

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-17>
УДК 351.86:001.89(477)+355.45:32.019.5](477)

Дунаєв Ігор Володимирович,

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: i.dunaev@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0002-0790-0496>*

Соловійов Євген Володимирович,

*кандидат наук з державного управління,
лейтенант ЗСУ,
заступник начальника штабу з мобілізаційної роботи в/ч А1619 (59бр),
м. Вінниця, Україна
e-mail: ljuka76@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1463-646X>*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ЯКІ ПЕРСПЕКТИВИ У ІДЕЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ХАБІВ ЕКСПЕРТНИХ РЕСУРСІВ?

Анотація. У статті досліджуються перспективи розвитку регіональних хабів експертних ресурсів в Україні як інноваційної моделі організації публічного управління інтелектуальним забезпеченням національної безпеки в умовах гібридних загроз та геополітичної турбулентності. Автори здійснюють порівняльний аналіз глобальних трендів та моделей децентралізації експертних ресурсів у сфері безпеки, виокремлюючи ключові детермінанти та варіативність підходів у різних країнах та регіонах світу. Особлива увага приділяється досвіду провідних міжнародних безпекових альянсів та аналітичних центрів, зокрема НАТО, AUKUS, RAND Corporation, які розвивають адаптивні мережеві екосистеми експертизи, здатні швидко мобілізувати інтелект для реагування на комплексні виклики сучасності. Автори досліджують принципи та механізми горизонтальної взаємодії при формуванні міжрегіональних експертних спільнот, наголошуючи на важливості спільності цінностей, довіри, інклюзивності та технологічної бази. На основі аналізу ролі та моделей функціонування локальних центрів компетенцій у різних країнах, автори окреслюють потенціал та виклики розбудови мережі регіональних безпекових хабів в Україні.

Як цитувати: Дунаєв І. В., Соловійов Є. В. Публічне управління інтелектуальними ресурсами національної безпеки: які перспективи у ідеї регіональних хабів експертних ресурсів? *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 219–253. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-17>

In cites: Dunayev, I.V., Soloviov, Ye.V. (2024). Public Management of Intellectual Resources for National Security: What are the Prospects for the Idea of Regional Hubs of Expert Resources? *State Formation*, no. 2 (36), 219–253. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-17> [in Ukrainian].

© Дунаєв І. В., Соловійов Є. В., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Зокрема, наголошується на необхідності подолання структурних обмежень та анахронічних підходів до організації аналітичної роботи, забезпечення належного ресурсного та технологічного забезпечення, розвитку горизонтальних зв'язків та культури співпраці між державним, громадським та приватним секторами. Автори пропонують перспективні механізми впливу експертної спільноти на політику безпеки в умовах російської агресії, що передбачають інтенсифікацію експертної дипломатії, створення "коаліцій підтримки" всередині країни, розвиток спільних проєктів з партнерами з країн ЦСЄ та активне використання інструментів публічної дипломатії і стратегічних комунікацій. У висновках наголошується, що розбудова впливової мережі регіональних безпекових хабів є стратегічним завданням для України, яке вимагає системних інвестицій у розвиток аналітичних спроможностей, міжсекторальної співпраці та комунікації з суспільством. Стаття має міждисциплінарний характер на перетині сфер національної безпеки, публічного управління та мережевого аналізу, тож буде цікавою для науковців, експертів та практиків, які займаються питаннями трансформації системи безпекової експертизи в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: національна безпека, інтелектуальна безпека, аналітичні центри, мережеві моделі, локальні центри компетенцій, трансформація безпекової аналітики.

Актуальність обраної теми для України важко переоцінити. В умовах російської агресії та колосальної асиметрії потенціалів (оборонні витрати РФ в 11 разів, а населення в 3,3 рази більше за українські у 2023 і 2024 рр.), традиційні централізовані моделі управління експертизою вже не працюють. Дослідження RAND [9; 25] показує, що історично лише 18 країн змогли протистояти значно потужнішим агресорам за рахунок стійкості, адаптивності та асиметричних стратегій. Саме максимально ефективна мобілізація інтелектуального капіталу стає для України запорукою виживання нації.

Публічне управління інтелектуальними ресурсами національної безпеки набуває критичного значення для України в умовах екзистенційної загрози, спричиненої російською агресією. Героїчний спротив українського народу продемонстрував його прагнення до свободи та суверенітету, проте обмежена підтримка з боку міжнародної спільноти, особливо країн Глобального Півдня, ставить під сумнів здатність України протистояти потужному ворогу в довгостроковій перспективі. У цьому контексті ефективна мобілізація та використання інтелектуального капіталу нації стає запорукою виживання та перемоги. Традиційні централізовані моделі управління знаннями та експертизою виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними в умовах динамічних змін безпекового середовища. Саме тому концепція регіональних хабів інтелектуальної безпеки, що передбачає децентралізацію експертних ресурсів, міжрегіональну кооперацію та створення локальних центрів компетенцій, може стати проривним рішенням для мобілізації інтелектуального потенціалу нації. Формування мережі таких хабів дозволить оперативно реагувати на місцеві виклики та загрози, забезпечити циркуляцію знань та обмін кращими практиками між експертними спільнотами різних регіонів, зосередити критичну масу ресурсів та компетенцій для системного вирішення проблем безпеки.

Більш того, децентралізація інтелектуальних ресурсів сприятиме розвитку горизонтальних зв'язків та синергії між регіонами, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів та необхідності швидкого реагування на загрози. Локальні центри компетенцій зможуть не лише акумулювати та розвивати експертизу в специфічних сферах безпеки, але й стати майданчиками для інноваційних досліджень та розробок, спрямованих на вирішення конкретних проблем регіонів. Публічне управління цими процесами вимагає дійсно стратегічного бачення і широкого кругозору, яке поєднує розуміння глобальних трендів та викликів з дуже критичного врахуванням численної локальної специфіки по Україні і світу в різних історичних контекстах. Держава має виступити в ролі фасилітатора та координатора, забезпечуючи необхідну інституційну та ресурсну підтримку регіональним хабам інтелектуальної безпеки, стимулюючи міжрегіональну кооперацію та обмін знаннями. Водночас, важливо залучити до цих процесів широке коло стейкхолдерів від наукових установ та експертних спільнот до громадянського суспільства та бізнесу, формуючи довіру та синергію зусиль.

В умовах обмеженості зовнішньої підтримки та невизначеності майбутнього, саме ефективне публічне управління інтелектуальними ресурсами, засноване на принципах децентралізації, кооперації та розвитку локальних компетенцій, може стати ключовим фактором стійкості та безпеки української державності. Це вимагає не лише інноваційних підходів та рішень, але й політичної волі та готовності до трансформаційних змін на всіх рівнях державного управління та суспільства.

Постановка проблеми і огляд останніх досліджень. У цьому сенсі ідея побудови в Україні і/чи у Східній Європі мережі регіональних хабів інтелектуальної безпеки може стати проривним рішенням. Децентралізація експертних ресурсів забезпечить стійкість до ударів противника та швидке реагування на локальні загрози. Міжрегіональна кооперація сприятиме синергії розрізнених компетенцій та обміну кращими практиками. А створення локальних центрів компетенцій дасть змогу точково концентрувати критичні знання для вирішення найгостріших проблем регіонів. Однак ключову роль має відіграти саме публічне управління цим процесом. Воно вимагає нової парадигми на принципах стратегічного бачення, проактивності, інноваційності та широкого залучення всього суспільства від академічної спільноти до бізнесу. Держава має виступити координатором цих зусиль, створюючи інституційну та ресурсну базу для розвитку регіональних хабів, стимулюючи їхню кооперацію та імплементацію напрацювань. Це амбітний виклик, що потребує трансформацій на всіх рівнях управління та суспільних відносин. Але на «кону» головне: це здатність української нації вижити та перемогти у довгостроковій перспективі.

За останні 5 років спостерігається зростання інтересу до децентралізованих моделей управління інтелектуальними ресурсами у сфері національної безпеки, однак підходи різняться залежно від країни та регіону.

Західні дослідники, такі як МакГенн [17] і Слотер [27] та Фогель і ДеВітт [33], наголошують на відкритості, залученні недержавних акторів та адаптивному управлінні знаннями, тоді як у Китаї, як зазначають Цзін та Осборн [11] і Сян [35], фокус зміщений у бік державно-приватного партнерства під контролем партії. Японія та Корея, як показують Я. Лі та ін. [14] і Г. Парк та Л. Лейдесдорф [22], приділяють більше уваги розвитку локальних інноваційних екосистем навколо університетів та дослідницьких кластерів, а Австралія [8], синтезує ці підходи в моделях «розумного інклюзивного врядування».

Ключові західні аналітичні центри також мають свої особливості: НАТО [20] робить акцент на розвитку мереж експертизи та взаємодії з аналітичними центрами, RUSI [24] – переважно на стратегічних прогнозах, воєнно-політичних інсайтах, державно-приватних партнерствах та стратегічних комунікаціях, Chatham House [19] підкреслює роль неформальної дипломатії, а Atlantic Council [13] вже десятки років як пропонує моделі інтеграції різних типів експертизи. В Україні ж [1; 3; 6], дослідження лише розпочинаються і здебільшого зосереджені на співпраці з НАТО/ЄС та військово-технічних аспектах [10; 31], тоді як бракує комплексного аналізу перспектив регіональних експертних хабів в умовах російської агресії. Але попри всі природні відмінності можна простежити конвергенцію ключових ідей децентралізації, адаптивності, крос-секторного партнерства та розвитку локальних центрів компетенцій, однак їх ефективність в умовах реальних загроз потребує подальших критичних досліджень, особливо з урахуванням українського контексту.

В основі статті лежить ідея, що децентралізація, міжрегіональна кооперація та розвиток локальних центрів компетенцій у сфері безпекової експертизи можуть стати ефективною відповіддю на комплексні виклики сучасності, зміцнюючи стійкість та адаптивність національної системи прийняття рішень. Відповідно, **мета статті** – визначити потенціал регіональних хабів експертних ресурсів в Україні як альтернативної моделі організації публічного управління інтелектуальним забезпеченням національної безпеки в умовах гібридних загроз та геополітичної турбулентності у світі.

Застосована методологія дослідження. У статті використані такі методи: аналіз глобальних трендів та моделей децентралізації експертних ресурсів у сфері безпеки на основі кращих практик провідних країн світу; порівняльний підхід до вивчення специфіки розвитку регіональних експертних хабів та локальних центрів компетенцій у різних країнах з урахуванням національного контексту; кейс-стаді успішних прикладів міжрегіональної кооперації аналітичних центрів у форматі спільних дослідницьких проєктів, експертних мереж, платформ обміну знаннями; форсайт-аналіз перспективних напрямів еволюції регіональних хабів експертизи на горизонті 10-25 років з огляду на вплив технологічних, соціально-економічних, геополітичних факторів; окреслення механізмів впливу на політику безпеки.

Інформаційна база: аналітичні матеріали провідних зарубіжних та українських think tanks з питань безпекової політики та міжнародних відносин;

наукові публікації у сфері публічного управління, національної безпеки, мережевого аналізу; експертні оцінки та прогнози щодо перспектив розвитку архітектури глобальної та регіональної безпеки; статистичні дані щодо розвитку аналітичних центрів в Україні та світі (галузеві звіти, рейтинги, результати опитувань); законодавчі та нормативні документи, що регулюють функціонування суб'єктів сектору безпеки та оборони України.

Виклад основного матеріалу розпочнемо зі стислого огляду ключових тенденцій та організаційних інновацій в організації експертного забезпечення безпекової політики в цих країнах за останні роки.. Трансформація безпекового середовища в умовах гібридних загроз та геополітичної турбулентності змушує провідні країни Заходу переосмислювати підходи до організації експертного забезпечення політики у сфері національної безпеки. Ключовим трендом останнього десятиліття стає децентралізація експертних ресурсів та розбудова гнучких мережевих моделей взаємодії аналітичних центрів, університетів, державних установ та приватного сектору. Класичним прикладом цього підходу є розвиток мережі центрів передового досвіду НАТО (centers of excellence), яка наразі налічує 28 спеціалізованих інституцій у 21 країні. Створені на мультинаціональній основі та зорієнтовані на конкретні функціональні сфери безпеки (від кібероборони до стратегічних комунікацій), ці центри відіграють роль хабів генерування інноваційних ідей та рішень, а також платформ для обміну досвідом та кращими практиками між країнами-членами Альянсу. Водночас у США, які традиційно поклалися на потужну мережу зовнішньополітичних аналітичних центрів (понад 1800 організацій станом на 2023 рік), спостерігається активізація державно-приватного партнерства у безпековій сфері. Аналіз бюджетів 25 провідних аналітичних центрів з питань міжнародної безпеки показує, що від 35 до 50% їхнього фінансування надходить від корпоративних та приватних донорів. Така диверсифікація ресурсної бази розширює можливості для залучення експертизи з різних секторів суспільства та забезпечує певний запас стійкості на випадок коливань державного фінансування.

