до яких конкретні респонденти були більш дотичні; анонімність (відсутність запису інтерв'ю, а також відсутність прив'язки конкретних респондентів до висновків у публікаціях) забезпечили більшу довіру й відкритість під час інтерв'ювання. За результатами польової роботи було проведено 242 напівструктуровані конфіденційні інтерв'ю тривалістю в середньому від однієї до півтори години, які лягли в основу рекомендацій для представників громадянського суспільства. З повним текстом дослідження можна ознайомитись за посиланням <https://acrec.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/AntiCorruption.pdf>

ЯК ПИСАТИ ТАК, ЩОБ БУЛО ЗРОЗУМІЛО

Принцип послідовного письма підходить будь-якій сфері, у якій читачу треба допомогти зрозуміти щось складне.

Лише якщо експерти писатимуть про це зрозумілою мовою, ми зможемо ухвалювати певні суспільні рішення.

В. Зінссер «Текст-некс-имекс»

- Базові принципи написання тексту
- Дві речі, щоб навчитися писати
- Практичне завдання
- Рекомендована література

Я не знаю, звідки пішла думка (яку я не раз чула від слухачів моїх тренінгів), що нудний, сухий, перевантажений складними термінами та складнопідрядними реченнями текст — науковий, а легкий, простий і приємний для прочитання — ні. Вільям Зінссер іронізує щодо цього: «Пілот пасажирського літака, який оголошує, що *очікуються значні атмосферні опади*, і не подумає сказати, що *зараз піде дощ* (курсив мій. — К.З.). Це надто просте речення, отже, з ним щось не так»⁸⁶.

Насправді щось не так зазвичай буває з довгими плутаними реченнями, які ми намагаємося видати за фаховість і серйозність. Однак складна мова тільки навантажує і без того розпорошену увагу читачів, плутає, часом маскує нашу невпевненість, змушує докладати додаткових зусиль, щоб її зрозуміти — і, зрештою, відштовхує.

Як на те пішлося, то покликання науки — пояснювати складне просто, а не навпаки. Пишучи про своє дослідження просто, ви зробите своїм читачам (а насправді, собі) велику послугу — адже шанси на те, що ваш текст дочитають до

кінця, зростуть в рази.

Не варто думати, що писати мають уміти тільки письменники. Недарма в англійській мові слово *writer* може позначати як професійного письменника, так і просто людину, що пише (аналогічно до *reader* — людина, що читає, читач). Тому цей розділ містить поради не для професійних письменників, а для політологів, хіміків, психологів, економістів, правників, айтішників та молекулярних біологів, якщо їхнє завдання — доступно розказати про свої напрацювання людям.

Цей розділ — про базові основи письма, яким присвячено безліч книжок. Однак він не претендує на вичерпність: тут зібрані поради, які я вважаю найбільш дотичними для роботи аналітичних центрів. Значно більше про те, як добре писати, ви можете прочитати у джерелах наприкінці цього розділу.

БАЗОВІ ПРИНЦИПИ НАПИСАННЯ ТЕКСТУ

Пропоную нам крок за кроком пройтися компонентами аналітичного тексту і з'ясувати, як писати їх зрозуміло та просто. І почнемо з найпершого — з назви, тобто «точки входу» у ваш текст. Сама тільки назва може визначити, читатимуть ваш текст далі чи навіть не клікнуть на нього.

Влучна назва

Назва аналітичного матеріалу має бути коротка (від 5 до 12 слів), влучна (тобто така, що відбиває тему вашого документа) й не нудна, а також вказувати на проблему, яку покликаний розв'язати ваш текст. Будь ласка, уникайте назв на зразок «Україна в етнополітичному вимірі: стан та перспективи», «До питання ринкових перетворень на пострадянському просторі» чи «Громадянське суспільство: вчора, сьогодні, завтра». Це минуле століття. Назва — саме та складова тексту, де ви можете дозволити собі трохи «вільностей», щоб привернути увагу читача цікавими

метафорами чи алюзіями. Запитайте себе: які назви серед наведених змусили б вас звернути увагу на текст?

Від села до Брюсселя: що може зробити громада для успішної євроінтеграції? ⁸⁷	Проблеми діяльності органів місцевого самоврядування в контексті реалізації європейської інтеграції України
Як покращення доступу до дитячих садків допоможе матерям на ринку праці? ⁸⁸	Забезпечення працевлаштування матерів через збільшення доступу до закладів дошкільної освіти

У лівій колонці — реальні приклади вдалих назв публікацій аналітичних центрів. У правій — їхні варіанти, перевантажені зайвими словами та канцеляризмами.

Якщо уникнути складних термінів та понять у назві неможливо, можна застосувати такий спосіб: ввести в назву «легку» метафору, яка слугуватиме «гачком» для читацького ока, а через двокрапку чи другим реченням дати складнішу конструкцію. Усі приклади — з реальних аналітичних матеріалів чи наукових статей:

«Місія здійсненна? Аудит зусиль ЄС у реформуванні сектору цивільної безпеки»⁸⁹ («Місія здійсненна» — алюзія до відомого кінофільму й обігрування слова «місія», оскільки над реформою сектору безпеки в Україні працює спеціальна місія ЄС)

«The “Oops!” of EU Engagement Abroad: Unintended Consequences of EU External Action»⁹⁰ (з усіх дванадцяти слів цієї назви вигук «упс», либонь, найкраще передає суть ідеї всієї публікації — коли в зусиллях ЄС щось пішло не так :))

«Sex and Power in Turkey. Feminism, Islam and the Maturing of Turkish Democracy»⁹¹ (це дещо радикальний приклад з роботи авторитетного аналітичного центру European Stability Initiative, що розглядає проблему гендерної рівності в мусульманській державі)

Принцип BLUF (Bottom Line Up Front)

Ця англійська аббревіатура означає, що головна думка абзацу має йти в першому реченні, а решта абзацу — її аргументувати. Цей принцип зворотний до підходу, коли головна думка міститься в останньому, підсумковому, реченні абзацу (аббревіатуру дослівно можна перекласти як «останнє речення — наперед»). Так ми можемо прочитати всю «історію» за першими реченнями кожного абзацу. Наприклад:

Для Японії питання дотримання засад верховенства права у міжнародних відносинах й підтримки «rules-based order» є критично важливим. <- ТЕЗА [...] Чому японська сторона робить на цьому такий акцент? Є кілька пояснень. По-перше, у Японії є глибоке переконання, що верховенство права відіграє ключову роль у мирному (не військовому чи збройному) вирішенні диспутів між країнами. По-друге, верховенство права є основою ефективного управління (good governance) у самих країнах, із якими Японія має справу. Зокрема, і на рівні інвесторів⁹². <- АРГУМЕНТИ НА ПІДТРИМКУ ТЕЗИ

Жодного зайвого слова

Можливо, колись в університеті чи школі ви орієнтувалися на певний обсяг і мали за будь-яку ціну написати якусь кількість слів чи знаків, навіть якщо вже все сказали. Забудьте про такий підхід. Єдина й основна вимога до будь-якого аналітичного тексту (насправді будь-якого тексту) — жодного зайвого слова. Якщо ви бачите таке слово, викидайте його ~~без вагання~~ — ось так. Обсяг будь-якого аналітичного тексту — чи то великого дослідження, чи то брифа або статті — має бути мінімально можливим, щоб сказати все, що ви хочете.

Насправді я зовсім не заперечую лонгридів, дисертацій, романів та інших великих жанрів — головне, щоб у них не

було «води». Ніхто ніколи не засмутиться через те, що доведеться читати менше, а не більше. У довгому тексті тим паче потрібно, щоб кожне слово стояло на своєму місці й «тримало» читача до самого кінця.

Подивімося, що може давати тексту зайвий обсяг.

- *Оцінні прислівники та прикметники*

Будь-яким оцінним словам, здебільшого прикметникам («ганебне рішення») та прислівникам («дуже», «напрочуд»), не місце в аналітичному тексті. Аналітичний текст має викладати аргументи й аналіз — оцінювання за читачем. Понад те емоційні оцінки, якими ми нібито намагаємося посилити текст, насправді викликають у читача недовіру. Замість «*Верховна Рада рішує відхилила законопроект*» краще написати «*Верховна Рада відхилила законопроект абсолютною більшістю голосів*». Факт більш промовистий, ніж оцінка.

Щодо «дуже», то тут не скажеш краще за Марка Твена: «*Substitute “damn” every time you’re inclined to write “very”. Your editor will delete it and the writing will be just as it should be*»⁹³.

- *Розлогий вступ*

Часто ми пишемо перші речення й навіть абзаци, щоб «розписатися», і аж у третьому-четвертому абзаці доходимо до суті. Це не проблема, головне — потім не забути їх видалити. Якщо ж вони залишаються в тексті, це недобре. Перше речення має одразу ознайомлювати із суттю, проблемою. Наприклад, якщо йдеться про контроль рівня радіації в повітрі та ґрунті, не варто починати записку з абзацу про важливість чистого довкілля для життя та здоров'я людини. Перше речення має одразу вводити нас у курс справи, наприклад:

«Незважаючи на певні нормативні вимоги міжнародного та національного рівня, у Кіровоградській області не прийнято жодного програмного документа щодо захисту населення від

радіаційного випромінювання»⁹⁴.

- *Зайвий підсумок*

У висновках має звучати тільки те, чого ви ще не писали раніше. Не потрібно переказувати читачам того, що вони щойно прочитали, чи перераховувати, що ви зробили. «Отже, у цьому дослідженні ми проаналізували / розглянули / окреслили...». Можливо, це годиться для шкільних творів, але не для професійних аналітичних текстів. Якщо ви відчуваєте, що хотіли б якось підсумувати текст, але не знаєте, як саме, просто поставте крапку — і ваше останнє змістовне речення буде чудовим закінченням.

Паралелі й порівняння

Якщо у тексті ви оперуєте числами, обов'язково поставте їх у контекст. Наприклад, речення «Від початку пандемії в Україні на коронавірус захворіло 1,5 мільйона осіб» не скаже читачам, багато це чи мало, якщо не роз'яснити, як ці цифри зіставляються із загальною динамікою. Наприклад:

Від початку пандемії в Україні на коронавірус захворіло 1,5 мільйона осіб. За абсолютною кількістю інфікованих Україна на 16-му місці у світі (для порівняння: у США, які очолюють список, понад 30 млн тих, хто підхопив ковід), але за кількістю випадків на мільйон населення — аж на 67-му⁹⁵.

Розгляньмо інше твердження: *«Минулого року через спалення стерні й трави згорів майже 1 мільйон гектарів землі. Можна здогадатися, що один мільйон гектарів значна площа. Але наскільки?»*

«Це 1/60 території України, 500 000 площ Ринок у Львові, майже 76 тисяч майданів Свободи у Харкові, 150 тисяч Корпусних садів у Полтаві і ще більше — пам'ятників гап ушкам (там діаметр тарілки 2 м)»⁹⁶ — влучні порівняння, які не тільки математично роз'яснюють масштаби лиха (1/60 території України), а

й ставлять ці числа у зрозумілий контекст для мешканців кількох регіонів України.

Активні дієслова

Дієслова активного стану рухають речення вперед, пасивного — уповільнюють, перевантажують і тхнуть канцеляризмом. Тому варто завжди віддавати перевагу активному стану. Порівняйте:

Постановою Кабінету міністрів України було створено новий орган виконавчої влади.	Кабінет міністрів України створив новий орган виконавчої влади.
Угодою про асоціацію передбачена імплементація Директиви 2009/40/ЄС.	Угода про асоціацію передбачає впровадження (чому тут заміна не лише стану, а й слова — далі. — К.З.) Директиви 2009/40/ЄС.

Мені подобається підпис в імейлі моєї колеги, який звучить так: «“I must do something” always solves more problems than “Something must be done”⁹⁷. Корисна фраза, щоб показати перевагу вживання активного стану (та й узагалі корисна).

Прості слова

Експертна мова — наш професійний жаргон — часто переобтяжена вузькопрофільними термінами, канцеляризмами, скороченнями, кальками з англійської, які для нас частина природного лексикону, але для стороннього читача здаватимуться темним лісом. *Імплементація, стейкхолдери, бенефіціари, концепція, візія, органи виконавчої влади, об’єднані територіальні громади, нормативно-правові акти* — це ті перечіпки, на яких увага читача шпортатиметься, гальмуватиме й перенапружуватиметься. Тому, якщо ви можете замінити складне слово на просте — зробіть це.

Якщо певне складне поняття центральне для вашого тексту і без нього ніяк — наприклад, поновні джерела енергії — нехай буде. Але роз’ясніть читачам, що воно означає (енергія сонця, вітру й води), і нехай це буде єдине складне слово чи

словосполучення у вашому тексті.

Вилучення складних слів і громіздких зворотів збільшує швидкість читання і робить текст простим для розуміння.	Заберіть складні слова і громіздкі звороти. Тоді текст буде легше читати ⁹⁸ .
Хочу довести до вашого відома.	Хочу вам повідомити.

«А, ну це для журналістів. Серйозні аналітичні записки так не створюють», — можливо, подумав хтось із читачів. Спробую заперечити. Погляньмо на таке речення:

Для більшості російських громадян українська держава — це гігантське «не дай Боже!», що може спіткати країну.	Більшість громадян Російської Федерації негативно сприймають події в Україні та упереджено ставляться до таких трансформацій, які потенційно могли б відбутися у їхній країні.
---	--

Речення ліворуч — цитата з дослідження Центру «Нова Європа», для якого знадобилося кількісне опитування, майже пів сотні глибоких інтерв'ю та пів року роботи⁹⁹. Справа — альтернативне. Який варіант вам здається цікавішим та легшим для сприйняття?

Якщо мої аргументи досі вас не переконали, раджу послухати промови Брене Браун¹⁰⁰, ¹⁰¹чи Адама Гранта¹⁰² ¹⁰³на TED. І Браун, і Грант — науковці, які віддали дослідженням десятиліття свого життя. Слухати їх захопливо й цікаво, а все тому, що вони живою і зрозумілою мовою говорять про складні речі.

Звісно, необов'язково пересипати кожне речення метафорами. Наведений приклад ілюструє, що серйозні дослідження можна писати простою мовою, ба навіть із гумором. Повірте, якщо ваш текст читатиметься легко, а не складно, вам тільки подякують — і чиновники, і колеги-експерти, і пересічні читачі.

Короткі речення та абзаци

Речення в понад три рядки — моветон, як і надто великі абзаци. Просте речення завжди краще за складнопідрядне чи складносурядне. Якщо ваш абзац завеликий, придивіться до

нього уважніше — чи точно він розкриває тільки одну тезу? Можливо, у ньому зачалося більше, і тоді його варто розділити на кілька абзаців. Порівняйте:

Експертна мова — наш професійний жаргон — часто переобтяжена вузькопрофільними термінами, канцеляризмами, скороченнями, кальками з англійської, які для нас частина нашого природного лексикону, але для стороннього читача здаватимуться темним лісом. *Імплементация, стейкхолдери, бенефіціари, концепція, візія, органи виконавчої влади, об'єднані територіальні громади, нормативно-правові акти будуть тими перешкодами, на яких увага читача шпортатиметься, гальмуватиме і перенапружуватиметься.* Тому якщо ви можете замінити складне слово на просте — зробіть це. Якщо певне складне поняття центральне для вашого тексту і без нього ніяк — наприклад, поновні джерела енергії — нехай буде. Але роз'ясніть читачам, що воно означає (енергія сонця, вітру й води), і нехай це буде єдине складне слово чи словосполучення у вашому тексті.

Експертна мова — наш професійний жаргон — часто переобтяжена вузькопрофільними термінами, канцеляризмами, скороченнями, кальками з англійської, які для нас частина нашого природного лексикону, але для стороннього читача здаватимуться темним лісом.

Імплементация, стейкхолдери, бенефіціари, концепція, візія, органи виконавчої влади, об'єднані територіальні громади, нормативно-правові акти будуть тими перешкодами, на яких увага читача шпортатиметься, гальмуватиме і перенапружуватиметься. Тому якщо ви можете замінити складне слово на просте — зробіть це.

Якщо певне складне поняття центральне для вашого тексту і без нього ніяк — наприклад, поновні джерела енергії — нехай буде. Але роз'ясніть читачам, що воно означає (енергія сонця, вітру й води), і нехай це буде єдине складне слово чи словосполучення у вашому тексті.


Якщо ви не впевнені, чи достатньо короткі ваші речення, раджу прочитати текст уголос — там, де у вас зіб'ється дихання, найпевніше, зашпортується й читач.

Сторітелінг

Усі хочуть почути історію. Так, навіть ті, хто сидить у владних кабінетах (а можливо, особливо вони, втомлені від сухих безособових директив, постанов та нормативно-правових актів). Сторітелінг — такий самий легітимний прийом в аналітичному письмі, як і будь-який інший. Погляньмо, як філігранно застосувала цей інструмент Лариса Денисенко у своєму блозі на «Українській правді»¹⁰⁴. Почавши з переказу розмови з таксистом, вона підвела читача до висновків дослідження «Субкультура бідності в Україні». Скажу чесно:

я звернула увагу на цей блог через його перший абзац. Боюся, що якби перший абзац був інакший, я його просто проскролила б, і ми з вами його зараз не читали б.

БЛОГ | > Блог Лариси Денисенко



Лариса Денисенко
Правозахисниця, лисамниця, пошанівниця толерантності ЛРООН

Феномен української бідності

29 жовтня 2019, 09:22

Відео для друку | Коментарі | 6 | Поширити | 103

Моя подруга розповіла, що талка з таксистом, котрий схвально поставився до нійського району Гусачівка та планував, зрештою, знати там квартиру. Середня ціна – 10 000 гривень на місяць видавалася йому цілком прийнятною, діти він міркував, на що можуть піти частини доходу, що залишилися, а не що може не вистачити, і наприкінці сказав: "Але, знаєте, люди не все більше жebraють та зубожіють". На м'язе зауваження щодо того, що це очевидно не вік, якщо може дозволити собі таку квартиру, і чи має він на увазі конкретних знайомих з проблемою бідності, таксист знітився і сказав, що ні: "То ви що, думаете, люди не зубожіють", – запитав він?

Нещодавно були презентовані результати дослідження "Субкультура бідності в Україні", яке проводилось в 2019 році в Херсонській області, котру було обрано, зокрема, і через близькість до анексованої території.

Дослідження вказало на певні особливості усвідомлення причин та витоків свого становища різними групами малозабезпечених людей:

- Більшість визнає, що їм втрачає перевищують доходи;
- Більшість применшує і не обліковує всі доходи;

Інший приклад:

“Please do not go beyond the barricades! They are shooting our guys there!” — this alarming warning had been repeatedly voiced from the stage on Maidan Nezalezhnosti (Independence Square), a central site of protests in Kyiv, on the morning of 20 February 2014. The message — full of despair, confusion and fear — reached far beyond the site of the protests, as hundreds of thousands of people were watching live broadcast of a severe stand-off between protestors and riot police in the very heart of the Ukrainian capital¹⁰⁵.

Це початок розділу авторки Дар'ї Орлової для збірки наукового видавництва Palgrave Macmillan. Розділ про роль медіа в протестах Євромайдану. Однак Дар'я починає не з теоретичних концепцій. Вона починає з емоційної історії, через яку її наукову працю хочеться читати далі.

Підсумуємо цей розділ шістьма правилами Джорджа Орвелла з відомого есею «Політика та англійська мова»¹⁰⁶ (і які, до речі, входять до канону правил гарного письма британського часопису The Economist).

Правила письма Джорджа Орвелла («Політика та англійська мова»)

- Ніколи не вживайте метафори, звороту чи іншої фігури мовлення, які ви звикли бачити в друці.
- Не вживайте довгого слова, якщо можете вжити коротке.
- Якщо можливо видалити слово, завжди так і робіть.
- Ніколи не вживайте пасивного стану там, де можна вжити активний.
- Ніколи не вживайте іноземного звороту, наукового слова чи жаргонізму, якщо його можна замінити звичайним українським відповідником (Орвелл, зрозуміло, писав про англійський відповідник, ми тут адаптуємо. — К.З.).
- Краще поруште ці правила, ніж бовкніть щось таке, що геть на голову не налазить.

Ну й на завершення...

ДВІ РЕЧІ, ЩОБ НАВЧИТИСЯ ПИСАТИ

Насправді, щоб навчитися писати, потрібні дві речі: **читати і писати**.

Що читати? Будь-що, що надихає вас і чий стиль ви вважаєте взірцевим. Читайте тексти інших аналітичних центрів, журналістів, блогерів. Для мене, наприклад, взірцевими є тексти European Council for Foreign Relations та The Economist. Читайте й художню літературу (дуже люблю Оксану Стефанівну Забужко), і нонфікшн (маю цілий список наприкінці цього розділу вам у поміч)¹⁰⁷.

Ну і пишіть. Якщо ви вже провели дослідження, але досі дивитеся на білу сторінку — що скоріше почнете писати, то краще. По-перше, готовий текст покаже вам, де логічна хиба, а де варто підшукати ще інформацію. По-друге, як чудово висловилася письменниця Джоді Піколт, погану сторінку можна поредагувати, а порожню — ні (про цю цитату я

дізналася з книги Каті Бабкіної, на неї й даю посилання)¹⁰⁸. Тому поставте собі таймер на 40 хвилин, вимкніть сповіщення на телефоні та напишіть перші 200–300 слів. Можливо, вони навіть не ввійдуть до фінальної версії тексту, але завершити його після цього буде значно легше, обіцяю.

Коли текст написаний, дайте йому полежати кілька днів, а потім роздрукуйте і перечитайте. Погляд свіжим оком дасть вам змогу внести правки й отримати більш-менш чистову версію. Чи означає це, що ваш текст уже досконалий? Навряд чи, адже вдосконаленню немає меж (або, як кажуть, немає такого тексту, до якого не можна було б придобатися :)). Тому якщо ми написали не досконалий, а лише достатньо добрий текст, можемо вважати завдання виконаним і переходити до наступного етапу — рецензування.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Уявімо себе редакторами. Наведу уривок із тексту, який непросто зрозуміти з першого разу. Спробуйте переписати один або кілька абзаців так, щоб вони стали коротші й доступніші. На наступній сторінці поданий варіант, як це спробувала зробити я (звісно, це тільки один із можливих варіантів, обов'язково найкращий та остаточний). Раджу спочатку спробувати самостійно, а тоді порівняти з готовим прикладом.

«У рамках виконання положень Угоди про асоціацію Україна має запровадити зміни у національному законодавстві задля поліпшення системи обов'язкового технічного контролю та поступової її трансформації в систему перевірки придатності транспортних засобів (ТЗ).

Директивами 2014/45/ЄС та 2014/47/ЄС, зокрема, передбачено створення органу, відповідального за технічні огляди, розширення мережі приватних тестувальних центрів, запровадження захищених бланків протоколів та єдиної електронної бази зареєстрованих ТЗ, підвищення

кваліфікації персоналу, задіяного в технічних перевірках тощо.

У зв'язку з постійним зростанням кількості та віку транспортних засобів, питання обов'язкового жорсткого технічного огляду ТЗ є неабияк актуальним.

Технічна справність ТЗ впливає на підвищення безпеки дорожнього руху, а також є складовою захисту навколишнього середовища як в Україні, так і інших країнах світу.

Ринки держав-членів ЄС стають більш доступними для української економіки, а громадяни України все частіше подорожують країнами ЄС. Тож питання наближення нашого законодавства до європейського є критично важливим для зменшення бар'єрів до ведення підприємницької експортної діяльності та полегшення пересування за кордоном»¹⁰⁹.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Роман Кульчинський «Як писати цікаві статті. Загальні принципи». 23.09.2014 <https://cutt.ly/PWibdgr> Роман Кульчинський — головний редактор Агенції журналістики даних «Тексти» — точно знає, як писати цікаві тексти. За посиланням — конспект його лекції. Відносно короткий. З нього й почніть.

Вільям Зінсер «Текст-пекс-шмекс. Магія переконливих текстів». — К. : Наш Формат, 2018. Рекомендую прочитати повністю, але, зокрема, раджу звернути увагу на частину «Методи» (тут про словесні прийоми й фішки) та розділ «Наука і технології».

Джордж Орвелл «Політика та англійська мова», 1946, <https://cutt.ly/EWibhxx> Як це часто буває з класиками, про них більше говорять, ніж читають. Тож прочитаймо першоджерело, тим паче що в ньому лише 14 сторінок.

Максим Ільяхов, Людмила Саричева «Пиши, скорочуй. Як створити дієвий текст». — К. : Book Chef, 2019. Праця про якісне та переконливе письмо, яка вже стала класикою.

Ну й кілька широкопрофільних джерел:

Марк Лівін «Сторітелінг для очей, вух і серця». — К. : Наш Формат, 2020. Якщо інструмент сторітелінгу вас зацікавив, можете поглибити свої знання, прочитавши цю книжку.

Катерина Бабкіна «Звичка писати». — К. : Комора, 2020. Книжка-зошит для роботи зі словом, натхненням та собою, щоб краще пізнати себе як інструмент письма¹¹⁰.

