



NATIONAL  
ENDOWMENT  
FOR  
DEMOCRACY

SUPPORTING FREEDOM AROUND THE WORLD

# Guideline for preparation of foreign policy analysis

---

# Методическое пособие по подготовке аналитических продуктов в сфере внешней политики





# **Guideline for preparation of foreign policy analysis**

The guideline includes educational content prepared within the project “Strengthening Foreign Policy Analysts”, implemented by the NGO Foreign Policy Council “Ukrainian Prism” and funded by the National Endowment for Democracy (NED). The guideline sets out key positions for foreign policy analysis through a variety of tools; special aspects of preparation of various types of analytical documents; specifics of developing recommendations depending on stakeholders to whom they are addressed; features of design and promotion of foreign policy analysis.

***The materials presented in the guideline are the exclusive responsibility of the authors and reflect the authors’ point of view. The Foreign Policy Council “Ukrainian Prism” is not responsible for the content of the publication. The opinion of the authors may not coincide with the position of the “Ukrainian Prism” and the donors.***



This publication was issued with the support of the National Endowment for Democracy (NED)

# Content

<b>Features of Analytical Documents Preparation in International Policy.....</b>	<b>4</b>
<b>Scenarios constructings.....</b>	<b>13</b>
<b>Recommendations as an element of participation of politics expression .....</b>	<b>18</b>
<b>How to make people talk about your analytics? .....</b>	<b>23</b>
<b>How to use the data?.....</b>	<b>31</b>
<b>Advanced Google Search .....</b>	<b>34</b>

# Features of Analytical Documents Preparation in International Policy

*Evgeniya Gaber, Foreign Policy Adviser to the Prime Minister*

## What is analytics and what is it like?

Any analytical document is a way to convey, in a generalized and logically structured form, objective information about current events in order to influence the decision-making process made by the relevant government authorities, non-governmental organizations or individual officials. The main objectives of such document are as follows:

- informing about the current state of affairs;
- situational analysis, stating cause-and-effect links;
- presenting alternative views on the current situation;
- revealing potential weaknesses and problematic issues;
- analysis of existing problems, stating the key trends and patterns;
- predicting for a short / medium / long term perspective;
- search for possible solutions and providing with recommendations.

At the same time, the structure, style, ultimate goals and objectives of the document may vary significantly depending on the author of the document, the target reader and the purpose of it.

Even speaking about analytics in one particular area – here, in the sphere of foreign policy, in each individual case the document will have its own specific features. An analytical note of a civil servant will differ markedly from the research prepared by a non-governmental organization, and the material of an analytic center expert will differ from the analytical article of an international journalist. Moreover, analytical documents developed in different ministries and departments within a single state apparatus will also have their own specific features.

Therefore, when starting your career path as an analyst, *it is important to determine for yourself the niche in which it will be interesting and comfortable for you to work - be it a serious research, analytical journalism or practical recommendations for government policies and management decisions.* This does not mean that changing the sphere is impossible. However, it will require significant modifications to the analytical work, material presentation structure and style of the final document.

## Who are you writing for?

Even at the stage of preparation, it is important to clearly understand who will be the final consumer of your intellectual product – a direct customer for whom you conduct analytical work and develop recommendations, direct target audience and potential stakeholders,

whose positions (decisions) you are trying to influence, or potential readers if you are preparing a column for the media.

*Place yourself in the position of a person who will read your materials.* Is an article's title trenchant enough to grab a user's attention among hundreds of other headlines in the newsfeed? Will an imaginable official in a subject ministry have enough time to read to the end your opus of several dozen pages with a detailed background description of the issue that has lost its relevance? Who can be involved in the decision-making process on the issue you are interested in, and what should they know to make a decision which will be advantageous for you? Finally, does your potential reader possess sufficient information and basic knowledge to fully perceive and adequately assess your conclusions and recommendations? The answers to these questions will help not only to choose the optimal structure and style of the text, but also to make it more effective in terms of achieving the final result.

### **What are you writing for?**

Before you start writing any analytical document, answer the question - why am I writing this and what goal would I like to achieve in the end?

If your task is to inform about the research results or to inform about emerging trends, then the conditional KPI can be calculated by the audience coverage. In this case, focus on who exactly it is important to convey this information to and for whom it can be useful: specialist matter expert? general public? the media? representatives of the society or authorities?

If, in your analytics, you are trying to *prove or disprove a hypothesis*, simply reaching the audience will not be enough. It is much more important to understand how convincing your arguments are.

Another task of analytical work may be an attempt to *change the current situation or influence the dominant narratives*. For example, if your goal is to combat misinformation and manipulation and, as a result, change the public opinion on sensitive foreign policy issues for the society, additional sociological research before and after the publication of relevant materials may be required to assess the effectiveness of this work.

Finally, will it be enough for you to disclose your vision of the problem and give your recommendations on how to solve it, or is it also important to implement them in actual practice? Does your role as an analyst end with a simple call to action, or *lobbying and advocacy* are also included into your functions?

The concept of *think-and-act-tanks* is becoming more and more popular, when think tanks or individual experts not only offer their recommendations, but are also actively involved in the decision-making process - from preparing foreign policy strategies with the Ministry

of Foreign Affairs to developing appropriate policies at the regional and central authorities levels. All this also affects the quality of analytics, making it even more applied and result-oriented.

