

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ СПРОМОЖНОСТІ НЕДЕРЖАВНИХ АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ УКРАЇНИ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.11>

Постановка проблеми. Українські недержавні аналітичні центри є важливими акторами в процесі формування публічної політики, наданні незалежної експертизи та сприянні реалізації реформ. Актуальність проблеми зумовлена необхідністю посилення управлінської спроможності організацій як ключової передумови їхньої незалежності, результативності та впливу. *Мета дослідження* полягає у виявленні ключових викликів і перспектив управлінської спроможності недержавних аналітичних центрів України. *Об'єкт дослідження* – недержавні аналітичні центри України. *Гіпотеза дослідження.* Припускається, що недержавні аналітичні центри усвідомлюють ключову роль ефективного управління для досягнення своїх цілей, підвищення якості аналітичної продукції та зміцнення інституційної стійкості. Попри зовнішні та внутрішні виклики, більшість організацій прагнуть до професіоналізації управлінських процесів, розвивають колегіальні моделі прийняття рішень, удосконалюють фінансове планування та комунікацію всередині організацій. *Виклад основного матеріалу.* У статті проаналізовано виклики та перспективи управлінської спроможності недержавних аналітичних центрів. Досліджено рівень стратегічного планування, застосування принципів адаптивного управління та використання сучасних інструментів комунікації, які забезпечують оперативність і гнучкість роботи. Виявлено, що попри виклики війни, нестачі ресурсів і зовнішні обмеження, недержавні центри активно розвивають інституційні політики та прагнуть підвищення управлінської стійкості. *Оригінальність та практична значимість дослідження.* Оригінальність дослідження полягає в тому, що воно комплексно оцінює управлінські моделі, політики та фінансові аспекти недержавних аналітичних центрів України в умовах повномасштабної війни та скорочення донорського фінансування. Результати мають практичну цінність для керівників аналітичних центрів, донорів і експертних спільнот, оскільки дозволяють визначити зони росту та інституційні потреби сектору. Подальші дослідження будуть спрямовані на аналіз ефективності різних моделей управління, оцінку стійкості до фінансових ризиків та вивчення механізмів диверсифікації ресурсів. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Недержавні аналітичні центри демонструють загальну спроможність до адаптації та постійного розвитку. Водночас організації залишаються залежними від донорського фінансування і потребують посилення формалізації внутрішнього управління та диверсифікації ресурсів. Подальші дослідження будуть спрямовані на оцінку ефективності різних управлінських моделей, механізмів фінансової стійкості та впливу донорського порядку денного на незалежність аналітичних центрів.

Ключові слова:

недержавні аналітичні центри, управління, управлінська спроможність, управлінські процеси, фінансова спроможність, неурядові аналітичні центри, аналітика, ефективність.

CHALLENGES AND PROSPECTS FOR THE MANAGERIAL CAPACITY OF UKRAINE'S NON-GOVERNMENTAL THINK TANKS

Problem Statement. Ukrainian non-governmental think tanks are important actors in shaping public policy, providing independent expertise, and supporting the implementation of reforms. The relevance of the issue is driven by the need to strengthen the managerial capacity of these organizations as a key prerequisite for their independence, effectiveness, and impact. *The purpose of the study* is to identify the

¹ **Львова Ольга Георгіївна**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 073 Менеджмент, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна.

Lvova Olga, graduate of the third (educational and scientific) level of higher education, specialty 073 Management, KROK University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9651-2630>