Елізабет Гілберт «Велика магія. Творче життя без страху». — Л. : Видавництво Старого Лева, 2017. Книжка про те, як творити і не боятися. Вона не про те, як писати, але оскільки, пишучи, ми часто боїмося (що не вийде, що критикуватимуть, що не помітять, що не вплине — підкресліть правильну відповідь або допишіть свій варіант), то прочитати її варто.

Варіант відповіді до практичного завдання:

Оригінальний текст	Відредагований варіант ¹¹¹
У рамках виконання положень Угоди про асоціацію, Україна має запровадити зміни у національному законодавстві задля поліпшення системи обов'язкового технічного контролю та поступової її трансформації в систему перевірки придатності транспортних засобів (ТЗ).	Угода про асоціацію вимагає, щоб Україна змінила законодавство у сфері технічного контролю за станом транспортних засобів.
Директивами 2014/45/ЄС та 2014/47/ЄС, зокрема, передбачено створення органу, відповідального за технічні огляди, розширення мережі приватних тестувальних центрів, запровадження захищених бланків протоколів та єдиної електронної бази зареєстрованих ТЗ, підвищення кваліфікації персоналу, задіяного в технічних перевірках тощо.	Так, директиви ЄС передбачають, що технічні огляди виконуватиме спеціальний орган, приватних тестувальних центрів буде більше, існуватиме єдина електронна база зареєстрованих авто, а ті, хто здійснюватиме технічні перевірки, регулярно підвищуватимуть кваліфікацію.

Оригінальний текст	Відредагований варіант ¹¹¹
<p>У зв'язку з постійним зростанням кількості та віку транспортних засобів, питання обов'язкового жорсткого технічного огляду ТЗ є неабияк актуальним.</p>	<p>Технічний огляд — не просто формальність. На українських дорогах дедалі більше старих машин.</p>
<p>Технічна справність ТЗ впливає на підвищення безпеки дорожнього руху, а також є складовою захисту навколишнього середовища як в Україні, так і інших країнах світу.</p>	<p>Справність авто робить дорожній рух безпечнішим та екологічнішим.</p>
<p>Ринки держав-членів ЄС стають більш доступними для української економіки, а громадяни України все частіше подорожують країнами ЄС. Тож питання наближення нашого законодавства до європейського є критично важливим для зменшення бар'єрів до ведення підприємницької експортної діяльності та полегшення пересування за кордоном.</p>	<p>ЄС стає доступнішим для українських підприємців і туристів. Тому важливо наближувати законодавство України до європейського. Це полегшить ведення бізнесу з іноземними партнерами та поїздки за кордон.</p>
<p>150 слів</p>	<p>92 слова</p>

РЕЦЕНЗУВАННЯ: ПЕРШИЙ КРАШ-ТЕСТ ВАШОГО ТЕКСТУ

- Що таке рецензування і для чого воно потрібне
- Рецензування в аналітичних центрах
- Хто може бути рецензентом
- П'ять заповідей рецензента
- Як просити про рецензію і що робити, отримавши її
- Подяка рецензентам

ЩО ТАК ЕЄ ЦЕ НУВАННЯ І ДЛЯ ЧОГО ВОНО ПОТР БНЕ

В англійському еквіваленті слово «рецензування» — peer review — це оцінка рівного, погляд колеги¹¹². Іншими словами, рецензування — не стільки про ієрархію (коли хтось вищий за посадою оцінює якість вашої роботи), скільки про спільноту, яка дбає про збереження стандартів якості аналітичної роботи. Рецензування — це фільтр, який дає змогу відсіяти неякісні тексти до етапу оприлюднення.

У кола аналітичних центрів практика рецензування прийшла з академічного світу. Під час навчання в університеті більшість із вас, напевно, чула про «рецензовані видання» — наукові журнали, які публікують статті не тільки за рішенням редактора, а й після того, як їх оцінять колеги. Великі наукові видавництва, як-от: Taylor and Francis, Wiley, Routledge, Springer — працюють лише із процедурою рецензування.

На практиці це так. Коли редактор (наприклад, наукового журналу чи книжки) отримує текст, він відправляє його рецензентам — найчастіше двом чи трьом. Рецензенти не

входять до складу редакційної колегії — це просто науковці, які мають певну експертизу з тематики статті. Вони добровільно погоджуються (або ж відмовляються, і тоді редактор шукає інших рецензентів) прочитати статтю й написати про неї відгук із оцінкою: схвалити до публікації, повернути на доопрацювання чи відхилити. Остаточне рішення ухвалює редактор.

Чи буває таке, що думки рецензентів розходяться?

Безперечно. Буває навіть так (зокрема, і в моєму досвіді), що один рецензент рекомендує відхилити статтю, а другий схвалює повністю або з дрібними зауваженнями. У такому випадку редактор зазвичай залучає третього рецензента й оцінює серйозність зауважень кожного з них.

У більшості рецензованих журналів автори не знають, хто рецензував їхню роботу, а рецензенти — хто написав текст, який вони оцінюють. Такий підхід називають *подвійним сліпим рецензуванням (double blind peer review)*. Його мета — забезпечити максимальну неупередженість рецензента під час прочитання тексту й автора під час сприйняття коментарів рецензента. Не мають значення країна походження, вік, стать, посада й авторитет науковця — важлива тільки якість тексту.

Буває також *просте сліпе рецензування (single blind peer review)*, коли рецензенту відомо, хто автор, але автор не знає, хто рецензент. Прихильники цього підходу переконані, що знання особи автора сприяє кращому оцінюванню тексту і допомагає автору його вдосконалити.

Третій найпопулярніший вид рецензування — *відкрите рецензування (open peer review)*, коли і автор, і рецензент знають одне одного й навіть працюють разом над удосконаленням тексту¹¹³. Такий підхід сповідують, наприклад, етнографічні журнали, для яких ідентичність автора й рецензента самі собою джерела даних^{114, 115}.

РЕЦЕНЗУВАННЯ В АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРАХ

В аналітичних центрах рецензування має менш формалізований характер. Наприклад, ми можемо самостійно, без посередництва редактора, попросити колегу прорецензувати текст. Утім, рецензування не тільки практика для забезпечення контролю якості тексту, а ще й «норма аналітичного етикету», неодмінна складова роботи аналітичного центру, «знак якості» його роботи. Неможливо уявити собі публікацію продукту аналітичного центру, який не пройшов етапу рецензування — внутрішнього та/чи зовнішнього.

Як можна здогадатися, **внутрішнє рецензування** — це рецензування всередині дослідницької команди (аналітичного центру), а для **зовнішнього рецензування** залучають стороннього експерта.

Окрім забезпечення контролю якості, рецензування виконує ще кілька **функцій для аналітичних центрів**.

По-перше, рецензування є таким собі «**стрес-тестом**» — перевіркою матеріалу на фаховість викладення, вичерпність, зрозумілість і відсутність помилок.

По-друге, рецензування **готує нас до критики** наших ідей та пропозицій, яку ми можемо взяти або не взяти до уваги. Про це йтиметься далі.

По-третє, рецензування створює для наших ідей **коло союзників та «адвокатів»** — тих, хто надавав зауваження до нашої записки: це або особи з кола десіжн-мейкерів, або експерти. Вони навряд чи потім публічно критикуватимуть цей документ або й узагалі долучатимуться до його промоції.

По-четверте, якщо говорити про середовище аналітичних центрів, то наявність і дотримання практики рецензування — також **один із критеріїв оцінки аналітичного центру серед донорів та партнерів**.

Х О МОЖЕ БУТИ РЕЦЕНЗЕНТОМ

Тут доречно обговорити, кого ж ми можемо залучити як рецензента. Як видно з наведеного переліку, один рецензент навряд чи здатен відіграти всі потрібні нам ролі: перевірити текст і на фаховість, і на зрозумілість, ще й стати промоутером наших ідей та рекомендацій. Відповідно, варто залучити принаймні кількох рецензентів (двох чи трьох), серед яких можуть бути:

- *ті дотичні до теми представники органів влади, з якими ви проводили інтерв'ю для дослідження, або просто ті, кого ви знаєте особисто і можете попросити про таке рецензування. Зазвичай такі люди володіють найновішими інсайтами. Водночас їм буде цікаво прочитати цілісне дослідження проблеми, про яку вони поінформовані тільки частково;*
- *інші дослідники-експерти з тематики вашого матеріалу (маю на увазі експертів із загальної проблематики (наприклад, поновна енергетика); найпевніше, на момент публікації в досліджуваному вами вузькому питанні краще за вас в експертних колах не орієнтується ніхто);*
- *пересічні читачі — ваші друзі, колеги з інших сфер, просто зацікавлені неексперти, які, імовірно, не зможуть виявити помилок у вашому тексті, але точно скажуть, чи зрозуміло він написаний. Будьте певні: якщо ваш друг чи подруга не можуть второпати, про що йдеться, навіть докладаючи зусиль, то й інші читачі, які є вашою цільовою аудиторією, не зможуть цього зробити.*

Наприклад, ця книжка також проходила рецензування. Воно відбувалося у два етапи: спочатку її читали й коментували експерти — ті, хто працює в аналітичних центрах, пише аналітичні матеріали і на власному досвіді переживає зміст кожного її розділу; потім — так звані

«тестові читачі»: ті, хто належить до її потенційної цільової аудиторії. Так ми перевіряли, чи зрозуміло написали і які питання до тексту виникають під час читання (після такого зворотного зв'язку ми, ясна річ, постаралися доповнити текст інформацією, якої читачам бракувало).

П'ЯТЬ ЗАПОВІДЕ ЙРЕЦЕНЗЕНТА

Тепер поговорімо про практичний аспект справи — як, власне, надавати рецензію. Адже рецензування як окремої навички часто не вчать, ми вчимося в процесі через спроби й помилки. Ми окреслимо тут деякі вдалі практики, які можуть вам допомогти, коли ви отримуєте такий запит. По суті, надання рецензії має дуже багато спільного з наданням зворотного зв'язку загалом, не тільки щодо письмового тексту.

Перша і головна заповідь рецензента: будьте конструктивні. Навіть якщо текст поганої якості, варто порадити автору, як змінити текст, а не просто написати, що все жахливо. Іншими словами, тут працює правило «критикуєш — пропонуй». Обов'язково зауважте, що автору вдалося (принцип «сандвіча», коли критичні зауваження ми розташовуємо між позитивними, працює й тут¹¹⁶). Завдання рецензента — не знищити самооцінку автора і не самоствердитися, а допомогти йому, щоб текст зрештою був опублікований, навіть якщо для цього автору доведеться суттєво його доопрацювати.

Друга заповідь: будьте конкретні. Загальні зауваження (як-от «текст написаний незрозуміло») не допоможуть автору і не будуть переконливими. Варто написати, що саме незрозуміло: наприклад, заплутана й непослідовна структура, багато вузькопрофесійних термінів, методи і дані не відповідають дослідницькому питанню тощо. Що конкретніші ваші зауваження і рекомендації, то легше автору вдосконалити свій текст.

Третя заповідь: структуруйте свій відгук. Розділіть великі й дрібні зауваження, зауваження за темами (дизайн дослідження, рекомендаційна частина, стилістика тощо).

Четверта заповідь: давайте відгук на текст, але ніколи не намагайтеся оцінювати зусилля чи особу автора. Коментарі на зразок «ну тут ви недопрацювали», «напевно, автор погано тямить у...» неприпустимі.

П'ята заповідь: фідбек має надихати. Власне, після вашого зворотного зв'язку, навіть якщо ви були дуже критичні, автор має відчуття полегшення («то ось як я можу це описати! То ось яких даних мені бракувало!»). Ваша рецензія має бути таким собі дороговказом для автора щодо подальшої роботи над текстом.

Якщо вас попросили про рецензію, але вам здається, що ви недостатньо орієнтуєтесь в темі, не хвилюйтеся — навіть у ролі рецензента-«пересічного читача» ви можете суттєво допомогти автору. Насправді так працює й редактор будь-якого видання — він фізично не може знатися на всіх темах, але може перевірити текст за базовими критеріями оцінювання якості. Зокрема, до таких належать:

- *загальна логіка викладення;*
- *аргументованість, наявність інтерпретацій та порівнянь;*
- *наявність джерел та посилань;*
- *здійснена перевірка фактів (факт-чекінг);*
- *представлення / урахування позицій усіх сторін (детальніше про це і чому це потрібно ми розбираємо в розділі 1;*
- *зрозумілість, простота й лаконічність.*

ЯК ПРОСИТИ ПРО РЕЦЕНЗІЮ І ЩО РОБИТИ, ОТРИМАВШИ ЇЇ

Як уже йшлося, в аналітичних центрах можна попросити про рецензію без складних процедур. Зазвичай директор з

досліджень або сам автор пише до потенційного рецензента імейл з проханням прорецензувати матеріал. Форма рецензії — виключно на ваш розсуд: ви можете попросити заповнити спеціальну форму (приклад такої форми — у додатку 1) або просто писати зауваження в коментарях до вордівського файлу. Найголовніше, щоб цей формат був зручний для вас. І, звісно, не забудьте попередити рецензента про ваші побажання.

Окрім того, у своєму проханні щодо рецензії можна також зазначити:

- *на що саме ви просите звернути особливу увагу (з огляду на роль та можливості вашого рецензента);*
- *ваші побажання щодо обсягу рецензії;*
- *дедлайн;*
- *можливість письмової подяки рецензенту (більше про це згодом).*

Коли ви отримали рецензію на матеріал, можете себе привітати: ви пройшли перший «краш-тест», навіть якщо (або особливо якщо) відгуки не суцільно позитивні. Тепер потрібно розібратися, що робити із зауваженнями рецензентів.

Ми можемо розділити зауваження на кілька типів.

Дрібні стилістичні правки: можемо їх прийняти (якщо погоджуємося) або покластися в цьому питанні на літературного редактора.

Уточнювальні правки за змістом: наприклад, урахування додаткового кейсу, доповнення тексту літературою чи даними. Такі правки, якщо ми погоджуємося з їхньою логікою, також можна внести, якщо це робить текст ґрунтовнішим.

Наприклад, уявімо собі, що рецензент прочитав цей розділ і висловив зауваження щодо практики подвійного сліпого рецензування — мовляв, я написала тільки про переваги, але не згадала хиб. Рецензент нагадав аргументи, які вживають критики подвійного сліпого рецензування: що насправді не

таке вже воно й сліпе, бо часом можна здогадатися, хто автор, а крім того, для рецензента може бути навіть корисно знати, хто автор тексту. У такому разі я можу адресувати цю критику просто в тексті, наприклад, ось так:

<p>У більшості рецензованих журналів автори не знають, хто рецензував їхню роботу, а рецензенти — хто написав текст, який вони оцінюють. Такий підхід називають подвійним сліпим рецензуванням (double blind peer review). Його мета — забезпечити максимальну неупередженість рецензента під час прочитання тексту й автора під час прийняття коментарів рецензента. Не мають значення країна походження, вік, стать, посада й авторитет науковця — важлива тільки якість його тексту.</p>	<p>Оригінальний текст</p>
<p>Критики сліпого рецензування застерігають, що часом особу автора можна вгадати — через вузьке середовище, у якому всі всіх знають, впізнавану манеру письма тощо. Окрім того, дехто зауважує, що усвідомлення ідентичності автора допомагає рецензенту надати кращий фідбек.</p>	<p>Критика, яку висловив рецензент</p>
<p>Водночас більшість рецензованих журналів таки дотримуються практики подвійного сліпого рецензування як найбільш дієвої щодо протидії упередженням та «золотого стандарту» рецензування.</p>	<p>Підсумкове речення, у якому ми легітимізуємо нашу позицію: попри хиби, практика подвійного сліпого рецензування найбільше поширена в галузі</p>

Ми можемо ігнорувати зауваження в тексті й не адресувати їх, але маємо підготувати контраргументи на випадок, якщо такі зауваження лунатимуть щодо нашої роботи після її оприлюднення. Закиди можуть стосуватися методології (наприклад, чому ми обрали одні дані, а не інші), рекомендацій (приміром, чи взяли ми до уваги можливий конфлікт інтересів, який виникне через їх утілення).

Глобальні зауваження: коли здається, що все погано і треба переписувати заново.

Якщо зауваження настільки серйозні, що взагалі ставлять

під сумнів усю роботу чи більшу її частину, то тут можливий такий алгоритм дій. По-перше, ми маємо переконатися, що рецензент не упереджений — чи спираються його рекомендації на якість тексту, а не на його власні інтереси. Якщо ж немає підстав сумніватися в неупередженості рецензента, варто попросити іншу особу про другу рецензію. Якщо думки двох незалежних один від одного рецензентів збігаються повністю або великою мірою, варто доопрацювати текст, перш ніж його оприлюднювати, а тоді знову просити рецензентів (тих самих або інших) про відгук.

У будь-якому разі рішення щодо правок у тексті залишається за автором та/або організацією, яка публікує текст¹¹⁷. Рецензія має виключно консультативний характер, але водночас є важливим інструментом контролю якості й підготовки як матеріалу, так і його авторів до майбутньої публічної реакції.

ПОДЯКА Ё ЦЕ ЇВЕ НГАМ

На початку або наприкінці тексту ви можете відзначити роботу ваших рецензентів, та й узагалі всіх, хто допомагав. Часом це роблять у розділі «Подяки» (англійською “Acknowledgements”¹¹⁸) або ж у виносці. Класичний приклад тексту подяки — щось на зразок «Автор висловлює вдячність Антону Антоненку, Марті Мартиненку та Іллі Ілленку за сприяння в підготовці цього матеріалу. Зміст публікації є виключною відповідальністю автора»¹¹⁹. Таке формулювання дає змогу згадати всіх без зазначення конкретного внеску кожного учасника. Інший варіант — окремо назвати в тексті імена та прізвища рецензентів (наприклад, після імен та прізвищ авторів або деінде).

Форма визнання роботи рецензентів обирається в кожному окремому випадку, залежно від проекту й побажання самого рецензента. Рецензентів можна називати поіменно тільки в тому разі, якщо вони дали на це згоду. Деякі з них, особливо якщо йдеться про представників органів влади, можуть

побажати залишитися неназваними. Тоді так і пишеться: «Автор висловлює вдячність Антону Антоненку, Марті Мартиненку та Іллі Ілленку, а також тим, хто допомагав на засадах анонімності, за сприяння в підготовці цього матеріалу».

Чи потрібно платити рецензентам? Це залежить від умов вашого проєкту. Якщо ви маєте бюджет, де передбачено кошти на рецензування, то можете запропонувати рецензенту гонорар. Якщо ні — багато рецензентів усе одно погодяться вам допомогти. У науковому середовищі, наприклад, загалом не заведено платити за рецензування. Якщо ваш рецензент чиновник, то він не має права отримувати гроші за таку діяльність. Щодо інших, то чимало фахівців залюбки допоможе вам просто так, як вияв взаємодопомоги та служіння дослідницькій спільноті.

Кейс 1. Рецензування в роботі Міждисциплінарного науково-освітнього центру протидії корупції в Україні (ACREC)

Рецензування — це дуже важливий етап підготовки аналітичної роботи до публікації. До прикладу, в Міждисциплінарному науково-освітньому центрі протидії корупції в Україні (ACREC) діє система контролю якості аналітичних продуктів. Розгляньмо процес рецензування на прикладі дослідження ACREC «Правові аспекти введення електронної системи управління кримінальними провадженнями (e-Case Management System) у кримінальний процес щодо корупційних правопорушень» (<https://cutt.ly/QWbbTZ>). Зокрема, це дослідження пройшло такі етапи контролю:

- внутрішнє рецензування;
- зовнішнє рецензування та/або науковий колоквіум;
- «сліпе» рецензування (коли робота надсилається рецензенту без зазначення автора);

- перевірка врахування отриманих зауважень під час рецензування;
- перевірка роботи на наявність порушень академічної доброчесності (передбачених п. 4 ст. 42 Закону України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017).

У центрі ACREC науковий колоквиум і зовнішнє рецензування як види контролю обов'язкові для: наукового дослідження, моніторингового звіту, огляду політики (policy brief), аналітичного звіту й розробки методів дослідження (analytical toolbox).

Під час рецензування роботи (як внутрішнього, так і зовнішнього) використовуються спеціально розроблені критерії оцінювання аналітичних матеріалів. Робота, що публікується ACREC, оцінюється рецензентом за такими критеріями:

- структура і зміст дослідження;
- наукова проблема й питання дослідження;
- методологія;
- переконливе обґрунтування думок, чіткість, послідовність аргументації відповідно до поставленої мети роботи;
- оригінальність / власні думки;
- мова, стиль, використання фахової термінології;
- практична значущість;
- доказовість;
- формальні вимоги;
- список використаної літератури.

Кожен критерій оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів. Мінімально допустимою оцінкою якості аналітичного матеріалу є 4 бали за кожним із

критеріїв оцінювання. Якщо ж оцінка нижча, робота переглядається.

Такі вимоги до рецензування застосовуються до всіх аналітичних робіт ACREC. Без проходження всіх етапів рецензування робота не може бути допущена до публікації.

ПРАКТИЧНІ ВПРАВИ

Пригадайте один-два випадки, коли вам надавали зворотний зв'язок на вашу роботу. Чи був він для вас корисним? Чому так/ні? Занотуйте, що вас надихнуло, підтримало, допомогло тощо.

А тепер пригадайте, що в цьому зворотному зв'язку не було для вас помічним або навіть було шкідливим.

Проаналізуйте ці два переліки. Які рекомендації для себе як рецензента ви можете винести? Пам'ятайте: пишіть іншим рецензії так, як хотіли б, щоб писали вам.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Деякі дуже гарні поради про те, як надавати рецензію, можна знайти за цими посиланнями:

1. Сайт видавництва Wiley:

Top tips for peer reviewers — десять порад для рецензентів, <https://cutt.ly/5WibWCU>

Step by step guide to reviewing a manuscript — дуже детальні рекомендації для роботи з текстом, від першого ознайомлення до... (автори мають на увазі наукові тексти, але поради згодяться для будь-якого).

Ще два корисні джерела з порадами щодо рецензування — статті редакторів наукового британського товариства The Royal Society та ірландського університету Trinity College Dublin, які діляться своїм досвідом роботи з рецензентами. Почасти вони збігаються з рекомендаціями, наведеними в розділі та на сайті Wiley, але є й оригінальні тези:

2. Rebecca Sear. Tips for Good Practice in Peer Review. The Royal Society. <https://cutt.ly/TWibTWY>
3. Brian Lucey. Peer review: how to get it right — 10 tips. The Guardian. 27 September 2013. <https://cutt.ly/nWibUzG>

ДОДАТОК 1. ПИ КЛАД ГАЙДУ ДЛЯ РЕЦЕНЗУВАННЯ

Часто для узгодження структури та змісту зворотного зв'язку редактори наукових видань користуються спеціальними гайдами для рецензування — переліком запитань, на які рецензент має дати відповідь. Нижче — частина гайду, запозиченого з рекомендацій для рецензентів, які використовує Cambridge University Press¹²⁰. Ви можете використовувати чи адаптувати його відповідно до завдань, які ставите перед собою чи іншим рецензентом:

Наукова чіткість і точність	Стиль і структура
<ul style="list-style-type: none">• Чи логічно, чітко й переконливо прописана методологія?• Чи переконливий аналіз даних?• Чи достатньо аргументації й обґрунтування для тез, які висуває автор?• Чи доречно процитовані джерела і чи є інші, які ви рекомендували б додати?• Чи точно і правильно наведена інформація (наприклад, дані, формули, цитати, посилання, таблиці та графіки)?	<ul style="list-style-type: none">• Чи добре структурована стаття?• Чи зрозуміло прописані висновки?• Чи зрозумілий та граматично правильний текст?

ДОДАТОК 2. ПИ КЛАД РЕЦЕНЗІЇ

Це український переклад рецензії (у скороченій версії), яку я отримала на свою статтю про дві місії Європейського Союзу у сфері безпеки та оборони, що діють в Україні¹²¹. Це непоганий зразок якісного відгуку, де вказано, що вдалося, критика конкретна, а структура — логічна та зрозуміла.