*In the case when you, as an external expert, prepare analytical materials for state authorities, it is important:*

- from the very beginning to clearly define the objectives, agree on the time frames and terms of reference of the project;
- to check with the final beneficiary which aspects of the current situation or predictive scenarios he is interested in (the global context, the role of individual actors, the positions of specific stakeholders, etc.);
- to study the publicly available strategy papers previously prepared and approved by the relevant ministry or department (besides general understanding of the structure and style of texts, this will also give you the opportunity to familiarize yourself with the general strategic framework for the activities of a particular institution, the agreement with which is most likely to be required from your practical recommendations).

*Thus, the work on an analytical document will be largely determined by the answers to 3 main questions: what kind of analytics, for whom, and for what purpose are you writing?*

This section contains general recommendations for working with information, preparing and writing analytical materials. While the formats of analytical documents may vary depending on the target audience, topics and specific tasks (information and analytical notes, policy briefs, policy papers, policy recommendations, etc.), the key elements described below and the logic of analytical work at the preparation stage will be relevant in most cases.

### **The “gold standard” of analytical documents**

Good analytical material should:

- be logically consistent and clearly structured;
- be based on verified information;
- present alternative points of view;
- summarize information and indicate common (or distinctive) features of the positions of various stakeholders;
- consider the event in a broader (historical, geographical, political, cultural, social, religious ...) context;
- contain the analysis of cause-and-effect links that has led to this situation;

- include a strategic vision of further developments;
- draw to particular conclusions and make recommendations.

## **Stages of analytical materials preparation**

### **1. Drawing up a workplan:**

setting goals and objectives; analysing the general context; identifying possible problems while preparing the material; clarifying technical specifications and customer requests; assessing the availability of necessary information and its possible sources.

### **2. Search for information and its processing:**

search for reliable sources of information; information collection, verification of its completeness, reliability and objectivity; systematization and selection of the most relevant data for the purposes of your research; cutting off unnecessary and questionable information.

### **3. Situational analysis and analytical work:**

critical rethinking of the information received; studying expert assessments; stating your own hypotheses, predictions, recommendations; hypothesis testing in the course of further analytical work, interviews with insiders, etc.

### **4. Writing the text:**

drawing up the plan for an analytical document, structuring the material by sections, writing the first draft of the text.

### **5. Getting feedback:**

receiving feedback from the main stakeholders, discussing in an expert environment, peer review.

### **6. Follow-on revision of the analytical document:**

making necessary corrections taking into account the feedback received; checking the text for correspondence to the assigned tasks; clarifying recommendations and verifying their relevance, taking into account objective realities (consistency with strategic documents of a higher order, realism in a broader context, feasibility in a given time period); reducing the text to the necessary minimum.

### **7. Preparation of the final version of the text:**

stylistic work, editing and proofreading, in the case of writing in a foreign language - proofreading.

## **(1) Problem setting and preparatory work**

Even at the stage of preliminary preparation, it is important to formulate the research goal and objectives correctly, realistically assessing the initial requests and the available resources for their implementation (information available to you, time, size of the final document, etc.).

*Bear in mind that the right question is already half the answer.* Make sure that the problem is formulated correctly, that you are not trying to consider a specific situation in isolation from the general context, and that your basic background knowledge (historical, cultural, socio-economic, technical) is sufficient for a competent analysis and completing the assigned tasks. For example, the problems of nuclear disarmament are undoubtedly among the most important issues of foreign policy. However, it is also evident that objective and professional analytics on these issues is impossible without deep single-discipline knowledge in the field of physics, nuclear energy or engineering sciences.

Knowledge of the historical context is equally important. In most cases, it is better not to “overburden” the text of an analytical document with a historical reference covering several centuries, *but the expert knowledge of “history of the issue” that will help to trace key patterns* from the past, establish cause-and-effect links in the present and make more accurate predictions, which is the most valuable for an analyst.

## **(2) Collection of information**

The main sources of information for a foreign policy analyst include:

- *Authentic sources (preferably in the original language):* official statements, press releases, speeches, interviews, statistics, opinion polls, etc.
- *Personal contacts:* representatives of the authorities, opposition, civil society, human rights organizations, foreign diplomats, journalists, “neighbors and taxi drivers”—ordinary “people from the street”. A wide range of contacts and access to insider information distinguishes high-quality analytics from summarized information with a compilation of well-known facts.
- *Materials from think tanks and expert opinions.*

Check out the expert opinions on your topic from the leading think tanks in the field of foreign policy, such as

- RUSI (Royal United Service Institute);
- Chatham House;
- Carnegie Endowment for International Peace;

- Atlantic Council;
- GMF (German Marshall Fund);
- Brookings Institution;
- CSIS (Centre for Strategic and International Studies);
- ECFR (European Council on Foreign Relations);
- CEPA (Centre for European Policy Analysis).

- Make the list of think tanks that deal with the issues you are interested in (the most complete database of the largest think tanks in the world, catalogued by country, region and topic, “Global Go To Think-Tank Index Reports” can be found on the website <https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index>).

- Compile the database of reliable experts in your field, whose knowledge and experience you can trust.

- Inquire about funding sources and political affiliations of the think tank or individual expert you refer to.

### **Traditional media and social networks.**

- Do not trust unverified information: find the authentic source of data (original quote), check the affiliation and reputation of the author, inquire about the sources of funding for an unknown website or media.

- Don't trust headlines.

- Re-check the information from several independent sources.