e-mail: LvovaOH@krok.edu.ua





key challenges and prospects of managerial capacity of non-governmental think tanks in Ukraine. *The object* of the study is non-governmental think tanks in Ukraine. *Research Hypothesis*. It is assumed that think tanks recognize the crucial role of effective management in achieving their goals, improving the quality of analytical outputs, and strengthening institutional resilience. Despite external and internal challenges, most organizations strive to professionalize their management processes, develop collegial decision-making models, and improve financial planning and internal communication. Presentation of the *Main Material*. The article analyzes the challenges and prospects of managerial capacity of non-governmental think tanks. The study examines the level of strategic planning, the application of adaptive management principles, and the use of modern communication tools that ensure operational efficiency and flexibility. It identifies that despite wartime challenges, resource shortages, and external constraints, non-governmental think tanks are actively developing institutional policies and seeking to strengthen managerial resilience. *Originality and Practical Significance of the Study*. The originality of this research lies in its comprehensive assessment of managerial models, policies, and challenges of non-governmental think tanks in Ukraine under conditions of full-scale war and reduced donor funding. The results have practical value for think tank leaders, donors, and expert communities, as they help identify growth areas and institutional needs within the sector. Future research will focus on analyzing the effectiveness of different management models, assessing resilience to financial shocks, and examining mechanisms of resource diversification. *Conclusions and Prospects for Further Research*. Non-governmental think tanks demonstrate overall adaptability and continuous development. However, they remain dependent on donor funding and require further strengthening of internal management formalization and resource diversification. Future studies will focus on evaluating the effectiveness of various management models, mechanisms of financial stability, and the impact of donor agendas on the independence of think tanks.

Keywords:

non-governmental think tanks, management, managerial capacity, management processes, financial capacity, NGO think tanks, analytics, effectiveness.

Постановка проблеми. Недержавні (або неурядові) аналітичні центри України відіграють важливу роль у формуванні публічної політики, наданні незалежної експертизи та просуванні реформ в країні. Їхня діяльність потребує не лише високого рівня експертності, але й стійкої організаційної моделі та прозорості фінансової основи. Від якості управлінських процесів та фінансової стійкості великою мірою залежить здатність аналітичних центрів впливати на розробку рішень у складних умовах війни та трансформації держави. Українські недержавні аналітичні центри стикаються з низкою системних викликів: фрагментарністю фінансування, зменшенням обсягів донорської підтримки, кадровими ризиками, високим рівнем залежності від грантових коштів, тощо. Водночас у час масштабних суспільних змін роль аналітичних інституцій зростає – саме вони формують експертне підґрунтя для рішень уряду, міжнародних партнерів і громадянського суспільства. Нестача довгострокового фінансування, відсутність сталих механізмів стратегічного планування та управлінського розвитку може обмежити їхній потенціал, знизити якість аналітики й ускладнити залучення нових кваліфікованих працівників. У цьому контексті проблема посилення якості управління аналітичних центрів набуває особливої акту-

альності, адже від цього залежить їхня спроможність залишатися незалежними, ефективними й впливовими акторами в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В публікації «Аналітичні центри як організації громадянського суспільства в Україні» автори розглядали різні аспекти діяльності аналітичних центрів України, зокрема управлінські та фінансові [1]. В статті Олени Дмитренка аналізується наявні практики фінансування неурядових організацій України як ключового індикатора інституційної спроможності неурядового сектору [2]. Матеріал Центру Разумкова аналізує головні особливості діяльності українських аналітичних центрів 20 років тому [3]. Про проблеми та виклики аналітичних центрів України, зокрема щодо управлінських та фінансових аспектів детально розкрито в серії інтерв'ю Ініціативи think twice UA з представниками аналітичних центрів [4]. У спільному дослідженні авторки Олександра Кьойдель та Олена Карбу аналізують роль українських аналітичних центрів в умовах «обмеженого доступу» [5]. Про особливості роботи під час війни йдеться в дослідженні «Діяльність неурядових аналітичних центрів «України в умовах широкомасштабної війни» [6].

Метою дослідження є визначення викликів та перспектив в управлінні недержав-



ними аналітичними центрами. Дослідження використовує методи аналізу сильних та слабких сторін їхньої діяльності. Шляхом анкетування опитано 18 керівників аналітичних центрів у форматі Google Forms [7]. Опитування із закритими та відкритими питаннями було розіслано організаціям, які підпадають під визначення недержавний аналітичний центр. Опитування заповнили керівники наступних організацій:

1. Аналітичний центр балканських досліджень
2. БФ "Інститут чорноморських стратегічних досліджень"
3. Благодійна організація «Український інститут політики громадського здоров'я» (УІПГЗ)
4. БО БФ Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва
5. Вокс Україна
6. Європа без бар'єрів
7. Інститут аналітики та адвокації
8. Тексти
9. УЦЄП
10. Українська призма
11. Український незалежний центр політичних досліджень
12. Центр "Нова Європа"
13. Центр демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ)
14. Центр економічної стратегії
15. Центр політико-правових реформ
16. Центр Разумкова
17. Cedos
18. DiXi Group.