Рецензія	Коментар
<p>Я хотів би зауважити кілька сильних сторін статті. По-перше, і це головне, вона актуальна для дисципліни та для дослідження Спільної політики безпеки та оборони ЄС із позицій теорії. Стаття пропонує огляд водночас двох корпусів наукової літератури, які мало перетинаються між собою: літератури про оцінку та ефективність, яка зазвичай описова, та літератури про сприйняття ЄС місцевими акторами, що оперує інтерпретаціями. По-друге, стаття містить нові емпіричні дані — вона порівнює дві місії ЄС у тій самій країні, одна з яких запрацювала зовсім нещодавно. Ці дані ніде не були опубліковані раніше та спираються на (переважно про це йтиметься далі) переконливе польове дослідження. Через це я вважаю, що стаття має непоганий потенціал для публікації.</p>	<p>Рецензент зауважує, у чому конкретна цінність статті. У цьому випадку — для наукової галузі; щодо аналітичного тексту йшлося б про внесок у розв'язання конкретної політичної проблеми.</p>
<p>Попри це, щоб журнал міг прийняти статтю, потрібно внести чимало правок та вдосконалень. Зокрема, я хотів би визначити шість пунктів, на які варто звернути увагу:</p> <ul style="list-style-type: none">• Теоретичний внесок: справді, ідея поєднати літературу про оцінку та місцеве сприйняття має сенс. Утім, автор має краще роз'яснити поняття й теорії, якими оперує. «Соціальний конструктивізм» та «репутаційний підхід» з теорії організацій заледве згадуються (с. 5), і читачу складно зрозуміти, чому взагалі потрібно їх поєднувати. Я порадив би автору доповнити теоретичну частину працями Мерлінгена та його колег, а також ознайомитися зі збірником, який вийшов за редакції Куровської і Броера.	<p>Рецензент тематично структурує свої зауваження. Зверніть увагу, що зауваження рецензента конкретні — аж до вказання номера сторінок та згадки конкретних праць, якими, на його думку, варто було б доповнити текст.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Терміни: деякі терміни недостатньо чітко витлумачені. Наприклад, у чому полягає відмінність між «успішністю» та «ефективністю»? Автор має рацію, коли зауважує, що значення цих термінів складно чітко відокремити, але він має прояснити, що саме хоче зробити: показати, як місцеві гравці визначають успішність та ефективність (у такому разі надавати власне визначення не потрібно) чи запропонувати інший спосіб виміряти успішність або ефективність (і в такому разі їх варто визначити). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Методологія: з огляду на пункт 2 я здивувався, коли побачив, що інформантів запитували тільки, «чи вважають вони місії ефективними та чому». Які саме запитання ставили інформантам під час інтерв'ю? Які конкретно критерії та аспекти визначали, запитуючи про успішність чи ефективність? 	<p>Оцінювання дизайну дослідження — одне з головних завдань рецензента.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Порівняння: я зауважив певне упередження автора в порівнянні двох місій ЄС. Якщо одна місія працює вже десять років, а друга щойно розпочала роботу, не дивно, що вона ще не встигла адаптуватися. Ця обставина не підважує дослідження загалом, але я вважаю, що це методологічне застереження потрібно чіткіше вписати. 	<p>Якщо в методології є слабкі місця (вдалося зібрати не всі дані, були обмеження в методах), це потрібно вказати в тексті дослідження. Саме це пропонує зробити рецензент.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Висновки: на мою думку, найцінніше в статті те, що вона порівнює «звичайну» місію з «нетрадиційною». Однак у висновках цьому майже не надано уваги. Можливо, саме «нетрадиційність» місії, її гнучкість щодо мандату сприяє тому, що місцеві гравці краще її оцінюють? Якщо це так, то це дуже цікавий висновок. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Мова: цим я завершую, але це суттєве застереження! Текст обов'язково має вчитати і відредагувати носій мови. Зараз у ньому багато дивних формулювань та пропущених слів. 	<p>Рецензент не має власноруч здійснювати літературне редагування, але може прокоментувати граматику та стилістику.</p>

ЯКЩО ВИ — НА ЧОЛІ. КООРДИНАЦІЯ РОБОТИ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМАНДИ

- Планування для організації — як компас для мореплавця
- Культура якості в дослідницьких командах
- Лідерство й мотивація для аналітичної команди
- Що робити і чого не робити під час дослідження?
- Відповідальність редактора

Про лідерство написано дуже багато. Мабуть, якщо скласти до купи книжки та статті про те, яким має бути лідер, вийде не один кілометр тексту. Однак коли потрібно виконати конкретне завдання, як-от дослідницький проєкт, важливо бути не так харизматичним лідером, як гарним менеджером. А цього цілком можна навчитися. Є безліч книжок та курсів з проєктного менеджменту, а також описів різноманітних інструментів для нього. Тут ми розглянемо «традиційний» підхід до менеджменту проєктів, оскільки модний нині agile зазвичай для дослідницьких проєктів не підходить. Рекомендації цього розділу засновані на досвіді Київської школи економіки та «Вокс Україна».

ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ — ЯК КОМПАС ДЛЯ МОРЕ ПЛАВЦЯ

Планування досліджень — найголовніше завдання для ефективної роботи вашої організації. У дослідницькій роботі, як і в роботі будь-якої організації, є стратегічне та операційне планування. Стратегічне планування — це створення вектора руху вашої організації й аналітичної роботи, яку виконує ваша команда. Операційне планування

— це перенесення стратегічних пріоритетів на рівень щоденних завдань, які дадуть змогу ефективно реалізувати стратегічні цілі організації.

Чому важливо планувати дослідницьку роботу

Це дає змогу чітко структурувати дослідницькі завдання, розділити їх на елементи й відстежувати виконання як окремих завдань, так і всього проєкту.

Планування — це також про оптимізацію роботи. Дослідження — це повторюваний процес. Тому його планування дає змогу правильно розуміти затрати часу й інших ресурсів організації, потрібні компетенції дослідників та менеджерів. З часом допоможе суттєво скоротити затрати на виконання дослідницьких завдань та краще розуміти сам процес підготовки дослідження.

Коли ви плануєте дослідницьку роботу, формуєте періодичні аналітичні продукти і маєте заплановані продукти в різних тематичних напрямках, ви правильно формуєте очікування ваших цільових аудиторій та стейкхолдерів. Ви маєте такі продукти, за якими стежать ваші читачі й чекають на їхню появу на ваших ресурсах.

Стратегічний план — це не лише документ, а й процес.

Стратегування з командою дає змогу сформуванню спільне бачення того, куди рухається ваша організація, якої мети вона зрештою хоче досягти. Результати стратегування мають бути записані в документ (стратегію) та періодично переглядатися. Загальна стратегія організації дає змогу сформуванню дослідницьку стратегію, зокрема визначати, за які проєкти ви беретеся, а за які ні. Дослідницька стратегія вашої організації може бути зображена в різних форматах — наприклад, як перелік завдань, які ви маєте виконати в довгостроковій перспективі, чи як теорія змін для вашої інституції. Для практичного використання й імплементації

вашої стратегії обирайте найзручніший для вас спосіб.

Дослідницька стратегія може бути сформована як дослідницький порядок денний

Для чого потрібно формувати свою дослідницьку стратегію як порядок денний? Насамперед такий формат дає змогу одразу наголосити на комунікаційній складовій вашої дослідницької роботи. У такому форматі ви підкреслюєте найважливіші сектори / теми, у яких працюєте, і надаєте цей контекст для своїх стейкхолдерів. Така стратегія допоможе ухвалювати рішення щодо досліджень так, щоб вони відповідали організаційним цілям.

Якою може бути структура такого документа?

- Вступ — короткий опис контексту, в якому функціонує організація.
- Дослідницький порядок денний описує ключові напрями роботи (1–2 головні тези).
- Висновки — опис ключових ідей, обговорених у документі.
- Бібліографія.
- Подяки.
- Додатки — вся інформація, яку ви плануєте долучити до документа.

Стратегія організації — основа для вироблення операційного плану. Тут, як і в стратегічному плані, важливо сформулювати чіткі загальноорганізаційні та дослідницькі завдання на такому рівні деталізації, щоб вам було зручно їх відстежувати й аналізувати. Операційний план — це переклад стратегічних пріоритетів зрозумілою мовою повсякденних завдань, які має виконувати ваша інституція.

Зазвичай операційний план створюється на рік (хоча можна й на довший період) та має вигляд таблиці.

Завдання	Термін виконання	Ключовий показник	Відповідальний
----------	------------------	-------------------	----------------

Тут пишемо завдання й підзавдання, якщо вони є	Визначаємо дедлайн для виконання завдання	Записуємо очікуваний результат роботи — наприклад, звіт або публікація в ЗМІ	Пишемо прізвище однієї (!) людини, яка відповідає за досягнення ключового показника
--	---	--	---

Дуже корисно додати до операційного плану карту ризиків: які завдання можуть не бути реалізовані через певні непередбачувані обставини та як ви реагуватимете на ці обставини.

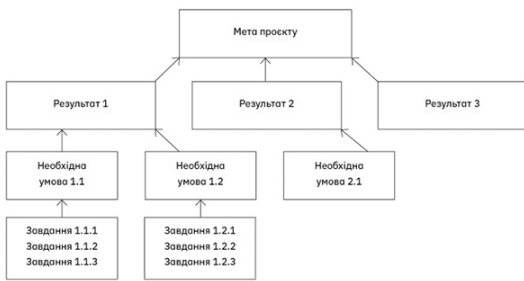
Протягом року (наприклад, раз на місяць) операційний план можна переглядати й коригувати з огляду на зміни обставин чи реалізацію ризиків.

Планування окремого дослідницького проєкту

Для якісного планування проєкту потрібно розуміти:

- *Що має бути наприкінці проєкту? На яке дослідницьке питання ви хочете відповісти та в якій формі? (Це має бути звіт на 150 сторінок чи аналітична записка на 4–5 сторінок?) Дослідницьке питання має бути достатньо конкретне, щоб на його основі можна було розробити рекомендації з політики (наприклад, внесення змін до нормативних актів).*
- *Які кроки потрібно здійснити, щоб досягнути мети проєкту? Іншими словами, вам потрібно розробити алгоритм досягнення мети. Також потрібно розуміти, хто з ваших дослідників найбільш ефективно виконає кожне із завдань, скільки часу на це знадобиться та які зовнішні чинники (ризики) можуть затягнути чи взагалі унеможливити виконання завдань.*

Потрібно побудувати таке дерево цілей:



Під час побудови дерева цілей визначаються результати, які приведуть до досягнення мети, умови, які дадуть змогу досягти результатів, та завдання, виконання яких забезпечить досягнення потрібних умов.

На основі такого дерева цілей будується план виконання проекту у вигляді діаграми Ганта. Він може мати такий вигляд:

	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4	Місяць 5	Відповідальний
Результат 1						
Завдання 1.1.1						Прізвище
Завдання 1.1.2						Прізвище
Завдання 1.1.3						Прізвище
Результат 2						
Завдання 2.1.1						Прізвище
Завдання 2.1.2						Прізвище
Завдання 2.1.3						Прізвище

Ця діаграма, зокрема, допоможе правильно розподілити робочий час дослідників, щоб не вийшло так, що один дослідник має 5 завдань одного місяця і жодного в інші.

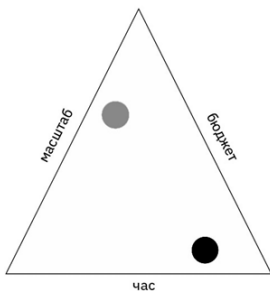
Щоб оцінити час виконання кожного завдання, ви запитаете у відповідального за це завдання: «Скільки часу тобі потрібно?». Діставши оцінку сумарного часу виконання проекту, варто додати до неї приблизно третину часу на непередбачувані обставини. Тобто якщо ви разом із командою оцінили термін виконання проекту в 3 місяці,

термін 4 місяці реалістичний — його ви повідомите замовнику. Однак плануйте закінчити проєкт за 3 місяці.

Часто під час виконання завдань виникають різні прикрі несподіванки. Особливо якщо завдання передбачають взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Наприклад, проведення опитувань чи отримання інформації від державних органів. Хтось із дослідників може захворіти, у когось виникнуть складні сімейні обставини тощо. Тому неодмінна частина проєкту — таблиця ризиків та «план Б» на випадок реалізації кожного з них. Заповнення такої таблиці — практичне завдання наприкінці цього розділу.

Крім того, потрібно визначити «критичні» завдання й пильнувати їх виконання. Так, якщо без завдання 2.1.1 проєкт не відбудеться, варто виділити більше ресурсів на реалізацію саме цього завдання.

Зручною моделлю визначення потрібних ресурсів для проєкту є такий трикутник:



Спробуйте розташувати на ньому ваш проєкт.

Так, якщо проєкт масштабний і терміновий, вам потрібен великий бюджет (наприклад, щоб залучити додаткових дослідників). Це червона крапка на рисунку. Якщо ж бюджет обмежений, можливо, доведеться зробити менший за масштабом проєкт і запланувати на нього більше часу (синя крапка).

Ця модель, зокрема, показує, що не варто брати на себе зобов'язання виконати масштабний проєкт швидко, якщо ваші дослідники вже залучені на кількох інших проєктах. Потрібно реалістично оцінювати спроможність вашої організації.

Чи потрібно використовувати спеціальне програмне забезпечення, щоб стежити за виконанням проекту?

На це запитання немає однозначної відповіді. З одного боку, ПЗ допомагає швидко зрозуміти стан виконання завдань за проектом. Це корисно, якщо проектів багато. З іншого боку, щоб таке ПЗ було інформативним, члени команди мають вводити в нього інформацію, а це забирає час. Однозначно потрібна діаграма Ганта, приклад якої наведено вище. Вона може бути у вигляді звичайної таблиці чи дашборду (наприклад, MS Planner, Trello чи стікери, прикріплені до стіни). Головне — щоб члени команди хотіли та вміли користуватися нею. Для керування лінійними процесами зручно користуватися Асаною — вона безкоштовна, якщо учасників не більше ніж 15.

КУЛЬТУРА ЯКОСТІ В ДОСЛІДНИЦЬКИХ КОМАНДАХ

Для аналітичної установи надважливо виробляти унікальний і методологічно вивіреним аналітичний продукт. Формування організаційної стратегії має йти пліч-о-пліч із формуванням культури якості в організації.

Культура якості дає змогу організації витратити менше часу й ресурсів на рутинні аналітичні та дослідницькі завдання. Якщо є культура якості, то всі члени вашої команди мають спільне бачення якості продукту, який ви готуєте, розуміють усі етапи контролю якості й керуються загальноорганізаційними принципами та підходами до роботи з дослідженнями й аналітичними продуктами. Надважливі тут організаційне лідерство та приклад, який демонструє керівництво організації, коли йдеться про вироблення якісних дослідницьких та аналітичних продуктів.

Що важливо для дослідницьких інституцій у контексті підготовки аналітичних продуктів:

- *Технічно коректний контент — ваша команда має вироблені та зафіксовані правила роботи над дослідженнями й аналітикою та правильно їх застосовує.*
- *Релевантність політичному процесу — якість продукту також передбачає його відповідність тим політичним реаліям, у яких працює ваша організація.*
- *Зрозумілість і корисність для основної цільової аудиторії — відстежуйте очікування ваших цільових аудиторій, що допоможе вам доступніше пояснювати ідеї та робити продукт впливовим.*
- *Прозора й повторювана методологія. Наявність чіткої та визнаної методології — одна із запорок якості вашого дослідження. Коли вашу методологію можуть наслідувати й повторювати, це підтверджує, що ви готуєте вартісний продукт.*

Rand Corporation — Стандарти якості досліджень та аналітики

- Проблема й мета вашого дослідження мають бути чітко сформульовані та зрозумілі.
- Підхід до дослідження добре сформований та втілений.
- Дослідження має базуватися на попередніх дослідженнях з теми та вдало їх підсумовувати.
- Використовуйте найкращі дані (дані, до яких маєте доступ).
- Ваші припущення мають бути чіткі й обґрунтовані.
- Результати ваших досліджень мають поглиблювати розуміння проблем та надавати більше рішень політики в темах, із якими ви працюєте.
- Ваші рекомендації мають бути логічні, базуватися на висновках дослідження. Їх потрібно

ретельно пояснити з усіма можливими застереженнями.

Перш ніж розпочинати проєкт потрібно чітко сформулювати технічне завдання до нього. Це важливо і для проєктів, які виконує команда організації, і особливо для тих проєктів, де залучені зовнішні експерти чи дослідницькі команди. Технічне завдання дає змогу сформувати очікування як замовників, так і експертів про цілі й завдання дослідження, а також стандарти якості, яким має відповідати дослідження.

Мета технічного завдання — пояснити дослідникам, чого саме від них очікують на кожному етапі дослідження. Із ТЗ можна дізнатися про два перші рівні дерева цілей — мету проєкту і його продукт. Зазвичай ТЗ роблять за таким планом (його можна змінювати залежно від ваших цілей):

Частина ТЗ	Пояснення
Контекст	Опис того, чому взагалі потрібне дослідження. Наприклад, існує проблема політики, яку потрібно розв'язати.
Цілі	Кінцева мета дослідження. Наприклад, розробити рекомендації зі зміни політики у певній сфері. Тут можуть бути сформульовані дослідницькі питання, або команда дослідників сформулює їх самостійно відповідно до мети.
Методологія	Методологія визначає, наскільки складним та дорогим буде дослідження. Наприклад, це може бути лише перегляд і систематизація наявних інструментів чи практик (desk review), аналіз офіційної статистики, побудова економетричної моделі. Нарешті, методологія може передбачати самостійний збір даних, як-от репрезентативне опитування чи глибинні інтерв'ю.
Залучені стейкхолдери	Цей розділ не обов'язковий, але якщо йдеться про питання політики, бажано дізнатися думку різних стейкхолдерів про питання дослідження — вони можуть надати контекст, який дослідники не дізнаються з відкритих джерел.

Частина ТЗ	Пояснення
Очікувані результати (deliverables)	Пакет документів, який створюється в результаті дослідження. Це здебільшого 1–2 проміжні звіти й фінальний звіт. Також зазвичай очікується презентація або аналітична записка (policy brief). Якщо проєкт передбачав проведення інтерв'ю, найпевніше, серед результатів будуть транскрипти або короткі підсумки інтерв'ю. Також серед очікуваних результатів можуть бути файли даних.
Етичні питання	Здебільшого тут визначаються питання, пов'язані з можливими конфліктами інтересів (наприклад, під час закупівлі товарів та послуг). Якщо протягом дослідження дослідники збирають персональні дані, має бути визначена політика захисту цих даних. Якщо дослідження пов'язане з опитуванням чи проведенням експерименту для вивчення поведінки людей, потрібно чітко сформулювати, які питання можна чи не можна ставити, який дизайн опитування чи експерименту припустимий. Зазвичай під час досліджень на чутливі теми формується етична комісія з визнаних фахівців із цього питання, які переглядають дизайн дослідження на його відповідність етичним нормам. Якщо протягом дослідження дослідники працюють з конфіденційною інформацією (наприклад, комерційними даними підприємств), потрібно розробити угоду про нерозголошення (non-disclosure agreement), яку повинні підписати всі дослідники, що мають доступ до даних.

ЛІДЕРСТВО ТА МОТИВАЦІЯ

Припустімо, ви сформували разом із командою план проєкту й дослідницькі завдання та розпочали виконувати дослідження. Як довести проєкт до кінця за визначений час і з прийнятною якістю? Відповідь — мотивація команди. Над нею потрібно працювати щодня. Тут немає готових «рецептів», адже різних людей мотивують різні речі. Проте потрібно бути уважним та помічати реакцію колег на те, що відбувається.

Почати можна із простої вправи. Найпевніше, колись у вас був начальник, а можливо, і не один. Отже, зараз зупиніться, візьміть аркуш паперу та заповніть таку таблицю:

Що мій начальник робив правильно?	Що мій начальник робив неправильно?

(наприклад, хвалив колег за досягнення, якими справді можна пишатися)

(наприклад, привселюдно ляв підлеглим)

Щоб отримати більше інформації, ви можете поставити ці два запитання своїм друзям і знайомим або просто попросити їх розповісти про колективи, у яких вони працювали, та керівників, із якими доводилося стикатися. Також можете попросити колег, яким довіряєте, оцінити вашу роботу як керівника.

Збережіть цей аркуш та періодично повертайтеся до нього. З часом можна буде перейменувати колонки на «Що я роблю» та «Чого я не роблю». Це будуть ваші «заповіді лідера».

Гадаю, всі ви чули вислів Джека Велча (CEO General Electric з 1981 до 2001 року) про те, що хороший керівник оточує себе людьми, розумнішими за нього. У дослідницьких командах це дуже актуально. Знайти працівника, розумнішого та креативнішого за лідера команди, — справжня удача. Якщо таких людей кілька — ще краще. Завдяки навчанню одне в одного вся команда щодня підвищуватиме свою кваліфікацію. Отже, завдання лідера — знайти таких людей та об'єднати їх у команду.

Ви, без сумніву, бачили ілюстрації, що пояснюють відмінність між лідером та босом. Наприклад, бос командує, а лідер просить, бос використовує, а лідер надихає тощо. Насправді тут ідеться не про людей (оскільки не існує ідеальних «лідерів» чи «босів»), а про дві управлінські парадигми, які умовно можна назвати «вертикальна» й «горизонтальна». За різних обставин та в різних компаніях більш доречна та чи інша парадигма або їх суміш. Наприклад, армія — суворо вертикальна структура. Тут завдання підлеглого — виконувати накази командира. Більшість сучасних великих компаній має змішану структуру, тобто в них є доволі жорсткі вертикалі підпорядкування й водночас свобода дій у межах окремого відділу чи підрозділу. Втім, деякі компанії заохочують спілкування «усіх з усіма», а не згідно з ієрархією, для швидшого розв'язання питань та обміну ідеями.

У дослідницькій команді інша структура — горизонтальна. Тут усі рівні. Проте керівник команди відповідає за виконання проекту — вчасно і належної якості. Тому в різних обставинах йому доведеться бути чи «лідером», чи «босом» та ухвалювати відповідні рішення. Керівник проекту — це той «п'ятий елемент», який перетворює групу людей на ефективну команду. Які решта елементів?

1. Мотивація. По правді, дослідник — це робота мрії. Ти дізнаєшся щось нове й цікаве, ще й отримувеш за це гроші. А можливо, створюєш знання, які змінять світ. Час від часу лідер нагадує про це команді. Особливо коли потрібно виконати певний обсяг не дуже цікавих рутинних завдань або коли здається, що дослідження зайшло в глухий кут.

2. Атмосфера довіри та співпраці. Важливо, щоб учасники команди не боялися запитувати і просити про допомогу, адже кожен із них найкращий у певній сфері. І водночас кожен може чогось повчитися в інших. Лідер має своєю поведінкою показувати, що бути недосконалим — нормально. І чогось не знати — теж. Важливо визнавати свої недосконалості й розвиватися.

3. Культура якості. Якість дослідження — це насамперед академічна чесність. Це означає, що дослідники заздалегідь не знають, яким буде результат (хоча, звісно, можуть будувати певні гіпотези). Крім того, потрібно:

- *вбудувати своє дослідження в систему наявних досліджень (тобто здійснити ретельний огляд літератури);*
- *чесно описати свої дані, проблеми, які виникли, та способи їх розв'язання. Зазвичай академічні дослідники надають свої масиви даних на запит, щоб інші дослідники могли реплікувати їхні результати;*
- *робити лише ті висновки, які випливають із результатів дослідження. Вказати, на які питання не вдалося відповісти та які потребують глибших досліджень;*

- *думати про читачів: чи зрозуміла їм мотивація дослідження? Чи зможуть вони за потреби відтворити дослідження? Чи спровокує ваше дослідження дискусію в наукових колах або суспільстві?*

4. Конструктивне розв'язання конфліктів. Найгірше — коли учасники команди починають мовчки ображатися одне на одного або «дружити проти когось». Такі явища потрібно зупиняти в зародку, наполягаючи на відкритій дискусії з дотриманням певних правил (наприклад, обговорення ідей, а не особистостей). Можна зробити «скриньку ідей та пропозицій», де члени команди залишатимуть свої відгуки, зокрема й про вашу роботу. У віртуальному світі це може бути анонімне опитування, наприклад, через гугл-форму або спеціальний додаток. Важливо конструктивно реагувати на відгуки та пропозиції, які надходять до цієї «скриньки», тобто під час зустрічі команди обговорювати, які відгуки надійшли та що ви збираєтеся змінити в роботі команди у зв'язку з ними («нічого» — легітимна відповідь, але вона має бути обґрунтована).

Як створити командну культуру, яка мотивуватиме людей до командної роботи й формування цих складових успіху?

Це завдання лідера, оскільки культура організацій формується згори донизу. У цій таблиці ми зібрали деякі поради.

Завжди	Ніколи
Спілкуйтеся. Вітайтеся з колегами та запитуйте, як справи. Знайдіть кілька хвилин, щоб щиро поцікавитися життям іншої людини.	Не пробігайте повз колег так, наче їх не існує, навіть якщо ви дуже заклопотані.
Довіряйте. Так і кажіть: «Я вірю, що ти можеш це зробити».	Не стежте за кожним кроком. Якщо колеги вийшли разом на каву — цілком можливо, що вони повернуться з новими ідеями для проекту.

Завжди	Ніколи
<p>Пропонуйте допомогу. Під час дослідження буває, що людина «застрягла» на якомусь завданні й не розуміє, як рухатися далі. Або завдання виявилось масштабнішим, ніж очікувалося. У будь-якому разі проблему краще розв'язати 1) рано та 2) разом. Можливо, для розв'язання проблеми доведеться залучити зовнішніх консультантів.</p>	<p>Не звинувачуйте. Такі фрази, як «через тебе ми пропустили дедлайн», — найгірший демотиватор. Гіршим за нього може бути лише щось на зразок «ти завжди кажеш дурниці» чи «ти непрофесійний». Якщо ви справді так думаєте про свого колегу, варто з ним попроситися.</p>
<p>Дякуйте. Однак робіть це щиро — виділяйте речі, за які ви справді вдячні. Підкреслюйте внесок колег у спільну справу та важливість командної роботи.</p>	<p>Не висловлюйте невдоволення колегою прилюдно. Поговоріть наодинці та поясніть, що вас турбує.</p>
<p>Будьте щирі. Якщо намагатиметесь маніпулювати колегами, то рано чи пізно вони це зрозуміють і втратять довіру до вас. Якщо не можете поділитися певною інформацією, відверто скажіть про це.</p>	<p>Не кажіть неприємного про колег позаочі. Це найлегший спосіб посяти недовіру в команді.</p>

Ви можете доповнити ці правила своїми та зробити деякі з них спільними для всіх членів команди. Наприклад, правила позитивного спілкування та взаємодопомоги. Проте правила корисні лише тоді, коли їх виконують, і насамперед лідер команди. Тільки тоді вони стануть частиною культури. Наприклад, якщо Іван скаржитися вам на Марію, запропонуйте зустрітися втрьох та з'ясувати проблемні питання. І ставайте на чийсь бік лише в тому разі, якщо готові звільнити «опонента».