### **(3) Critical thinking and situational analysis**

In its most general form, good analytical material must answer five main questions:

1. *What happened?* (introductory part, problem description, question formulation)
2. *How did it happen?* (background, brief background note)
3. *Why did it happen?* (situational analysis – stakeholders' positions, cause-and-effect links, expert opinions and your own conclusions)
4. *What can it lead to?* (predictions and possible scenarios for the development of the situation)
5. *How should you react to this?* (recommendations)

Before you start writing your text, make sure you can answer each of these questions. Answering the first three questions will allow you to write good analytics for the media,

but only a well-thought-out and clearly articulated “applied” part (predictions and recommendations) will make your material interesting for the officials involved in the decision-making process and developing policies in a particular area.

Remember that regardless of the topic and research methods employed, critical thinking remains the main tool of the analyst.

- Trust your own experience, knowledge, intuition.
- Ask the right questions, reflect upon even the most obvious facts.
- Transfer existing information about the event to a broader cultural, political, historical context.
- Try to find technical details, figures, circumstances - the devil is in the detail, specific information is easier to check in different sources.
- Search for sources in the original language, or cross-check several translations of a quote (statement, press release, agreement, etc.) in different languages. In diplomatic language, it is not only the choice of synonyms, wording and terminology that matters, but even prepositions and articles are important.
- Don't stop learning and don't hesitate to ask questions to more experienced colleagues.

These simple tips will help you to reconstruct the broad picture out of disparate pieces of the information puzzle. Gathering information, checking its reliability, critically rethinking, analyzing, drawing conclusions and developing practical recommendations is a long way, but each stage of it is an important step in the process of writing a high-quality analytical document.

#### **(4) Writing the text**

Despite the fact that the logic of situational analysis and preparation stages of various types of analytical materials are very similar, the structure and style of a text will largely depend on the specific type of the document that you are going to write. For example, a think tank's report may be a large text describing the research methodology, figures, statistics and the entire background of the issue, while the *length* of an analytical note for government agencies is determined by a simple formula “the higher the position, the shorter the document” and, as a rule, it does not exceed 3, maximum 5 pages.

The writing style will also differ: academic, with long complex constructions and bibliographic apparatus in the case of scientific analytics; journalistic, with catchy headlines and short, biting sentences - for analytical journalism, compact official - for political recommendations.

In its most general form, *the structure of the analytical material may include the following main elements:*

- name;
- table of contents (if required by length of the report or analytical article);
- abstract / summary;
- introduction;
- description of the problem;
- analysis of the problem and broader context;
- policy variants;
- conclusions and recommendations;
- supplements (may include maps, diagrams, infographics for visual visualization of content, or extended information and analytical references for more detailed coverage of any aspect of the problem);
- bibliography (for analytical reports or scientific articles);
- links (for analytical reports and scientific articles, links to all studied expert materials are required; for most analytical documents, links only to sources of direct quotes, figures and statistics will be enough).

### **(6-7) Preparation of the final version of the text**

Reread the finished text. Make sure that (1) it has all the required elements; (2) there is no unnecessary, irrelevant or too detailed information; (3) the structure of the document reflects the logic of material presentation, the language style corresponds to the type of document and is understandable to a potential reader; (4) conclusions and recommendations are consistent with the goals and objectives set at the beginning; (5) the text has been edited, proofread by an editor or a proofreader with a sufficient foreign language level, technical, legal and other specific terminology you are using is correct. Particular attention should be given to checking the names of international organizations, agreements, political parties; statuses of unrecognized or partially recognized state entities; statements that are politically sensitive or have ambiguous interpretations.

*Reread the final part.* Make sure your findings and recommendations are:

- objective: based on complete, current and reliable information;
- original: developed as a result of critical rethinking of information obtained from various sources, consultations with the professional (expert, scientific, diplomatic) community and your own work on the text;
- *realistic*: taking into account the specific characteristics of the organization to which you

recommend them, the particularities of decision-making processes (bureaucratic, political, etc.), possible risks and aggravating factors; calculated on the base of available resources; realizable within the specified time frame;

- *relevant*: corresponding to the approved strategic documents and taking into account the broader context. (For example, when developing recommendations for the national maritime policy from the point of view of the international maritime law, correlate this with the realities of international politics. And, conversely, when formulating political recommendations for the Foreign Ministry, check the norms of international agreements that regulate the legal regime of maritime spaces, military and commercial shipping. Study the technical aspects of the issue to more accurately assess the feasibility of scenarios or resources required to achieve the goal);

- *written in an accessible language and to the point*: avoid professional jargon, introductory words and general phrases such as «improve bilateral relations» or «continue consideration of the issue.»

*Let the text rest - re-read it in a few days.* If you are as satisfied with your work as at the time of writing, you can send to the customer.

## Scenarios constructings

*Sergiy Gerasymchuk, Deputy Chairman of the Board of the Foreign Policy Council "Ukrainian Prism"*

The future has always been the subject of human interest. Knowing about the future provided an opportunity to prepare for challenges, stay safe, and get the biggest profit from the evolving scenarios. That is why the fortune tellers, predictors and astrologers have always been in demand both among those in power - monarchs and nobility, and among ordinary peasants and townspeople.

Sometimes forecasts got exaggerated forms. Philosophers created models of utopian future, the church appealed to the fear of the Apocalypse, the communists made pictures of utopia, the construction of which was considered quite realistic.

These days the topic of the future remains equally important. People keep an eye on the weather forecast to prepare for a rainstorm or a heat wave. Weather dependent people pay attention to the forecast of solar storms. Bookmakers accept bets on different scenarios of the future - from the results of horse races to the results of presidential elections in individual countries. Large investment companies analyze forecasts of the development of market situations in order to invest money correctly and profitably. In other words, forecasting the future is capitalized.