Виклад основного матеріалу дослідження. Єдиного визначення поняття «аналітичний центр» не існує і важливим моментом є наступний: вважати аналітичні центри незалежними інституціями, якими можуть бути саме недержавні організації, чи брати до уваги специфіку діяльності, не зважаючи на певну афіліацію аналітичного центру, який може бути неурядовим, урядовим, університетським, бізнес/корпоративним, партійним тощо [6]. «Аналітичний центр – це незалежна організація, яка фокусується в основному на політичних дослідженнях, що стосуються потреб суспільства, і по різних каналах роблять результати своїх досліджень доступними для державних діячів, для врахування при розробці відповідних політик, а надалі здійснюють оцінку вже цієї політики через призму її значущості для первинних суспільних потреб», –

формулює дефініцію аналітичного центру український дослідник Сергій Герасимчук [8].

Водночас в різних визначеннях та критеріях аналітичного центру частково закладено принципи, без яких неможливе ефективне управління. Наприклад, експерти французької дослідницької структури «Наша Європа» («Notre Europe») сформулювали головні критерії, які відображають зміст неурядового аналітичного центру і серед них: постійний та регулярний характер діяльності; наявність постійного штату працівників; незалежний характер роботи; відсутність прямого зв'язку з будь-якими зацікавленими сторонами [9].

В українському законодавстві України та у формах статистичної звітності немає визначення «аналітичний центр» чи «недержавний аналітичний центр» і більшість аналітичних центрів зареєстровані та функціонують як громадські організації та діють на підставі: Закону України Про громадські об'єднання [10], власних статутів своєї ГО, розроблених загальних правил та процедур та певних політик. В Україні аналітичні центри розпочали свою діяльність паралельно зі здобуттям незалежності й переважна більшість – це недержавні аналітичні центри [1]. Дослідники, які аналізували роботу недержавних аналітичних центрів фіксували, що впродовж усього періоду існування, особливо – у 2000-2004 рр., українські фабрики думок перебували в несприятливих умовах розвитку та впливу на процес вироблення політики [3, с.60]. Аналітики Центру Разумкова в 2007 році зокрема зазначали: «Іншою причиною низької ефективності взаємодії влади з громадськістю є вади самих НУО: їх організаційна слабкість і відсутність навичок ефективного лобіювання; недостатня ресурсна забезпеченість і втрата незалежності; брак налагодженої та ефективної взаємодії один з одним, владою, ЗМІ, громадськістю» [3, с.60]. Важливість управлінської спроможності для ефективної роботи аналітичних центрів усвідомлювали також і міжнародні донори. Так, Міжнародний фонд Відродження у партнерстві з Ініціативою відкритого суспільства для Європи (OSIFE) за фінансової підтримки Посольства Швеції в Україні створили Ініціативу з розвитку аналітичних центрів [11]. «В нашому секторі, наприклад, частими є ситуації, коли керівник організації водночас є керівником правління, до складу загальних зборів, входять лише працівники організації і такі практики суперечать практикам належного управління», –

зазначала в 2016 році Софія Голота, тоді координаторка Ініціативи [12]. Для вирішення управлінських проблем ця програма спрямувала зусилля на посилення інституційної спроможності аналітичних центрів, насамперед системи управління, операційного та фінансового менеджменту, розвитку аналітичної та комунікаційної спроможності. В інтерв'ю Ініціативи think twice UA з лідерами аналітичних центрів, які були проведенні 2016-2018 років, важливість інституційного гранту для розвитку організацій проходить червоною ниткою [13]. «Суттєву різницю ми відчули, коли стали організацією, яка працює за процедурами, де процес прийняття рішень чітко фіксований, немає вертикальної ієрархії, хто ближній друг, хто дальній, а є ієрархія за функціями, посадами та обов'язками» [14]. Таким чином, недержавні аналітичні центри розуміли важливість належного управління і робили кроки щодо його покращення.