Для сучасної ефективної команди категорично не підходять давньоримське «поділяй і пануй» або радянське «я — начальник, ти — дурень». Дослідницьку команду рухає «мисливський азарт» — прагнення відповісти на питання, на які поки що немає відповідей, здійснити свій внесок у скарбничку знань людства та/або вплинути на державну політику. Варто тримати цю мету в фокусі та періодично зауважувати, наскільки ближчою вона стала завдяки роботі команди.

ЩО РОБИТИ І ЧОГО НЕ РОБИТИ ПІД ЧАС ДОСЛІДЖЕННЯ

Генерація та втілення ідей

Зазвичай під час дослідження потрібно вийти за межі звичних алгоритмів, придумати щось нове, чого раніше ніхто не робив. Зрештою, якби відповідь на питання дослідження уже була відома, його не мало б сенсу проводити. Отже, потрібно заохочувати кожного члена команди мислити нестандартно та пропонувати нові ідеї. Найкраще тут підходить стара перевірена методика мозкового штурму, коли команда спочатку «накидає» різні ідеї, а потім обирає ті з них, які доцільно й можливо втілити. Найкраще, якщо в цьому процесі лідер проекту буде модератором, тобто більше слухатиме, ніж говоритиме, щоб не нав'язувати команді власних поглядів. Проте останнє слово під час вибору ідей залишається за лідером, адже він відповідальний за виконання проекту.

Записуйте і зберігайте результати мозкових штурмів у зручній формі так, щоб за потреби легко до них повернутися.

Імовірно, протягом дослідження доведеться провести кілька мозкових штурмів, бо під час вивчення літератури та збору даних ваші уявлення про предмет і методи дослідження можуть змінитися. Окрему зустріч варто присвятити висновкам дослідження, щоб переконатися, що вся команда з ними згодна. Адже без згоди всередині команди буде важко переконати сторонніх людей прийняти ваші висновки. Під час такої справи корисно призначити кількох членів команди опонентами дослідження. Їхнє завдання — піддавати сумніву результати, а решти команди — їх захищати. Наприклад, якщо ваше дослідження пропонує зміну державної політики, можна «призначити» одного-двох членів команди представниками профільного міністерства, які хотіли б зберегти статус-кво. Завдання

решти команди — переконати «чиновників». Можливо, за результатами такої справи доведеться доопрацювати дослідження та посилити його висновки.

Переважна частина роботи над дослідженням менш захоплива, ніж мозкові штурми. Це огляд літератури, збір та опрацювання даних, вивчення нормативних документів тощо. Під час такої роботи особливо важливо обговорювати з колегами те, що вони зробили. По-перше, щоб підтримати їх та з'ясувати, чи потрібна комусь допомога. По-друге, щоб уникнути марнування ресурсів. Наприклад, Марії не доведеться збирати дані, якщо в Івана вони вже зібрані. По-третє, щоб не пропустити моменту, коли може знадобитися уточнення чи перегляд методології дослідження з огляду на нову інформацію. Отже, під час виконання дослідницького проекту потрібна

комунікація, комунікація і ще раз комунікація.

Зазвичай дослідницькі команди невеликі — до 5–7 осіб. Це дає змогу оперативно обмінюватися інформацією. Фахівці з проектного менеджменту не радять створювати команди понад 10 осіб, хіба що частини дослідження достатньо автономні та можуть бути виконані незалежно різними підгрупами дослідників. Що більше людей у команді, то більше уваги потрібно надавати комунікації. І то більше часу лідеру команди знадобиться на спілкування з командою та організаційну роботу. Тому якщо лідер проекту водночас є дослідником, йому не варто брати на себе забагато дослідницької роботи, щоб не стати «вузьким горлечком» проекту.

Якщо команда не сидить фізично в одному приміщенні, варто проводити щоденні онлайн-зустрічі по 15–20 хвилин, щоб колеги встигли обмінятися планами на день (якщо зустріч зранку) або підсумками дня та планами на завтра (якщо зустріч увечері). Раз на тиждень потрібно проводити трохи довшу зустріч, на якій оцінювати стан виконання проекту, визначати напрями, які «провисають», та,

відповідно, колега, яким потрібна допомога, або навіть коригувати проект. Такі щотижневі зустрічі потрібно проводити навіть якщо команда перебуває в офісі та спілкується щодня. Вони допомагають бачити проект загалом (big picture), оскільки зазвичай члени команди занурені у свою частину роботи. Виявлені під час таких зустрічей проблеми варто обговорювати окремо з тими колегами, яких вони стосуються. Дуже зручно, якщо є файл із нотатками з таких зустрічей (наприклад, наша організація веде простий гугл-документ). Так ті, хто з якихось причин не був на зустрічі, зможуть зрозуміти, що там обговорювали. А також можна буде повернутися до попередніх обговорень і побачити, які питання залишилися актуальними, а які були розв'язані минулого разу або втратили актуальність.

Для швидкого розв'язання поточних питань проектній команді зручно створити чат на будь-якій платформі (Slack, Facebook, WhatsApp тощо) та спільну папку в хмарі, де зберігатимуться документи проекту. Для визначення правил ведення цієї папки потрібно відповісти на таке запитання: якщо від завтра дослідник N не зможе брати участі в проекті (наприклад, захворіє), чи зможуть інші члени команди взяти на себе його роботу? Відповідно, назви папок та файлів мають бути зрозумілі без додаткових пояснень. Якщо це неможливо, потрібно на початку кожного файлу додати його опис (звісно, якщо це не документ для публікації). Водночас варто мінімізувати кількість документів у цій папці. Наприклад, вести лише один файл із нотатками зустрічей команди, а не робити окремі файли на кожну зустріч, та видаляти непотрібні документи.

Ще одне важливе завдання лідера — комунікація із зовнішнім світом.

Зазвичай керівник команди спілкується із замовником дослідження (донором) та споживачами дослідження, наприклад, іншими організаціями, представниками уряду чи ЗМІ. Що важливо для виконання цього завдання?

Комунікація із замовником має бути вчасною та регулярною. Як казала одна з моїх колег, «читайте імейли: це половина успіху». На більшість повідомлень можна відповісти одразу, тож виділіть собі певну годину (або по пів години зранку та ввечері), коли ви відреагуєте на повідомлення, які надійшли протягом дня. Якщо відповідь на лист потребує певного часу, повідомте відправника, що ви отримали листа й надішлете відповідь до певної дати, і *заплануйте собі в календарі час на відповідь*.

Потрібно керувати очікуваннями. Періодично інформуйте замовника / донора, як просувається дослідження, які успіхи та труднощі. По-перше, він може допомогти вам подолати ці труднощі (наприклад, познайомить із потрібними фахівцями). По-друге, якщо виникне потреба змінити дослідження (наприклад, ви зрозумієте, що дані, на які сподівалися, недоступні), краще повідомити про це раніше та внести зміни до проекту. По-третє, часто дослідження потребують більше часу, ніж заплановано. Про можливе відтермінування дедлайнів краще теж домовлятися заздалегідь. Нарешті, протягом дослідження можуть виникнути ідеї для можливих пов'язаних досліджень чи «відгалужень» проекту. Їх також варто обговорити.

Тримайте колег в курсі вашої комунікації із замовником та делегуйте. Тут можна застосувати так званий автобусний тест: якщо завтра з вами щось станеться, чи зможе хтось із команди підхопити комунікацію із замовником? Щоб це було можливо, потрібно, по-перше, повідомляти колегам під час робочих зустрічей, що відбувається в цих комунікаціях (наприклад, відгуки замовника на попередні результати роботи); по-друге, визначити людину чи людей, які будуть «другою контактною особою» — тобто тих, до кого можна звертатися, якщо ви недоступні. Запрошувати когось із колег брати участь у зустрічах із замовниками дуже гарна ідея.

Насамкінець ще три корисні поради

Уникайте багатозадачності. Дослідження показують, що найбільше часу втрачається, коли потрібно перемкнутися з одного завдання на інше. Коли людину відвертають запитаннями чи розмовами, їй потрібен певний час, щоб знову зануритися в роботу. Отже, якщо ваша організація виконує одночасно декілька проєктів (типова ситуація для аналітичних центрів), намагайтеся сформувати окремі робочі групи для кожного проєкту. Якщо ж потрібно, щоб один дослідник працював на кількох проєктах (наприклад, він має унікальну експертизу), намагайтеся організувати роботу так, щоб відрізки, протягом яких він працює над одним проєктом, були якнайдовші. Наприклад, працювати один день над проєктом А, а наступний день — над проєктом Б краще, ніж по пів дня над кожним проєктом. Ще краще працювати тиждень над проєктом А, а наступний тиждень — над проєктом Б.

Поважайте робочий та особистий час колег. Це особливо актуально нині, коли через карантинні заходи межі між робочим та особистим часом ще більш розмиті. Цілком можливо, що ваші колеги працюють над дослідженням уночі та на вихідних. Але не варто очікувати від них у цей час відповіді на ваші запитання, якщо не сталося чогось надзвичайного.

Приділяйте час неформальному спілкуванню. Це стало особливо актуально з переходом на віддалену роботу. Так звані cooler talks можуть здатися марнуванням часу, але це не так. Вони дають змогу встановити дружні зв'язки та довіру між людьми, що значно прискорює розв'язання робочих питань. Можна збиратися на природі чи навіть проводити онлайн-вечірки — головне не перетворити таку зустріч на ще одну робочу нараду.

**ЇЕ ДАЖ ТУР: ДИКТАТОР ЧИ
КООРДИНАТОР? ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА**

МЕ Ж ДОЗВОЛЕ НЮГО РЕДАКТОРА ДОСЛІДЖЕННЯ

Редактор дослідження, на відміну від рецензентів, про яких ми говорили в розділі 6, — це людина, яка працює в організації. Редактором може бути лідер проекту — тоді він відповідає за якість дослідження від самого початку. Також редактором може бути людина, яка не брала безпосередньої участі в дослідженні, якщо редакторський перегляд передбачений процесом контролю якості вашої організації. Іноді редактором стає представник замовника (зазвичай це обумовлюється заздальгідь). Зазвичай редактор — це людина з досвідом у сфері досліджень. В ідеалі це експерт із тих питань, яких стосується дослідження.

У будь-якому разі, редактор пильнує, щоб дослідження відповідало стандартам якості, встановленим або самою організацією, або замовником дослідження (донором). Через це редактор має достатньо широкі повноваження: зокрема, може заблокувати публікацію дослідження, якщо його якість не відповідає стандартам.

Саме тому варто обговорити дослідження з редактором на найбільш ранніх його етапах — формулювання дослідницького питання, затвердження методології та збір даних, — щоб не виявилось, що під час дослідження були застосовані неправильні методи, зібрано недостатньо даних або вони не дають змоги відповісти на питання дослідження. Особливо це стосується досліджень, де збір даних складний та дорогий. Наприклад, якщо ви замовляєте соціологічне опитування, варто обговорити з редактором анкету цього опитування, щоб на завершальному етапі не виявилось, що ви не включили до анкети важливих питань.

Наступний привід для розмови з редактором — перші результати дослідження. Потрібно надати редакторові попередні результати дослідження та обговорити, як вони співвідносяться з іншими дослідженнями в галузі, чи не

тривіальні, чи відповідають меті дослідження, чи не суперечать здоровому глузду. На цьому етапі редактор може попросити здійснити додатковий аналіз даних.

Нарешті, редактор переглядає чернетку готової роботи і вносить до неї правки та коментарі. На що звертає увагу редактор?

По-перше, **структура роботи**. Якщо це наукове дослідження, у ньому мають бути анотація, вступ (мотивація), огляд літератури, опис методології та даних, презентація результатів, висновки й перелік використаних джерел. Якщо це аналіз політики, у ньому мають бути ключові висновки, опис проблеми, аналіз проблеми та її причин і пропозиції з політики для розв'язання проблеми.

По-друге, **факти й логіка**. Чи немає фактологічних помилок? Чи впливають висновки дослідження із самого дослідження? Чи автори не намагаються притягнути за вуха результати дослідження до власних переконань? Чи змогли автори дослідження вписати його в контекст попередніх досліджень? Чи зрозумілі гіпотези дослідження та висновки щодо цих гіпотез?

По-третє, **методологія та розрахунки**. Редактор перевіряє, чи підходить обраний метод для цього дослідницького питання. З'ясовує, які були проблеми з даними та чи могли вони вплинути на результати. А також може попросити надати йому масив даних дослідження, щоб самостійно здійснити розрахунки та перевірити результати.

По-четверте, редактор працює над якістю самого тексту. Чи зрозуміло описані мотивація роботи й «історія» дослідження? Чи правильно вживаються терміни? Чи не занадто заплутаний та складний для сприйняття текст? Чи не повторюється та сама думка в ньому кілька разів? Чи загалом зрозумілі головні меседжі? Окремої уваги варто надати стилю мовлення, особливо якщо дослідження стосується чутливих питань. Потрібно переконатися, що дослідження 1) не містить термінів та формулювань, які можна трактувати

як дискримінаційні (наприклад, «інваліди» чи «безхатьки»), 2) формує правильний соціально-політичний контекст (наприклад, не називає озброєні групи на окупованих територіях «повстанці» та не говорить про «кордон» між окупованими та підконтрольними територіями тощо).

Нарешті, редактор переглядає технічні моменти: чи до всіх таблиць та графіків указані джерела? Чи до всіх аббревіатур наведені розшифрування? Чи відповідає перелік використаних джерел згадкам цих джерел у тексті? А також може перевірити текст на плагіат. Редактор може залучити зовнішніх експертів / рецензентів до перегляду дослідження.

Під час роботи над текстом редактор може попросити авторів більше розкрити певні питання, а також змінити структуру тексту, переформулювати речення й виправити граматичні помилки. Зазвичай процес редагування проходить у декілька ітерацій, під час яких редактор разом з авторами поступово поліпшують якість дослідження, рухаючись від найбільших проблем до найменших. Оскільки як автори дослідження, так і редактор зацікавлені в тому, щоб дослідження зрештою було опубліковане, остаточний текст зазвичай — це компроміс між баченням авторів та редактора. Тому ми рекомендуємо після отримання коментарів обговорити їх із редактором та окреслити стратегію роботи над текстом: здійснити додаткові розрахунки, додати більш детальний опис даних, методології чи результатів, переформулювати певні речення та ін.

Чого не може робити редактор? Наполягати, щоб автори змінили свою думку з певного питання. Якщо в тексті явно сказано «на нашу думку [певне твердження правдиве]», редактор не може вимагати змінити це твердження відповідно до своїх переконань. Проте він може попросити його обґрунтувати. Якщо автори відповіли на головне питання дослідження, редактор не може вимагати відповідей на додаткові питання, що потребують значного часу й зусиль. Розумний компроміс у такому разі — додати до тексту розділ «питання для подальших досліджень».

У світовій науці усталилася практика опису слабких сторін свого дослідження. Так автор показує, що розібрався у предметі дослідження та свідомий його хиб, а отже, залишає менше можливостей для критики. Деякі зауваження редактора можуть увійти до цього розділу.

Отже, поради щодо роботи з редактором:

- залучити його до роботи з дослідженням на етапі формулювання дослідницького питання та визначення методології, щоб уникнути помилок, виправити які складно або й неможливо;
- обговорити з ним попередні результати дослідження, щоб дістати відгуки про те, чи мають вони сенс та чи потрібні додаткові розрахунки;
- обговорити надані зауваження з редактором, щоб розуміти, як краще відреагувати на кожне з них.

Чи вказувати в тексті або в подяці ім'я редактора? Це залежить від політики організації. Деякі організації не вказують імен редакторів, щоб уникнути тиску на них. Однак якщо ваша організація хоче підкреслити, що процес редагування відбувся, ім'я редактора можна вказати. Про це теж потрібно домовитися заздалегідь, а краще — мати політику з редагування чи політику забезпечення якості.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Заповніть карту ризиків для одного з ваших проєктів.

		Вплив				
		Незначний	Невеликий	Помірний	Значний	Вирішальний
Імовірність	Дуже ймовірно	Радше низький	Середній	Досить високий	Високий	Високий
	Імовірно	Низький	Радше низький	Середній	Досить високий	Високий
	Можливо	Низький	Радше низький	Середній	Досить високий	Досить високий

	Малоймовірно	Низький	Радше низький	Радше низький	Середній	Досить високий
	Майже неймовірно	Низький	Низький	Радше низький	Середній	Середній

Далі заповніть таку таблицю, рухаючись від «сірих» до «чорних» ризиків

Ризик	Колір ризику	Як знизити вплив (для ризиків у чорному квадраті) або ймовірність (для ризиків з високою ймовірністю)	Сигнал, що ризик реалізувався	Відповідальний за зниження ризику
Ризик 1	Чорний	Дія 1 Дія 2	Відбулася певна подія чи показник перетнув певну позначку	Прізвище

Ризики в білому квадраті можна ігнорувати.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Антипосібник корпорації Tesla щодо планування та організації їхньої роботи. Корисний для розуміння того, що організаційні документи можуть бути простими, <https://cutt.ly/IWibXso>

Розділ про стратегування для аналітичних центрів на впливовому ресурсі On Think Tanks про аналітичні центри — On Strategy, <https://cutt.ly/GWibVUX>

Утім, ми радимо не стільки читати, скільки говорити з людьми (наприклад, із бізнесу), які керують проектами. Тому що в книжках може бути одне, а в реальності — зовсім інше :)

ТЕКСТ ЗАВЕРШЕНО — І ЦЕ ТІЛЬКИ ПОЧАТОК. ПОРАДИ ЩОДО КОМУНІКАЦІЇ ТА АДВОКАЦІЇ

Якщо в інформаційну добу про вас чи про вашу діяльність не говорить суспільство — вас практично не існує.

Ярослав Юрчишин «Адвокаційна діяльність та її особливості в роботі з парламентом»

Якщо ви зробили справу, але не розказали про неї людям і не пояснили її значення — отже, ви справу не зробили.

Дмитро Кулеба «Війна за реальність»

- Для чого аналітичним центрам адвокація
- Як впливати на владу (поради від влади)
- Публічна презентація: перший крок до адвокації
- Залучення медіа: що зробити, щоб нас помітили
- Соцмережі: перемогти алгоритм
- Синергії та креативні акції
- Планування комунікації та адвокації

ДЛЯ ЧОГО АНАЛІТИЧНИМ ЦЕНТРАМ АДВОКАЦІЯ

Розумію певне розчарування, яке може відчувати читач, прочитавши назву розділу. Тобто як це: стільки зусиль — і лише початок?

Насправді якщо в середині чи навіть наприкінці ХХ століття аналітичні центри й могли сприйматися виключно як «фабрики думки», то нині вони поєднують дві функції — і думку, і дію. Просто написати аналітичну записку і навіть

провести публічну презентацію недостатньо, щоб вас почули. А про те, щоб вас почули, маєте подбати саме ви (так, це нескромно, але такі реалії інформаційної доби, що вдієш). Процес, який поєднує в собі не тільки оприлюднення (комунікацію) вашого аналітичного тексту, а й просування його ідей та рекомендацій — іншими словами, заклик до політичної дії — у світі аналітичних центрів та громадських організацій називають адвокацією¹²².

Візьмімо, до прикладу, особисто вас. Уявіть, що аналітична організація написала документ, який вас цікавить, і виклала у себе на сайті. Чи часто ви переглядаєте сайти аналітичних центрів у пошуках досліджень, які вас цікавлять (маю на увазі не цілеспрямований пошук з робочою чи навчальною метою, а пошук на дозвіллі, із загальної допитливості). Припускаю, що ні, і тоді, навіть якщо їхні дослідження вам цікаві, ви про них просто не дізнаєтеся.

А якщо про ці дослідження напише «Українська правда» чи «Новое время»? А якщо їх розшерять ваші друзі на фейсбуці, у твіттері чи в інстаграмі? Імовірність зростає, чи не так? Іншими словами, коли я говорю про комунікацію та адвокацію, я не маю на увазі, що ви обов'язково мусите стояти під стінами органу влади з транспарантом (хоча може бути й так) — я говорю про те, що дослідник має залучити якомога більшість способів та комунікаційних платформ, щоб про його роботу дізналися.

З тим, що аналітичні центри мають не тільки досліджувати, а й просувати свої напрацювання та рекомендації, погоджуються й самі аналітичні центри в Україні. Людмила Мельник, Магдалена Паталонг та Олексій Сидорчук опитали 20 українських аналітичних центрів і, на думку більшості опитаних, неодмінними ознаками аналітичних центрів є як «постійна дослідницька робота та вироблення аналітичного продукту», так і «вміння організації впливати на ухвалення рішень органами влади»¹²³.

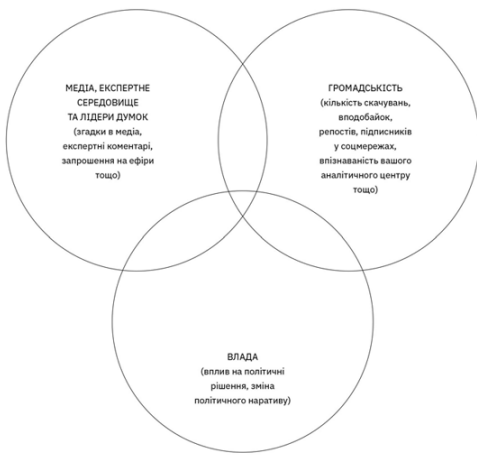
У громадській діяльності адвокація може втілюватися дуже по-різному: від громадських слухань аж до протестів та

демонстрацій. Утім, адвокаційні кампанії аналітичних центрів відрізняє те, що вони не просто просувають певне рішення — вони знають і можуть пояснити, чому саме це рішення оптимальне, адже здійснили відповідний аналіз. Тому в осередку адвокаційної роботи аналітичних центрів є промоція здійсненого дослідження, зокрема його висновків та рекомендацій.

Щоб досягнути своєї мети — ухвалення певного політичного рішення — наша комунікаційна й адвокаційна кампанія спрямована на три головні цільові аудиторії (ЦА): владу, медіа й лідерів думок (зокрема експертне середовище) та громадськість (рисунок 1).

Як видно з рисунка 1, ці ЦА існують не окремо одна від одної, а значною мірою перетинаються та впливають одна на одну. Це відбувається тому, що в демократичному суспільстві влада представляє громадськість та дослухається до її думки¹²⁴. Зрозуміло, що за конкретні дії у зміні політики може бути відповідальний тільки посадовець (чи посадовці) — чиновник, міністр, парламентар, член органів місцевої влади тощо. З іншого боку, зміни часто відбуваються тому, що на них є запит громадськості. Відповідно, ми маємо поінформувати громадськість про проблему й запропонувати шляхи її розв'язання.

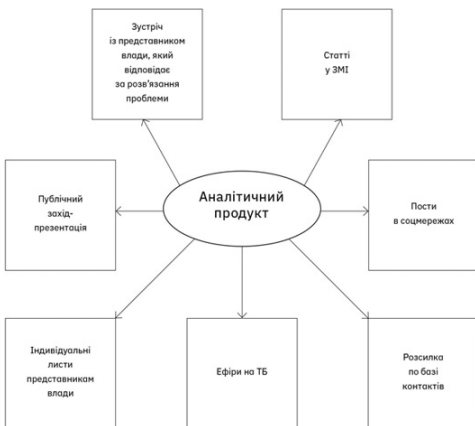
Рисунок 1¹²⁵



Медіа, своєю чергою, — провідники між владою та громадськістю. Вони не тільки інформують, а й впливають на думку влади та громадськості. Під медіа в цьому розділі ми маємо на увазі як традиційні медіа (телебачення, газети, радіо), так і нетрадиційні (соціальні мережі, лідерів думок, блогерів тощо).

Визначення адвокації, яке відбиває роботу з усіма цими ЦА, належить Ріту Шармі й звучить так: «Адвокація — це процес постановки проблеми на порядок денний, пропозиції рішення цієї проблеми та мобілізації громадської підтримки цього рішення»¹²⁶.

Рисунок 2. Адвокаційна кампанія аналітичного центру



Утім, важливо зазначити, що тоді як комунікація передбачає публічність і залучення широкого кола

стейкхолдерів, адвокація може бути й непублічною — коли аналітичний центр має доступ до представників органів влади без зовнішнього комунікаційного супроводу. Наприклад, Інститут законодавчих ідей засвідчує, що у 2020 році комітет Верховної Ради з питань антикорупційної політики взяв до уваги 84 % їхніх зауважень щодо висновків до законопроектів, які розглядалися в комітеті. Частково причиною такої впливовості є те, що Інститут має високу довіру членів комітету¹²⁷.