The same situation can be observed in international relations. When making this or that decision, joining this or that alliance, the leaders of countries want to know in advance what the result will be, what benefit such a decision will bring to the country, what to prepare for and what to be afraid of, and whether this or that decision will turn into disastrous consequences or a nuclear conflict.

Quite naturally, the presence of demand for forecasts was reflected in the development of forecasting methods. One of such methods is the trend-based scenarios constructing method.

It is remarkably that subconsciously we use this method almost every day. When choosing a route to work and the transport we plan to get to, we take into account the weather forecast, traffic forecasts on our route, the probable demand level for a taxi, etc. On this basis, we decide which transport to use, at what time to get off and how to dress.

It should be noted that the history of mankind proves that it is impossible to predict the future 100%. No wonder they say you will know the exact weather forecast for tomorrow the day after tomorrow.

At the same time, politicians, heads of corporations and countries armed with scenarios can behave much more confidently on the international arena.

The main thing to remember is that by developing scenarios, we do not determine the future. We are simply analyzing the “fan of the possible” in the future. We also do not extrapolate past scenarios to the future. History does repeat itself, but very often as a farce, and we cannot expect that the models embodied in the past will be effective for the future. Moreover, scenarios do not form a vision of the future, they rather serve as an auxiliary tool built on a theoretical game that serves to form such a vision and to prepare behavior strategies.

### **Determination of the set of factors influencing the international system and affecting the formation of the scenario**

The first step in building scenarios is to identify a set of factors that influence the international system and may affect the formation of the scenario. Such factors should be determined according to the principle of their significance and degree of interconnection. The factors that most affect the international system and are most related are critical and must be considered first. To a lesser extent, it is necessary to take into account factors that are closely interconnected, which enhances their cumulative effect. Such factors should be considered active. The factors that are least related to each other and least likely to affect the system can be classified as inert and considered as the background noise of the system.

When evaluating factors, it is necessary to take into account that they are not static, but are in a dynamic environment, and therefore, with the appearance of additional connections, the «weight» of one or another factor may change significantly. For example, the supertanker itself, transporting oil in the vastness of the oceans, is an active factor, since it affects both the energy supply of the buyer and world finances (taking into account the cost of the goods). However, it is not critical. At the same time, the accident of such a tanker in the Suez Canal leads to a connection between several factors at the same time. The factors of time, place, the consequences of the blocking of the Suez Canal for the world economy are being added. The emergence of a connection between these factors gives them critical weight, because then they already affect oil prices, the world economy, jobs in a number of companies and enterprises, and even the international political situation.

The analyst's task is to detect potential connections between factors and determine the probability of such connections being actualized. At the stage of developing strategies, depending on the interests of the author, one can look for ways of building connections, if a critical factor can benefit the author, or try to eliminate connections, if, on the contrary, a critical factor can do harm.

### **COVID-19 as an example for analyzing the factor selection process**

You can use the situation with COVID-19 as an example, on the basis of which we will try to

analyze the process of choosing the factors that are taken into account when constructing scenarios, and understand how diverse such factors can be.

Let's start directly with the virus. First of all, when constructing scenarios, it is necessary to take into account its characteristics, the specificity of the diseases associated with it, as well as the probability of a virus mutation. To analyze this factor, we will need virologists and doctors who will help to deal with new strains of the virus.

The second factor, which is closely related to the previous one, and therefore has a critical status, is the rate of vaccination. Its analysis requires the expertise of specialists in the work of the health care system and public administration.

The third factor is the financial aspects of vaccination. How much will it cost to develop a vaccine? Which companies will win and which will lose in the competition for vaccine distribution? What is the nominal and market value of vaccines and how will the vaccination process affect the global economy? Representatives of the pharmaceutical business and economists will be able to answer these questions.

It should also be kept in mind that different age groups have different reactions to both coronavirus and vaccines. The need to take this factor into account implies the participation of demographers in the analysis, who will help form both scenarios for the development of the situation with the development of coronavirus in certain age groups, and in individual countries where certain age groups prevail.

### **Data collection methods**

Data about all the factors mentioned must be combined in a comprehensive analysis. However, data collection methods may differ depending on the resources available for researchers. If a small organization or analytical center is involved in the scenarios construction, perhaps the only possible method for identifying factors and collecting data about them is the brainstorming method, when in a team discussion analysts try to identify the factors that influence the system and form the scenario, as well as the connections between them. If analysts have more resources at their possession, then it makes sense to use the World Cafe method. Finally, with even more resources available, focus group research and expert interviews method can be effective.

When choosing a method for collecting and analyzing information, it is necessary to take into account the pros and cons of each method. Brainstorming takes a small number of resources, and it can be done in a brief period of time. However, this method runs the risk of overlooking critical factors or potential connections between factors. On the contrary, focus group research or expert interviews can reveal to a greater extent a range of factors, but such

methods are more resource-consuming, take more time, and the search and recruiting of specialists can take a lot of time and effort. At the same time, with a forecasting horizon of 5-10 years, such expenses are reimbursed.

Usually the consumer, whoever he may be, is under the delusion that as a result of the research he will receive information about a positive, neutral and negative scenario of the development of events. However, this is a common methodological mistake. In fact, there cannot be an exclusively positive or exclusively negative scenario. Out of necessity to take into account a whole range of factors scenarios cannot be negative generally. They usually include positive aspects, and vice versa – a positive scenario may include negative aspects. Therefore, when analyzing and constructing scenarios for the system of international relations, it is more effectually to analyze them from the point of view of the system's reaction to a particular scenario.