Паралельно відбувається активізація неформальних каналів експертної дипломатії у форматах track 1.5 (за участі представників державних структур та незалежних експертів) та track 2 (суто експертні контакти): за останні 6-7 років кількість заходів такого роду збільшилася на 70%. Ці майданчики дозволяють генерувати та тестувати нові політичні ідеї у більш вільному режимі, залучати ширші кола стейкхолдерів та впливати на громадську думку як всередині країн, так і на міжнародному рівні.

Важливим виміром трансформацій на Заході є також посилення міждисциплінарності та інтеграція різних типів експертизи – від технічної до регіональної. Показовим кейсом тут може бути створення у 2014р. Центру вдосконалених оборонних студій (CADS) у структурі Міністерства оборони Великої Британії. Він об'єднав фахівців з оборонного планування, розробників озброєнь, спеціалістів з регіонів у єдиній мережі та запровадив інноваційні методи колективної роботи над комплексними безпековими викликами майбутнього.

Цікавим і корисним є досвід політично-безпекового утворення AUKUS. Унікальність підходу AUKUS та підтримуваних ним експертних мереж до організації інтелектуальних ресурсів у сфері безпеки полягає у безпрецедентному рівні інтеграції та обміну чутливими технологіями між США, Великою Британією та Австралією. «родзинка» базується на особливому характері довіри та спільності цінностей між високорозвиненими англосаксонськими країнами-учасницями, що дозволяє їм розвивати експертну співпрацю навіть у найбільш закритих сферах, таких як ядерні підводні човни, кібербезпека та квантові обчислення [34]. Відповідно, прикладом такої глибокої інтеграції є залучення австралійських фахівців до американських національних лабораторій, де розробляються передові військові технології [29]. Іншим проявом є створення в рамках AUKUS робочої групи з квантових технологій, яка об'єднує провідних науковців та інженерів трьох країн для спільних досліджень та обміну ноу-хау [21]. Такий рівень кооперації важко повторити іншим країнам через відсутність настільки міцної довіри та технологічного потенціалу. Для нас, для України цей досвід AUKUS може бути корисним у контексті розвитку експертної співпраці з ключовими партнерами, передусім США та Великою Британією. Хоча Україна і не буде членом такого «клубу довіри», AUKUS може з нами розвивати більш інтенсивний обмін знаннями та технологіями у критичних сферах, таких як протидія гібридним загрозам, кібербезпека та розвідка. Прикладом кроку в цьому напрямку вже є залучення українських фахівців до роботи Європейського центру передового досвіду з протидії гібридним загрозам у Гельсінкі. Розширення таких можливостей для українських експертів стажуватися та працювати в західних мозкових центрах та лабораторіях може стати важливим каналом трансферу критичних компетенцій та зміцнення довіри у відносинах з партнерами.

В цілому, західний тренд децентралізації експертних ресурсів з безпеки характеризується такими базовими рисами, як:

1) Ставка на адаптивність та гнучкість у відповідь на складну та мінливу природу сучасних загроз. Ієрархічні структури доповнюються або й заміщуються мережевими екосистемами співпраці між різними інституціями та секторами.

2) Визнання необхідності легітимізації політичних рішень через залучення ширших кіл експертизи та стейкхолдерів. В умовах дефіциту довіри до традиційних державних інститутів відкриті формати взаємодії держави, аналітичних спільнот та громадянського суспільства набувають критичного значення.

3) Активне використання новітніх технологій (онлайн-платформи, сервіси візуалізації, великі дані) для посилення горизонтальної взаємодії, спільного створення знань та доказово обґрунтованої аргументації у діалозі з владою та суспільством.

Водночас реалізація потенціалу децентралізованих мереж експертизи нашоюхується на певні виклики та ризики.

Серед них: а) фрагментація експертного середовища та потенційна втрата координації зусиль при надмірному розпорошенні ресурсів; б) складність оцінки реального впливу неформальних ініціатив (track 2) на офіційні політичні рішення; в) потенційний конфлікт інтересів та ризик упередженості при залученні корпоративних та приватних донорів. Ці аспекти потребують подальшого аналізу та врахування при розбудові ефективних моделей децентралізованої безпекової експертизи.

Ситуація в Азійсько-Тихоокеанському регіоні має свою специфіку, зумовлену відмінностями політичних систем та стратегічних культур країн. Зокрема, в Китаї спостерігається рух до централізації експертного забезпечення під егідою Комуністичної партії. Водночас КНР активно розвиває мережу аналітичних центрів на кшталт New Silk Road Think Tank Network (35 дослідницьких інституцій з 22 країн) як інструмент «м'якої сили» на глобальному рівні. На цьому тлі Японія та Південна Корея роблять ставку на інноваційні екосистеми, що інтегрують потенціал університетів, дослідницьких лабораторій та корпорацій. Успішні приклади – Центр сек'юритизації Кіотського університету та Корейський інститут міжнародних економічних досліджень.

Досить показовий контраст демонструють моделі Австралії та Сінгапуру, що відзначаються відкритістю та орієнтацією на міжнародну кооперацію. Створений у 2018 р. Австралійський інститут стратегічної політики перетворився на майданчик інтенсивного діалогу держави, експертів, громадянського суспільства та технологічних компаній в галузі кібербезпеки та протидії гібридним загрозам. Аналогічну роль «хабу ідей» відіграє сінгапурський аналітичний центр RSIS, що об'єднує понад 150 експертів з різних аспектів безпеки в Південно-Східній Азії.

Зовсім інший досвід демонструють більш консервативні та закриті моделі Росії, Ірану та Угорщини. У РФ домінують підконтрольні державі та орієнтовані на обслуговування інтересів військового відомства think tanks на кшталт RISS (Інститут стратегічних досліджень) та CAST (Центр аналізу стратегій і технологій). В Ірані експертиза з питань безпеки зосереджена навколо аналітичних структур Вищої ради національної безпеки та шиїтських богословських центрів, що просувають ідеологічні концепти на кшталт «економіки спротиву». А в Угорщині відбувається посилення державного контролю над експертним середовищем та домінування аналітичних центрів, афілійованих з правлячою партією «Фідес» Віктора Орбана.

Порівняння цих різних підходів дає підстави стверджувати, що моделі децентралізації експертних ресурсів у безпековій сфері несуть як переваги, так і певні вади та обмеження. Централізовані системи дозволяють акумулювати ресурси та забезпечувати чітку субординацію, але ризикують втратою гнучкості та здатності до інновацій. Гетерогенні мережі є більш адаптивними, проте вони можуть потерпати від браку координації та ресурсного забезпечення. Залучення приватних донорів та неурядових акторів розширює спектр експертизи, але

створює ризики упередженості. А неформальні майданчики дозволяють тестувати ідеї та формувати консенсус, проте часто їх реальний вплив на політику важко відстежити.

Наведені дані та факти дозволяють окреслити ключові детермінанти та варіативність моделей організації експертних ресурсів з безпеки на національному рівні. Подальший розвиток цих моделей визначатиметься цілим комплексом факторів: від еволюції загроз та викликів до політичної волі, структури суспільства, технологічного прогресу та культурних особливостей. Водночас порівняльний аналіз кейсів дає підстави для деяких узагальнень щодо потенційних майбутніх станів та логіки трансформацій експертного забезпечення безпекової політики на горизонті 10-15 років:

1) Дифузія інноваційних технологій (штучний інтелект, великі дані, краудсорсинг тощо) та нових соціальних практик сприятиме поширенню гнучких мережевих моделей експертизи навіть у більш ієрархічних державах. Це потребуватиме пошуку оптимальних механізмів управління децентралізованими мережами.

2) Посилення викликів на стику локального та глобального рівнів (пандемії, кліматичні зміни, кібератаки) актуалізує розвиток транснаціональних експертних мереж та механізмів обміну знаннями. Активізується співпраця держав з недержавними сторонами - корпораціями, НУО, епістемічними спільнотами (спільнотами людей зі спільними непрофесійними інтересами, напр., Ротарі-клуби).

3) Ціннісне протистояння між демократичними та авторитарними моделями управління позначиться на зростаючій поляризації підходів до організації безпекової експертизи. Відкриті адаптивні системи змагатимуться із закритими мілітаризованими.

4) Нерівномірність розподілу ресурсів та «цифрових розривів» між країнами та регіонами зумовить відмінності у спроможності розвивати ефективні мережі експертизи. Розвинені держави будуть схильні до аутсорсингу аналітичних функцій, менш розвинені - до централізації контролю.

5) Перехід від лінійних до складних мереж продукування знань підвищить попит на методології системного аналізу, багатоагентного моделювання, сценарного планування для вироблення «робустних» (англ. – *“robust”*, *надійних і належних*) рішень в умовах невизначеності.

Сумарно ці тенденції дозволяють спрогнозувати поступову конвергенцію моделей організації експертного забезпечення політики безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях. Втім, ця конвергенція не буде лінійною та однорідною. Збережеться - а подекуди й загостриться - конкуренція між мережевими та ієрархічними підходами, між відкритістю та закритістю систем генерування знань та вироблення рішень. Визначальними факторами успішності національних систем безпекової експертизи будуть їхні адаптивність, міжсекторальність, здатність інтегрувати ресурси держави та суспільства при збереженні функціональної автономності аналітичних центрів (табл. 1).

Таблиця 1. – Узагальнення ключових трендів і прогностичних оцінок в організації інтелектуальних ресурсів національної безпеки країн/блоків

Table 1. – Summary of key trends and prognostic assessments in the organization of intellectual resources for national security of countries/blocs

Регіон/країна	Домінуючі моделі організації	Ключові геополітичні детермінанти	Прогноз на 10-15 років
Провідні країни НАТО (США, Велика Британія, Канада)	<ul style="list-style-type: none"> – мережеві структури (напр. мережа центрів передового досвіду НАТО) – публічно-приватні партнерства (напр. фінансування топ-25 think tanks в США на 35-50% з недержавних джерел) – залучення недержавних акторів через формати Track 1.5/2 	<ul style="list-style-type: none"> – комплексність гібридних загроз вимагає адаптивності – потреба легітимізації рішень через ширше залучення експертизи – нові технології сприяють горизонтальній співпраці 	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток транснаціональних експертних мереж та механізмів обміну знаннями – посилення співпраці держав з корпораціями, НУО, епістемічними спільнотами – впровадження методологій системного аналізу, багатоагентного моделювання
ЄС (Німеччина, Франція)	<ul style="list-style-type: none"> – гетерогенні експертні мережі (напр., Німецька рада зовнішньої політики DGAP) – залучення аналітичних центрів до міжурядових ініціатив (напр. French Institute for International Relations) 	<ul style="list-style-type: none"> – ціннісне протистояння з авторитарними державами – брекзит та внутрішні розбіжності в ЄС – Міграційні кризи та соціальна напруга 	<ul style="list-style-type: none"> – пошук балансу між поглибленням інтеграції та збереженням суверенітету – ставка на «розумну силу», культурну дипломатію – розвиток експертизи з питань стійкості та соціальної згуртованості
Китай	<ul style="list-style-type: none"> – централізація під егідою КПК (напр. Китайські інститути сучасних міжнародних відносин CICIR) – використання think tanks для просування концепцій «community of shared future», «Belt and Road» 	<ul style="list-style-type: none"> – суперництво зі США, напруга довкола Тайваню, Гонконгу – реалізація ініціативи «Один пояс, один шлях» – переорієнтація на внутрішній ринок та інновації 	<ul style="list-style-type: none"> – подальша концентрація експертних ресурсів при формальному збереженні мережі think tanks – вибіркоче залучення іноземної експертизи під контролем уряду – активне просування китайської моделі управління
Японія, Південна Корея	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток інноваційних екосистем на базі університетів та дослідницьких інституцій (напр. Science and Technology Policy Institute Korei) – Міжнародні мережеві ініціативи (напр. Asia Pacific Initiative Японії) 	<ul style="list-style-type: none"> – загрози з боку КНДР, територіальні суперечки – технологічна конкуренція з Китаєм – старіння населення, соціально-економічні дисбаланси 	<ul style="list-style-type: none"> – посилення кооперації в рамках QUINT (Японія-Корея-США-Австралія-Індія) – акцент на науково-технічну експертизу та інновації – ставка на «м'які» інструменти впливу в Індо-Тихоокеанському регіоні