Опитування керівників недержавних аналітичних центрів, яке було проведено в жовтні 2025 року [7], фіксує нові дані, вже з урахуванням повномасштабної війни та скасування значного фінансування з боку Агентства США з міжнародного розвитку. Згідно

опитування більшість українських недержавних аналітичних центрів мають персоналізовану або змішану модель управління, де ключову роль у прийнятті стратегічних рішень відіграє директор або виконавчий директор. В половині відповідей саме керівник ухвалює стратегічні рішення, іноді спільно із заступниками чи співзасновниками. Також поширеною є практика колегіального ухвалення рішень – через правління, раду директорів або загальні збори організації. У частині організацій стратегічні питання вирішуються на стратегічних сесіях, колективних нарадах чи консультаціях із керівниками відділів, що свідчить про прагнення до демократичнішої моделі управління та залучення команди до процесу визначення пріоритетів розвитку. У низці випадків виявлено гнучкі та неформальні підходи до стратегічного управління, коли рішення приймаються після неформальних обговорень між співзасновниками або навіть із залученням молодших співробітників і стажерів. Це демонструє відкритість організаційної культури, але водночас вказує на нестачу формалізованих управлінських процедур.



Рисунок 1 – Модель управління в недержавних аналітичних центрах
Джерело: [7]

Практично 70 відсотків опитаних аналітичних центрів мають стратегію розвитку, здебільшого на один або на три роки і тільки одна організація відповіла про наявність п'ятирічного документу. Такий стан справ є зрозумілим, адже за умов повномасштабної війни та інших численних викликів, складно проектувати власну діяльність. Водночас понад 60 відсотків опитаних організацій здатні дуже швидко реагувати на зовнішні виклики. Так, діяльність аналітичних центрів під час

війни стала своєрідним феноменом і більшість неурядових аналітичних центрів продемонстрували свою надзвичайну стійкість [6]. «На початку повномасштабного вторгнення робота аналітичних центрів вийшла за рамки аналітики та стосувалася гуманітарного напрямку, допомоги ЗСУ й навіть безпосередньо захисту країни» [6].

Демонструють недержавні аналітичні центри й високий рівень застосування принципів адаптивного управління. Зокрема біль-



шість організацій регулярно використовують механізми швидкого зворотного зв'язку, гнучкого планування та колективного ухвалення рішень. Поширеним є використання сучасних інструментів управління (Asana, Slack, SCRUM, 1:1), що дозволяє підтримувати швидку комунікацію та оперативну реакцію на зміни. Водночас частина аналітичних центрів зазначає, що адаптивне управління впроваджене частково: гнучкість є, але системного зворотного зв'язку або циклів навчання поки немає.

Більшість недержавних аналітичних центрів мають формалізовані політики, які регулюють ключові напрями діяльності: управління персоналом, фінанси, закупівлі, антикорупційні норми, управління ризиками тощо. Деякі організації зазначили наявність понад 20 внутрішніх політик, що свідчить про високий рівень їхнього інституційного розвитку, водночас, у частини центрів політики охоплюють лише базові напрями.

Таблиця 1 – Зведена категоризація політик за результатами опитування недержавних аналітичних центрів

Категорія політик	Основні приклади / формулювання	Суть політики	Кількість згадувань в опитуванні
Закупівельні/ суб-грантові	Політика закупівель, субгрантів, порядок здійснення платежів	Чесні процедури витрат і відбору постачальників	12
Кадрові (HR, гендер, етика)	HR-policy, кадрова, гендерна політики, етичний кодекс, управління персоналу, протидії сексуальним домаганням, торгівлі людьми, peer review в публікаціях	Регулювання відбору, доброчесності, рівності	10
Фінансові та бухгалтерські	Financial & Accounting Policy, управління фінансами, фінансова, облік, бюджетна політика	Фінансова прозорість, облік і контроль	9
Антикорупційні/ доброчесності	Антикорупційна політика, протидія шахрайству, протидії експлуатації, конфлікту інтересів, доброчесності	Запобігання зловживанням і порушенням етики	9
Комунікаційні/ публічні	Політика комунікацій, медіа, видання журналу, редакційна, комунікаційна стратегія	Публічна довіра, узгодженість меседжів	5
Академічні / галузеві	MEAL-system, Project management, освітня, рецензування, аналітичні стандарти, CRM	Якість досліджень, репутація	5
Управління ризиками та безпека	Політика управління ризиками, безпекові, антикризові, цифрова та фізична безпека	Зниження операційних і репутаційних ризиків	3
Екологічні / соціальні	Екологічна, сталий розвиток, впливу діяльності організації на довкілля	Соціальна відповідальність	2

Джерело: узагальнено автором на підставі [7]

Більшість недержавних аналітичних центрів України здійснюють свою діяльність навколо проєктів і є, таким чином, залежними від іноземних донорів, що впливає на вибір тем, пріоритети досліджень [5].