### **System state formula**

International system, like most systems is not homogeneous. It consists of a large number of interacting elements. The state of the system at a certain moment (in particular, at the stage of the scenario implementation) can be described using the formula:

$$X(t)=Xs+x(t)$$

$X(t)$  – the system state at the time of measurement;

$Xs$  – system state condition;

$x(t)$  – system perturbation caused by factors (combined into a scenario).

There are 3 main types of system response to perturbations:

1) the system remains asymptotically stable. It neutralizes the perturbations and ensures that generally the variable  $x(t)$  with time approaches to 0.

2) The system does not neutralize the perturbation, but only keeps it within the limits close to  $x_s$ , which do not overcome a certain critical value. Such a system is called orbital stable.

3) the state  $X(t)$  does not remain in the  $x_s$  area. This happens as the result of the cumulative effect of critical factors.

If the analyzed trend-forming factors are inert, they can be considered as hypnons, and the fluctuations to which they lead - as background noise. The system, tentatively speaking, is in agreement with active and critical factors, and significant fluctuations lead to orbital instability. At this stage, it is impossible to predict the behavior of the system, and the researcher can only return to the initial point of the analysis – determining the factors that will influence the further path of the system's development.

For clarity, we will give an example. The United States of America is the global hegemon and, in general, has an interest in maintaining the status quo. Consequently, the United States will consider as attractive those scenarios in which the system will dampen fluctuations and return to its state condition. The People's Republic of China, in turn, at this stage of development is interested in maximizing the benefits from the existing system of international relations (where the PRC is represented among the permanent members of the UN Security Council and in the WTO). At the same time, China is interested in displacement Washington as the world hegemon, so Beijing is interested in the orbital stability of the system, but aspires to step out the limits of the state condition. As for the Russian Federation, it is no secret that Russia is extremely dissatisfied with the position in the world that it currently occupies. Moscow believes that radical changes in the world system can positively affect the position of Russia in it, but the current conditions and framework cannot ensure this. Consequently, the RF is trying to achieve orbital instability.

When developing scenarios, in addition to considering the factors and the system's response to the scenarios, you should also pay attention to the names of the scenarios. The more capacious and brighter the name, the easier it will be for the customer to consider its main components and naturally take them into account when developing strategies.

At the same time, when developing a strategy, it is possible to develop tools for correcting the scenario or adapting to it. This can be done either by weakening the influence of the factor on the system, or by reduction the connections between the factors.

Carried away by the scenarios constructing method, the main thing to remember is that the future is multivariate. Predicting it or influencing it 100% is extremely difficult. But on the other hand, if we can at least partially predict which of the scenarios will turn out to be relevant, we will be warned about the future, and warned means armed.

## Recommendations as an element of participation of politics expression

*Hennadiy Maksak, Head of the Foreign Policy Council "Ukrainian Prism"*

Preparation of analytical materials has a lot of pitfalls with which beginners and professional analysts in any field have to cope. Even with the successful mastering of the analytical product's structure and the instruments of the research, an expert should always complete another important part of the text – recommendations. And it is matter of significance to know the algorithm of their correct preparation, which in itself is able to demonstrate to the subjects of decision-making in the area of foreign policy that your work is worth attention and it will be included in the process of policy development.

Experienced managers only need a glance on your offers to form an opinion about the prepared document as well as your professionalism in general. Showing interest on this stage you are risking destroying the interest to your analytical product however perfect from the point of view of methodology of research it seemed. Sometimes the author, having spent plenty of efforts on the stage of result description of the research just does not have enough time and most importantly focused attention for considering useful recommendations. This is why the main rule – **pay attention to the recommendations**, do not underestimate the significance of correct preparation and material presentation.

Correct coordinates of the approach to the recommendations will help to build three important guiding directions:

- The cycle of government and foreign policy
- The principles of politics building
- The hierarchy of authorized institutions and map of competencies

### Finding coordinates in the cycle of politics development

Non-government analytical centers in comparison with academic institutions are trying to work with policy-oriented analytical products which suggest an entirely different approach to the form and content of prepared documentation. Under the policy orientation is meant a very particular feature of work – the analyst must consider the cycle of policy-making both on government and international level.

Each stage of the cycle has its features, set of instruments and actions which can be offered by the analyst. For example, the aim of recommendation might become the correct definition of the problem or the concentration on its single part which needs the extra attention from the point of view of decision-making subjects.

Formally **the cycle of policy** can be expressed in the following stages:

- **Stating the problem**, where the reduction or solution needs interference either from

the government or international authorized individual or institution. It is an extraction of the problem from the general pool allows building the consequential stages from the policy cycle.

- **Distinguishing the aims and goals of the policy** allows focusing on more important aspects of the problem and to set the right way of working with it, considering the level of its social influence.
- **Forming the program and the action plans** includes generation of variants of effort application to the solution of the problem, considering the specter either of inner and outer influential factors.
- **Discussion and consultations** of variants of solutions to the problem includes the inclusion into the process of assessment of alternative approaches to the solution of the problem as well as the biggest quantity of government members or international organizations, experts together with representatives of those groups (social, professional, ethnical) whose interest might be involved.
- **The choice of policy variant and its legitimacy** happens by choosing the most suitable action plan of problem solution, preparation of the necessary official decisions and approval of action plans.
- **Realization and coordination of policy** implies that the approval of official programs, normative acts, action plans leads to completion of legitimized activities of authorized organs as well as coordination of efforts between the involved subjects.
- **Monitoring and control** as the stage of the policy cycle is aimed at getting the objective data which proves or contradicts reaching of set goals and objectives including the chosen variant of solution. After this stage the decision is made about the success and efficiency of the implemented policy as well as the conclusion is made about the level of reaching the aim and necessity of continuation, change or finishing the policy.