Регион/країна	Домінуючі моделі організації	Ключові геополітичні детермінанти	Прогноз на 10-15 років
Австралія, Сінгапур	<ul style="list-style-type: none"> – відкриті експертні мережі, орієнтовані на міжнародну співпрацю (напр. австралійська Strategic Policy Institute, сінгапурський центр RSIS) – інтеграція Track 1/1.5/2 форматів 	<ul style="list-style-type: none"> – конкуренція США-КНР в Індо-Тихоокеанському регіоні – нетрадиційні виклики безпеки (пандемії, зміни клімату) – загрози критичній інфраструктурі та морським комунікаціям 	<ul style="list-style-type: none"> – активна роль у розвитку регіональних інституцій (ASEAN, АРЕС) – розширення співпраці з п'ятьма очима «Five eyes» (обмін розвідданими) – розробка інноваційних рішень на стику безпеки, технологій та управління
Росія	<ul style="list-style-type: none"> – консолідація під контролем силових структур (напр. Рада з міжнародних справ) – безпекова експертиза зосереджена в академіях та НДІ Міноборони, МЗС 	<ul style="list-style-type: none"> – конфронтація із Заходом (війна в Україні, гібридні впливи) – занепад економіки внаслідок міжнародних санкцій – вплив кадрів та «інтелектуальна ізоляція» 	<ul style="list-style-type: none"> – подальша мілітаризація експертного середовища – падіння якості досліджень через цензуру та ідеологізацію – зовнішньополітичні авантюри для легітимації режиму
Іран	<ul style="list-style-type: none"> – ідеологізація під контролем Корпусу Вартових Ісламської революції та Вищої ради нацбезпеки – експертиза зосереджена в державних структурах та шіїтських семінаріях 	<ul style="list-style-type: none"> – криза довкола ядерної програми, конфлікти з сусідами – «максимальний тиск» США та міжнародна ізоляція – протести всередині країни, економічні негаразди 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання впливу радикальних кіл – посилення орієнтації на Китай та РФ – відтік освічених кадрів продовжуватиметься
Угорщина	<ul style="list-style-type: none"> – згортання плюралізму думок, домінування орбанівських think tanks (напр. Center for Fundamental Rights) – тиск на незалежні аналітичні центри та ЗМІ 	<ul style="list-style-type: none"> – популістська антиліберальна ідеологія – євроскептицизм та зближення з Росією – енергетична залежність, старіння населення 	<ul style="list-style-type: none"> – концентрація експертизи під контролем уряду – інструменталізація безпекових питань для легітимації режиму – подальше послаблення зв'язків з ЄС та НАТО

*Джерело: розробка Дунаєва І. В.

*Source: development by Dunayev I. V.

Отже, у якості робочого висновку можна зазначити, що досвід провідних акторів світової політики засвідчує зростаюче різноманіття та гібридизацію моделей експертного супроводу політики національної безпеки. Загальний тренд до більшої децентралізації та мережовості відображає спроби адаптації до зростаючої складності безпекового середовища. Водночас цей процес не є

лінійним і відзначається суттєвими варіаціями залежно від специфіки країн та регіонів світу. Подальші трансформації визначатимуться комплексом технологічних, економічних, ціннісних та політичних детермінант і вимагатимуть гнучкості, міжсекторального партнерства та безперервного навчання всіх залучених сторін.

Як бачимо, пошук нових форм і моделей експертної співпраці, зокрема – у Європі і в рамках AUKUS, підводить нас до більш широкої теми міжрегіональної кооперації у створенні експертних спільнот. Як показує приклад Європейського центру передового досвіду з протидії гібридним загрозам, залучення українських фахівців до роботи міжнародних аналітичних структур може стати важливим каналом трансферу знань та компетенцій. Однак для України, з її обмеженими ресурсами, критично важливо вибудувувати таку кооперацію на принципах стратегічного партнерства, фокусуючись на взаємодії з ключовими союзниками, такими як Велика Британія, країни Північної Європи, Канада та США. Відповідно, розглядаючи принципи та механізми горизонтальної взаємодії при формуванні міжрегіональних експертних спільнот, слід виділити кілька базових умов:

1) Спільність цінностей та інтересів. Це значить, що стійкі експертні мережі утворюються навколо певного ціннісного ядра, такого як відданість демократії, верховенству права, свободі слова. В контексті безпекової співпраці додатковими «якорями» є спільне бачення загроз та прихильність до колективної оборони. Для України принципово важливо розвивати партнерства з країнами, що поділяють її устремління до європейської та євроатлантичної інтеграції.

2) Взаємна довіра та транспарентність. Обмін чутливою інформацією та напрацювання спільних рішень вимагають високого рівня довіри між учасниками експертних мереж. Це передбачає прозорість щодо джерел фінансування, методології досліджень, потенційних конфліктів інтересів. Українським мозковим центрам важливо дотримуватися міжнародних стандартів транспарентності, щоб бути надійними партнерами.

3) Інклюзивність та міждисциплінарність. Ефективні експертні спільноти об'єднують представників різних галузей знань та професійних середовищ - від науковців та аналітиків до практиків та активістів. Це дозволяє генерувати інноваційні рішення на перетині компетенцій. Для України важливо долати бар'єри між секторами та інтегрувати експертизу громадянського суспільства, бізнесу, медіа у безпековий дискурс.

4) Технологічна база та цифрова інфраструктура. В умовах глобальної пандемії та обмежень на подорожі віртуальний вимір набуває критичного значення для функціонування міжрегіональних експертних мереж. Наявність захищених платформ для онлайн-комунікацій, обміну даними, спільної роботи над документами стає базовою передумовою кооперації. Україні важливо інвестувати в цифрові компетенції своїх аналітичних центрів та інтегруватися до глобальних ІТ-екосистем.

Говорячи про ключових учасників міжрегіональної експертної взаємодії, можна виділити шість груп:

1) Мозкові центри (think tanks) – незалежні аналітичні інституції, що спеціалізуються на дослідженнях у сфері безпеки та зовнішньої політики. Вони відіграють роль генераторів ідей, постачальників об'єктивного аналізу, майданчиків для дискусій. Приклади – британська Chatham House, німецька SWP, польський OSW. Ключовими функціями аналітичних центрів є проведення досліджень, організація діалогу між стейкхолдерами, розробка рекомендацій для органів влади.

2) Університети та наукові установи – осередки фундаментальних та прикладних досліджень, що забезпечують теоретичне підґрунтя для роботи експертних мереж. Провідні виші світу, такі як Гарвард, Оксфорд, Стенфорд, мають потужні школи міжнародних відносин та безпекових студій. Їхні функції включають підготовку кадрів, розвиток аналітичних методологій, тестування інноваційних концепцій.

3) Державні органи – міністерства, відомства, парламентські комітети, що відповідають за формування та імплементацію безпекової політики. Вони є ключовими споживачами експертизи, що продукується аналітичними мережами. Взаємодія відбувається у форматі консультацій, брифінгів, спільних робочих груп. Функції державних структур передбачають визначення запиту на експертизу, фінансування досліджень, використання напрацювань у розробці рішень.

4) Громадянське суспільство, зокрема громадські організації, групи активістів і особливо – ветеранські, профспілки, що привносять у експертний дискурс «низову» перспективу та знання локальних контекстів. Вони часто виступають у ролі «сторожових псів», забезпечуючи громадський контроль за діяльністю влади та силових структур. Їхніми звичайними функціями є адвокація інтересів уразливих груп, моніторинг дотримання прав людини, гуманітарна діяльність.

5) Бізнес-асоціації та компанії – це представники приватного сектору, особливо в галузях ВПК, кібербезпеки, металообробки, енергетики, що володіють специфічною технічною експертизою. Вони можуть долучатися до експертних мереж як донори та партнери в реалізації прикладних проєктів, а їхні функції охоплюють розробку технологічних рішень, оцінку техногенних і економічних ризиків, захист критичної інфраструктури.

6) Міжнародні організації, так як ООН (буде дедалі менше), НАТО (дедалі більше), ОБСЄ, інші безпекові інституції регіонального рівня. Вони часто виступають «парасольками» для розвитку експертних мереж, надаючи політичну, організаційну, фінансову підтримку, наприклад, Консорціум академій оборони НАТО. Функції міжнародних структур включають координацію зусиль, гармонізацію стандартів, сприяння обміну досвідом.

Еволюція моделей утворення експертних спільнот визначається комплексом глобальних трендів: від характеру безпекових викликів до розвитку

інформаційних технологій. Як відомо, історично експертні мережі у сфері міжнародної безпеки формувалися навколо «великих» акторів – держав, оборонних альянсів, впливових think tanks. Класичним прикладом є мережа RAND Corporation, що виникла в США після Другої світової війни для опрацювання стратегії стримування СРСР. Подібні структури спиралися на ієрархічну модель виробництва експертного знання та лінійну комунікацію з органами влади. Завершення Холодної війни привело до певної децентралізації безпекового дискурсу та плюралізації експертних мереж. Тематичний фокус змістився на «м'які» загрози – тероризм, організовану злочинність, екологічні проблеми. Почали активно формуватися регіональні експертні хаби, як-от європейські мозкові центри, що супроводжували процеси євроінтеграції: Європейська рада з міжнародних відносин (ECFR), Центр європейських політичних досліджень (CEPS).

Глобальна фінансова криза 2008 року стала тригером для більш інтенсивної міжрегіональної кооперації аналітичних центрів, пошуку спільних відповідей на виклики економічної нестабільності та зростання популізму. Показовим кейсом стало утворення в 2012 році Мережі глобальних рішень (T20) як «м'якого партнерства» провідних аналітичних центрів з країн Великої двадцятки (G20). Ця мережа запропонувала платформу для «горизонтальної» координації досліджень та напрацювання інноваційних підходів до глобального управління.

Анексія Криму та початок російської агресії проти України в 2014 році спричинили тектонічний зсув у безпековому ландшафті Європи та світу. Гібридний характер загроз підштовхнув до більш тісної інтеграції військових, розвідувальних, дипломатичних, економічних вимірів безпеки. Це знайшло відображення в розвитку міжвідомчих та крос-секторальних експертних мереж. Зараз відповідними прикладами є (а) Європейський центр передового досвіду з протидії гібридним загрозам (Hybrid CoE), утворений у 2017 році ЄС та НАТО, а також (б) міжпарламентська «Кримська платформа», що об'єднує законодавців різних країн навколо питань деокупації півострова.

Однак ці ініціативи, попри їхню безперечну важливість, поки що не змогли докорінно змінити status quo в протистоянні з РФ. Hybrid CoE зосереджений переважно на аналітичній роботі та тренінгах, тоді як оперативне реагування на гібридні атаки Кремля досі значною мірою залишається в компетенції національних урядів. «Кримська платформа», своєю чергою, є радше символічним майданчиком солідарності, ніж механізмом вироблення конкретних рішень щодо повернення півострова. Тож можна стверджувати, що наявні міжвідомчі та крос-секторальні мережі є необхідною, але не достатньою умовою ефективної протидії гібридним загрозам.

Пандемія COVID-19 та глобальний локдаун 2020-2021 років стали драйвером стрімкої цифровізації практик експертної кооперації. Онлайн-формати комунікацій, роботи з даними, прогнозного моделювання перетворилися з доповнення на базовий фундамент діяльності аналітичних спільнот. Віртуальні

платформи, як-от Лабораторія глобальної безпеки Атлантичної ради, уможливають залучення експертів практично з будь-якої точки світу та інтерактивну візуалізацію безпекової аналітики.

Разом з тим, перехід у цифровий простір несе і нові виклики. По-перше, він загострює проблему цифрового розриву: експерти та інституції з країн, що розвиваються, мають обмежений доступ до передових технологічних рішень. По-друге, зростають ризики кібербезпеки, оскільки онлайн-платформи стають привабливою ціллю для хакерських атак та шпигунства. Врешті, дистанційний формат ускладнює налагодження довірчих відносин між учасниками експертних мереж, що критично важливо для обміну чутливою інформацією. Показовим кейсом стала спроба зриву роботи «Кримської платформи» через масову DDOS-атаку на онлайн-трансляцію установчого саміту в серпні 2021 року, яку здійснили хакери, ймовірно пов'язані з РФ.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну в лютому 2022 року ще більше актуалізувало розвиток гнучких міжнародних експертних мереж, здатних швидко мобілізувати інтелект для підтримки Києва та протидії агресору. Українські мозкові центри активно інтегруються в такі мережі. Наприклад, київський Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння (ЦДАКР) став партнером новоствореної Лабораторії оборонних інновацій США, а Рада зовнішньої політики «Українська призма» бере активну участь у трансатлантичному діалозі в межах «Форуму Бухарест 9».