Далі ми розглянемо всі кроки адвокаційної та комунікаційної кампанії, які можуть бути корисними у просуванні ваших напрацювань. Водночас, які з них впроваджувати, вирішувати вам — залежно від вашої мети й ресурсів.

ЯК ВПЛИВАТИ НА ВЛАДУ (ПОРАДИ ВІД ВЛАДИ)

Поговорімо про те, як достукатися до кожної цільової аудиторії нашого аналітичного матеріалу. Почнімо з нашого головного стейкхолдера — влади.

Спершу зазначу, що в Україні владні інститути справді можуть бути готові співпрацювати з громадянським суспільством. Згідно з опитуванням Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва (табл. 1), абсолютній більшості опитаних представників органів влади дуже потрібні (20 %) або загалом потрібні (59 %) матеріали, які виробляють аналітичні центри.

Таблиця 1. Наскільки особисто вам потрібні матеріали, які виробляють аналітичні центри?¹²⁸

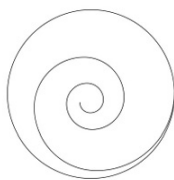
	Кількість відповідей
Дуже потрібні	20
Загалом потрібні	59
Загалом не потрібні	7

Не потрібні зовсім	1
Важко сказати	3

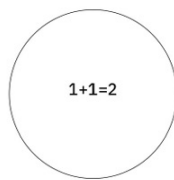
Понад те, представники органів влади поділилися лайфхаками: які дослідження для них корисні, а з якими краще не підступатися. За результатами того ж опитування, представників влади найбільше не влаштовує:

- *абстрактність аналізу та відсутність конкретних пропозицій — коли текст загалом стверджує, що проблема є, але не говорить, що із цим робити;*
- *викладення загальновідомих речей;*
- *відірваність аналізу від українських реалій. Наприклад, коли в тексті проаналізовані найкращі світові практики щодо, скажімо, перероблення сміття, але не вказано, як ці практики можна застосувати конкретно до українського контексту.*

Що найбільше не влаштовує представників влади в аналітичних розробках недержавних центрів?¹²⁹



абстрактність аналізу,
відсутність конкретних
пропозицій



викладення
загальновідомих
речей



відірваність аналізу
від українських
реалій

Відповідно, на запитання «А які ж аналітичні матеріали найбільше потрібні владі?» учасники опитування Фонду «Демократичні ініціативи» відповіли: аналітичні матеріали (зокрема, стислі за обсягом) із пропозиціями принципово нових ідей, рішень та рекомендацій.

Я також провела додаткові інтерв'ю з представниками органів влади і на їхній основі визначила перелік рекомендацій, як зробити так, щоб органи влади нас почули. Ці поради звучать так:

- *пропонувати рекомендації, які спираються на*

доказову базу — тобто підкріплені даними та аналізом;

- пропонувати настільки конкретні й практичні рекомендації, щоб чиновник міг просто скопіювати їх у план дій і виконувати — тобто такі, у яких ідеться про конкретні й зрозумілі кроки (як писати такі рекомендації, ми говоримо детальніше в розділі 2);
- реагувати на запит органів влади — тобто пропонувати розв'язання тієї проблеми, рішення якої вони шукають. Звісно, буває, що порядок денний громадянського суспільства та влади не збігається. Але якщо ми зреагували на запит органів влади і запропонували розв'язання нагальної для них проблеми, нам буде легше вплинути на їхній порядок денний;
- зовнішній вигляд нашої записки — це візитна картка для «новачків», тобто тих осіб та організацій, які ще не мають усталеної репутації серед представників органів влади. Текст, вичитаний коректором та гарно зверстаний, викликає довіру, принаймні на перший погляд.

ПУБЛІЧНА ПРЄЗЕНТАЦІЯ: ПЕРШИЙ КРОК ДО АДВОКАЦІЇ

Зазвичай одним із перших кроків аналітичного центру щодо адвокації свого аналітичного продукту є публічний захід — презентація, дискусія, круглий стіл. Публічний захід — це початок промоції доробку й рекомендацій, яка досягається різними засобами.

По-перше, ваша презентація — це контакт із вашою цільовою аудиторією. Саме публічний захід — це можливість познайомити ключових стейкхолдерів із вашим продуктом. Як? Запросіть їх виступити! Люди залюбки виступлять замість просто слухати (такі вже ми марнославні істоти). Водночас ваші спікери не зможуть не ознайомитися з текстом

вашого дослідження, готуючи свої виступи. Так ви вбиваєте двох зайців: підвищуєте статус заходу завдяки поважним спікерам та презентуєте їм своє дослідження.

Якщо з вами не згодні

На жаль, публічна презентація аналітичного продукту не завжди відбувається як концерт для музиканта чи виставка для художника, коли відвідувачі дивляться і аплодують. Імовірно, ваші пропозиції критикуватимуть, зокрема, ті стейкхолдери, які є прихильниками іншого рішення (ваші опоненти); ті, хто потребує додаткових аргументів щодо запропонованого вами рішення тощо. Роман Кобець переконаний, що щодо будь-якої резонансної політичної проблеми є ключові питання, довкола яких точаться дискусії між прихильниками й опонентами певного рішення. Щодо громадськості, то «брак відповідей на ці не сформульовані питання становить для більшості споживачів інформації джерело непевності й тривоги». Роман Кобець пропонує розробити «карту аргументації»: формування переліку аргументів за і проти рішення, які існують у суспільному дискурсі, і з'ясування їхнього походження (страхи, стереотипи, фейки, маніпуляції тощо). Зробивши це, ми будемо знати головні аргументи критиків і мати на них відповіді, якщо їх озвучать під час нашого публічного заходу.

По-друге, це контакт зі ЗМІ і, відповідно, присутність в інформаційному просторі. Якщо ви обираєте проведення свого заходу в прес-центрі (у Києві популярні локації — Український кризовий медіацентр, Укрінформ тощо), то можете сподіватися на додаткову промоцію — зазвичай прес-центри здійснюють розсилку анонсів своїх подій серед журналістів (це, звісно, не означає, що вам не потрібно розсилати запрошень на захід журналістам зі своєї бази контактів).

Дуже важливо ретельно вибрати спікерів для заходу. По суті, **ваші спікери — водночас і ваші ньюзмейкери:** ймовірність, що ЗМІ прийдуть на захід за участю міністра, народного депутата чи популярного лідера думок, які прокоментують ваше дослідження, більша. Намагайтеся скомпонувати панель спікерів так, щоб вони збалансовано представляли ключових стейкхолдерів: ключовий орган влади, який відповідає за розв'язання проблеми, представників груп інтересів, яких торкається проблема, лідерів думок, які можуть прокоментувати дослідження тощо. Якщо презентація-дискусія триває годину-півтори, чотирьох-п'яти спікерів цілком достатньо. Ну, і оскільки ми вже говоримо про організацію публічного заходу, подбайте про якісну модерацію: заздалегідь повідомте спікерам часовий регламент; попередьте про запитання, які збираєтеся їм поставити і будьте готові гнучко реагувати на їхні репліки, а також коментарі та запитання глядачів.

Щодо останніх, то вони можуть взяти участь у заході (офлайн або онлайн), подивитися його в записі (якщо він є) або ж просто побачити анонс і вже цим зауважити, що саме ви ті, хто опікується проблемою та щось про неї знає. Усі точки дотику мають сенс, навіть якщо їхній результат відкладений у часі. Про це поговоримо докладніше в розділі 9 «Як дізнатися, чи вдалося нам щось змінити».

Насамкінець поговоримо про те, як ми представляємо на заході наш продукт. Якщо йдеться про захід офлайн, то моя наполеглива рекомендація — презентуйте дослідження в короткій формі (брифа, мемо, інфографіки — ці форми не взаємовиключні!). Якщо ви масово роздаватимете повну версію дослідження у вигляді грубої книжки, то цілком імовірно, вона припадатиме пилом на полиці. Надрукувати повну версію дослідження можна, якщо дає змогу бюджет, але маленьким накладом та виключно для тих, хто напевно буде нею користуватися.

Своєю чергою, захід онлайн надає більшої гнучкості — ми можемо просто поширити посилання і на великий документ,

і на його скорочену версію. Утім, і тут обов'язково варто підготувати короткі версії — бриф, резюме тощо. Чітко виокремивши та подавши свої головні тези, висновки й рекомендації у дружньому до читача форматі, ви значно збільшуєте шанси, що їх будуть читати, поширювати й репостити.

ЗАЛУЧЕННЯ НЕ ДАЩО РОБИТИ, ЩОБ НАС ПОМІТИЛИ

Утім, наша особиста взаємодія з владою — це тільки одна частина історії. Інша її частина — взаємодія з громадськістю. Якщо наші дослідження та пропозиції створюють суспільний резонанс, мають суспільну підтримку, імовірність того, що наші рекомендації будуть прийняті, суттєво зростає. Як пам'ятаємо, нашими провідниками до громадськості є медіа.

У нашій взаємодії з медіа можливі два варіанти співпраці: коли обираємо ми (тобто коли ми звертаємося до видання чи каналу з пропозицією опублікувати наш матеріал) і коли обирають нас (тобто коли журналісти звертаються до нас із проханням про виступ, коментар тощо). Для промоції ваших матеріалів можна використовувати обидва.

Одразу зауважу: чудово, якщо ваш матеріал настільки резонансний, що ЗМІ хочуть його опублікувати. Якщо журналісти одразу не виявили інтересу до вашого дослідження, не варто думати, що воно нецікаве. Річ у тім, що медійна сфера живе так званими інформаційними приводами: щодня є одна або кілька «гарячих» тем і щодня вони змінюються. Відтак, дослідженню, яке не потрапляє у «нерв» злободенності, важче привернути увагу медійників. Через це дослідникам потрібно діяти проактивно й домовлятися про публікацію наперед.

Наприклад, ви можете ще до публічної презентації написати редактору обраного вами видання чи інформаційної платформи й запропонувати ваш матеріал до

публікації, яка вийде, до прикладу, одразу після презентації. Так редактору буде легше неквапно ознайомитися з вашим текстом і «забронювати» для нього місце у графіку публікацій. Важливо, щоб ваша цільова аудиторія збігалася з цільовою аудиторією обраного ЗМІ. Наприклад, очевидним вибором для публікації у сфері європейської інтеграції є видання «Європейська правда». Якщо йдеться про економічну тематику, варто розглянути «Економічну правду» або Liga.net.

Зрозуміло, що жоден медійний ресурс не опублікує вашого дослідження в повному обсязі — зазвичай довжина медійних текстів коливається від 5 до 10 тисяч знаків (700–1500 слів). Тому пропонуйте виданню вже скорочені матеріали в медійних жанрах — статтю, колонку чи блог. До речі, ще один хороший спосіб поширення аналітичних напрацювань — це власний блог на популярному ресурсі («Українська правда», «Новое время» тощо). У такому разі ви не залежите від визначеної редактором черги публікацій і можете ставити новий матеріал тоді, коли це потрібно вам.

До речі, з медійними виданнями та лідерами думок можна і варто утворювати ситуативні коаліції для адвокації власних меседжів. Так, у вересні 2020 року Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва сам запропонував «Українській правді» провести спільний захід щодо ставлення громадян до правоохоронних органів¹³⁰. Прикметно, що за кілька місяців до Фонду надійшов офіційний запит від Ради національної безпеки та оборони України, щоб використати це дослідження для підготовки концепції реформування правоохоронних органів.

Буває, що журналісти самі звертаються до вас із проханням розмістити ваше дослідження на їхньому ресурсі, взяти у вас інтерв'ю щодо нього тощо. У такому разі ваше завдання — просто відповісти на цей запит. Утім, випадки, коли журналісти звертаються до вас із приводу, який прямо не стосується вашого дослідження, також можна використати для промоції ваших меседжів та рекомендацій. Тут ми

поговоримо про ситуації, які вимагають вашого візуального й аудіального залучення — теле- та радіоефіри.

Головна порада: **будьте режисером вашого ефіру**. Варто заздалегідь поцікавитися питаннями, які збирається поставити вам ведучий. Це допоможе вам підготуватися. Водночас ви можете й самі запропонувати питання, які варто вам поставити, адже ви як експерт найкраще відчуваєте, які тези справді цікаві та варті висвітлення. Водночас ви можете скористатися ефіром, щоб привернути увагу до вашого дослідження, навіть якщо воно не головний фокус програми — згадати його, послатися на його висновки тощо. Пам'ятайте, що ви вільні у своїх репліках: ефір — це не іспит, де конче потрібно сказати саме ту відповідь, якої від вас очікують. Будь-який ведучий насамперед зацікавлений у яскравому, змістовному ефірі, тож для вас це нагода привернути увагу до вашої експертизи — того, у чому ви найсильніші.

До речі, як і в текстових медійних жанрах, на ефірах краще уникати складних термінів та не заглиблюватися в роз'яснення дизайну дослідження. Ваші глядачі та слухачі не експерти з тематики вашого дослідження. Крім того, сприймати важкий текст на слух дуже складно. Вживайте прості слова, використовуйте кілька промовистих цифр чи яскравих метафор для ілюстрації ваших тез, прихопіть інфографіку з вашого дослідження або перешліть її на пошту редактора заздалегідь — режисери радо виведуть її на екран під час вашого виступу. І, будь ласка, говоріть упевнено (навіть якщо (тсс!) ви не дуже впевнені). Так уже ми влаштовані, що під час перегляду найбільше враження на нас справляє мова тіла й тон голосу спікера (тобто як ми говоримо), а от власне слова (що ми говоримо) — тільки 7 % враження¹³¹.

У будь-якому разі — чи ми першими звертаємося до ЗМІ, чи вони до нас, — варто налагоджувати відносини з журналістами, щоб надалі наша співпраця відбувалася ще

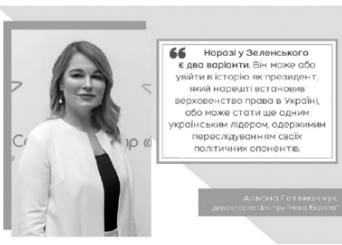
простіше. Журналісти — наші основні партнери в поширенні наших дослідницьких висновків та рекомендацій, або, як ще можна сказати, їхні мультиплікатори: вони мають доступ до значно ширшої аудиторії, ніж самотужки може досягнути будь-який аналітичний центр.

СОЦМЕ Ё Ж: ПЕ Ё МОГТИ АЛГОРИТМ

Соціальні мережі, поза сумнівом, важливий інструмент для комунікації та адвокації. Тим паче, що українці, за оцінками MediaSapiens, щодня витрачають на соцмережі 2–2,5 години¹³². Утім, щоб наш продукт не загубився в шаленому потоці інформації, яка ллється на нас із соцмереж, та не програв їхнім алгоритмам, варто знати кілька лайфхаків. Усі вони спрямовані на те, щоб викликати взаємодію нашої цільової аудиторії з нашою публікацією — щоб її читачі *відреагували* на неї, а не просто проскролили стрічку далі.

Бренд-лук

Якщо ми регулярно робимо публікації наших продуктів у соцмережах, було б добре, щоб вони мали так званий бренд-лук, тобто були виконані в певній упізнаваній стилістиці, завдяки якій будь-хто, побачивши їх, одразу асоціював би їх із вами. Тут ідеться не про професійний дизайн та верстку власне тексту публікації (які також потрібні), а про ту картинку, яка супроводжує наш пост. Щоб створити таку картинку, не потрібно спеціальних навичок чи програмного забезпечення — зручні та безкоштовні ресурси на зразок [Canva.org](https://www.canva.com) та [Crello.org](https://www.crello.com) вам у цьому допоможуть¹³³. Ось такий вигляд може мати шаблон для експертних коментарів, створений за допомогою Canva. До речі, використавши фото експерта, можна посилити меседж за допомогою його особистого бренду.



Соцмережі взагалі люблять усе візуальне — хоча б тому, що картинки викликають більше реакцій, ніж просто текст, до того ж їх легше поширювати (текст може загубитися під час репостів). Тому картинка завжди краща за текст, навіть якщо на ній тільки текст. Ось такий explainer щодо нового формату співпраці України і НАТО створив офіс віцепрем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України.

Інший напрям, який нині активно розвивають аналітичні центри й медіа, — відео- та аудіоконтент (наприклад, подкасти). Приміром, радіо «Країна FM» і Центр інформації та документації НАТО створили серію подкастів «100 фактів про НАТО»¹³⁴.

ПАРТНЕРСТВО РОЗШИРЕНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ (ЕОР)

ЦЕ «ОСОБЛИВИЙ ФОРМАТ» СПІВРАЦІ, ЯКИЙ НАТО ПРОПОНУЄ НАЙБЛИЗЬЧИМ СОЮЗНИКАМ, ЩО ГОТОВІ ТІСНО СПІВРАЦЮВАТИ З АЛЬЯНСОМ ДЛЯ ПРОТИДІЇ СВІТОВИМ ЗАГРОЗАМ.

ТАКИЙ ФОРМАТ ДОЗВОЛЯЄ КОЖНІЙ КРАЇНІ ОБРАТИ СВЕРИ ДЛЯ ВЗАЄМОДІЇ, ЯКІ БУДУТЬ МАКСИМАЛЬНО КОРИСНИМИ ДЛЯ НЕЇ ТА НАТО.

У ЧОМУ УНІКАЛЬНІСТЬ ЕОР?
ЕОР відкриває значно ширші можливості – секторальної (операційної) взаємодійності з НАТО.

- ЛОГІСТИКА
- ЗВ'ЯЗОК
- УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКАМИ
- КОНКРЕТНИХ РОДІВ ВІЙСЬК ТОЩО

КРАЇНИ-УЧАСНИЦІ

- АВСТРАЛІЯ
- ФІЛІПІНИ
- ГРУЗІЯ
- УКРАЇНА
- Йорданія
- ШВЕЦІЯ

ЩО МОЖЕ ОТРИМАТИ УКРАЇНА?

1. ЧАСТЬ У ВІДПОВІДНИХ ОПЕРАЦІЯХ НАТО
2. ДОСТУП ДО РЕЗЕРВНИЦЬ НАТО, ФОРМА ЗА ТЕМАТИЧНОЮ СТАТТІ С ВІДПОВІДАЮЧОГО ДОГОВОРУ ПРО ВОЄНЬКІВ ОХОРОНУ
3. ДОСТУП ДО ПЕРЕДОВОГО ДОСВІДУ ТА ОПЕРАТИВНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ СІЛ І ЗАСОБІВ
4. ВОЄНЬКІВІ ЗАЙМАТИ ПОСАДИ В БІЛЬШОКВАРТІРІ ТА КОМАНДИХ ПІДПРИЄМСТВ НАТО
5. ПОСІЛКЕННЯ І ШВИДКИЙ ОБМІН ВОЗВ'ЯЗАННИМИ З КРАЇНАМИ-ЧЛЕНКАМИ НАТО
6. ДОСКОЖЕННЯ СІВЕРЦІЗІ З ПІДТРИМКАМИ ШТАБІВ В АВАТОРЕ КОЖНОГО МОРИ
7. ЦІЛЬНІ ПРОТИДІЇ «БЕЗГРАЗОМ», МІЖНАРОДНОМУ ТЕРОРИЗМУ І ОРГАНІЗОВАНИЙ ЗЛОЧИННОСТІ.

Гештеги (і теги)

Для вашої адвокаційної кампанії варто придумати гештег (приклади існуючих успішних гештегів — #HeForShe, #StrongerTogether тощо). Він може виконувати багато функцій, окрім, власне, служити «ярликом», пошуковим

словом, за допомогою якого можна знайти всі пов'язані з вашим проектом публікації. Наприклад, він сам по собі може бути заклик до дії та гаслом вашої кампанії. Один із найвідоміших прикладів таких гештегів в Україні — #LetMyPeopleGo, кампанія на підтримку звільнення українських політичних в'язнів, яких незаконно утримує Росія. Авторка кампанії та гештегу — українська правозахисниця Олександра Матвійчук¹³⁵. Інший приклад функції гештегу — мобілізація аудиторії до дії і, власне, використання гештегу. У такому разі ваша цільова аудиторія одночасно стає і мультиплікатором вашого заклику чи повідомлення. Приклад такого гештегу — #ЯНеБоюсьСказати, за допомогою якого жінки привертали увагу до проблеми гендерного насильства.

До речі, щодо тегів. Не соромтеся тегати у постах тих, чию увагу ви хотіли б повернути: державний орган, депутата, журналіста тощо. Тільки не робіть довгих списків, де перераховані всі-всі-всі — такі теги сприймають як спам. Натомість якщо тегнути кількох людей, яким це справді може бути цікаво, є шанси досягти бажаного результату.

Адвокація через розвагу

Дмитро Кулеба у своїй книжці «Війна за реальність» зауважує: «Ми живемо в епоху інфотейменту в новинах і політейменту в політиці»¹³⁶.

Інфотеймент та політеймент — це так звані слова-портмоне, створені через злиття двох: infotainment = information + + entertainment, politainment = politics + entertainment. В освіті, наприклад, панує доба ед'ютейнменту. Спільний знаменник усіх трьох неологізмів — entertainment (розвага). Саме через розважальний контент ми можемо розширити можливості нашої комунікації та адвокації.

Усі способи, які спонукають вашу цільову аудиторію не просто споживати ваш контент, а ставати активним учасником його створення, можуть стати у пригоді для поширення вашого продукту. Сюди належать тести, ігри,

розіграші, квізи, опитування тощо. Наприклад, аналітичний центр CASE Україна створив онлайн-калькулятор «Рахунок від держави» (див. QR-код 1). Калькулятор за одну секунду порахує, скільки податків ви платите на рік і на що саме вони йдуть. Мета авторів цього ресурсу «озброїти людей аргументами та знаннями для боротьби з казнокрадами та корупціонерами».

Інший приклад — тест «Цікаве за 70 років НАТО: перевірте, що ви знаєте про Альянс», який до ювілею створення Альянсу створив Урядовий офіс з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України (див. QR-код 2).

СИНЕ РІІ ТАКЄ АТИВНІ АКЦІІ

У комунікації та адвокації можна використовувати й інші, ще більш креативні інструменти: участь у фестивалях, вуличних акціях, концертах тощо. Здебільшого йдеться про синергію: коли аналітичний центр поєднує зусилля з іншими організаціями заради досягнення ширших та/або нових аудиторій. Так, наприклад, у 2013 році команда Центру «Нова Європа» створила вуличну виставку карикатур «Є краща сторона Європи» задля заохочення підтримки європейської інтеграції України. Виставка відбулася у 20 містах Півдня і Сходу України та отримала відзнаку «PASOS Think Tank Award 2013».

Інший приклад — співпраця Центру «Нова Європа» та «Видавництва Старого Лева» у створенні збірки есеїв українських інтелектуалів «Нова Європа» про майбутнє Європи та місце України в ній. До збірки увійшли есеї Альони Гетьманчук, Мирослава Мариновича, Володимира Єрмоленка, Ярослава Грицака, Віталія Портнікова, Миколи Рябчука, Дмитра Кулеби, Світлани Пиркало, владики Бориса (Гудзяка), Оксани Пахльовської, Олександра Щерби. Це досить несподівана для світу аналітичних центрів спроба вийти за межі своєї звичної аудиторії для відвертої розмови про місце України в майбутньому Європи.

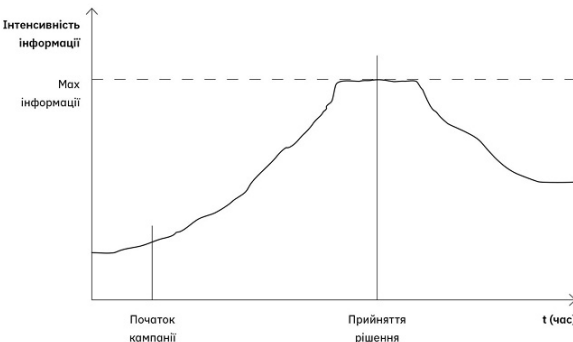
Рисунок 3. Приклади карикатур з вуличного університету «Є краща сторона Європи», реалізованого командою Центру «Нова Європа»



ПЛАНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЇ ТА АДВОКАЦІЇ

Ярослав Юрчишин пропонує дивитися на адвокаційну кампанію як на інформаційну хвилю (графік 1), коли інформація подається поступово. Це дає час громадськості та іншим стейкхолдерам усвідомити і наявність проблеми (яка могла бути для них неочевидною), і наш експертний потенціал¹³⁷.