For the analyst, the ideal approach would be coordination between the cycle of policy and the research on the stage of paper draft. However, if this was not done beforehand for some reason, on the stage of recommendations formulation you need clear understanding which policy cycle were involved in the analytical product.

### **The principals of making and implementing the policy**

Another founding moment of working with the cycle of policy is the analyst reliance on the principles of policy-making, namely:

- 1. High social significance of the problem**, which needs the implementation of government and foreign policy.
- 2. Purpose** suggests the policy variant and instruments which most correspond to the specific goal with the clear indicators of success mark.

**3. Realism** focuses on the fulfilment of the offered variant to the solution of high significance problem including all the specter of inner and outer factors, which are able to impact the process of reaching the aim. Among the important factors one needs to note the political visibility and administrative feasibility.

**4. Human centrism** - each policy while being drafted needs to include the interests and rights of an individual, protection of its rights and freedoms.

**5. Justice** – the variant of the chosen policy and action plan on its implementation must include and satisfy by the maximum the interests of majority interested groups which are involved during the implementation phase.

**6. Legitimacy** - the chosen policy must get the public support and be implemented within the law limits, with the accessible instruments and resources which are regulated within the framework of the set government and foreign procedures and practices.

**7. Scientific basis** implies that suggested variants to the solution of the significant social problem would be developed including the understandable methodology within the framework of tested scientific approaches to the solution of problems alike.

**8. Alignment to the democratic standards** – the development of the state policy must be based on providing the inclusive and open process of decision-making, accountability and responsibility of state or foreign institutions.

**9. Sustainability and predictability** – results of policy variant implementation must lead to the sustainable positive changes on the background of decrease and disappearance of the social importance of the problem. In case of finishing the policy, positive results must have a long-lasting effect.

Table 1.

Problem formulation			
Identifying the goals and tasks			
Forming the programs and plans			
Discussion and consultations			
Chosing the policy variant			
Implementation and policy coordination			
Monitoring and control			
	Purpose	Realism	....

Knowing the cycle of development and implementation of policy together with the founding principles of state and foreign policy, the analyst can build an original matrix on the stage of his\her research. Assessing correspondence of each cycle to the formulated principles, one can create conditional coordinates for the recommendations as well as differentiate and systemize them.

For instance, the researcher having worked with the matrix can conclude that the current policy on the stage of defining the social issue did not consider its major part which later led to the making of ineffective and inefficient variants of solution. The same matrix can prompt that during the identification of aims and goals of problem solution, all possible indicators were not considered or the level of change measurement does not allow to make a right conclusion on tactics of effort application for the authorized state institutions. Very frequently, it may occur that during the identification of policy variants, some of the alternatives of effort application from the side of the state or foreign organizations were not researched. Another frequent event is the incorrect work with the interested parties that might influence the level of chosen policy legitimacy. Low effectiveness may also lay in the inadequate level of coordination of policy implementing, poor quality monitoring or control of the execution. As you can see, analyst room for maneuver while preparing the recommendations can significantly increase. Also, such approach can allow you to review and possibly expand the research block of the paper with supplementary information leading to recommendations.

### **Hierarchy of authorized institutions, functions and area of responsibility.**

Additional component which can lead you to prepare quality recommendations is understanding the algorithm of authorized institutions activity in the field of foreign affairs. The reasoning behind this, as follows: before recommending anything one should carefully study the limits of whom you would like to provide your recommendations.

Having dealt with the stages and principles of policy development, identifying possible directions for the recommendations, the analyst should have clear understanding which state organ or foreign institute are able to change the situation for the better. And here it is important to pay your attention at forming so called **maps of competencies**. Firstly, it is necessary to recreate the hierarchy of authorized institutes which functions cover the area of solution of the significant social issue. For the first stage it is advisable to carefully study with the corresponding normative base which regulates **authority and responsibility-sharing**. You should start with the constitutions of the states, statutes of international organizations, laws, regulations and statements. Map of the competencies should help you to avoid frequently repeated mistakes in the recommendations. Primarily, it will allow

the researcher avoid selective approach to the recommendations whenever not all the authorized organs are mentioned within the framework of advisable activities. Secondly, the analyst will advise only those activities which are provided within the functions of the state institute or the authorized individual.

Having studied the hierarchy and the system of institutions who are involved in the process of development and implementation of state and foreign policy, it is desirable to learn the cycles and mechanisms of decision-making in each of the interested authorized institutions. Clearly, that a process of decision-making on the government level will be different from the legislative process in the parliament, the budgeting process in the USA be will be varied from the similar one in Germany, the voting in the general assembly of the UN will be deviating procedurally from the voting at the meeting of the Security Council. The more meticulously the analyst will approach the cycles and procedures of decision-making, the more serious attention to the research one can attract in the halls of authorized institutions.

The additional advantage in the right direction of formulation of recommendations may be provided by the studying of **strategic documentation and targeted programs** which define medium and short-term goals stated in front of authorized institutions in the area of foreign affairs and international cooperation. The recommendations will be willingly perceived if they are helpful to the authorized institutions or individuals to fulfill the strategic program regulations.