Водночас події 2022 року оголили і певні системні обмеження усталених форматів експертної кооперації. Попри наявність розгалужених мереж, західні партнери України виявилися не готовими до масштабу та інтенсивності російської агресії. Аналітичні прогнози щодо ймовірності повномасштабної війни не справдилися, що підірвало довіру до традиційних «мозкових центрів». Комунікація між експертами, дипломатами та військовими напередодні вторгнення була недостатньою, а обмін розвідувальними даними - обмеженим. Деякі усталені майданчики трансатлантичного безпекового діалогу, як-от Мюнхенська конференція, радше сприяли збереженню ілюзій щодо готовності Москви до компромісу. Ці прорахунки вимагають критичного переосмислення ролі експертних мереж у міжнародній кризовій дипломатії.

Розглядаючи середньо- і довгострокові перспективи, вважаємо, що можна очікувати кількох магістральних трендів в еволюції таких міжрегіональних експертних мереж:

- 1) Технологічна інтеграція. Проривні інновації в сферах штучного інтелекту, блокчейн-платформ, аналізу великих даних відкривають безпрецедентні можливості для горизонтальної кооперації експертів у реальному часі та єдиному цифровому просторі. Це дозволить формувати динамічні дослідницькі команди під конкретні проекти, залучаючи найкращих фахівців з усього світу. Водночас зростатимуть ризики кібератак та цифрового саботажу роботи мереж. Показовим є кейс використання штучного інтелекту для прогнозного моделювання військових дій та супутникового моніторингу

пересувань військ під час вторгнення РФ в Україну в 2022 році. Відкриті ініціативи на кшталт Project JEDI (Joint Engine for Deterrence and Interception) довели ефективність колаборативної аналітики на основі відкритих даних, і цей тренд, безумовно, домінуватиме в майбутньому.

2) Демократизація експертизи. Тренд на інклюзію та міждисциплінарність посилюватиметься. Традиційні мозкові центри будуть змушені відкриватися для ширшого кола учасників, інтегруючи низові ініціативи та краудсорсинг ідей. Поряд з цим зростатиме роль блогерів, лідерів думок, «диванних» аналітиків, що продукують контент для соціальних медіа. Це урізноманітнить експертні мережі, але й загострить проблему верифікації та фільтрації інформації. Українська практика використання ресурсу волонтерських та ветеранських організацій для аналітичної підтримки обороноздатності (як-от Українського кіберальянсу чи InformNapalm) може стати моделлю для інших країн. Однак вона потребує відповідних запобіжників від дезінформації та зловживань.

3) Гібридизація методологій. Класичний жанр аналітичних доповідей та записок поступово витіснитиметься інтерактивними форматами презентації знань: візуалізаціями, симуляціями, іграми. Посилиться тенденція до поєднання якісних та кількісних методів аналізу, залучення підходів з точних та природничих наук. Це зробить результати досліджень більш наочними та переконливими для ширших аудиторій, але створить виклики для комунікації зі специфічними цільовими групами: військовими, розвідниками, дипломатами. Як приклад - використання методів теорії ігор та машинного навчання для розробки сценаріїв протидії російській агресії, запропоноване американським Інститутом світу (USIP).

4) Зростання конкуренції наративів. Це буквально викликано тим, що в умовах геополітичної турбулентності та ціннісного протистояння ключових центрів сили експертні мережі дедалі більше ставатимуть інструментами «розумної» та «гострої» сили. Їхні продукти використовуватимуться для легітимації зовнішньополітичних рішень, просування інтересів певних країн та альянсів, дискредитації опонентів. Відповідно в структурі мереж зростатиме частка аналітичних центрів, афілійованих з органами влади та орієнтованих на вироблення «потрібної» експертизи. Незалежним аналітичним центрам буде складніше втримувати позиції через брак ресурсів та політичний тиск. РФ активно використовує підконтрольні експертні платформи (як-от Валдайський клуб чи РСД) для просування ревізійністського порядку денного. Протистояти таким гібридним впливам зможуть лише мережі з високим рівнем довіри та репутації, як-от Мережа європейської ініціативи безпеки (ESIN).

5) Регіоналізація порядку денного. Поглиблення багатополарності та формування макрорегіональних блоків (євроатлантичного, індо-тихоокеанського, євразійського) спонукатиме до більш чіткого профілювання експертних мереж за географічним принципом. Фокус їхньої роботи зміщуватиметься на специфічні проблеми субрегіонів – Балтії, Чорномор'я,

Перської затоки, Арктики. Це дозволить напрацьовувати більш предметні рішення, але посилить фрагментацію глобального безпекового дискурсу. Так, сьогодні вже можна говорити про становлення «Люблінського трикутника» аналітичних центрів Польщі, Литви та України як осередку експертизи з протидії російській загрозі. Однак така спеціалізація не повинна призводити до втрати стратегічної перспективи та ігнорування загальносвітових трендів.

На цьому тлі Україна має зосередитися на розвитку експертної кооперації за трьома пріоритетними напрямками:

1) Трек трансатлантичний. Реанімація Спеціальної комісії Україна-НАТО з питань воєнної реформи та створення на її основі розгалуженої мережі робочих груп за участі представників Альянсу, США, Великої Британії, Канади, і тоді це може дозволити напрацьовувати дорожні карти зміцнення обороноздатності України та прискорення євроатлантичної інтеграції. Опорними хабами можуть стати Центр досконалості НАТО зі стратегічних комунікацій у Ризі та новостворений Центр передового досвіду НАТО з питань демократичного контролю за ЗСУ у Києві. Однак поки що ці ініціативи носять декларативний характер і не забезпечені достатніми ресурсами. Існує також ризик дублювання функцій з іншими форматами, як-от Радою Україна-НАТО.

2) Трек регіональний. Інтенсифікація співпраці аналітичних центрів України, Польщі, країн Балтії та Чорномор'я довкола проблематики стримування агресії РФ, протидії гібридним загрозам, забезпечення стійкості. Важливо відновити роботу Київського безпекового форуму як платформи для стратегічного діалогу в регіоні Східної, Північної і Центральної Європи. Перспективним напрямом є реалізація спільних дослідницьких проєктів, продовжуючи вектор же старої (морально застарілої) ініціативи ЄС «Східне партнерство», але з урахуванням радикально нового безпекового і геополітичного контексту. Разом з тим, такі мережі не повинні підміняти офіційну дипломатію та створювати ілюзію «альтернативної» інтеграції. Їхнє завдання радше доповнити і збагатити порядок денний міждержавної взаємодії.

3) Трек глобальний. Долучення провідних українських аналітичних центрів до міжнародних консорціумів, що працюють над проблемами нерозповсюдження зброї масового ураження, кібербезпеки, кліматичних змін. Як приклад – інтеграція Одеського центру з питань нерозповсюдження до Європейської мережі незалежних неурядових дослідницьких центрів з питань нерозповсюдження та роззброєння. Це відкриє додаткові можливості для обміну даними, технологіями, впливу на глобальний порядок денний. Водночас, глобальні мережі не повинні витіснити на маргінес специфічно українську проблематику. Натомість, завданням української експертної дипломатії має стати «універсалізація» досвіду протидії російській агресії, винесення його на порядок денний широких міжнародних форумів – від Мюнхенської конференції з безпеки до канадського Галіфакського міжнародного безпекового форуму.

Україна вже зараз демонструє вражаючий потенціал у розвитку безпекової експертизи, що охоплює широкий спектр питань: від протидії

дезінформації до реформування оборонно-промислового комплексу. Українські аналітичні центри активно інтегруються до провідних глобальних експертних мереж, таких як Європейська аналітична мережа (EAN), консорціум аналітичних центрів Вишеградської четвірки (Think Visegrad), Женевський центр безпекової політики (GCSP). Ця кооперація відбувається на різних рівнях: від співпраці окремих експертів до участі в масштабних міжнародних дослідницьких проєктах.

Показово, що тематичний фокус цієї співпраці віддзеркалює ключові безпекові виклики, з якими стикається Україна та її партнери. Наприклад, Центр Разумкова в рамках проєкту EU-LISTCO розробляє інноваційні підходи до прогнозування гібридних загроз, а Інститут світової політики спільно з Німецьким фондом Маршалла вивчає безпекову ситуацію на східних кордонах НАТО. Долучення українських аналітиків до цих ініціатив дозволяє не лише переймати передовий міжнародний досвід, але й презентувати власне унікальне бачення шляхів зміцнення регіональної та глобальної безпеки.

Разом з тим, масштаби та глибина української інтеграції в міжнародні експертні мережі все ще недостатні з огляду на об'єктивну геополітичну вагу країни та безпрецедентність викликів, з якими вона стикається. Значною мірою це зумовлено інституційною слабкістю та ресурсними обмеженнями вітчизняного експертного середовища. За даними Індексу глобальної конкурентоспроможності за 2019 рік, за показником «Різноманітність аналітичних центрів» Україна посіла лише 64 місце зі 141 країни, при цьому за останні 10 років кількість українських аналітичних центрів, що входять до світового рейтингу «Global Go To Think Tank Index Report» [15] скоротилася з 47 до 39.

Причини такої низької присутності українських аналітичних центрів на міжнародній арені криються в системних проблемах їхнього розвитку всередині країни. По-перше, переважна більшість аналітичних центрів все ще залежить від нестабільного грантового фінансування західних донорів, не маючи диверсифікованих джерел доходу. По-друге, бракує усталеної співпраці з органами влади, яка б забезпечувала врахування напрацювань експертів у процесі вироблення та імплементації державної політики. По-третє, самі аналітичні продукти часто не відповідають кращим світовим стандартам за якістю досліджень, прозорістю методології, практичною цінністю рекомендацій. Врешті, існує проблема «розриву поколінь»: молодим талановитим експертам бракує можливостей для професійного зростання всередині аналітичних центрів, що призводить до відтоку кадрів в інші сектори.

Подолання цих внутрішніх обмежень є передумовою для перетворення українських аналітичних центрів на дійсно впливових гравців на міжнародній арені. Це вимагає комплексних інституційних змін та культурних зрушень всередині експертної спільноти. Зокрема, мова йде про:

- 1) Розвиток фондів-ендаументів (за американським прикладом) та диверсифікацію джерел фінансування аналітичних центрів за рахунок

вітчизняного бізнесу, краудфандингу, платних аналітичних послуг. Показовим є досвід Естонії, де провідний Міжнародний центр оборони та безпеки (ICDS) отримує близько 30% фінансування від місцевих приватних донорів.

2) Формалізацію та розширення каналів співпраці аналітичних центрів з урядовими структурами, насамперед через інституціалізацію консультативних платформ та рад. Як приклад – це Рада зовнішньої політики «Українська призма», яка об'єднує експертів для адвокації проєвропейських реформ в Україні та просування інтересів України за кордоном.

3) Впровадження міжнародних стандартів доброчесності, транспарентності та підзвітності в роботі аналітичних центрів, зокрема через імплементацію принципів Ініціативи з транспарентності та етики аналітичних центрів (TTEI). Наразі до TTEI приєдналися лише 3 українських think tanks, тоді як у сусідній Польщі – більше 20.

4) Інвестиції в освітні програми для молодих дослідників на базі провідних аналітичних центрів та університетів, створення умов для професійної мобільності та ротатії кадрів між академічною сферою, громадянським суспільством та органами влади. Успішними прикладами є Українська школа політичних студій та програма «Молодь змінить Україну» від Фонду Богдана Гаврилишина.

Лише поєднання цих внутрішніх трансформацій з проактивною міжнародною діяльністю дозволить Україні повною мірою розкрити свій потенціал як регіонального лідера у сфері безпекових досліджень та аналітики. Враховуючи масштаби викликів, що постали перед країною внаслідок російської агресії – від гібридної війни до проблем постконфліктного відновлення – цей інтелектуальний прорив має стати не лише питанням престижу, але й imperatives виживання та перемоги.

– Розвиток мережі українських безпекових аналітичних центрів, їхня глибока інтеграція в глобальні експертні спільноти здатні генерувати низку довгострокових ефектів стратегічного значення:

– Інтелектуальне забезпечення процесу оборонної та безпекової реформи в Україні, приведення сектору безпеки у відповідність до стандартів НАТО. Експертна підтримка є критично важливою для імплементації амбітних завдань Стратегічного оборонного бюлетеня України та Стратегії воєнної безпеки. При цьому аналітичні напрацювання аналітичних центрів можуть стати джерелом інноваційних рішень, «драйвером змін» у досить консервативній та бюрократизованій системі оборонного планування.