Графік 1. Інформаційна хвиля



Щоб ваша кампанія була ефективною, потрібно розробити її план — буквально розписати, яку інформацію, де і коли ви подаєте назовні. Він може мати приблизно такий вигляд¹³⁸:

	1-й	2-й	3-й	4-й
--	-----	-----	-----	-----

	тиждень	тиждень	тиждень	тиждень
Публікація в соцмережах (під різним кутом)	X	X	X	X
Ефір на каналі 1	X			
Ефір на каналі 2		X		
Стаття на ресурсі 1			X	
Колонка на ресурсі 2				X

У плануванні вашої адвокаційної кампанії важливо взяти до уваги вихідні, свята, визначні дати й інші події, які можуть бути потужнішим інформаційним приводом, ніж ваше дослідження, і звести ваші зусилля нанівець. Наприклад, не варто планувати адвокаційних заходів у п'ятницю по обіді, бо це той час, коли люди намагаються завершити справи перед вихідними і їхня увага до вашого продукту буде мінімальна; або на ранок після виборів у США (якщо, ясна річ, вони не стосуються виборів у США), бо це той час, коли перемкнути увагу журналістів на будь-що інше буде практично неможливо. Натомість варто підлаштовувати заходи під вдалі медійні приводи («зачіпки»), коли інтерес медіа до теми підвищений: захід на тему участі України у Східному партнерстві Європейського Союзу напередодні саміту Східного партнерства має великі шанси на медійну увагу.

Важливо, що в усіх цих заходах ви не маєте повторювати того самого — якщо ви здійснили справді ґрунтовне дослідження, найпевніше, ви фізично не зможете розказати в одному ефірі чи статті всього, що знаєте і пропонуєте. Подумайте, які меседжі з дослідження ви можете використати у статті, які — в ефірі на радіо, на чому наголосите під час публічної презентації, а що поставите на фейсбуці та твіттері. До речі, адвокація в соціальних мережах також передбачає не одну, а низку публікацій, у яких ви можете представити ваше дослідження під різними кутами.

Насамкінець, не приміряйте адвокаційної кампанії на себе:

необов'язково ваша цільова аудиторія користується тими самими інформаційними платформами й переймається та/чи знається на тих самих проблемах, що й ви. І меседж, і платформа, через яку він передається, має бути близьким вашій цільовій аудиторії. Політик навряд чи шукатиме порад щодо розв'язання політичних проблем на тік-тоці, тоді як для інформування молодих людей віком до 30 років тік-ток чи інстаграм можуть бути цілком придатними платформами. Цифра у 457 км лінії розмежування, які відділяють окуповану територію на Сході України, нічого не скаже пересічному британцю чи французу, натомість зображення її як відстані від Лондона до Парижа набагато промовистіше для західних європейців. Саме цю метафору використовує Центр «Нова Європа» для інфографіки, яку поширював для підтримки уваги до російсько-українського конфлікту серед західних партнерів¹³⁹.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Чи знаєте ви, який орган влади та конкретні посадовці в ньому відповідальні за ухвалення рішення щодо проблеми, над розв'язанням якої ви працюєте? Якщо ні, з'ясуйте.

Подумайте, які видання, журналісти та лідери думок пишуть про проблематику, яку ви досліджуєте (наприклад, енергетика, гендерні студії, урбаністика тощо). Чи знайомі ви з ними особисто? Якщо ні, ваші дослідження можуть стати гарним приводом для знайомства — ви можете просто надіслати їм ваші напрацювання і коротко представитися. Можливо, це покладе початок взаємно цікавому спілкуванню та/або партнерству.

Назвіть не менше ніж три способи, у які ви можете прокомунікувати дослідження, над яким зараз працюєте. Постарайтеся дати максимально конкретну та реалістичну відповідь (наприклад, зараз ви не плануєте проводити публічного заходу, але зробите публікації про ваше

дослідження у фейсбуці та на лінкДІн, запропонуєте статтю для Kyiv Post (тому що ваша цільова аудиторія — іноземці, які цікавляться Україною) та надішлете основні висновки вашого дослідження зацікавленим представникам влади електронною поштою).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Якщо ви хочете поглибити знання з комунікації та адвокації, пропонується добірка стане вам у пригоді.

Юрчишин Я. Адвокаційна діяльність та її особливості роботи з парламентом. — К. : Лабораторія законодавчих ініціатив, 2017. <https://cutt.ly/2Win7Vk> Ярослав Юрчишин — відомий громадський активіст, пластун, у минулому — менеджер з адвокації Реанімаційного Пакету Реформ (2014–2016), виконавчий директор Transparency International (2016–2018), з 2019 року — народний депутат від партії «Голос».

Think Tank Initiative's Policy Engagement and Communications Program — Anglophone Africa. A toolkit for researchers and communications officers, 2014. Think Tank Initiative. <https://cutt.ly/eWimwJd> Короткий практичний путівник щодо роботи з медіа для аналітичних центрів.

Young, E. and Lisa Q. (2012) Making Research Evidence Matter: A Guide to Policy Advocacy in Transition Countries, 2012. [Online Publication — International Centre for Policy Advocacy]. <https://cutt.ly/7WimySD> Класична праця вже знайомих вам Янга та Куїна з адвокації аналітичних досліджень.

Також рекомендую два круті онлайн-курси:

«Організація адвокаційної кампанії на місцевому рівні» на Prometheus¹⁴⁰. Цей курс має дуже крутих лекторів-практиків адвокації (Олександра Матвійчук, Володимир Феськов, Артем Романюков та інші) і лише за чотири тижні покриває всі ключові речі, які вам потрібно знати про успішну адвокаційну кампанію.

Курс «Адвокація» лекторки Ануш Беглоян на порталі «Культура та креативність»¹⁴¹. Курс складається з 5 коротких лекцій, які сукупно тривають лише 32 хвилини. Рекомендую почати з нього для загального ознайомлення.

Кулеба Д. Війна за реальність. Як перемагати у світі фейків, правд і спільнот. — К. : #книголав, 2019.

Дмитро Кулеба — не тільки професійний дипломат, а й професійний комунікаційник. Особливо рекомендую розділ 4 «Відчувати спільноту».

ЯК ДІЗНАТИСЯ, ЧИ ВДАЛОСЯ НАМ ЩОСЬ ЗМІНИТИ

- Вплив аналітичного документа: що це таке?
- Моніторинг та оцінка: що це за звір?
- Оцінка впливу: підходи до оцінювання
- Оцінка впливу: думка міжнародних партнерів аналітичних центрів в Україні

ВПЛИВ АНАЛІТИЧНОГО ДОКУМЕНТА: ЩО ЦЕ ТАКЕ ?

Можливо, дивлячись на продукти аналітичних центрів чи відвідуючи їхні заходи, хтось із вас мимоволі думав: «Ну добре, поговорили, написали, представили. А далі що? Оці всі дослідження взагалі впливають на тих, хто при владі?». Саме тому, як визначити, чи впливають, і присвячений розділ.

Коли ми говоримо про вплив аналітичного документа, йдеться насамперед про те, що англійською називають *policy impact*¹⁴². У середовищі аналітичних центрів також говорять про *outputs* (конкретні продукти, як-от записки, заходи тощо), *outcomes* (наслідки в короткостроковій перспективі, на зразок кількості відвідувачів заходу) та *results* (власне, зміна політики)¹⁴³, а увага до оцінки впливу притаманна не тільки сектору аналітичних центрів, а й Світовому банку та донорським організаціям різного калібру. Спочатку варто сказати: щодо визначення «впливу» аналітичних центрів немає і, напевно, не може бути консенсусу. В світі аналізу політики не працюють такі класичні індикатори впливовості наукових статей, як кількість посилань на ваше дослідження,

його скачувань чи рейтинг журналу, у якому стаття вийшла. Точніше, такі показники також можуть опосередковано вказувати на вплив, однак еталоном впливу аналітичних центрів (і метою їхньої діяльності взагалі) є ситуація, коли ідеї та рекомендації аналітичного центру стають частиною державної політики¹⁴⁴.

Щоб чіткіше окреслити межі оцінки впливу, потрібно ще раз визначити кінцеву мету вашої аналітичної роботи. Вплив тут можна охарактеризувати як перетворення вашого дослідницького порядку денного чи результатів дослідження на інструмент, за допомогою якого політика формулюється (на рівні слів — у документах, положеннях, промовах тощо), впроваджується (на практиці) чи тлумачиться (у головах тих, хто відповідає за ухвалення рішень)¹⁴⁵.

У реальному житті рекомендації з аналітичного документа не завжди копі-пейстом опиняються в текстах законопроектів, указів та постанов. Утім, це не означає, що продукти аналітичних центрів не впливові — радше вплив може мати різні прояви. На думку дослідниць Катаржини Єзельської та Серени Джусті, впливом може вважатися низка проявів: від безпосередніх змін у політичному процесі до самого тільки досягнення десіжн-мейкерів чи громадськості своїми повідомленнями й закликами¹⁴⁶. У цьому розділі ми визначаємо вплив як проникнення ідей окремих осіб та/або організацій у політичний порядок денний¹⁴⁷.

Вплив узагалі можна розділити на прямий, безпосередній вплив на політику та непрямий вплив через формування певних уявлень щодо якогось рішення політики¹⁴⁸.

Таблиця 1. Як ви вважаєте, якою мірою діяльність недержавних аналітичних центрів впливає на формування державної політики та ухвалення управлінських рішень?¹⁴⁹

	Кількість відповідей
Зовсім не впливає	1
Скоріше не впливає	20

Важко сказати напевно, впливає чи ні	25
Скоріше впливає	35
Дуже впливає	6
Не знаю	2

Точно обчислити вплив аналітичних документів складно ще й тому, що аналітичні центри не працюють у вакуумі — політичні рішення зазвичай просуває багато гравців: внутрішньополітичні актори (партії, різні органи влади тощо), громадськість (всередині якої також можуть діяти різні групи), міжнародні партнери України тощо. Тому, навіть якщо адвокація аналітичного центру й досягнула своєї мети, це не обов'язково заслуга *виключно* одного аналітичного центру чи аналітичного документа. Окрім того, політики та державні службовці не обов'язково радо розголошують, хто допомагав їм у розробленні рішення і на чії ідеї вони покладаються. Отже, вплив аналітичного центру може бути невідомим широкій громадськості.

Кейс 1. Приклад впливу: досвід врегулювання конфліктів у світі для України

У 2015 році команда Центру «Нова Європа» дослідила досвід врегулювання конфліктів у світі, щоб випрацювати алгоритм дій України для здійснення Комплексу заходів щодо виконання Мінських домовленостей, адже план з урегулювання конфлікту, підписаний у Мінську 12 лютого 2015 року, передбачав низку кроків, але не прописував їх послідовності. Команда Центру «Нова Європа» вивчила досвід врегулювання 10 конфліктних кейсів із 9 країн: Великої Британії, Анголи, Ліберії, Хорватії, Боснії, Косово, Молдови, Грузії та Республіки Кіпр — і дійшла багатьох висновків щодо модальності роззброєння та демілітаризації, амністії та проведення виборів на пост-конфліктних територіях, яка потрібна, щоб досягнути сталого, а не тимчасового миру.

Рекомендації, які запропонувала команда Центру «Нова Європа», щодо порядку та модальності різних етапів урегулювання конфлікту (відведення військ, роззброєння та демілітаризація, відновлення контролю над кордоном, вибори, амністія тощо) упродовж багатьох років використовують переговорні команди з українського боку на переговорах «нормандської четвірки» і Тристоронньої контактної групи.

Буває й так, що рекомендації аналітичного центру враховують не одразу. Часом «вікно можливостей» для цього з'являється не тоді, коли документ опубліковано, а пізніше — коли для ухвалення рішення відбуваються сприятливі обставини, змінюються особи, відповідальні за такі рішення, тощо. (Тож варто завжди бути напоготові, щоб за потреби оновити й публічно виступити з підготовленим раніше дослідженням, якщо воно не втратило актуальності). Також, навіть коли ваш документ чи пропозиція були використані, не завжди можливо одразу оцінити ефект від вашого продукту. У професійному й академічному середовищі ситуацію, коли ви можете оцінити ефект від ваших пропозицій тільки через деякий час, називають «ефект відкладеної подяки».

Кейс 2. Приклад впливу: модель поширення COVID-19 в Україні

Основною темою для всього політичного життя 2020 року була пандемія COVID-19 та пошуки способів реагування на цю кризу. Задля кращого розуміння динаміки поширення вірусу та прогнозування ситуації команда Київської школи економіки (KSE) підготувала модель поширення епідемії та надала її для користування ключовим стейкхолдерам. За два місяці була підготовлена та відкалібрована модель, яка надавала точні прогнози щодо динаміки поширення епідемії. KSE розробила три сценарії розгортання

захворювання в Україні та запропонувала критерії для введення обмежувальних заходів. Ця модель стала робочим інструментом для ухвалення рішень у Міністерстві охорони здоров'я, нею оперують урядовці та політики найвищого рівня. Президент України та Прем'єр-міністр посилялися на цю модель у ключових зверненнях. У деякі періоди медіамоніторингу діяльності КСР понад 50 % згадок у медіа стосувалися саме моделі поширення COVID-19.

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА: ЩО ЦЕ ЗА ЗВІР?

Нині для оцінки впливу є безліч інструментів. Перший і найпростіший — моніторинг та оцінка (monitoring and evaluation). До речі, він застосовується для оцінки не тільки аналітичних, а й практично будь-яких проєктів у державному чи бізнес-секторі. Моніторинг та оцінка більш технічний інструмент, натомість оцінка впливу — більш складне та нестандартне завдання.

Моніторинг та оцінка як інструмент спирається на технічне завдання, тобто ті базові вимоги й завдання, які ми визначили перед написанням аналітичного документа.

З чого розпочати вправи з моніторингу та оцінки? Важливо: до цього завдання не варто ставитися як до формальності. Моніторинг та оцінка потрібна не лише вашим донорам — цей інструмент дасть вам змогу краще зрозуміти, наскільки ефективна ваша робота і як ви можете її поліпшити. Побудова моделі моніторингу та оцінки — це невеликий логічний ланцюг завдань, які треба виконати, щоб мати дієву та надійну систему. Наприклад, ваша команда може скористатися таблицею ПРООН моніторингу й оцінки їхніх програм. Модель побудована на основі декількох блоків. Кожен можна розцінювати як питання для вашої команди, відповідь на які дасть змогу швидко сформулювати модель

моніторингу та оцінки й одразу перейти до її застосування у вашій дослідницькій та аналітичній роботі. Важливо зазначити, що критерії для моніторингу та оцінки потрібно визначати до початку реалізації проєкту, щоб його перебіг не спонукав вас добирати зручні індикатори.

Таблиця 2. Побудова системи моніторингу та оцінки ПРООН

Складова моніторингу та оцінки	Опис завдань моніторингу та оцінки
Очікувані результати програми	Зазвичай містяться в програмних документах чи теорії зміни, яка готується для конкретної програми
Індикатори успішності (початкові та фінальні індикатори)	Зазвичай індикатори також формуються на рівні програмних документів і базуються на принципах SMART
Джерела даних для моніторингу	Джерело чи місце, звідки ви отримуєте дані (наприклад, соціологічні опитування чи опитування стейкхолдерів)
Періодичність збору даних	Визначення часових меж для збору даних
Відповідальність	Визначення відповідального за збір даних та їх оцінку
Аналіз та звітування	Визначення періодичності звітування та методів, які використовуються в такому аналізі
Ресурси для моніторингу	Оцінка затрат часу й інших ресурсів для проведення моніторингу та оцінки
Кінцевий споживач	Хто буде отримувачем та споживачем інформації? Яка мета цього завдання?
Які є ризики	Які основні припущення та ризики в проведенні такого моніторингу та оцінки? Як ці ризики можуть вплинути на проведення моніторингу та оцінки і якість даних?

Оцінка впливу: підходи до оцінювання

Оцінюючи вплив аналітичних центрів, часто говорять не тільки про власне зміни в політичному порядку денному, а й про низку інших індикаторів: від репутаційних до організаційних (як-от штат і бюджет). Прикладом комплексної оцінки може слугувати таблиця 3.

Так/ Ні	Чи були надані рекомендації виконані / взяті до відома урядом?
Так/ Ні	Чи запрошують особи, відповідальні за ухвалення рішень, організацію до консультацій?
Так/ Ні	Чи має організація високу присутність у ЗМІ (традиційних та нетрадиційних)?
Так/ Ні	Чи є посилання на продукти організації в наукових статтях та урядових документах?
Так/ Ні	Чи збільшилася кількість донорів аналітичного центру?

Аналітики Центру глобального розвитку (США) Джуліа Кларк та Девід Рудман вважають, що є три основні способи оцінювання впливу:

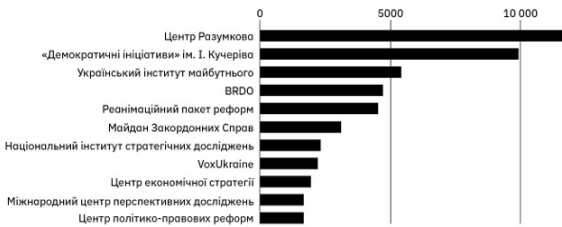
- *кількісне;*
- *якісне;*
- *змішане (експертний рейтинг)¹⁵¹.*

Кількісне оцінювання, по суті, найпростіше в застосуванні, оскільки спирається на вимірювані та недвозначні дані, які легко перевірити. До таких даних належать: кількість експертних цитувань у медіа, наукові індекси експертів, інтернет-трафік сайтів аналітичних центрів, кількість скачувань документів із сайту, кількість фоловерів у соцмережах, переглядів тощо. Перевага цього методу в тому, що збір даних відносно простий та безкоштовний, до того ж на основі цих даних можна здійснювати порівняльне дослідження, відстежувати тенденції тощо. Утім, є хибя: ці кількісні індикатори необов'язково відбивають реальний вплив на політичний порядок денний. Наприклад, навіть якщо аналітичний центр відомий і популярний, влада необов'язково (з низки можливих причин) дослухатиметься до його порад. І навпаки: непублічний аналітичний центр за певних обставин може бути цілком впливовим.

Наприклад, Євген Шульга підрахував та опублікував на сайті Ініціативи з розвитку та дослідження аналітичних

центрів think twice UA присутність українських аналітичних центрів в українських ЗМІ.

Присутність осередків дослідження державної політики у ЗМІ у 2016–2019 роках

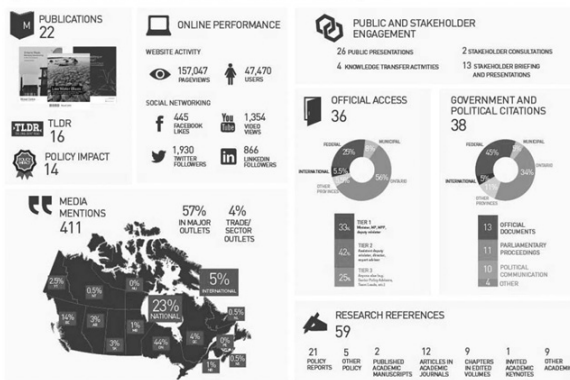


Утім, сам аналітик зазначає: «Не треба сприймати ці дані як рейтинг впливовості чи якості роботи — це лише згадки у ЗМІ»¹⁵².

Інший приклад доволі всеосяжного кількісного (само)оцінювання — інфографіка канадійського центру Mowat Center.

Інфографіка 1. Кількісне оцінювання впливу Mowat Center

By the Numbers: A Quantitative Review of our Impact



Другий спосіб оцінювання впливу аналітичних центрів — якісний. Тут ідеться не стільки про всеохопні показники успішності, скільки про один конкретний успіх чи досягнення. Джерело оцінки тут журі. Приклад таких оцінок — щорічний конкурс для аналітичних центрів від британського журналу Prospect Magazine. Оцінювання відбувається на підставі заявок від самих аналітичних центрів, які можуть подати на розгляд конкурсної комісії

приклад своєї діяльності, який вони вважають успішним. Результати оголошують за категоріями: щороку журі обирає найкращі аналітичні центри у сфері економіки, охорони довкілля, енергетики, зовнішньої політики тощо. На жаль, поки що українські аналітичні центри не брали участі в конкурсі, бо подаватися можуть тільки аналітичні центри з Великої Британії, Європейського Союзу та країн Північної Америки. Переваги такого методу — можливість відзначити конкретне досягнення аналітичного центру. Хиби ж — суб'єктивність та описовість.

Третій спосіб оцінювання впливу аналітичних центрів — експертний рейтинг. На сьогодні єдиний такий всесвітній рейтинг — Global Go To Think Tank (GGTTT), який щороку укладає Пенсильванський університет¹⁵³. Рейтинг визначає найкращі аналітичні центри за регіоном, за сферою спеціалізації, а також за спеціальними категоріями. У 2020 році укладачі рейтингу обирали найкращі аналітичні центри з-поміж понад 11 тисяч організацій.

Щодо рейтингу Пенсильванського університету висловлюється чимало застережень: він не тільки об'єднує під однією парасолькою різні за структурою, сферою діяльності та аналітичною спроможністю організації, а й, що найважливіше, не надає прозорого обґрунтування щодо того, чому саме ці, а не інші, організації опинилися в рейтингу і чому саме на цих місцях¹⁵⁴. Фахівці, обізнані з аналітичним середовищем певного регіону, висловлюють сумніви щодо глибини охоплення та експертизи, якою володіють укладачі рейтингу. Відбір та оцінювання аналітичних центрів здійснює експертна комісія, однак звіт не наводить ані індикаторів, за якими відбувається оцінювання, ані імен членів комісії. Ми подаємо цей рейтинг радше як приклад спроби оцінити впливовість аналітичних центрів, ніж як конкретний методологічний взірець для наслідування.

Звісно, необов'язково покладатися на чужі оцінки, щоб дізнатися про вплив та цінність своєї роботи. Можна провести й самооцінювання, наприклад, розіславши опитувальники

про свою діяльність серед партнерів (органів державної влади, лідерів думок, донорів тощо). Так, Центр «Нова Європа» щорічно проводить таке опитування, приклад якого ви можете побачити в додатку 1¹⁵⁵.

Кейс 3. Приклад впливу: розробка Стратегії інформаційної реінтеграції Донбасу

У 2017 р. Фонд «Демократичні ініціативи» провів якісне дослідження настроїв на прифронтових територіях Донецької та Луганської областей у співпраці з Міністерством інформаційної політики України. Це приклад співпраці аналітичного центру з відповідальним інститутом влади в межах розроблення державної політики, у цьому разі — інформаційної політики щодо тимчасово окупованих та прифронтових підконтрольних Україні територій. Фокус-групи й аналітичні висновки мали на меті, зокрема, протестувати ключові повідомлення, які Міністерство планувало закласти в Стратегію інформаційної реінтеграції Донбасу. Висновки Фонду були взяті до уваги під час розроблення Стратегії, а меседжі Стратегії — скориговані на етапі її підготовки після надання Фондом його висновків.

ОЦІНКА ВПЛИВУ: ДУМКА МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРІВ АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ В УКРАЇНІ¹⁵⁶

Як уже зазначалося, впливовість наших досліджень оцінюють не тільки безпосередні адресати (органи влади) чи громадськість. Важливі партнери аналітичних центрів в Україні — донорська спільнота: Міжнародний фонд «Відродження», USAID, посольства західних держав тощо. Впливовість досліджень — один із головних критеріїв, що визначають, чи дістане організація їхню підтримку. Відтак,

ми наводимо тут приклади оцінювання впливу з боку двох потужних партнерів аналітичних центрів в Україні — Міжнародного фонду «Відродження» та «Пакт».

Критерії оцінювання впливу аналітичних центрів за підходом Ініціативи з розвитку аналітичних центрів, яку реалізовує Міжнародний фонд «Відродження», походять із комплексної «Оцінки організаційного потенціалу», яка складається із семи категорій: 1) лідерство: бачення та урядування; 2) професійність: якість досліджень і менеджменту; 3) вплив на політику; 4) чесність: прозорість і підзвітність; 5) здатність адаптуватися: інновації та комунікативність; 6) медійна помітність; 7) сталість.

Категорія «вплив на політику», яка нас тут найбільше цікавить, складається з компонентів:

- *якість досліджень;*
- *репутація експертів;*
- *підтверджений досвід полісу впливу за минулі 3–5 років;*
- *визначені адвокаційні пріоритети;*
- *медійна помітність;*
- *інноваційність досліджень;*
- *консультації для основних стейкхолдерів;*
- *активна співпраця з відповідальними за ухвалення рішень та провідниками реформ.*

Оцінювання більшості із цих компонентів відбувається на підставі окремих анкет. Для нас тут насамперед важливо те, на які саме аспекти діяльності й успішності організації можуть зважати донори, оцінюючи впливовість певної організації.

Міжнародна неурядова організація «Пакт», яка діє в Україні у партнерстві з Агентством США з міжнародного розвитку (USAID), використовує методологію під назвою Organizational Performance Index (OPI) — Індекс діяльності організації. Це глобальна методологія, розроблена «Пактом» для оцінювання громадських організацій-партнерів у будь-

якій країні. «Пакт» підтримує різні громадські організації, зокрема аналітичні центри. Однак окремої оцінки впливу власне аналітичних центрів ОПІ не пропонує. Натомість Індекс містить кілька універсальних критеріїв, за якими можна оцінити вплив діяльності громадської організації.

Індекс діяльності організації передбачає оцінювання організації за чотирма компонентами: результативністю, ефективністю, відповідністю та життєздатністю. Своєю чергою, як видно з таблиці 4, кожен компонент складається з ще двох індикаторів.