In general, it is common courtesy for the analyst to use the algorithm of recommendation preparation as interconnected answers on the questions: **WHO** must do **WHAT**, **HOW** to get it this through legitimate instruments and **WHEN** you need to complete the recommended activity. The habit of using the peculiarities of cycle and the principles of policy development as well as the understanding of hierarchy of institutions and areas of competencies can make the process of recommendation preparation not only adventurous activity but also a very practical one from the point of view of participation in the development of state or foreign policy.

# How to make people talk about your analytics?

## Features of visualization and online promotion of analytical products

*Olga Chyzhova, Communication Director of the Foreign Policy Council «Ukrainian Prism»*

*Why do you write analytics? This is a simple question to start writing any analytical product with. And if your answer is - I am writing in order to change something in politicians and society, then a qualitative analysis alone will not be enough. Its results still need to be announced as loudly as possible. How to make people know about you and your product?*

Let's look at three key topics:

- Why should an analyst also be a PR specialist and why is it worth being online?
- Content: forms and formats that work.
- Online promotion: how to make people talk about your analytics?

## Why should an analyst also be a PR specialist and why is it worth being online?

It seems quite obvious that the time of “analytics at the table”, if it ever existed, is long over. Today, in order to be heard, and therefore influential, one has to be visible and loud. Even if your target audience is 3-5 people who make decisions on your topic, in order to be contacted and listened to, you need to work on your personal brand. Everything here is almost like a student's record book: first you make a name for yourself, and then it works for you. The number one task is to create general publicity, and modesty is not a good assistant here. Who is able to present your work better than yourself?

## Personal page in social networks

Your first business card is your social media page. Everyone knows that when applying for a job today, the pages must be checked and not only a person is hired, but also his online image. Therefore, do not be surprised if journalists you would like to work with will also visit your accounts. Make sure that your image there is professional enough, your name is not “Katyusha” or “Superman”. It is advisable to put a business photo, which journalists can use to illustrate your comments.

Your page is your first platform for communication. Maintain it actively, publish your own analysis of current events, repost your articles. It's a good idea to start, for example, a weekly digest to monitor the situation on your topic. Join the discussions, invite other experts to comment. Use different formats for presenting information, including video and live broadcasts.

## Media contacts

Proactiveness is also important in relations with journalists, especially in the early stages. Before you are approached for comments and articles, the media needs to see your expertise. Follow the newsbreaks, promptly offer your column or article on the eve of important

international events or immediately after. Agree on the publication of the article before the release of the analytical document, ask what form and what aspects will be of interest to a particular periodical.

## 2. Content: forms and formats that work

Which works better: short capacious forms or deep long ones? What will they read more willingly and what will they pay attention to? The question is rhetorical - everything has its time and place. It should be remembered that the modern audience consumes information in two ways – lean back (when we come home from work, sit on the sofa and are ready to



Leanback



Leanforward



devote some time, for example, reading) and lean forward (when in line or in transport to pass time, we scroll the feed and linger on what our eye caught). Accordingly, your analytics should be adapted for these two types of information consumption. However, one type does not exclude the other.

### 2.1 Forms: Longread VS Looooongread

Of course, your most powerful weapon is essentially a longread comprehensive analysis of the problem, along with recommendations. It is you, the expert, who deeply know your topic and own a whole arsenal of methods to study and reveal it, unlike, for example, a journalist who is forced to deal with a new topic every day, and sometimes more than one. All critics who claim that modern readers do not open texts longer than a Facebook post is answered by Newswhip: On media sites, readers spend exactly the same amount of time reading longreads as reading short news. So there is both interest and demand. Moreover, machines love long texts too. For example, Google first in search displays texts consisting of more than 2000 words.

But remember, there is a huge difference between longread and just a very long text. Longread:

- covers one topic from start to finish;
- tells one story;
- conducted in one style;
- visual and interactive to the full

The essence of longread is not the more the better.

A few simple rules for a longread:

- if your text is more than 5 pages, prepare a short summary – onepager with key findings or infographics;
- use dots: use short sentences with a minimum of punctuation marks;
- use subheadings, split the text into logical parts;
- cross out all the words you can do without in a sentence;
- use the simplest possible language.

And the most important thing: at the stage of your analytical work planning, think how you will illustrate it and what with. Then, when collecting material and writing a text, you will pay attention, for example, to statistics, from which you can make a vivid infographic, or a capacious graph, or to a gallery of historical photos on your topic, or to an audio recording from the signing of an important document, or you will see the sequence of events that can be shown on the timeline. Even if your organization has a designer, and you will not have to do all these visualizations on your own, it is important for you to understand how to set the task and what exactly you want to see in the end.

## **2.2. Formats**

So, what can you illustrate your research with? Fortunately, today you don't have to be a designer, have any special skills and own unique programs - dozens of free and almost intuitive tools with ready-made attractive templates for creating content are available online.

It is important that all the elements are made in the same style, in your corporate colours (preferably 2-3 calming colours), alike fonts, not overloaded with information and unnecessary elements.

What visualizations can be, and what tools can you use to create them?

- **Pictures.** For example, you can put quotes from experts or politicians on the pictures on the subject of your text; if you talk about the region - information cards about the

countries of the region with some general information; explanation of terms or conditions of the contract using pictograms, etc.

*Programs:* [Canva](#) (community organizations can get free access to the Pro version), [Crello](#).

- **Infographics and maps (including dynamic).** Any statistical information, comparison for any indicators of different countries, designation of location, for example, embassies, can be visualized on infographics or a map.

*Programs:* [DataWrapper](#), [Flourish](#).

- **Video.** You can record a short resume and yourself on video, an interview with another expert, an “explanation” on the topic.