На жаль, на питання чи впливає фінансування на тематику та глибину до-

слідження, майже 85 відсотків опитаних організацій відповіли так. Це означає, що тематика доступних грантів значною мірою формує напрями досліджень і більшість аналітичних центрів змушені орієнтуватися на теми, які донори фінансують у конкретний період.



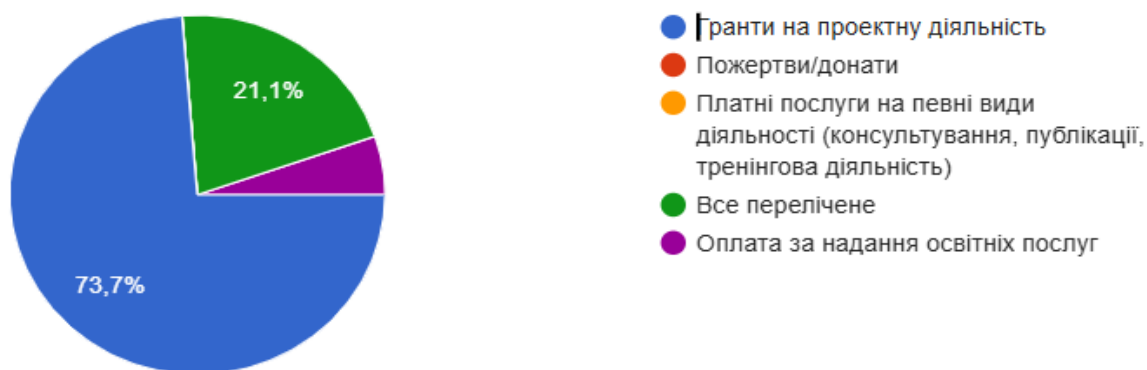


Рисунок 2 – Основні джерела фінансування недержавних аналітичних центрів
Джерело: [7]

В опитуванні аналітичні центри відзначають труднощі у фінансуванні важливих, але «недостатньо привабливих» для донорів тем, що ускладнює довгострокове планування роботи. Розуміючи ризики залежності від певних донорів, недержавні аналітичні центри намагаються диверсифікують свої джерела. Зокрема в діяльності організацій зустрічаються: проекти та замовлення від держав-

них органів; пожертви приватних осіб та компаній; власні доходи від консалтингу, тренінгів та інших послуг.

Прямої законодавчої вимоги щодо публічної звітності немає як і відсутня стандартизована звітність, тому не всі, але більшість недержавних аналітичних центрів публікують фінансову інформацію публічно.



Рисунок 3 – Оприлюднення недержавними аналітичними центрами фінансових звітів
Джерело: [7]

Майже 90% опитаних аналітичних центрів проводять регулярні аудити або внутрішній фінансовий моніторинг, що свідчить про високий рівень прозорості та відповідальності в їхній діяльності. Це також демонструє прагнення організацій до ефективного управління ресурсами та дотримання належних стандартів фінансового контролю. Фінансова прозорість підвищує довіру стейкхолдерів і зміцнює репутацію інституцій.

Недержавні аналітичні центри використовують широкий спектр інструментів професійного розвитку, де домінують зовнішні

навчальні програми та вебіари, а також внутрішні тренінги та освітні формати. Значну увагу в організаціях приділяють формуванню hard та soft skills, включно з роботою з даними, юридичним письмом та використанням штучного інтелекту. Понад третина центрів забезпечує фінансову підтримку навчання, що свідчить про інституційну інвестицію в розвиток персоналу. Водночас менш поширеними, але присутніми є безпекові тренінги та спеціалізовані технічні навчання, що відображає потреби воєнного часу та специфіку аналітичної роботи.