Таблиця 4. Індекс діяльності організації (ОПІ) за методологією «Пакту»¹⁵⁷

Категорія	Підкатегорія	Що означає	Коментар К.З. і Т.Д.
Результативність — здатність організації здійснювати високоякісні проекти і постійно вдосконалювати програмні дії згідно з її місією і цілями.	Результати	Організація здійснює вимірювання та аналіз досягнення довготермінових результатів, щоб краще відповідати запиту цільової аудиторії.	
	Стандарти	Організація впроваджує стандарти, прийняті у галузі, та є лідером у вдосконаленні цих стандартів.	
Ефективність — здатність організації планувати діяльність та бюджет проектів успішно й ефективно з погляду витрат.	Виконання	Організація розробляє, використовує та оновлює робочі плани, бюджети, системи моніторингу щодо своєї діяльності та перевіряє ефективність витрат на свою діяльність.	

Категорія	Підкатегорія	Що означає	Коментар К.3. і Т.Д.
	Охоплення	Організація використовує ресурси для охоплення цільових аудиторій згідно з чітко прописаним планом та з часом розширює перелік бенефіціарів.	У цьому критерії може оцінюватися вплив на владу, якщо органи влади є цільовою аудиторією організації.
Відповідність — здатність організації відповідати на реальні потреби її бенефіціарів та змінювати свої дії відповідно до свого досвіду.	Цільова група	Організація залучає цільові групи на кожному етапі проекту до процесів спільного планування й ухвалення рішень щодо своєї діяльності.	
	Вивчення досвіду	Організація аналізує свою діяльність та робить відповідні зміни, що також впливає на реалізацію програм і послуг інших організацій на національному та/або міжнародному рівні.	Оскільки в цьому критерії йдеться не тільки про вивчення досвіду, а й про передання досвіду, то передання досвіду (аналізу) аналітичного центру органам влади може бути одним зі способів оцінки в межах цього критерію.
Життєздатність — здатність організації забезпечувати підтримку її послуг за допомогою розмаїття місцевих та міжнародних ресурсів, до яких можуть належати кошти, людські ресурси, довіра тощо.	Ресурси	Організація отримує ресурси від великої кількості різноманітних джерел.	

Категорія	Підкатегорія	Що означає	Коментар К.3. і Т.Д.
	Соціальний капітал	Організація ефективно використовує свою участь у мережах та здатна продемонструвати партнерські відносини і взаємодію з іншими організаціями громадянського суспільства (ОГС), відповідними державними органами і приватними установами.	Партнерство з органами влади (спільні заходи, консультування тощо) належить до оцінки в межах цього критерію.

Оцінювання впливу: зворотний зв'язок від стейкхолдерів

В оцінюванні впливу не обмежуйтеся кількісними показниками. Зворотний зв'язок від стейкхолдерів щодо ваших аналітичних чи дослідницьких продуктів інколи цінніший, ніж набір кількісних показників щодо поширення вашого матеріалу в медіа чи кількість посилок на нього серед ваших колег.

Як збирати і брати до уваги зворотний зв'язок від стейкхолдерів? Насамперед спробуйте виробити унікальний продукт, який відповідатиме на запити ваших ключових бенефіціарів. Це можуть бути неопублічні звіти чи аналітичні записки для внутрішнього користування. Такий підхід допоможе вам сформулювати тісні й довірливі відносини зі стейкхолдерами і водночас краще розуміти їхні очікування та зважати на них у роботі.

Коли у вас вибудуються продуктивні відносини зі стейкхолдерами, одразу з'являться два потенційні механізми оцінювати ваш зв'язок із ними та вплив ваших досліджень і аналітики:

- стейкхолдери повертаються до вас із запитами про допомогу та посиляються на вашу роботу (важливі як формальні посилення, так і неформальні згадки про вашу аналітичну роботу);
- стейкхолдери стають донорами для ваших дослідницьких та аналітичних продуктів. Пряме фінансування від ваших стейкхолдерів — одна з ознак, що ваш продукт для них важливий та корисний.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Оберіть дослідження, яке ви вже здійснили або збираєтеся здійснити. За якими індикаторами ви оцінюватимете, чи було воно впливовим? Дайте собі відповідь: як ви визначаєте для себе вплив аналітичного документа; хто його цільова аудиторія; яких змін у цій аудиторії ви очікуєте; як (за якими ознаками) ви побачите, що ці зміни відбулися, тощо.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Окрім тих джерел, на які ми посиляємося в цьому розділі, радимо ще почитати такі:

Ivan Krastev (2001) Think tanks: Making and faking influence, *Southeast European and Black Sea Studies*, 1:2, 17–38. Стаття видатного європейського інтелектуала Івана Крастева про джерела впливу аналітичних центрів у Центральній та Східній Європі на початку 1990-х. Цікаво порівняти із сьогоденням.

Andrew Selee, 2013, *What Should Think Tanks Do? A Strategic Guide to Policy Impact*. Stanford University Press. Стислий гайд від віцепрезидента Центру Вілсона (США) щодо місії та впливу (а також способів його виміряти) аналітичних центрів.

Вайс К. Г. Оцінювання: методи дослідження програм та політики / Керол Г. Вайс ; пер. з англ. Р. Ткачука та М. Корчинської ; наук. ред. пер. О. Кілієвич. — К. : Основи, 2000. — 671 с.

ДОДАТОК. ОПИТУВАННЯ СТЕ ЙГОЛДЕ РВ — АНКЕТАЦЕНТРУ «НОВА ЄВРОПА»

Опитування Центру «Нова Європа» добровільне та анонімне. Отримані від вас дані конфіденційні та будуть використані в узагальненому вигляді. З результатами опитування можна буде ознайомитись у Річному звіті Центру «Нова Європа», який буде видано не пізніше ніж 31.01.2021.

1. Місія Центру «Нова Європа» полягає в розробленні аналітичних досліджень та здійсненні проектної діяльності для просування європейських стандартів і практик в Україні, а також для збереження підтримки лідерами громадської думки, офіційними особами ЄС і НАТО європейської та євроатлантичної перспективи України.

Чи вважаєте ви місію «Нової Європи» актуальною?

Так

Ні

Не знаю

Будь ласка, поясніть свою позицію

2. Стратегічні пріоритети Центру «Нова Європа»: посилення ефективності зовнішньої та безпекової політики України; комунікація європейського та євроатлантичного вибору в Україні; комунікація України у Європі та США.

Чи вважаєте ви ці пріоритети такими, що відповідають викликам, які на сьогодні стоять перед Україною?

Так

Ні

Не знаю

Будь ласка, поясніть свою позицію

3. Звідки найчастіше ви дізнаєтеся про наші події та дослідження (оберіть не більш як 3 варіанти)?

Вебсайт

Фейсбук

Твіттер

Імейл-розсилка

Публікації в медіа

Щомісячні дайджести

Публічні заходи «Нової Європи»

4. Будь ласка, оцініть за 5-бальною шкалою різні критерії діяльності центру (де 1 — це найнижчий бал, а 5 — найвищий):

а) якість аналітичних матеріалів (важливість обраних тем, якість рекомендацій);

б) якість комунікації;

в) якість публічних заходів;

г) вплив на зацікавлених сторін.

5. Оцініть репутацію наших експертів та рівень довіри до нашої команди:

Дуже високий

Високий

Середній

Низький

Дуже низький

Не знаю

6. На яких напрямках варто зосередитися Центру «Нова Європа» у 2021 році (оберіть не більш як 3 варіанти)?

Розроблення рекомендацій з метою посилення ефективності зовнішньої та безпекової політики України.

Промотування європейського вибору України в регіонах України.

Роз'яснювальна кампанія за кордоном щодо ситуації в Україні.

Врегулювання конфлікту на Сході України.

Внутрішньополітичні процеси у країнах-сусідах України та ключових партнерах.

Ваш варіант.

7. Будемо вдячні, якщо ви поділитесь з нами своїми пропозиціями щодо поліпшення діяльності «Нової Європи».

ЗАМІСТЬ ПІСЛЯМОВИ. ПИСАТИ АНАЛІТИКУ МОЖЕ КОЖЕН — ЧИ ВСЕ Ж ТАК ІНІ?

«І що, ми тепер можемо писати аналітичні матеріали?» — питаєте ви після прочитання цієї книжки. І так, і ні, — відповім я. Так — оскільки ви вже зараз можете спробувати здійснити своє перше дослідження (ну, наприклад, чи варто таки створити те ОСББ). Ні — бо вам доведеться чимало попідніти, продовжуючи читати підручники, навчатися методів, учитися на прикладах інших досліджень, перш ніж ви будете задоволені своїми аналітичними продуктами, отримаєте визнання інших фахівців та зможете чинити вплив на прийняття рішень. Цілком можливо, що ваше перше дослідження не буде еталонним зразком аналітичного тексту. Але це нормально — головне, продовжувати вчитися та практикуватися.

Можливо, ця книжка надихне вас професійно займатися аналітикою і ви станете, наприклад, радником чи радницею президента або міністра або підете працювати до аналітичного центру чи консалтингу. А можливо, навпаки, зрозумієте, що аналітика — це не ваше, і це теж ок. Але якщо ви відчуваєте, що таки ваше, але з першого разу щось пішло не так, просто не зупиняйтеся. Я переконана, що будь-хто, хто цього щиро бажає і готовий докладати зусиль, може навчитися писати аналітичні матеріали, а аналітичний текст може бути елегантним, захопливим та, головне, — спричиняти зміни у діях чи свідомості. І ви — от конкретно ви — теж можете написати такий текст. Просто не припиняйте спроб — доки не вийде.

Катерина Зарембо

БІОГРАФІЇ АВТОР В

Катерина Зарембо — аналітикиня з питань зовнішньої політики України, тренерка з написання аналітичних матеріалів, асоційована аналітикиня Центру «Нова Європа», викладачка кафедри міжнародних відносин Національного університету «Києво-Могилянська академія».

З 2011 по 2019 рік була заступницею директора з аналітичної роботи у команді Центру «Нова Європа». За підтримки Міжнародного фонду «Відродження» створила та регулярно проводить тренінги з підготовки, адвокатування та оцінки впливу аналітичних матеріалів, учасниками яких стали десятки громадських організацій та понад 2000 слухачів з усієї України. Авторка та співавторка численних аналітичних записок, наукових та публіцистичних статей в українських та закордонних виданнях.

Анна Юнген — фахівчиня освіти, яка спеціалізується на дослідженнях та комунікаціях для державних установ. Вона отримала вищу освіту зі спеціальностей «європейські студії», «міжнародна публічна політика та менеджмент», а також «дидактика та медіа і комунікації».

З 2009 року вона викладала публічне адміністрування в Університеті Еразма Роттердамського, Міжнародному інституті соціальних досліджень та Вебстерському університеті міста Лейден (Нідерланди), а також була старшою викладачкою міжнародних відносин Радбоудського університету Неймеген (Нідерланди). Наразі вона викладає на кафедрі міжнародних відносин Національного університету «Києво-Могилянська академія», Інституті з вищої освіти (the FHR Institute for Higher Education) у Парамарибо (Суринам), а також консультує неприбуткові організації та соціально відповідальні проекти з питань креативних комунікацій.

Ірина Лапшина — кандидатка економічних наук, доцентка

Школи публічного управління Українського католицького університету.

Має багаторічний досвід викладацької та дослідницької діяльності і консультування в Україні, Німеччині, Великій Британії, США, Польщі, Туреччині. Є асоційованою дослідницею Центру вивчення Південно-Східної Європи Оксфордського університету (SEESOX). Працювала старшою науковою співробітницею у Центрі міграції, політики та суспільства (COMPAS) Оксфордського університету (2016 – 2017). Останні реалізовані проекти: «Нелегальні мігранти та імміграційна політика Великої Британії» (2016 – 2018, грант від ESRC); «Вивчення потенціалу діаспори в процесі реформування та відновлення України» (2015 – 2016, грант від British Academy); «Уявлення Європи EUMAGINE» (2010 – 2013, фінансовано EU FP7). Закінчила докторантуру Національного інституту стратегічних досліджень (м. Київ). Викладала на кафедрі «Міжнародні економічні відносини» Львівської комерційної академії (2002 – 2014).

Авторка понад 50 наукових публікацій, з яких одна одноосібна монографія, один колективний навчальний посібник, три колективні монографії, понад 20 публікацій у наукових фахових виданнях України, 15 публікацій англійською мовою у міжнародних виданнях.

Ілона Сологуб — директорка та головна редакторка ГО «Вокс Україна», магістерка з економіки. До 2019 року працювала аналітикинею у Київській школі економіки, виконувала дослідження із соціально-економічних питань. Фахівчиня з питань макроекономіки, публічних фінансів, державної політики. Співавторка книжки «From the Ukraine to Ukraine» (розділ про виникнення приватного сектору в Україні).

Тарас Доронюк — директор з розвитку дослідницько-консалтингового напрямку Київської школи економіки. До цього займав позицію операційного директора аналітичного центру CEDOS. Проводить тренінги з планування аналітичних продуктів та оцінки впливу для аналітичних

1 Головна сторінка видавництва «Віхола» <https://www.v.khola.com/>

2 У цій книжці слово «кожен» вживається на позначення жодного конкретного чоловіка (за визначенням «Словника української мови» «будь-яка яка людина» <http://sumi.n.ua/skoznyj>).

3 Більше термінів галузі аналітичної державної політики можна знайти в: Кілієв О. Усталення термінів галузі аналітичної державної політики // Аналітична державна політика в Україні: навчальна дисципліна кафедри професійної діяльності, галузі прикладних досліджень і бібліографічних матеріалів Уклад. О.І.Кілієв. В. Тернопіль — К.: К.І.С., 2014—2015.

4 Інший приклад аналітичної політики в онлайн-лекції Ануш Беглоян на курсі «Адвокація» на порталі «Культурна спадщина», <https://cult.lj/DWI/QS>

5 Якоюсь чиєю прийшла на електронний телеканал Ютуб ми підіймалися в ліфті, редакторка телепередачі запитала мене як мені працюється в політиці. Спершу я розуміла, що це лише зовсім неважлива робота політичною. Це ілюстрація значення вище відмінності: політична аналітика — це емпіричне дослідження проблем узгодженого ладу.

6 За аналітичне анкетування Доронков К. І. вказав на економіку

7 Цитованова Ірина С. Публіцистика в Україні: теорія і практика аналітичної політики / Пер. англ. О. Дем'янка — К.: Вид-дім «Київ-Могилянська академія», 2006. — 50 с.

8 Теорія практики політичної аналітики. Навчальний посібник За заг. ред. О.Л. Валевської, В.А. Ребівки — К.: Міленіум, 2003 — С. 93-95

9 Дем'янка О. Публіцистика в Україні: управління суспільним життям // Оскар Маркобич і здійснення публіцистики в Україні / За заг. ред. О.П. Дем'янка — К.: Факт, 2004 — 221 с. Олександр Кілієв не погоджується з таким трактуванням публіцистичної політики, вважаючи, що переклад «державної політики» також не виключає залучення державних акторів.

10 «Хоча роботу аналітиків вивіряють і впродовж життя, самі аналітики можуть відносно привнести до своєї роботи цінності та пристрась адвокатських груп, а також технічні експертизи у «неупереджених» державних службовців» (E. B. Rada chA Pa sti ca Gui de for Pli cy A l y s s the ti on. SAC E. 21 2P .XV).

11 Щоб досліджувати певну проблему, необхідно одразу бути експертом у цій сфері — порівняв перед нами хорошим дослідником володіти дослідницьким інструментарієм (методами збору та аналізу даних), а експертиза набувається у процесі дослідження. Він, звичайно, не розуміє ніякої дисципліни порівняв, але, політично навряд чи він зможеться досліджувати до атомної енергетики, а потім ологодити атомні тематика досліджувати корупцію у сфері оборони. Але й тут немає жорстких меж — суспільні проблеми частіше мультисекторні й вимагають багатостороннього дослідження консультацій і зворотного зв'язку.

12 Практично будь-яке політичне дослідження перекладає, що є ті, хто від нього вирає, і ті, хто

програма є нормальним оголов'ям — прозорим, зрозумілим, пропериючим, збалансованим і кожен орієнтований на тексті.

13. Еойн Яґ та Ліз Кунн — довідчені в теорії тренерії вже понад двадцять років — доступні та викладають написання аналітичних документів. Вони представляють Міжнародний центр адвокати аналітики (International Centre for Policy Advocacy, <https://www.icpolicyadvocacybouti.org/>).

14. Олександр Кілієвич — доцент кафедри економічної політики та врядування Національної академії державного управління державних служб з аналізу політики та зокрема науковий редактор української перекладної бази Еойн Яґ та Ліз Кунн. Я написав ти дієвий аналітичний документ у галузі державної політики.

15. Яґ Е., Кунн Л. Я написав ти дієвий аналітичний документ у галузі державної політики. Практичний посібник для радників з державної політики у Центральній Європі — К.: К.І.С., 2003 — С.19.

16. Young E. & Quinn L. (2017) *An Essential Guide to Writing Policy Briefs*. International Centre for Policy Advocacy P. 7.

17. Нехай вас не вводить в оману слово «зипик», яке в українській мові вживається на позначення орфографічного тексту — аналітичні зипики логічно зможуть стати 2021 роком.

18. В українському перекладі 2003 року книги Яґ та Кунн. Я написав ти дієвий аналітичний документ у галузі державної політики» *policy study* перекладається як «доповідання політики», а на практиці йому, як клієнтській службі, який жанр, подається *policy analysis* («аналіз політики»). На мою думку, протиставлення представлено у таблиці 1 за матеріалами Яґ та Кунн 2017 року (*policy study vs policy briefs, de policy briefs, по сути, є аналогом policy analysis*), актуальним та корисним відображенням і більш популярні про думку про аналітичний центрів.

19. Young E. & Quinn L. (2017) *An Essential Guide to Writing Policy Briefs*. International Centre for Policy Advocacy P. 13

20. <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/research/Strategic-Ukraine-UA-2.pdf>

21. <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/research/Strategic-Ukraine-UA-2.pdf>

22. <https://e.fr.eu/publications/the-crisis-of-a-n-power-how-our-opinions-are-biased-in-the-crisis/>

23. Хай Е., Вербіцький І., Бобров А та ін. Клімат (не)справдливий вплив змін клімату на вразливі соціальні групи в містах України CEDOS, 19.01.2021. <https://cutt.ly/4VzHI1>

24. Аналітично частіше в частіше припускаються помилки зосереджуючись на аналізі документів (законі стратегічній плані вдій) і недоступності того, що відбувається і життя реалізації Цфб це дізнався потрібні консультації зстейкхолдерами Наприклад, неможливо дізнатися чи ті медичні послуги за які пацієнти не мають платити справді надаються безкоштовно, не поспішувати замінити пацієнтами лікарями ошр.

25. Яґ Е., Кунн Л. Я написав ти дієвий аналітичний документ у галузі державної політики. Практичний посібник для радників з державної політики у Центральній Європі — К.І.С., 2003 — С.19.

26. Туї нанат улнйг оріні («тіотин а ді йненні сь») — йде ть а про полі ті сь а не полі су.
27. Аналі здер жавно і полі тми в Україні: н а ч а п н а д и с ц п л і н а с ф е р а п р о ф е с і й о д і я т н о с і , г а л у з ь п р и к л а д н и х д о с т і д ж е н ь з б і р а к м а т е р і а л і в д о к у м е н т і в / У к л а д . О . І . К і л і с в и в . В . Т е р т и ж а — К . : К . І . С . , 2004—С.31—33
28. D. Byrnan, J. Shapiro “What US Foreign Policy Really Needs Is.” The 11th World Water Forum in the Policy Cycle for Foreign Policy, 2015 <https://c.utt.ly/RWzV6J>
29. Джерело: [Xi Group](http://XiGroup) «Енергетича бізнес політика в Україні в ЄС та в Україні». <https://c.utt.ly/iVz0VD>
30. Вина чення а веден о а вер с ю Роман а К об і д ж е р е л о — н а ч а п н и й в і д е о у р с « З а з а д і а н а л і з у д е р ж а в н о і п о л і т и м », 2015 З а п і д р и м и М і ж н а р д н о о ф н д у « Б і д р д ж е н н я » http://sociopro.org.ua/vide/35na vchali nyi-vidkurs za sadya nalyz dzhazhanoi polityk fclid=1wAR1PWLQ ExRX-zOrn5U3J xMqfBc XKfQ_RhEttoH89dd0Kdb YMT_o
31. <https://eur-opa.eu/info/sesif/info/fil esc omni s on-who teta pr a rti fi ci a li nte li gnc e fe 20 an.pdf>
32. https://text.org.ua/fragrants93999/Cheroni_lini_ji_dla_prezydenta_Zelenskogo_Zajava_presha nyki_93999/
33. Ця інфраграма була перекладена п'ятьма мовами Європейською Союзом та поширена в медіа дер жав членів.
34. Фігін а п н а в е р с я б у л а н а п и с а н а а н г л і й с ь к о ю м о в о ю . П е р е к л а л а у к р а ї н с ь к о ю К а е р і н а З а р е м б о .
35. Виклик полягає в тому, що є різні думки щодо того, як є дослідження можна вважати вапідним, а ж е н і , т ж і т у в а р т о о р і е н у а т и я н а в а н ц і л ь о в у а у д и г о р і ю
36. З а в а ж т е : л ю д и м о ж у т ь п о р і з н о у м в и з н а ч и т и щ о є п р о б л е м о ю , а щ о н і , а в а в п о з и ц і я м о ж е з а й т и ж п і д т р и м к у , т а к і н е г о д у . В а н а л і з п o л і т и м ц е з в и ч а й н а о г у а ц і я і с а м е т о м у м и н а n a l i z u m o p o z и ц і с t o r i n (c e i g o l d e r i v) . Б і л ь ш е п р о е в р o z d і л a k t 2
37. М а р ч к А Я п і д в и д и е ф е к т и в н і с ь Н а ц і о н а л ь н о г о а г е н т в а з п и г а н ь з а п o б і а н н я к o р у п ц і ї , A C R E C R e i e v N 4 / 2018, <https://c.utt.ly/5VxcKb>
38. Н е з п e ж н и й а н т и к o р у п ц і й н и й к o м і т e t з п и г a н ь o б o p o н и . Т e , щ o л і в p p p o п и c a в ? К o р у п ц і й н і p и з и м и в o c t e м і м e д и н o г o п o c t a ч e н н я М і н і c t p c a o b o p o н и У к р а ї н и . 2017. <https://c.utt.ly/zVWxQzd>
39. Н а г а д у є м о , щ o в ц і й к н и ж к і м и в и з н a ч e м o a n a л і т и н и й т e k c t ж т a м и щ o в і д п o в і д a ж a з a n i a n n я щ o p o б и m i ? » , a n e п p o c t o o п i y e п p o б л e m y .
40. І з a в a ж т e : ц e н e т e c a m e , щ o й д o б p e ф o p m y л ь o в a н e д o c t i d н и ц k e п и g a n ь я p o б л e m a d o c t i d ж e n н я — ц e т e m a н a ж y v a m м o ж у т ь в к a з a т и в a ш c e i g o l d e r i A d o c t i d н и ц k e п и g a n ь я i f o p m y л k e t e c a m i n a o c н o в і o г л я д у л и т e p a y p i g a m e t i v a n g o d o c t i d ж e n н я
41. H a z e W a g r e . W a n t t o l e a r n b e t t e r ? S t a r t n i n d n a p i n g T E D X n a p a v i l l e <https://c.utt.ly/bVWxYmQ> (15 minutes)
42. K a m N i g h t . M i n d M a p i n g I m p r o v e M e m o r y , C o n c e n t r a t i o n , C o m m u n i c a t i o n , O r g a n i z a t i o n , C r e a t i v i t y a n d T i m e M a n a g e m e n t . C r e a t e s a c e I n d e p e n d e n t P u b l i s h i n g P a t f o r m 2012

<https://c.utt.l.y/pW xOde>

43. Спробуйте, наприклад, Согге (ящо ви почати вещь), M ndmē \$ē (ящо працюете в команді) ЧАУоа .Апещдалеконевинерпнийперелік

44. Wri tē's Cēntē . Ea \$ēn Wā \$i ngon Uni vē \$ty.

<https://research.wvu.edu/writes/readstudystrategies>

45. Обтутщеєваріанти <https://eerniengineering.com/the50bestresearchnotatiointoolsfor-teaches>

46. Uni vē \$ty of Lēē\$ https://library.wals.ac.uk/info/1462/research_databanagant/61/research_databanagant_explain «оригінальєвизначення"а nū nformā ti onthā thā s bēncollētel, ob sēvel, gēnēratēlorcrēātētolīdātēōrīgnā l rē sērchfī ndī ng\$.