– Просування інтересів та позицій України в ключових міжнародних організаціях, насамперед ООН, ОБСЄ, Раді Європи. В умовах гібридної агресії з боку РФ та її потужного лобістського впливу в цих структурах саме мережева експертна дипломатія може стати асиметричною відповіддю, здатною донести до партнерів українську «картину світу». Це особливо важливо в світлі головування України в ОБСЄ в 2023 році, що дає додаткові можливості для просування порядку денного деокупації Криму та Донбасу.

– Формування привабливого для світової спільноти «бренду» України як країни-лідера у протидії гібридним загрозам, забезпеченні регіональної стабільності та безпеки. Унікальний досвід відсічі російській агресії, розбудови стійкості, реформування сектору безпеки є безцінним активом, який потребує концептуалізації та «пакування» для презентації глобальній аудиторії. Саме експертні мережі можуть стати майданчиком для такої багатосторонньої комунікації.

– Розвиток людського капіталу та лідерських компетенцій нового покоління української безпекової еліти. Долучення до провідних аналітичних центрів, взаємодія з міжнародними експертами та дипломатами формує культуру стратегічного мислення, дає навички комплексного аналізу та кризового менеджменту. В довгостроковій перспективі це сприятиме «інтелектуальній детоксикації» від радянських підходів до безпеки та закріпленню євроатлантичного цивілізаційного вибору України.

Звісно, розвиток впливової мережі безпекових аналітичних центрів не є панацеєю і не здатен самостійно розв'язати фундаментальні проблеми української політики безпеки. Він має відбуватись у комплексі з іншими реформами: очищенням влади, радикальним оздоровленням і спрощенням судової системи, модернізацією збройних сил. Не менш важливим є «фронт» боротьби з корупцією та тіньовими лобістськими схемами, що підривають якість безпекових рішень. Однак без потужної «обойми» незалежних аналітичних центрів, глибоко інтегрованих в міжнародний експертний дискурс, Україна навряд чи зможе претендувати на інтелектуальне лідерство в розробці моделей безпеки майбутнього. А саме таке лідерство вбачається запорукою суб'єктності та стійкості країни в турбулентному світі, де традиційні безпекові парадигми стрімко застарівають. Зрештою, боротьба за світ після російської агресії - це боротьба за уяву, за здатність генерувати сенси та цінності. І почати цю боротьбу варто саме з розбудови мережі потужних «фабрик думок».

Попри безперечний прогрес за останні 2-3 роки, існують і певні виклики, які потребують уваги з боку держави та експертної спільноти. Зокрема, часто бракує синергії між різними треками міжнародної співпраці, вони розвиваються паралельно без належної координації зусиль. Недостатньо використовується потенціал української експертизи для впливу на глобальний безпековий дискурс: частка виступів українських спікерів на провідних міжнародних конференціях з питань безпеки становить менше 2%. Комерціалізація аналітичної діяльності через надання консалтингових послуг органам влади чи бізнесу теж поки не стала усталеною практикою для більшості українських think tanks. Відповіддю на ці виклики має стати розбудова цілісної «екосистеми» безпекової експертизи в Україні. Це передбачає кращу міжвідомчу координацію (горизонтальні зв'язки між МЗС, Мінстратегпромом, РНБО), ширше залучення наукових установ та неурядового сектору (інклюзивність та міждисциплінарність), запровадження конкурсних механізмів фінансування досліджень (прозорість та підзвітність), розвиток компетенцій з

форсайту та стратегічного планування (орієнтація на майбутнє). Важливим компонентом цієї «екосистеми» має стати практика ротацій кадрів між аналітичними центрами та органами влади, що сприятиме кращому розумінню потреб замовників експертизи.

Саме в розбудові такої синергетичної моделі співпраці держави, недержавного сектору та міжнародних партнерів полягає унікальний шанс для України. Досвід протидії російській агресії, здобутий завдяки героїзму українських військових та ефективній роботі дипломатів, волонтерів, аналітиків, може стати основою для перетворення нашої країни на регіональний хаб безпекової експертизи. Системне осмислення уроків асиметричної війни з набагато сильнішим противником, розробка інноваційних безпекових рішень на стику оборонної сфери, енергетики, кібербезпеки – саме це Україна може запропонувати партнерам як свій унікальний внесок у міжнародну експертну кооперацію.

Висновок про те, що розбудова ефективної «екосистеми» безпекової експертизи в Україні вимагає синергії зусиль держави, недержавного сектору та міжнародних партнерів, логічно підводить нас до питання про роль локальних центрів компетенцій як ядра регіональних експертних хабів. Саме ці інституції покликані стати драйверами інновацій та генераторами практично орієнтованих рішень на місцевому рівні, забезпечуючи постійний зворотний зв'язок між експертним середовищем та кінцевими споживачами аналітики: органами влади, бізнесом, громадянським суспільством. Говорячи про моделі функціонування локальних центрів компетенцій у різних країнах, слід зазначити, що вони значною мірою визначаються особливостями національних систем організації науково-дослідницької діяльності та традиціями взаємодії між державним і недержавним секторами. Водночас можна виокремити кілька базових підходів (таблиця 2.)

В Україні наразі спостерігається тенденція до формування локальних центрів компетенцій, а особливістю є те, що такі центри виникали і відповідали (з різних причин) усім або, як мінімум, більшості з цих моделей. Наприклад, у 2018 році на базі Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) було створено Центр безпекових досліджень, який здійснює аналітичну підтримку РНБО та інших органів влади. Водночас низка провідних університетів, зокрема Київський національний університет імені Тараса Шевченка та Національний університет «Києво-Могилянська академія», розвивають власні аналітичні центри, що спеціалізуються на безпековій тематиці.

Водночас центри компетенцій, що постали в різних країнах, мають виразну «національну специфіку», яка відображає стратегічну культуру та безпекові пріоритети цих держав. Якщо для Естонії критично важливо розвивати технологічні рішення для асиметричної протидії загрозам з боку РФ, то Ізраїль більше уваги приділяє «класичній» стратегічній аналітиці в контексті регіональної геополітичної та енергетичної безпеки. Україна ж, з огляду на досвід протистояння повномасштабній агресії РФ, фокусується на спробі побудувати більш цілісну систему безпекових досліджень, здатної підтримувати

ухвалення рішень з питань оборони, контррозвідки, інформаційної та кібербезпеки. Однак така зосередженість на поточних загрозах, хоч і зрозуміла в умовах війни, несе ризики недооцінки довгострокових трендів та викликів - від кліматичних змін до трансформації світового порядку.

Таблиця 2. – Порівняльний аналіз моделей функціонування локальних центрів компетенцій у сфері безпеки та оборони

Table 2. – Comparative analysis of models of functioning of local centers of competence in the field of security and defense

Тип центру	Особливості	Переваги	Обмеження і ризики
Університетські центри	<ul style="list-style-type: none"> – створюються на базі місцевих університетів і спираються на їхній інтелектуальний і репутаційний потенціал – приклад: Центр CARDS (Единбурзький університет) 	<ul style="list-style-type: none"> – доступ до фундаментальних знань – можливості міждисциплінарних досліджень 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатня гнучкість – слабка орієнтація на практичний результат
Неурядові аналітичні центри (think tanks)	<ul style="list-style-type: none"> – незалежні недержавні організації – фокус на прикладних дослідженнях – приклад: РКК (Естонія) 	<ul style="list-style-type: none"> – інституційна автономія – орієнтація на потреби замовників 	<ul style="list-style-type: none"> – є деяка операційна залежність від донорської підтримки – питання фінансової стійкості
Урядові аналітичні структури	<ul style="list-style-type: none"> – функціонують у системі органів влади – приклад: BBN (Польща) 	<ul style="list-style-type: none"> – прямий доступ до осіб, що приймають рішення – стабільне державне фінансування 	<ul style="list-style-type: none"> – ризики політичної заангажованості – можлива бюрократична негнучкість
Державно-приватні партнерства	<ul style="list-style-type: none"> – Консорціуми різних типів організацій – приклад: ІСЗ (Ізраїль) 	<ul style="list-style-type: none"> – широкий спектр ресурсів та компетенцій – синергія різних секторів 	<ul style="list-style-type: none"> – складність операційної координації, постійні ризики недовіри між партнерами за славу, кращий імідж і стороннє фінансування – спірні питання з поділу інтелектуальної власності і іміджу

*Джерело: розробка Дунаєва І. В.

*Source: development by Dunayev I. V.

В умовах України критично важливо, щоб мережа локальних центрів компетенцій розвивалася як інтегральний компонент загальнонаціональної системи стійкості: на засадах інклюзивності, міжсекторальної взаємодії, державно-приватного партнерства. Університети та аналітичні центри повинні відігравати більш помітну роль драйверів безпекових інновацій та майданчиків для експертної дипломатії. Механізми впливу цих інституцій на політику безпеки мають бути радше «спіральними», ніж лінійними – передбачати безперервний діалог з органами влади на центральному та місцевому рівнях, петлі зворотного зв'язку, ітеративне коригування рекомендацій. При цьому ключовою функцією локальних хабів має бути не лише продукування «готових рішень», а насамперед просвіта та розбудова спроможностей широкого кола безпекових стейкхолдерів, сприяння культурі соціальної відповідальності та проактивності в умовах перманентних загроз. Втім, реалізація цієї амбітної візії стикається з низкою системних перешкод, укорінених у вітчизняній політичній та управлінській культурі.

Слід визнати, що поточний стан розвитку локальних центрів компетенцій в Україні не повною мірою відповідає викликам часу. Попри наявність потужних осередків безпекової експертизи в столиці, на регіональному рівні відчувається брак кваліфікованих аналітичних кадрів та сталих інституційних майданчиків для взаємодії експертів, влади та громадськості. Нерідко ініціативи зі створення місцевих аналітичних центрів є ситуативними, орієнтованими на «освоєння» грантових коштів без чіткого стратегічного бачення та забезпечення функціональної сталості. Бракує ефективних механізмів координації діяльності розрізнених аналітичних центрів, обміну даними та методологіями, формування спільного порядку денного досліджень. Ці інституційні вади відображають більш глибокі структурні проблеми - від надмірної централізації ресурсів та повноважень до дефіциту культури співпраці та довіри між державним, громадським і приватним секторами.

Ці інституційні вади посилюються більш загальними проблемами вітчизняної сфери безпекової аналітики. Зокрема, експертне середовище часто демонструє ознаки «тунельного мислення» – надмірної зосередженості на загрозах з боку РФ при недостатній увазі до інших актуальних викликів: кліматичних змін, пандемічних ризиків, енергетичної безпеки тощо. Дається взнаки і своєрідна «темпоральна короткозорість» – тяжіння до ситуативного реагування на поточні кризи на шкоду стратегічному форсайту та прогнозуванню, виробленню проактивних підходів до формування безпекового середовища. Така «аналітична міопія» має своїм підґрунтям брак сталого політичного запиту на якісну експертизу, волатильність порядку денного, обмеженість ресурсів та горизонту планування в умовах перманентної кризи.

Ще однією «ахіллесовою п'ятою» українських безпекових аналітичних центрів є недостатній рівень методологічної культури та міждисциплінарної експертизи. Часто аналітичні продукти спираються на застарілі концептуальні рамки та дані, бракує інноваційних підходів до збору та аналізу інформації

(наприклад, з використанням технологій обробки великих даних, краудсорсингу, поведінкової аналітики). Відносно слабкою залишається кооперація «традиційних» безпекових експертів з фахівцями в галузі ІТ, енергетики, екології, соціальної психології - що знижує комплексність оцінок та обґрунтованість вироблених рекомендацій. Коріння цих проблем – у консервативності освітніх програм з безпекових досліджень, ієрархічності та герметичності експертних середовищ, недостатніх стимулах до постійного самовдосконалення.