Таблиця 2 – Професійний розвиток в українських недержавних аналітичних центрах

Категорія професійного розвитку	Зміст категорії (приклади)	Кількість згадувань в опитуванні
Зовнішні тренінги, курси, вебінари, міжнародні програми	Вебінари, літні школи, міжнародні сертифікації, короткострокові курси	10
Внутрішні тренінги та освітні програми	Внутрішні тренінги, лекції, програми для аналітиків	8
Розвиток професійних навичок (hard & soft skills)	Робота з даними, моніторинг і оцінювання, юридичне письмо, ІІІ, іноземні мови	7
Підтримка навчання організацією	Компенсація навчання, корпоративні знижки, оплачувані курси	6
Наставництво, стажування, peer-to-peer	Mentorship, internship, розбір кейсів, супервізія	5
Спеціалізовані технічні тренінги	Навчання ПЗ, візуалізація даних, новітні технології	3
Безпекові тренінги	Перша медична та домедична допомога	2

Джерело: узагальнено автором на підставі [7]

Неурядові аналітичні центри сьогодні працюють у надзвичайно турбулентному середовищі, де наслідки війни ускладнюють стратегічне планування й стабільну операційну діяльність. Нестача кадрів, плінність персоналу та неможливість забезпечити конкурентні зарплати посилюють проблему утримання експертів, яку загострив вихід великих донорів, зокрема USAID. Водночас швидке організаційне зростання окремих центрів породжує нові виклики, пов'язані з координацією, формалізацією процесів та внутрішньою структурою. Найбільш критичною проблемою залишається фінансова нестабільність: донорські пріоритети зміню-

ються, джерела фінансування є фрагментарними, а інституційні витрати часто залишаються непокритими. Крім того, відсутність розвиненої системи управлінського обліку та складність диверсифікації доходів посилюють залежність від грантів. Географічна розпорошеність команд, мобілізація окремих працівників та загальна невизначеність поглиблюють управлінську складність. У підсумку фінансові й організаційні виклики взаємно підсилюють одне одного, роблячи розвиток аналітичних центрів залежним від їхньої здатності адаптуватися до нестабільного середовища та поступово зміцнювати внутрішні інституційні механізми.

Таблиця 3 – Узагальнені управлінські та фінансові виклики

Група викликів	Кількість згадувань	Сутність проблеми
1	2	3
Нестабільність фінансування та висока залежність від донорів	10	Непередбачуваність та фрагментарність фінансових потоків, зумовлена коливаннями донорської підтримки та проектного фінансування
Кадрова нестабільність та труднощі із залученням і утриманням експертів	5	Обмежені можливості формування та збереження експертного потенціалу через нерівномірність фінансування та конкуренцію на ринку праці
Брак інституційного фінансування (core funding)	4	Недостатня підтримка адміністративних, управлінських та операційних витрат, що ускладнює інституційну стійкість організації
Обмеженість грантових можливостей та невідповідність донорських пріоритетів	3	Диспропорція між потребами організації та тематичними або процедурними пріоритетами донорів, що знижує доступність релевантних джерел фінансування

Продовження табл. 3

1	2	3
Перевантаження керівництва та надмірна концентрація управлінських функцій	3	Централізація управлінських процесів на керівників за умов обмеженої участі наглядових і управлінських органів
Припинення фінансування USAID	2	Втрата значного джерела інституційної та проектної підтримки, що призвела до скорочення персоналу та звуження операційної спроможності
Мобілізація та кадрові втрати через військові обставини	2	Зменшення кадрової доступності через залучення співробітників до служби у Збройних силах України
Швидка зміна зовнішнього середовища та політичної кон'юнктури	1	Високий рівень зовнішньої турбулентності, що ускладнює стратегічне та операційне планування
Організаційне зростання та ускладнення управлінських процесів	1	Потреба адаптації організаційної структури та процедур у відповідь на швидке розширення діяльності
Географічна розпорошеність команди	1	Децентралізація робочих груп, що створює додаткові виклики для внутрішньої координації та комунікації
Відсутність довготермінової кадрової політики	1	Неможливість системно планувати кадровий розвиток через нестабільність фінансування та зовнішніх умов
Відсутність системи стратегічного управління	1	Недостатньо розвинені або відсутні механізми стратегічного планування та колегіального ухвалення рішень
Надмірна регулятивність донорських вимог	1	Обмеження гнучкості організації через складні або жорсткі донорські процедури
Низький рівень підтримки тематики зовнішньої політики та безпеки	1	Обмежений інтерес донорів до фінансування певних стратегічних тематичних напрямів
Нерозуміння важливості фінансування роботи з ризиками та санкціями	1	Невизнання критичності досліджень у сферах, пов'язаних із санкційною політикою та ризик-менеджментом
Недостатня диверсифікація фінансових джерел	1	Надмірна залежність від окремих джерел фінансування за відсутності розвиненої моделі диверсифікації
Відсутність управлінського обліку	1	Брак внутрішньої фінансової аналітики для ефективної оцінки витрат і управління ресурсами
Фінансові та кадрові виклики одночасно	1	Комплексна взаємозалежність фінансової та кадрової нестабільності
Фінансування (загальне згадування)	1	Невизначене, широке позначення фінансових труднощів.