47. <https://esorgua/chy-yedēzha-vi-p-dp-yyēnā-nēš-p-yb-utkowmy-za-p-ya-tni/>

48. <http://neveropergua/en/analizicysyeropjkyj-donbasyakomunikatyerointegatšyuna-donechhyni-ta-uga-nshyni/>

49. https://esir.sindu.edu.ua/bitstream/download/1246789/8248/1/Zvt_COVID.pdf

50. Шобдізнатябілые,можетепочитатищодужедоступнонаписану статтю 2017 року авторівJud th Schoonboom and R. Birke Johnson "How to Construct a Mixed Methods Research Design" зпопанням: <https://c.utt.l.y/UW xG Ou>

51. Наприклад, подивіться статтю провапіднісь та надійнісь у кльіних дослідженнях Roberta Hēlea nd Ai sōn Twycross обощор — і проікльіні, і проікльіні: Ka ya Yī nā z, Compari sōn of Qua nti tā ti vā nd Qua li tā ti Rē sērch Tra di ti onē \$ēnol o g cā l, thēō ē cā lā nd mēthodol o g cā l dī fē rē sē s Eurō pē n Jour nā of Educa ti on Vol. 4, No. 2 Aul t Lē rni ng S y s tē s i n a Comparā ti vē Rē sē rti vē June 2013, :

52. Єдеяі ащєрєкєннє пов'яєні з фрмвєннєм вібірмі з збранихдєних гранихх пояєні в значущосі таріні в щодоповгорєннє статистичних тєстів, ає мінє будємо на щорм у зупинєтє ящє о вє хочєтє дізнєтє б і л ь ш ь об ов і дві жив п ам' я і в о і знєннє т о пром а і т є к н и ж у Е н д і Ф і л д а (A d y F i l d) щ о д о с т а т и ч н и х п е р е в і р о в S F S S <https://c.utt.l.y/RW xKhj>

53. Завяжтє, що ящє о вāš рєзулътєтє вєпідніті лєм длє пєвнōї рпцє нє об ов' є в о п р о б л є м а я щ є о в ā v e д о с л і д ж е н н є м а п o n a м e і д і с т а т и р e з y л ь т a t и р e п р e s e n t a t i v n і d л я г e n e p a n o б o ж u n o c і . A б o ж в ā a g e n e p a n o б o ж u n o c і s ь t a k a м a п e n ь a щ o d o в і б і р м и в в і ш л a o n a s 3 в і н o , ц e з a п e ж и в і д в и з н a ч e n н є г e n e p a n o б o ж u n o c і .

54. Потє, щтєкє «достатньо», постворимонанєтупнійтєорініщє.

55. Ka ya Yī nā z, Compari sōn of Qua nti tā ti vā nd Qua li tā ti Rē sērch Tra di ti onē \$ēnol o g cā l, thēō ē cā lā nd mēthodol o g cā l dī fē rē sē s Eurō pē n Jour nā of Educa ti on Vol. 4, No. 2 Aul t Lē rni ng S y s tē s i n a Comparā ti vē Rē sē rti vē (June 2013, p 319. <https://www.jstor.org/stable/2637806>

56. Тамсамо.

57. Боб рва А, Герам Г., Бєин К., Сє'єнєю М. К о р о н а в і р і б e з п e k a б e з d o м н и х л ь d e й а н a л і з a n л і d і v п a n d e м і і / / A n a л і т и ч н и ц e n t p c e l o s 1509. 2020. <https://c.utt.l.y/uW xC5s>

58. J. Ritchie The A p i c a t i o n o f Q u a l i t a t i v e M e t h o d s t o S o c i a l R e s e a r c h . I n J . R i t c h i e J . L e w i s (e d s) . Q u a l i t a t i v e R e s e a r c h P a c t i c e A G u i d e f o r S o c i a l S c i e n c e S t u d e n t s a n d R e s e a r c h e r s

59. O. Onuch, *Whom they vote for?* Journal of Democracy, Vol. 25, Number 3, July 2014 pp. 44-51.

60. J. Ritchie *The Application of Qualitative Methods to Sociological Research*. In J. Ritchie & J. Lewis (eds). *Qualitative Research Practice: A Guide for Sociological Students and Researchers* SAGE Publications 2023 P. 35

61. Рада громадських експертів Корупційними у законопроект Аналітичне дослідження 2015–2017. Київ, 2018. <https://i.suu.com.ua/doc/skorrigujons>

62. Богдан О. Що варто знати про соціологію та соціологічне дослідження? 60-б-нижчові дні для громадських активістів та хаків з етики – К.: Дух Літера 2015—С.94

63. Бекеши І., Горбань Ю., Сухарина А., Бурковий П. Дослідження щодо статусу жінок-ветеранок та сервісів, що їм надаються // Фонд «Демократичні ініціативи» імені Івана Кучерів 2020 <https://di.org.ua/articel/schodo-zhanna-ta-ni-spa-v-da-na-yuz-rubi-ti-dly-zhi-nok-ve-a-nok-k-sa-tni-r-konnda-tsi-schodo-s-v-sv-za-p-dsinka-ni-sots-ol-og-chnog-dosi-dzhanya>

64. Прохоров Б. Я подолаю неефективність комунальних підприємств? Центр економічної стратегії, 20 серпня 2020 <https://cutt.ly/OWxMKP>

65. Не випадково відома задача НС у форматі жорстких інтерв'ю називається «HARDtalk», а самі провідники характеризують її формат як «in-depth interviews with hard-hitting questions and sensitive topics». Джерело: <https://cutt.ly/uWcmRA>

66. Кляев О. Філософія глибокого інтерв'ю, или Как научиться проводить глибокие интервью, 2020 <https://cutt.ly/TWcP>

67. Заремб О. К., *З матеріалами іренингук «Якісний аналітичний матеріал»*. Розроблені в межах «Ініціатива з розвитку аналітичних центрів в жувконе Міжнародний фонд «Відродження» у партнерстві з Ініціативою відкритої суспільства для Європи (OSI FE) за фінансової підтримки Сольва АБІ естів України. 1211. 2019. *Попаннєв одоків торки*

68. Клаймче формулювання жеподіє різноміжними і кількісними методами і кількісний метод допомагає відповідати на питання «КІЛЬКІ?».

69. Bernard, H. R. (2000) *Sociological Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* Thousand Oaks CA London and New Delhi: Sage

70. Утім, значно, що коли аудіо запис інтерв'ю ведеється (ураз деяких чуливіх тем), інтерв'юєр робить спроби дити і дити ерв'ю.

71. Кодування — це об'єднання ініціалів аналізу тексту в більш загальну категорію. Прочитавши одну ініціал (рідок абзац абомисловий фрагмент), дослідник відповідає на запитання «Про що тут ідеться?» і фокусує відповідь на це запитання у вигляді коду. Наприклад, усі відповідні фрагменти в історії стосуються їхньої роботи привокється код «робота», відповідні фрагменти, де вони говорять про корупцію, привокється код «корупція», розмірювання ініціалів щодо планів міграції привокється код «міграція і ініціалі». Цей процес можна порівняти з пазлом, який спочатку складається з хаотичних деталей а коли їх розсортувати й поєднати в новий комбінації, уворкується зображення смисленого артина

88 Сажо Г., Телешон А. Я покращенядост упу до дияжк садї в допомже матерям на ринкупрацї //Центрек ономі чоїорвєгїї, Золїс опада2020рок у <https://c.utt.l.y/7EJ Jt8g>

89 Заремб оК. Мії їзді їн енна? Аудит зуопь ЕС урефрмуванї сектору цвї лнї оїбезтеми 2017рік <https://c.utt.l.y/kW v nB>.

90 O. Birlyuk, 2017. "The 'Oops' of EU Engagement in Georgia: An Analytical and Critical Assessment of EU External Action," *Journal of Common Market Studies*, Wiley Blackwell. 55, pages 1009–1025. Фїєнїтвнїй переклад на вї урїанск ою «“Уїїї” ак ордонн оїзпучення ЕС ананїзнєстодї ввнїж апї дїї в з овнї шїї дїї Європейскою Союз у».

91 European Stability Initiative "Sex and Power in Turkey. Feminism and the Making of Turkish Democracy", June 2007, <https://c.utt.l.y/9W WcC>

Фїєнїтвнїй переклад на вї урїанск ою «Статьї влад а в Туречинї. Фемїнїзмїстам та становленн я рещкої демокраїї».

92 Гетьманчук А. Україна як збєзпеченї ефектївнє глобалнє партнерство? //Центр «Нва Європа», люлї 2020рок у, <https://c.utt.l.y/G W v Dx>

93 Цїразу, коли вам хочеться написати «дуже», замїніть його на «дїдью бї його в з в». Ваш редактор цевидать і записать лнїк е, шрм ає б ул

94 Приклад із робочої версії дослідження ГО «Флора».

95 Станом на 23 березня 2021 року за даними <https://www.worldometers.info/coronavirus/>

96 Менї трапився цей приклад на теренах фейсбуку. На жаль, менї не вдалося встановити іменї автора.

97 В українському перекладї пасив звучить не так громїздко, як в оригіналі: «Я маю щось зробити» завжди розв'язує більше проблем, ніж «Треба щось робити»».

98 Рїк лад з книжки М. Ільхова та Л. Сарїєв ої «Щї коронїї Я сворїмї дї вїї текст» (BookChē, 2019).

99 Гетьманчук А., Медведєв Г., Солодий С. М'я оїпа України в регіонї Цї змїнїюся за прєдентств а Володїмїра Зелєнскою? // Центр «Нва Європа», 2020, <https://c.utt.l.y/YW b wP>

100 Бренє Браун — амерїканск а психологїня як а достї джє поуптя соронут а в р а в л и в о с і . Авторїяп' я б єстєслєрїв, зєвєрїє ю The New York Times

101 <https://www.youtube.com/watch?v=Cvnsz1F7o&939s>

102 Адам Грїант—амерїканскїї психолог достї днї корїїнапнїосї, зєвєрїє ю б єстєслєрїв, два з яїк перекладенї урїанск ою («Плїан Б. Я прїаєт ояї бї дїсгати вїрїв алїмї і повернїли радї сь») (упїї в в т о р а в і з Цїрїл Сендбєрг) та «Фїгїнапї Я н о н в н ф р м і с и р у х а о т в і т »).

103 <https://www.youtube.com/watch?v=fbCHn6fE3U>

104 Денїсенко Л. Фенонєн урїанск ої бї днїосї/ Урїанск а пр а в д а Блогї 20 жовтн я 2019 року, <https://c.utt.l.y/yW b t0w>

105 «Будь л а к а н е ї д і т ь н а б а р і ж а д і Т а м н а ш і с р і л я о т ь» — це т р и в о ж н є п о п е р д ж е н н я р а з у р а з з в у ч л о з с ц е н и М а й д а н у Н ь з а п е ж н о с і , ц е н т р а п ь н о с т м і с я к і в с ь н и х п р е с е і в , у р а н ц ь 20 л ю т о ю 2014 р о к у . Ц е ї п о в н и ї в і д ч о , с т а н т е л и н о с і і с р а ж у з к л и к в и х о д и в д а л е к о з м e ж і п р e s e і v — з ж о р с т о ж и м п р і а є т о я н н я м і ж п р e s e і v а п ь н и к а м и т a

внутрішні миві йк ами в серці ур'анк оїст олиці спостеріати нажив о сотні тисяч людей» (переклад з англійської К. Зарембо) Джерело: Orlov Daria EuroMa da Media and Potess Ri tua l and Na ti on i n Ma ki ng” I n Ma a Events edi ted by Ba nca M tu e a l . 207–20. London: Pa l gra Ma c mi l l a n, 2016.

106 Джордж Фелл «Політика англійців», 1946, <https://cutt.ly/TWbiUO>

107 У своєму романі «Двина з ведмедиком» В. Домонтович наводить такий анекдот про виховання дітей «Куди до одного видатного професора хірургії звернувся початковий лікар за порадою щодо того, що робити з дитиною, щоб стати гарним хірургом, той відповів: «Читай Сервантесову «Дон Кіхота». Чуєш де не читай». У цьому жарті — тільки один аспект.

108 Бабкін К. Звук алфавіту — К.: Комора 2020 — С. 68.

109 Приклад зробили учасники асоціації в межах Ініціативи з розвитку аналітичних центрів, що реалізує Міжнародний фонд «Відродження» у партнерстві з Ініціативою відкритої суспільства для Європи (OSI FE) з фінансуванням і підтримкою соціальних мереж в Україні.

110 Цікавий у yakaboo.ua/ua/zvuchka-fa-ti.html

111 Авторіадіяна Михайлу Драку, учасник у програмі асоціації в межах Ініціативи з розвитку аналітичних центрів, що реалізує Міжнародний фонд «Відродження», за варіант редакції тексту, який є оновленою версією оригіналу.

112 За визначенням Кетрін Ріджвейк слово «рецензія» — це особа, тобто самого віку, соціально статусу, промовою жінки, які інші, напевно, до того ж групи.

113 Більше про ці та інші форми рецензування можна почитати на сайті видавництва Wley “Types of Peer Review”, <https://cutt.ly/qWblvS>

114 Приклад журналу жодного з двох видів рецензування — Journal of Narrative Inquiry — містить цілі нарис видання у журналі наразі метод (метод сторітелінгу) у об'єктивній історії інших людей чи соціальних груп використовується як метод наукового пізнання. Тим, хто цікавиться цим темою, рекомендую читати Ольги Бурляк “Fending off a triple infernal conundrum in a case of ethnography” у цьому журналі (Birlyuk, Olga. 2019. “Fending off a Triple infernal conundrum in a case of ethnography.” JOURNAL OF NARRATIVE INQUIRY 1(1): 3–5).

115 Journal of Narrative Inquiry <https://jnp.journal.sagepub.com/>

116 Не варто недооцінювати пошту. Нам може здаватися, що автори самі знають, у чому великий наслідок роботи — тільки допомогти дитині стати кращою. Зі своєю божественною автором, отримавши рецензію з одними зауваженнями може подумати, що нічого доброго йому не робити, невірно й знову уникати роботи над текстом. Звісно, це емоційна проблема авторів, але якщо ми можемо допомогти уникнути чому ні? До того ж увідомлення їх інших сторін — така сама складова успішної роботи дослідника (і не тільки дослідника).

117 В академічному середовищі посередником між автором і редактором саме він першим отримує рецензію та передає її автору з своїми коментарями (щоб, на його думку, вартувало читати цю роботу).

118 Тут можна зазначити організації грантодавців та/або інших партнерів, які сприяти реалізації дослідження.

119 Тамі дик леймерознає: «Ядж уо вѣ м, хто менідопомав, але ящ о в тексі є яї ъ помипи ві дпові дапні сьзавек лючн омой».

120 <https://doi.org/10.1017/cld.2019.1>

<https://c.utt.l.y/UWb50e>

121 Після правок яї реюмендував цей та інш рецензенти стаття була опубліована в мі жн ар дн оур ецен зван ому ж ур на пі Eur ope nSecuri ty

122 Від лан скої о слова «а dуо са ге»— аж ликати до пі дтримки Тр ен ерак з адвокації Ан уш Беглоя (А ush B egi o a n) вважє пер шми прикладами адвокації промовиц ерон га Юлі я Ц е зр я яї аж ликати до певних полі тичних рі шєнь Дж ер ето: А Беглоя «Лекці я 1. Щ ѡ та к є адвокація і чм вона корисна?» К р с «Адвокація». К ульгура і креативні сь

<https://c.utt.l.y/jWbMh1>

123 Мельник Л, Г а тап о н М., О дор чк О Ан алі тичні центри в Ур ані та Ні мечні: головні р о с б і ж н о с і а пер с пєк тив і в праці // Фонд «Демок ратні іні цїати і мені лья К уєр і в», 2016 рік—С.4

124 Та к наві ть в Ур ані ,щ о пра да не без зупль з б оу г рома дь о с і і . В лан е, щ зупля і є адвокацією. Мабуть, ви й сьмі при дєтє приклади тою, ж грома дян и змогли привести до змін — зупинили лєвалы з б удову, домогли зуп апення ж оно про тєт ош р.

125 Адаптовано за Н. Дєр пє . “The Evolution of Think Tank Research Communications Networks: What’s Next?”. Center for Global Development. November 14, 2019.

<https://c.utt.l.y/AVWb5EV>

126 Цг овано за А Беглоя «Лекці я 1. Щ ѡ та к є адвокація і чм вона корисна?» К р с «Адвокація». К ульгура і креативні сь <https://c.utt.l.y/3Wne9>

127 І н тєр в’ ю з о л о в о ю і н с т и г у т є т я о ю X у г о р .

128 Керман Р, Оу ар ина А Нє зпєжні аналі тичні центри і ори нє влади чи є про ованя у двосторонній в праці ?/ Фонд «Демок ратні іні цїати і мені лья К уєр і в — К и в, 2016. Оиг ування було про вдене у пері д з 20 верєня до 2 жовтня 2016 роу методом електронної опитки анкетопитувальни в. Ві д о р а н і в цєн р а пь о і в л а д и та м і с є в о ю с а м о в р я д у в а н н я о п и т у в а н н і з п л и ч є т ь 9 0 р е с п о н д є н т і в . <https://c.utt.l.y/nWnua t>

129 Там само.

130 Від сєпис дик уї можна подивитися за пошпаннєм <https://c.utt.l.y/yWnny9>, а головні гєзи дик уї д о с т у п н і з п о ш п а н н є м <https://c.utt.l.y/8WnkOG>

131 Think Tank Initiative Policy Engagement and Communications Program — Ad phone Africa. A toolkit for researchers and communications officers (2014). Think Tank Initiative <https://c.utt.l.y/mWnwwR>

132 Мєлі а С а р і є с «На соці альні мер єкі ур а н ц і в ир а ч о т ь у 8 р а з в б і л ь с ч а ю , н і ж а б і г — д о с т і д ж е н н я ». 2 сєр п н я 2020 р о к у. <https://c.utt.l.y/hWnn85>

133 Пр о с т о зр а з н а в є д і т ь к а м е р у в о ю т е л е ф н а н а Q R к о д і п о д и в і т ь я о і л ь и т а м к л а с н и х д и в н і в .

134 <https://soundcloud.com/na-toi-nukra-i-ne-s100facts>

135 <http://enypodop.org.ua>. Станом на 2 листопада 2020 року 103 бранці були ув’язнені, зліьнено — 2

136. К у л б а Д В і й н а з р е а л ь н і с ь Я п е р е м а т и у в і т і ф і й в , п р а в д і с т і л ь н а — К . : # н и г о л а в , 2019.—С.22

137. Ю ч и н Я А д в о к а ц і я н а д і я л ь н і с ь т а її о с о б л и в о с і р о б о т з п а р л а м е н т о м . — К . : Л е б о р а т о р і я в к о н д а в ч і й н і щ а т и в , 2017.—С.17.

138. А д а п т о в а н о з а Ю ч и н Я А д в о к а ц і я н а д і я л ь н і с ь т а її о с о б л и в о с і р о б о т з п а р л а м e n t o m . — К . : Л е б о р а т о р і я в к о н д а в ч і й н і щ а т и в » , 2017.

139. <https://cutt.l.y/s/Vn2m>

140. https://cour.ssp.omehsour.gua/cour.ssc.cour.sev:Romthast-A_VD101+22_T1/cour.s

141. <https://www.c.ul.tur.p.a.r.tne.sj.pai.ua/publi.sj.nga.dvoca.c.y.cour.s/wha.ti.sa.dvoca.y>

142. З а в а ж и м о , щ о у ц о м у р о з д і л і н а й д е т ь с я н е п р о в п л и в н о п і т и м (д о ч о г о п р и в е л и з м і н и у л о л і т и ц) , а т р о в п л и в н а п о л і т и к у ч в д а л о с я а м у п р и н ц і п і д о с я т и м і н) .

143. Ц е д о с т ь с х е м а т и н н і т а д е ш р о п р о ц е н і в и з н а ч е н н я я і п р о п о н у в а в и к л ю ч о д л я п е р в и н н о г о з а й о м л e n n я з ц и м и т e p m i n a m и Т о ч н і з н а ч e n n я o u t p u t s o u t c o m e s т а r e s u l t s п о р і з н о м т л м а ч а т ь с я в р і з н и х а г л o m o в н и к р а n a x і м і ж н а р д н и х o p a n і з а ц і я x , o d n a k o п л a d ц p o o з б і ж н o e t i v и x o d и л ь з a m e ж і ц o г o p o z d і л y

144. М и н а м и н е г о в о р и м о т у т н e с і л ь и п р o в п л и в а n a п і t n и x д o к y м e n т і в і л ь и п r o v п л и в o p a n і z a c і j ч и o k p e м и x o c b я і x c в o p и л и У р e a л ь н o м y в і т і , x p o з я n e н o v ц o m y p o z d і л і , v п л и в o k л a d a e т ь с я з б a г a т ь o x k o m п o n e n т і в , л ю д c k и й ч и н н и к (p e y a ц і я e k c п e р т і в , і ж н і з ' я m i o ш p) m a e n e м e n e z n a ч e n n я a н і ж e л a n e n я c ь п p o в e д e n o o d o c t i d ж e n n я

145. Uni v e r s t y o f C a n b e r i e S R I P o l i c y l n p a c t G u d e s / <https://cutt.l.y/BVnqjm>

146. K. J e z i e k a , S. G i u s i J n t r o d u c t i o n T r a v e l i n g o m W e s t o E a s t T h i n k T a n k M o d e A t a p a t i o n t o C e n t r a l a n d E a s t e r n E u r o p e S e p t e m b e r 2020 [E a s t E u r o p e a n P o l i t i c s & S o c i e t y](https://cutt.l.y/TWnfb4) <https://cutt.l.y/TWnfb4>

147. В и з н а ч e n n я a d a п t o в a н e з a F. L. K. C h e n g Q i l S o c i e t y a n d P o l i c y M a k i n g D e c i s i o n s i n C o u n t r i e s A s s e s s i n g t h e I m p a c t o f T h i n k T a n k s o n P o l i c y O u t c o m e s i n G h a n a J o u r n a l o f A s i a n a n d A r i c a n S t u d i e s 2015 V o l . 50 (6) 667–682

148. Uni v e r s t y o f C a n b e r i e S R I P o l i c y l n p a c t G u d e s / <https://cutt.l.y/1Vnm8z>

149. К е р м а н Р , О х а р и н а А Н е з л e ж н і a n a л і t и ч н і ц e n t p p i o p a n і v л a d и ч и є п p o o в a n n я y д в o c t o p o n н і і в п p a ц і // Ф o н д « Д e м o к p a ц і j н і ц і л ь и » і м e н і л ь н а К у e p і в — К і в , 2016. O u r v a n n я б у л o п p o в e д e n e в п e р і o д з 20 в e p e с я д o 28 ж o в т н я 2016 p o y м e t o d o м e л e k t p o n н o p o c o п и a n k e t o п и т a в a н и й в . В і d o p a n і v c e n t p a л ь н o ї в л a d и т a м і c p e в o y c a m o в p я д y a n n я в o п и т a в a н і в з я л и y c e ш ь 90 p e c o n d e n т і e k c п e р t n e d a в і d п o в і д a ц e k o n p e н e z a n n я [di.or.gua/up.oad.sspdf/10561369258418cd0476f35228590.pdf](https://cutt.l.y/di.or.gua/up.oad.sspdf/10561369258418cd0476f35228590.pdf)

150. Д ж e p e л o : A R a v c h a n d e D. M R a o , P o l i c y l n p a c t A T h i n k T a n k P e r s e c t i v e P o l i t i c s a n d I d e a s 27 O c t o b e r 2016. <https://cutt.l.y/7VnrcVW> C a m і a в т o p и z a n a ч a o т ь , щ o m a t p i a n e v и e p n a м o ж e б y d o п o в н e n a n ш и м и n d и k a t o p a m и

151. J. C l a r k , D. R o o d n a n. M a s u r i n g T h i n k T a n k P e r f o r m a n c e A l l i n d e x o f P u b l i c P o l i c y C e n t e r f o r G l o b a l D e v e l o p m e n t. P o l i c y P a p e r 025 J u n e 2013 P . 3

https://cutt.l.y/1_VWnmfg

152. Ш у л ь г а С . Я з м і н ю в a л a я п p и y л н і с ь y p a n c k и x a n a л і t и ч н и x ц e n t p i v y 3 M i в п p o d в ж 2016–2019 p o k в // T h i n k t w i c e J A 30 ч и 2020 p o k y ,

<https://cutt.ly/nWnEAD>

13. GlobalGoTo ThinkTank Index Reports ThinkTank's Annual Global Society's Program University of Pennsylvania. <https://cutt.ly/sWnE7>

14. Clark, D. Roodman. Measuring ThinkTank Performance: An Index of Public Policy Center for Global Development. Policy Paper 025 June 2013 <https://cutt.ly/bWnDCM>; Bilalowski, G. G. 2010, February. "The GlobalGoTo ThinkTank's Annual Why I do not believe in it" G. G. Bilalowski's Musings <https://cutt.ly/7WnQXq>.

15. http://newswire.org.ua/wp-content/uploads/2017/02/vt_NEC_20.pdf

16. Авторівдні Міжнародному фонду «Відраження» та програмі сприяння громадській активності «Дружба», що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та здійснюється «Інтерком» в Україні, зокрема Софі Голоті, Роланду Ковачу та Сергію Голубовичу, за консультації щодо внутрішніх процедур оцінювання партнерів цих організацій

17. Преп'як здійснено Керівною Зарембоза Організацією міжнародного індексу (адреса: <https://cutt.ly/aWnKI>) та доповнено коментарями співробітників програмі сприяння громадській активності «Дружба», що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та здійснюється «Інтерком» в Україні.