Втім, в Україні є і позитивні приклади аналітичних центрів, які намагаються розвивати міждисциплінарну експертизу та горизонтальну співпрацю. Зокрема, Український інститут майбутнього (UIF) активно залучає до своїх проєктів фахівців з ІТ, енергетики, економіки, соціології, впроваджує інноваційні методології форсайту та сценарного планування. UIF також ініціює партнерства з регіональними університетами та аналітичними центрами – як-от з Українським католицьким університетом у Львові довкола вивчення безпекових аспектів трансформації ідентичностей у світі і у Західній Україні чи Київською школою економіки (KSE) у питаннях економічної безпеки та протидії корупції. Ці кейси демонструють перспективність моделі «мережевого аналітичного центру», здатної швидко мобілізувати експертний потенціал з різних секторів та регіонів під конкретні дослідницькі завдання. Однак ці «острівці» поки що радше виняток, ніж правило в українському безпековому дискурсі. Тож для підвищення ефективності та сталості локальних центрів компетенцій в Україні необхідно працювати за кількома ключовими напрямками:

1) Запровадження прозорих та інклюзивних механізмів формування безпекового порядку денного на регіональному рівні: через створення постійних комунікаційних майданчиків за участі представників місцевої влади, силових структур, наукових установ, профільних НУО, ЗМІ. Це дозволить краще узгоджувати фокус аналітичної роботи з актуальними потребами громад та синхронізувати зусилля стейкхолдерів. Водночас критично важливо забезпечити функціональну автономність цих платформ від політичного впливу та домінування відомчих інтересів.

2) Розвиток горизонтальних мереж співпраці між регіональними безпековими хабами: як на рівні обміну даними та аналітичними напрацюваннями, так і в форматі спільних дослідницьких та просвітницьких проєктів. Важливо також налагодити сталу комунікацію з провідними національними аналітичними центрами для трансферу передового досвіду та вироблення консолідованої позиції експертної спільноти щодо ключових безпекових викликів. При цьому варто дбати про збереження здорової конкуренції ідей та плюралізму думок.

3) Посилення методологічного та кроссекторального виміру безпекових досліджень на основі кращих світових практик. Зокрема, актуальним є опанування інструментів форсайту та стратегування, більш широке

застосування міждисциплінарних підходів та залучення фахівців з нетрадиційних для безпекової сфери галузей: програмної інженерії, дизайну, маркетингу, поведінкових наук тощо. Продуктивною видається модель «лабораторій інновацій», що працюють на стику секторів над конкретними безпековими кейсами. Разом з тим варто пильнувати, аби захоплення технократичними новаціями не призвело до нехтування фундаментальними основами стратегічної аналітики.

4) Диверсифікація механізмів фінансування та просування результатів досліджень. Поряд із традиційними джерелами (бюджетні кошти, гранти), локальні центри компетенцій повинні розвивати альтернативні моделі – створення ендаументів, надання платних аналітичних сервісів, краудфандинг, партнерства з бізнесом. При цьому важливо вибудовувати loss-leader підхід – стратегію безкоштовного поширення базових аналітичних продуктів для широкої аудиторії з монетизацією високоспеціалізованої експертизи. Водночас необхідно виробити чіткі запобіжники проти конфлікту інтересів та репутаційних ризиків, пов'язаних із залежністю від окремих донорів.

5) Інвестиції в розвиток кадрового потенціалу через налагодження сталої співпраці з університетами, запуск спільних магістерських та докторських програм у сфері безпекових досліджень, розширення можливостей для стажувань молодих фахівців у провідних національних та міжнародних аналітичних центрах. Паралельно необхідно розвивати внутрішні програми підвищення кваліфікації, опанування інноваційних методологій та кращих практик безпекової аналітики. Не менш важливо сприяти ротації кадрів між державним, громадським та академічним секторами для взаємозбагачення досвіду.

Реалізація цих кроків дозволить сформувати в Україні дійсно розгалужену та стійку мережу локальних безпекових хабів, здатну оперативно та адекватно реагувати на комплексні виклики сучасності. Водночас цей процес вимагатиме значних інвестицій часу та ресурсів, політичної волі та готовності всіх учасників до відкритого та рівноправного діалогу. Важливо розуміти, що розбудова спроможних аналітичних осередків на місцях – це не просто технократичне завдання, а передусім культурна трансформація, перехід до нового типу стосунків між експертною спільнотою, владою та суспільством довкола питань безпеки.

Підсумовуючи, варто наголосити, що розвиток локальних центрів компетенцій як ядра регіональних безпекових хабів є водночас і вагомою можливістю, і серйозним викликом для України. З одного боку, децентралізація та мережування експертного потенціалу можуть стати асиметричною відповіддю на загрози гібридної війни, забезпечивши більшу стійкість, адаптивність та інклюзивність процесу вироблення безпекових рішень. З іншого боку, цей шлях вимагатиме подолання цілої низки структурних обмежень та анахронічних моделей в організації аналітичної роботи, що склалися в попередні десятиліття. Яскравим прикладом цього є досвід Ізраїлю,

де розгалужена мережа безпекових аналітичних центрів, інтегрована в процеси оборонного планування, відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості держави в умовах перманентних зовнішніх загроз. Чи зможе Україна у найближчі 5-10 років вибудувати подібну модель і перетворити свою експертну спільноту на впливового гравця, здатного ефективно формувати безпекову політику? Відповідь на це питання значною мірою залежатиме від готовності всіх зацікавлених сторін: від держави, аналітичних центрів, громадянського суспільства – до відкритого діалогу та інновацій.

Розглядаючи механізми впливу експертної спільноти на політику безпеки України та Східної і Центральної Європи в умовах триваючої агресії РФ, слід виходити з низки базових реалій та обмежень.

По-перше, в ситуації екзистенційної загрози ключові безпекові рішення ухвалюються у вкрай стислі терміни вузьким колом осіб з вищого військово-політичного керівництва. Відповідно, традиційні формати аналітичного супроводу, що передбачають тривалий дослідницький цикл та широкі експертні обговорення, часто виявляються нерелевантними. Натомість зростає запит на ситуативну аналітику та «термінові» рекомендації від перевірених експертів, що мають довіру з боку влади. Це створює ризики суб'єктивізму та домінування неформальних каналів взаємодії, які не завжди вписуються в демократичні стандарти транспарентності та підзвітності.

По-друге, в умовах обмежених ресурсів держава змушена концентрувати їх на найбільш критичних напрямках, що безпосередньо впливають на хід бойових дій та міжнародну підтримку України. Відповідно, фінансування аналітичної діяльності, не пов'язаної з нагальними оперативними потребами оборони, об'єктивно відходить на другий план. Більшість незалежних аналітичних центрів, орієнтованих на середньо- та довгострокову перспективу, потрапляють у зону турбулентності та вимушені балансувати між адаптацією досліджень під актуальний порядок денний та відстоюванням власної стратегічної візії майбутнього безпекового ландшафту.

По-третє, домінування у публічному та експертному дискурсі проблематики протидії російській агресії дещо затіняє увагу до інших аспектів національної безпеки – від кліматичних змін до гуманітарних викликів. Безумовно, в умовах війни існує об'єктивна потреба фокусуватися на загрозах найвищого рівня, що становлять ризик для самого існування держави. Разом з тим, надмірна securitization дискусії про майбутнє України несе небезпеку втрати стратегічної перспективи та ігнорування факторів, що в довгостроковій перспективі можуть мати не менш значущий вплив на стійкість держави та суспільства.

Нарешті, ключовим фактором, що визначає простір можливостей для впливу експертної спільноти, є позиція міжнародних партнерів України, насамперед США, НАТО та ЄС. В умовах критичної залежності від західної військової, фінансової та дипломатичної підтримки, зовнішньополітичні рекомендації впливових західних аналітичних центрів часто переважають оцінки вітчизняних експертів при ухваленні стратегічних рішень. Водночас

очікування та підходи закордонних партнерів щодо темпів та форм імплементації реформ в Україні не завжди враховують складнощі оперативної обстановки та крихкість внутрішньополітичної ситуації в умовах війни.

Попри ці обмеження, можна виокремити кілька перспективних механізмів просування незалежної української експертизи у процесі формування політики безпеки на національному, регіональному та міжнародному рівнях.

1) Розвиток експертної дипломатії та посилення присутності в міжнародних мережах. Провідні українські аналітичні центри мають інтенсифікувати зусилля з донесення власної оцінки ситуації та бачення шляхів її врегулювання на впливових глобальних майданчиках: від Мюнхенської конференції з безпеки до Аспенського безпекового форуму і Галіфакського форуму. Систематична участь у засіданнях профільних комітетів ПАРЄ, ОБСЄ, НАТО, двосторонніх форматах з ЄС та США має поєднуватися з розвитком сталих партнерств з рейтинговими західними аналітичними центрами. Вкрай важливо долати асиметрію в англomовному науковому дискурсі, де досі домінують російські наративи. Регулярні брифінги, (відео)конференції, війська статей в топових виданнях мають поступово змінювати тональність дискусії та підважувати скепсис щодо євроатлантичних перспектив України.

2) Створення «коаліцій підтримки» з ключовими стейкхолдерами всередині країни. Адвокація стратегічних змін та реформ, необхідних для перемоги та післявоєнного відновлення, вимагає широкої суспільної підтримки та консенсусу еліт. Тому аналітичні центри мають виступати модераторами крос-секторального діалогу, залучаючи до обговорення безпекових питань представників бізнесу, профспілок, регіональних еліт, волонтерської спільноти. Пошук спільного знаменника та вироблення консолідованої позиції неурядових гравців значно посилює переговорні позиції експертів у комунікації з владою. При цьому формат має передбачати як публічні заходи для загальної аудиторії, так і закриті зустрічі у вузькому колі для вироблення конкретних політичних рішень.

3) Створення ситуативних «клубів» та цільових робочих груп за участі посадовців та незалежних експертів. Цей механізм дозволяє поєднати політичний вплив представників влади з аналітичним потенціалом аналітичних центрів. Регулярні зустрічі у закритому форматі уможливають відвертий обмін думками, погодження позицій, спільну роботу над документами без надмірного медіа-тиску. Зокрема, такі сталі групи мають сформуватися навколо питань деокупації та реінтеграції звільнених територій, імплементації гарантій безпеки, післявоєнного правосуддя. Важливою умовою успішності є чітке розмежування повноважень і сфер відповідальності учасників, а також домовленості щодо режиму комунікації та конфіденційності.

4) Синхронізація позицій та меседжів з локальними осередками. Експертні центри в Києві мають розвивати сталу комунікацію з регіональними аналітичними спільнотами, враховуючи їхнє більш безпосереднє знання місцевої специфіки. Йдеться про регулярний обмін оцінками ситуації, погодження рекомендацій, спільні публічні заходи. Це дозволяє, з одного боку,

сформувати об'ємну картину безпекових викликів, що може відрізнятись від погляду з Києва. А з іншого, підвищити авторитет місцевих експертів та легітимність їхніх ініціатив всередині громад. Важливо, щоб такий діалог був не односторонньою «трансляцією» порядку денного згори донизу, а рівноправним партнерством, чутливим до регіональних проблем.

5) Розвиток спільних аналітичних проєктів з партнерами зі Східної та Центральної Європи. Країни ЦСЄ, що мають схожий з Україною історичний досвід та геополітичне становище, природно зацікавлені в стримуванні експансіонізму РФ та посиленні східного флангу НАТО. Тому їхні експертні спільноти відкриті до кооперації з українськими колегами довкола спільних досліджень та адвокації. Міцна регіональна коаліція незалежних аналітичних центрів здатна більш ефективно доносити свою позицію до Брюсселю та Вашингтону, аніж розрізнені національні голоси. Практичним втіленням такої співпраці може стати створення мережі безпекових think tanks Центрально-Східної Європи, регулярне проведення політико-безпекового форуму за участі високопосадовців та експертів, спільні проєкти моніторингу загроз.

б) Використання інструментів публічної дипломатії та стратегічних комунікацій. В умовах інформаційної війни роль аналітичних центрів як «рупора» України в світі стає критично важливою. Готуючи policy papers та виступи на міжнародних конференціях, українські експерти de facto виконують функцію публічної дипломатії, просуваючи національні інтереси та наративи в глобальний дискурс. Аби посилити цей ефект, необхідно додати компонент більш широкого громадського залучення - від організації відкритих лекцій та дебатів до створення мультимедійного контенту для соціальних мереж. Вкрай важливо розвивати компетенції аналітиків у сфері PR та стратегічних комунікацій, перетворювати складні концепції на прості й переконливі меседжі для масової аудиторії.

Безумовно, ефективне застосування всіх цих механізмів вимагає не лише зусиль самої експертної спільноти, але й відкритості та готовності влади до рівноправного діалогу. В ідеалі має відбутися «стратегічний зсув» у сприйнятті аналітичних центрів органами влади – від другорядного «додатку» до зовнішньої політики до повноцінного партнера у виробленні та імплементації рішень. Це вимагає подолання інерції недовіри та сприйняття експертів як «критиків» та «опонентів», натомість формування атмосфери конструктивної співпраці, чутливої до аргументів контрагента.