Джерело: узагальнено автором на підставі [7]

Підсумовуючи, найбільшим викликом для недержавних аналітичних центрів є нестабільність фінансування та висока залежність від донорів. Це безпосередньо впливає на можливість утримувати експертів і вибудовувати довгострокову кадрову політику. Додаткові труднощі створюють перевантаження керівництва, слабка інституційна структура та потреба адаптуватися до швид-

ких зовнішніх змін. У сукупності ці фактори знижують стійкість організацій і ускладнюють їхній стратегічний розвиток.

В Україні недержавні аналітичні центри працюють у складних умовах, зумовлених війною, нестачею фінансів та залежністю від донорських пріоритетів. Керівники організацій демонструють усвідомлення важливості належного управління та поступово формалі-





зують внутрішні процеси, політики та моделі прийняття рішень. Значна частина центрів впроваджує стратегії розвитку й елементи адаптивного управління. Система внутрішніх політик в аналітичних центрах має комплексний характер і охоплює ключові аспекти управління: найбільш поширеними є кадрові, фінансові та антикорупційні політики; рідше зустрічаються екологічні та академічні політики, що може стати напрямом подальшого розвитку. Більшість центрів використовують сучасні цифрові інструменти й механізми швидкої адаптації, що дозволяє реагувати на кризові ситуації та зовнішні зміни. Залежність від проєктного фінансування та донорського порядку денного суттєво впливає на тематику та глибину їхніх досліджень. Попри це, частина організацій намагається диверсифікувати фінансові ресурси, залучаючи державні замовлення, приватні пожертви та власні консалтингові послуги. Загалом аналітичні центри демонструють високий рівень професійності та прагнуть зміцнювати управлінську спроможність, однак потребують сталого фінансування й чіткіших інституційних основ для розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Christoph L., Melnyk L. and Shapovalov S. Think tanks as civil society organisations in Ukraine. February 2023. URL: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement-neighbourhood-and-central-asia/ukraine-think-tanks/> (дата звернення: 15 жовтня 2025 р.)
2. Дмитренко О. А. Інституційна спроможність неурядових організацій України: фінансовий аспект. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 22. Політичні науки та методики викладання соціально-політичних дисциплін*. 2020 22(28), С. 47–55.
3. Якименко Ю. Неурядові аналітичні центри в Україні: можливості, виклики, перспективи. Доповідь Центру Разумкова. *Національна безпека та оборона*. 2007. № 6. С. 90.
4. Ініціатива з розвитку аналітичних центрів, веб-сайт. URL: <https://www.ttdi-ua.com/> (дата звернення: 10.10.2025).
5. Keudel, O., & Carbou, O. (2021). Think Tanks in a Limited Access Order: The Case of Ukraine. *East European Politics and Societies*. № 35(3). С. 790–811. URL: <https://doi/10.1177/0888325420937810>.

6. Львова О. Г. Діяльність неурядових аналітичних центрів України в умовах широкомасштабної війни. *Науковий журнал "Економіка і організація управління" Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2024. № 1(53). С. 56–66.

7. Опитувальник для керівників організацій «Виклики та перспективи управлінської та фінансової спроможності недержавних аналітичних центрів України». Google Forms : веб-сайт. URL: <https://shorturl.at/xQGPU> (дата звернення: 15 жовтня 2025 р.).

8. Герасимчук С. Аналітичні центри: проблеми визначення та шляхи їх вирішення. think twice UA. 2017. URL: <https://shorturl.at/1A6k3> (дата звернення: 26 вересня 2025 р.).