Критично важливою є і зміна у самосприйнятті незалежних аналітиків та усвідомленні ними відповідальності за майбутнє країни. В умовах війни право вимагати дій від влади невіддільне від обов'язку пропонувати власні рішення. Відтак українській експертній спільноті варто було б взяти на озброєння принцип видатного американського дипломата та науковця Річарда Холбрука: «Не критикуй, якщо не готовий запропонувати альтернативу». Конструктивність у дискусіях, суворість до себе й до влади, безкомпромісне відстоювання національних інтересів – саме ці якості здатні перетворити

середовище аналітичних центрів на справжні «командні пункти ідей», які генеруватимуть сценарії перемоги України.

Свого часу відомий американський теоретик міжнародних відносин Джозеф Най стверджував, що в сучасному світі «битва за майбутнє відбуватиметься не стільки на полях бою, скільки в залах засідань, редакційних кімнатах та студіях». В нашому випадку до цього переліку варто додати офіси аналітичних центрів, конференц-зали й навіть zoom-кімнати онлайн-заходів. Саме тут, у мозкових центрах та експертних мережах на всіх рівнях, від локального до глобального, сьогодні вирішується доля майбутнього світопорядку. І від здатності українських безпекових аналітиків відшукати свій унікальний голос, оригінальний підхід та переконливу інтонацію в цих дебатах значною мірою залежатиме й те, яке місце посяде Україна в архітектурі міжнародної безпеки після перемоги. Звісно, війна ще далека від завершення, і попереду на нас чекає чимало випробувань. Але вже зараз українська експертна спільнота має сфокусуватися на стратегічних завданнях – відстоюванні суб'єктності України в переговорах щодо гарантій безпеки, забезпеченні міжнародної підтримки в питаннях післявоєнного відновлення та реінтеграції деокупованих територій, розбудові нової архітектури регіональної безпеки в Східній Європі з урахуванням уроків війни. І саме інтелектуальна мобілізація аналітичних центрів, їхня здатність продукувати інноваційні рішення та формувати дискурс на всіх рівнях стане однією з ключових передумов успіху на цьому шляху.

Тож, підсумовуючи, можна стверджувати, що розвиток мережі впливових безпекових аналітичних центрів, глибоко інтегрованих у процеси вироблення політичних рішень на національному та міжнародному рівнях, є стратегічним завданням для України в умовах триваючої агресії РФ. Виходячи зі складної природи сучасних загроз та обмеженості ресурсів держави, оптимальною видається модель децентралізованої, але скоординованої та технологічно оснащеної експертної екосистеми, здатної оперативно мобілізувати інтелектуальний потенціал країни на пошук відповідей на екзистенційні виклики. Ключовими механізмами впливу такої екосистеми на безпекову політику мають стати:

- a) активна експертна дипломатія та просування українського порядку денного на глобальних майданчиках;
- b) розбудова коаліцій підтримки всередині країни через залучення всіх стейкхолдерів до безпекового дискурсу;
- c) створення сталих комунікаційних майданчиків у форматі ситуативних «клубів» та робочих груп за участі посадовців і незалежних аналітиків;
- d) синхронізація позицій та спільні проєкти з регіональними експертними осередками;
- e) розвиток аналітичних партнерств з колегами з країн Східної та Центральної Європи;
- f) стратегічне використання інструментів публічної дипломатії та стратегічних комунікацій для ширшого охоплення аудиторій.

Водночас, успіх цієї амбітної трансформації залежатиме не лише від зусиль та професіоналізму самої експертної спільноти, але й від готовності держави та суспільства сприймати аналітичні центри як повноцінних партнерів у творенні майбутнього. Адже в кінцевому підсумку мова йде про спроможність нації генерувати ідеї та рішення, адекватні рівню загроз, з якими ми стикаємось. І розбудова потужних мозкових центрів, спроможних виконувати функцію «колективного розуму» країни в умовах війни та повоєнної відбудови, є не просто бажаним доповненням, а категоричним імперативом нашої національної безпеки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Зафіксовані вище роздуми і проведені дослідження дозволяють зробити такі узагальнені висновки.

1) Порівняльний аналіз глобальних трендів і моделей організації експертного забезпечення політики безпеки засвідчує, що в епоху турбулентності та гібридних загроз ефективність та життєздатність держав критично залежить від їхньої спроможності розвивати адаптивні, інклюзивні та технологічно «підковані» експертні мережі. Ці мережі мають забезпечувати безперервний процес генерування знань, ідей та рішень у міжсекторальному та транснаціональному форматі. Для України розбудова децентралізованої, проте скоординованої екосистеми безпекової експертизи, з опорою на регіональні хаби та міжнародне партнерство, є запорукою як перемоги у поточній боротьбі, так і стратегічної стійкості у майбутньому.

2) Міжрегіональна кооперація у створенні експертних спільнот є закономірною відповіддю на ускладнення безпекового середовища та потребу в інноваційних рішеннях. Для ефективної взаємодії необхідний певний набір базових умов - спільність цінностей, довіра, інклюзивність, технологічна база. Україна має зосередитися на розвитку партнерств з державами-однодумцями, що поділяють її прагнення до демократичного світопорядку. Дедалі важливішими стають гнучкі мережеві формати співпраці, здатні швидко адаптуватися до змін контексту, а традиційні моделі виробництва експертизи доповнюються краудсорсинговими платформами, трансдисциплінарними проєктами, механізмами «track 2» дипломатії. Саме такі інструменти дозволять Києву повною мірою реалізувати потенціал стратегічного партнерства із Заходом.

3) Майбутнє безпекових експертних мереж визначатиметься проривними технологіями (штучний інтелект, аналітика великих даних, підтверджена у блокчейн-реєстрах репутація і первинна інформація та ін.), трендами демократизації та регіоналізації порядку денного, конкуренцією наративів. Щоб утриматися в клубі лідерів, Україна повинна діяти на випередження – інвестувати в цифрові компетенції, адвокатувати свої інтереси через різні канали, пропонувати унікальний аналітичний продукт. Тільки так можна перетворити кризу на трамплін та зміцнити голос Києва у світових дискусіях з питань безпеки.

4) В умовах загострення традиційних та появи нових загроз сталий розвиток та підвищення впливовості локальних центрів безпекових компетенцій є критично важливим завданням для України. Саме ці інституції мають потенціал стати ключовими вузлами генерування інноваційних ідей та рішень, адаптованих до специфіки окремих регіонів. Водночас їхня ефективність прямо залежить від здатності гнучко реагувати на мінливий контекст та повною мірою інтегрувати потенціал різних суспільних секторів.

5) Порівняння провідних світових практик демонструє, що в епоху турбулентності та невизначеності успішні моделі локальних безпекових хабів спираються на принципи багато-стейкхолдерності, крос-секторального партнерства та методологічного плюралізму. Разом з тим кожна країна розвиває свою унікальну екосистему безпекової експертизи, яка відображає національні пріоритети та ресурсні можливості. Україні важливо творчо переосмислити цей досвід з урахуванням власної специфіки та першочергових завдань у сфері реформування сектору безпеки та оборони.

6) Розвиток локальних центрів компетенцій як ядра регіональних безпекових хабів є водночас і вагомою можливістю, і серйозним викликом для України. З одного боку, децентралізація та мережування експертного потенціалу можуть стати асиметричною відповіддю на загрози гібридної війни, забезпечивши більшу стійкість, адаптивність та інклюзивність процесу вироблення безпекових рішень. З іншого боку, цей шлях вимагатиме подолання цілої низки структурних обмежень та анахронічних моделей в організації аналітичної роботи, що склалися в попередні десятиліття. Тож ключове питання в тому, чи вистачить в українській державі та суспільстві стратегічного бачення, політичної волі та наполегливості, аби ступити на цей шлях трансформацій та пройти його до кінця. Від відповіді на це питання значною мірою залежатиме, чи зможе Україна не лише вистояти в теперішній війні, а й закласти міцний фундамент свого безпекового майбутнього.

7) Досвід України переконливо доводить, що в епоху турбулентності та асиметричних загроз ефективна модель національної безпеки вимагає не лише потужної армії та дипломатії, але й розвиненої експертної екосистеми, здатної продукувати інноваційні ідеї та синтезувати різні типи знань задля вироблення стратегічних рішень. Локальні центри компетенцій у цій моделі відіграють роль вузлових елементів, забезпечуючи сталий зв'язок між регіонами та центром, теорією та практикою, державою та громадянським суспільством. Їх розвиток має бути невід'ємною частиною загальнонаціональної стратегії стійкості, розрахованої на довгострокову перспективу. У той же час, сама трансформація безпекового середовища та природи конфліктів вимагає від експертного співтовариства безперервної адаптації, освоєння нових компетенцій, форматів взаємодії та каналів комунікації. Багатовимірний характер сучасних загроз, від інформаційних до кліматичних, потребує міждисциплінарних підходів, тісної співпраці технічних спеціалістів, представників соціо-гуманітарних наук та управлінців. Експертиза майбутнього – це симбіоз людського інтелекту та

потужностей штучного інтелекту, класичних методів стратегічного аналізу та передових цифрових рішень. Зрештою, ключовим фактором успішності та впливовості безпекових аналітичних центрів залишається довіра – як з боку осіб, що ухвалюють рішення, так і широкої громадськості. А це передбачає бездоганну репутацію, відданість національним інтересам, готовність казати правду, навіть якщо вона незручна для можновладців. Культура доброчесності, прозорості та підзвітності має стати внутрішньою ДНК експертної спільноти, запобіжником від спокус політичної кон'юнктури та надмірної залежності від донорів.

Перспективи подальших досліджень пов'язуються з пошуком швидких і реалістичних способів забезпечення функціональної сталості української мережі локальних центрів безпекових компетенцій в середньо- та довгостроковій перспективі. Однак це вимагає системних інвестицій у розвиток аналітичних спроможностей, горизонтальної співпраці та комунікації з суспільством. Стрижневими пріоритетами мають стати запровадження інноваційних методологій та міждисциплінарних підходів до досліджень, розширення спектру джерел фінансування, налагодження сталих партнерств з університетами та бізнесом, просування культури соціальної відповідальності експертного середовища. Лише так локальні безпекові хаби зможуть перетворитися з ситуативних ініціатив на впливових гравців, спроможних консолідувати суспільство довкола відповідей на екзистенційні загрози нації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики. Київ : НІСД, 2024. URL: <http://surl.li/irjvjb> (дата звернення: 24.10.2024).
2. Аналітичні центри України. Київ : УІМ, 2024. 44 с. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/2024-pdf-3571/268897564> (дата звернення: 24.10.2024).
3. УІМ. 2024 – де точка визначеності. Прогноз експертів UIF. Київ: Український інститут майбутнього, 2024. 92 с. URL: <http://surl.li/tdfhrg> (дата звернення: 24.10.2024).
4. 2024 – де точка визначеності. Прогноз експертів UIF. Київ : Український інститут майбутнього, 2024. 92 с. URL: <http://surl.li/tdfhrg> (дата звернення: 24.10.2024).
5. Тишкевич І. Сценарії завершення війни (14.09.2023 р.). Київ : Український інститут майбутнього, 2023. 26 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Nq0KIahlCeSN-sOCNA4Byqm5L2kzuUL5/view> (дата звернення: 24.10.2024).
6. Центр протидії дезінформації. Київ, 2024. URL: <https://cpd.gov.ua/kerivnyctvo/#> (дата звернення: 24.10.2024).
7. Якименко Ю., Рачок А. Аналітичні центри сьогодні й завтра: погляд з України. Київ : Разумков центр, 2021. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/analitichni-tsenry-sogodni-i-zavtra-pogliad-z-ukrainy> (дата звернення: 24.10.2024).
8. Chatfield A., Reddick C. Smart Inclusive Governance in Australia. 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-93459-8_3
9. Cohen R. Ukraine Needs a New Storyline. Washington, 2024. URL: <https://www.rand.org/pubs/commentary/2024/09/ukraine-needs-a-new-storyline.html> (date of access: 24.10.2024).
10. Getmanchuk A. Military-Technical Cooperation of Ukraine. 2019. DOI: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-08/getmanchuk_0.pdf