9. Boucher S., Wegrzyn R. and others. Europe and its think tanks: a promise to be fulfilled. *Report of Notre Europe think tank*, 2005. P.3.

10. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 бер. 2012. № 4572-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 01 жовтня 2025 р.).

11. Ініціатива з розвитку аналітичних центрів. веб-сайт. URL: <https://www.ttdi-ua.com/> (дата звернення: 05 жовтня 2025 р.).

12. Львова О. Софія Голота: головна мета нашої ініціативи – поліпшення якості публічної політики в Україні. think twice UA : веб-сайт. URL: <https://shorturl.at/9J2KU> (дата звернення: 19 вересня 2025 р.).

13. Think twice UA : URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/interviews/> (дата звернення: 26 вересня 2025 р.).

14. Львова О. Єгор Стадний: Фінансовий інструмент – це найкращий стимул у реформі освіти. think twice UA. URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/yegor-stadnyj-finansovyj-instrument-tse-najkrashhyj-stymul-u-reformi-osvity/> (дата звернення: 02 вересня 2025 р.).

References

1. Christoph, L., Melnyk, L. and Shapovalov, S. (2023). Think tanks as civil society organizations in Ukraine. February 2023. Retrieved from: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement->

neighbourhood-and-central-asia/ukraine-think-tanks/ (Access date: October 15, 2025)

2. Dmytrenko, O. A. (2020). Institutional capacity of non-governmental organizations of Ukraine: financial aspect. *Scientific journal of Mykhailo Drahomanov USU. Series 22. Political sciences and methods of teaching socio-political disciplines*, 22(28), 47–55.

3. Yakymenko, Y. (2007). Non-governmental analytical centers in Ukraine: opportunities, challenges, prospects. *Report of the Razumkov Center. National security and defense*, 6, 90.

4. Initiative for the Development of Think Tanks, website. Retrieved from: <https://www.ttdi-ua.com/> (Access date: 10.10.2025).

5. Keudel, O., Carbou, O. (2021). Think Tanks in a Limited Access Order: The Case of Ukraine. *East European Politics and Societies*, 35(3), 790–811. <https://doi/10.1177/0888325420937810>.

6. Lvova, O. G. (2024). Activities of non-governmental think tanks of Ukraine in the context of a large-scale war. *Scientific journal "Economics and Organization of Management" of the Vasyl Stus Donetsk National University*, 1(53), 56-66.

7. Questionnaire for heads of organizations “Challenges and prospects of the management and financial capacity of non-state think tanks of Ukraine”. Google Forms: website. Retrieved from: <https://shorturl.at/xQGPU> (Access date: October 15, 2025).

8. Gerasymchuk, S. (2017). Think tanks: problems of definition and ways of their solution. think twice UA. Retrieved from: <https://shorturl.at/1A6k3> (Access date: September 26, 2025).

9. Boucher, S., Wegrzyn, R. and others. (2005). Europe and its think tanks: a promise to be fulfilled. *Report of Notre Europe think tank*, 3.

10. On public associations: Law of Ukraine of March 22, 2012. No. 4572-VI. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (Access date: October 01, 2025).

11. Initiative for the Development of Analytical Centers. website. Retrieved from: <https://www.ttdi-ua.com/> (Access date: October 05, 2025).

12. Lvova O. Sofia Golota: the main goal of our initiative is to improve the quality of public policy in Ukraine. think twice UA : website. Retrieved from: <https://shorturl.at/9J2KU> (Access date: September 19, 2025).

13. Think twice UA: Retrieved from: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/interviews/> (Access date: September 26, 2025).

14. Lvova, O. (2025). Yehor Stadny: A financial instrument is the best incentive in education reform. think twice UA. Retrieved from: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/yegor-stadnyj-finansovyy-instrument-tse-najkrashhyj-stymul-u-reformi-osvity/> (Access date: September 02, 2025).

Стаття надійшла
до редакції : 09.10.2025 р.

Стаття прийнята
до друку: 25.11.2025 р.

Стаття опублікована:
30.12.2025 р.

Бібліографічний опис для цитування :

Львова О. Г. Виклики та перспективи управлінської спроможності недержавних аналітичних центрів України. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 100–109.