11. Jing Y., Osborne S. Public-Private Partnerships in China. 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-13-6371-6_10
12. Kramer F. D., Crouch M. R. Transformative priorities for national defense. Washington, 2021. 38 p. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2021/06/Transformative-Priorities-Report-2021.pdf> (date of access: 24.10.2024).
13. Kramer F. Free but secure trade: Priorities in support of national security. Atlantic Council. 21 p. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2022/06/Free-but-Secure-Trade-Priorities-in-Support-of-National-Security.pdf> (date of access: 24.10.2024).
14. Lee et al. Innovation Ecosystems in South Korea. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13041701>
15. McGann A. 2020 Global Go To Think Tank Index Report. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/2020_Global_Go_To_Think_Tank_Index_Report.pdf (date of access: 24.10.2024).
16. McGann J. 2020 Global Go To Think Tank Index Report. University of Pennsylvania, 2021. URL: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=think_tanks (date of access: 24.10.2024).
17. McGann J. G. Global Trends and Transitions in Think Tanks, Politics, and Policy Advice in the Age of Policy Dilemmas and Disruptions. Consensus or Conflict?: China and Globalization / ed. by H. Wang, A. Michie. Singapore : Springer, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-16-5391-9_17
18. Melnyk O. Decentralization and Inclusiveness as Priorities for Reform: Comparative Analysis of Security Expertise Organization Models. *National Security & Innovation Activities: Methodology, Policy and Practice*. 2021. Vol. 2(4). P. 54–63. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866/2021-2-4>
19. Niblett R. How the world has changed on my watch. URL: <https://www.chathamhouse.org/publications/the-world-today/2022-06/how-world-has-changed-my-watch> (date of access: 24.10.2024).
20. Orrell M., Galgon J. NATO and Expert Communities. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/13523260.2019.1676388>
21. Pandey Y. AUKUS and Australia's Strategic Future: A Deep Dive into AUKUS and Emerging Technologies. URL: <https://projectqsydney.com/aukus-and-australias-strategic-future-a-deep-dive-into-aukus-and-emerging-technologies/> (date of access: 24.10.2024).
22. Park H. W., Leydesdorff L. Regional Innovation Systems in Japan. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03224-7>
23. Radin A. Hybrid Warfare in the Baltics: Threats and Potential Responses. RAND Corporation, 2017. 58 p. URL: <http://surl.li/omglod> (date of access: 24.10.2024).
24. Reeve R., Harris C. Public-Private Security Partnerships. 2020. URL: <https://rusi.org/explore-our-research/publications/rusi-journal/public-private-security-partnerships> (date of access: 24.10.2024).
25. Rich M. D. The Role of Think Tanks in Modern Governance: Remarks at the China Development Forum 2016. Santa Monica : RAND Corporation, 2016. URL: https://www.rand.org/pubs/corporate_pubs/CP878.htm (date of access: 24.10.2024).
26. Sapuppo M. Freezing the front lines in Ukraine would condemn millions to Russian occupation. Washington : Atlantic Council, 2024. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/freezing-the-front-lines-in-ukraine-would-condemn-millions-to-russian-occupation/> (date of access: 24.10.2024).
27. Slaughter A.-M. The Chessboard and the Web. Yale University Press, 2017. 304 p.
28. Strategic Survey for Israel 2022-2023. INSS. 2022. URL: <https://www.inss.org.il/publication/strategic-survey-for-israel-2022/> (date of access: 24.10.2024).
29. Sullivan B. Will U.S. Export Regulations Derail AUKUS? URL: <https://www.nationaldefensemagazine.org/articles/2023/3/10/will-us-export-regulations-derail-aukus> (date of access: 24.10.2024).

30. Taylor K., Ignac L. NATO needs a defense industrial strategy that prioritizes being strong, smart, and together. URL: <http://surl.li/tvtgr> (date of access: 24.10.2024).
31. The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World / ed. by J. McGann. Palgrave Macmillan, 2021. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-60379-3#about> (date of access: 24.10.2024).
32. Ukraine joins Hybrid CoE. European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. 2022. URL: <https://www.hybridcoe.fi/news/ukraine-joins-hybrid-coe/> (date of access: 24.10.2024).
33. Vogel E., DeWitt J. Leveraging for National Security. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/10803920.2018.1494375>
34. Wallis J., Conroy E., Stock C. The United States as a ‘Pacific Nation’: Imaginary, Performance, and Spatialisation. *Geopolitics*. 2024. P. 1–34. DOI: <https://doi.org/10.1080/14650045.2024.2302421>
35. Xiang et al. Collaborative Governance in China. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00447-3>

Стаття надійшла до редакції 26.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 30.11.2024 р.

Dunayev I. V.,

Dr.Sc. in Public Administration, Professor,

Professor of the Department of Economic Policy and Management,

Education and Research Institute of Public Administration

of V. N. Karazin Kharkiv National University,

4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: i.dunayev@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0002-0790-0496>

Soloviov Ye. V.,

PhD of Public Administration,

Lieutenant of the Armed Forces of Ukraine, Deputy Chief of Staff

for Mobilization Work in Military Unit A1619 (59th Brigade),

Vinnytsia, Ukraine

e-mail: ljuka76@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1463-646X>

PUBLIC MANAGEMENT OF INTELLECTUAL RESOURCES FOR NATIONAL SECURITY: WHAT ARE THE PROSPECTS FOR THE IDEA OF REGIONAL HUBS OF EXPERT RESOURCES?

Annotation. The article explores the prospects for the development of regional hubs of expert resources in Ukraine as an innovative model for organizing public management of intellectual support for national security in the face of hybrid threats and geopolitical turbulence. The authors conduct a comparative analysis of global trends and models of decentralization of expert resources in the security sphere, highlighting key determinants and variability of approaches in different countries and regions of the world. Particular attention is paid to the experience of leading international security alliances and think tanks, such as NATO, AUKUS, and RAND Corporation, which develop adaptive networked ecosystems of expertise capable of rapidly mobilizing intelligence to respond to the complex challenges of our time. The authors investigate the principles and mechanisms of horizontal interaction in the formation of interregional expert communities, emphasizing the importance of shared values, trust, inclusiveness, and technological base. Based on the analysis of the role and models of functioning of local competence centers in

different countries, the authors outline the potential and challenges of building a network of regional security hubs in Ukraine. In particular, the need to overcome structural constraints and anachronistic approaches to the organization of analytical work, ensure adequate resources and technological support, develop horizontal links and a culture of collaboration between the public, private, and civil society sectors is emphasized. The authors propose promising mechanisms for the expert community to influence security policy in the context of Russian aggression, including intensifying expert diplomacy, creating "coalitions of support" within the country, developing joint projects with partners from Central and Eastern European countries, and actively using public diplomacy and strategic communication tools. The conclusions emphasize that building an influential network of regional security hubs is a strategic task for Ukraine, which requires systematic investments in the development of analytical capabilities, cross-sectoral cooperation, and communication with society. The article has an interdisciplinary character at the intersection of national security, public administration, and network analysis, and will be of interest to scholars, experts, and practitioners dealing with the transformation of the security expertise system in the context of global challenges.

Keywords: *national security, intellectual security, think tanks, network models, local competence centers, transformation of security analytics.*

REFERENCES

1. National Institute for Strategic Studies. (2024). Analysis of national security threats in domestic policy. URL: <http://surl.li/irjvjb> [in Ukrainian].
2. Ukrainian Institute of the Future. (2024). Think tanks of Ukraine. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/2024-pdf-3571/268897564> [in Ukrainian].
3. Ukrainian Institute of the Future. (2024). 2024 - where is the point of certainty: UIF experts forecast. URL: <http://surl.li/tdfhrg> [in Ukrainian].
4. Ukrainian Institute of the Future. (2024). 2024 - where is the point of certainty: UIF experts forecast. URL: <http://surl.li/tdfhrg> [in Ukrainian].
5. Tyshkevych, I. (2023). Scenarios for ending the war. Ukrainian Institute of the Future. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Nq0KIahlCeSN-sOCNA4Byqm5L2kzuUL5/view> [in Ukrainian].
6. Center for Countering Disinformation. (2024). URL: <https://cpd.gov.ua/kerivnyctvo/#> [in Ukrainian].
7. Yakymenko, Y., & Rachok, A. (2021). Think tanks today and tomorrow: A view from Ukraine. Razumkov Centre. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/analitychni-tsenry-sogodni-i-zavtra-pogliad-z-ukrainy> [in Ukrainian].
8. Chatfield, A., & Reddick, C. (2018). Smart inclusive governance in Australia. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-93459-8_3
9. Cohen, R. (2024). Ukraine needs a new storyline. RAND Corporation. URL: <https://www.rand.org/pubs/commentary/2024/09/ukraine-needs-a-new-storyline.html>
10. European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. (2022). Ukraine joins Hybrid CoE. URL: <https://www.hybridcoe.fi/news/ukraine-joins-hybrid-coe/>
11. Getmanchuk, A. (2019). Military-technical cooperation of Ukraine. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-08/getmanchuk_0.pdf
12. Institute for National Security Studies. (2022). Strategic survey for Israel 2022-2023. URL: <https://www.inss.org.il/publication/strategic-survey-for-israel-2022/>
13. Jing, Y., & Osborne, S. (2020). Public-private partnerships in China. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-13-6371-6_10
14. Kramer, F. (n.d.). Free but secure trade: Priorities in support of national security. Atlantic Council. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2022/06/Free-but-Secure-Trade-Priorities-in-Support-of-National-Security.pdf>

15. Lee, J., et al. (2021). Innovation ecosystems in South Korea. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13041701>
16. McGann, A. (2020). Global go to think tank index report. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/2020_Global_Go_To_Think_Tank_Index_Report.pdf
17. McGann, J. (2021). 2020 Global go to think tank index report. University of Pennsylvania. URL: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=think_tanks
18. McGann, J.G. (2021). Global trends and transitions in think tanks, politics, and policy advice in the age of policy dilemmas and disruptions. In H. Wang & A. Michie (Eds.), *Consensus or conflict? China and globalization*. Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-16-5391-9_17
19. Melnyk, O. (2021). Decentralization and inclusiveness as priorities for reform: Comparative analysis of security expertise organization models. *National Security & Innovation Activities: Methodology, Policy and Practice*, 2(4), 54-63. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866/2021-2-4>
20. Niblett, R. (2022). How the world has changed on my watch. Chatham House. URL: <https://www.chathamhouse.org/publications/the-world-today/2022-06/how-world-has-changed-my-watch>
21. Orrell, M., & Galgon, J. (2019). NATO and expert communities. DOI: <https://doi.org/10.1080/13523260.2019.1676388>
22. Pandey, Y. (n.d.). AUKUS and Australia's strategic future: A deep dive into AUKUS and emerging technologies. URL: <https://projectqsydney.com/aucus-and-australias-strategic-future-a-deep-dive-into-aucus-and-emerging-technologies/>
23. Park, H.W., & Leydesdorff, L. (2019). Regional innovation systems in Japan. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03224-7>
24. Radin, A. (2017). Hybrid warfare in the Baltics: Threats and potential responses. RAND Corporation. URL: <http://surl.li/omglod>
25. Reeve, R., & Harris, C. (2020). Public-private security partnerships. RUSI. URL: <https://rusi.org/explore-our-research/publications/rusi-journal/public-private-security-partnerships>
26. Rich, M.D. (2016). The role of think tanks in modern governance: Remarks at the China Development Forum 2016. RAND Corporation. URL: https://www.rand.org/pubs/corporate_pubs/CP878.html
27. Sapuppo, M. (2024). Freezing the front lines in Ukraine would condemn millions to Russian occupation. Atlantic Council. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/freezing-the-front-lines-in-ukraine-would-condemn-millions-to-russian-occupation/>
28. Slaughter, A.-M. (2017). *The chessboard and the web*. Yale University Press.
29. Sullivan, B. (2023). Will U.S. export regulations derail AUKUS? *National Defense Magazine*. URL: <https://www.nationaldefensemagazine.org/articles/2023/3/10/will-us-export-regulations-derail-aucus>
30. McGann, J. (Ed.). (2021). *The future of think tanks and policy advice around the world*. Palgrave Macmillan. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-60379-3#about>
31. Kramer, F.D., & Crouch, M.R. (2021). Transformative priorities for national defense. Atlantic Council. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2021/06/Transformative-Priorities-Report-2021.pdf>
32. Vogel, E., & DeWitt, J. (2018). Leveraging for national security. DOI: <https://doi.org/10.1080/10803920.2018.1494375>
33. Wallis, J., Conroy, E., & Stock, C. (2024). The United States as a 'Pacific Nation': Imaginary, performance, and spatialisation. *Geopolitics*, 1-34. DOI: <https://doi.org/10.1080/14650045.2024.2302421>
34. Xiang, J., et al. (2019). Collaborative governance in China. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00447-3>

The article was received by the editors 26.10.2024.

The article is recommended for printing 30.11.2024.