*Programs:* iMovie, Legend, KineMaster, Quik.

- **Timeline.** Any events that need to be displayed relatively to the scale of time can be shown on the timeline.

*Programs:* [Knightlab](#) (and their other tools).

You can collect all these elements into one common longread, for example, using [Tilda](#).

### 2.3 Repackage!

Basically, each of the elements that you illustrate your research with is a separate post for social networks. That is exactly the post your audience will see when scrolling the feed in a line. And the one that can become a hook, which will catch the attention and lead to your full text by link. You can disassemble your longread into small bricks and post each separately for some time, maintaining interest in your research.

And this is the most important rule for promoting your analytical product: repack it in the maximum number of formats. Take one study and show it from every possible angle. Add new visual elements to the ready-made ones:

- conduct an online discussion on the research topic;
- record a short video resume;
- take comments (videos or pictures with quotes) on this topic from other experts;
- create a poll and find out what your audience thinks about it;
- make a few stories;
- perform a quiz with related questions and run a small giveaway (for example, *Livereacting* is a convenient platform for creating such quizzes live).

Don't be afraid to experiment, try new non-standard approaches. Who said analytical material should be boring?

### 3. Online promotion: how to make people talk about your analytics?

So, how, in fact, do you promote everything that you created now?

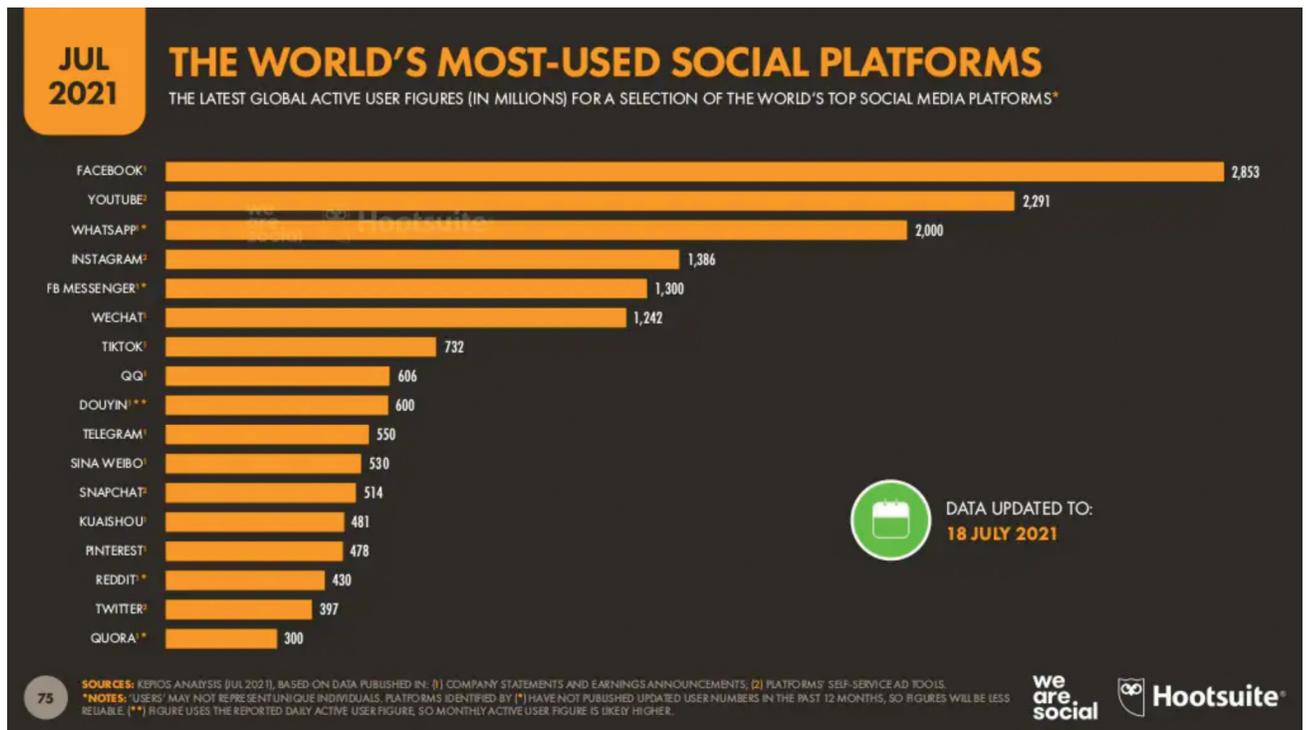
Undoubtedly, online promotion methods are far from the only ones that should be used in communication. Without offline events and direct communication with the media and stakeholders, it will be very difficult to form a loyal audience and maintain attention to the brand. But today we will choose online as our focus, and since the average user spends about three hours a day on social networks, today we will focus on them. A social media campaign is one of the cheapest (maybe even free) and at the same time very effective promotion tools.

#### 3.1 Channels - how to choose the right ones?

According to the Digital in 2021 report, Facebook retains the leading position by a wide margin – 2 billion 853 million users. It is followed by Youtube, Whatsapp and Instagram. TikTok continues to grow, while the expert niche is not occupied here yet, and with the right choice of content, this network can give unexpected results.

But the main rule here is to be where your audience is. It is important to clearly understand who exactly you will target your product to, and develop these particular channels. Each social network gives a very clear generalized portrait of its user: gender, age, education, location (both geographically and rural or urban), interests, hobbies and habits.

For example, Instagram has a slightly more female audience (51.4%), this platform best covers the age group from 18 to 44 years old.

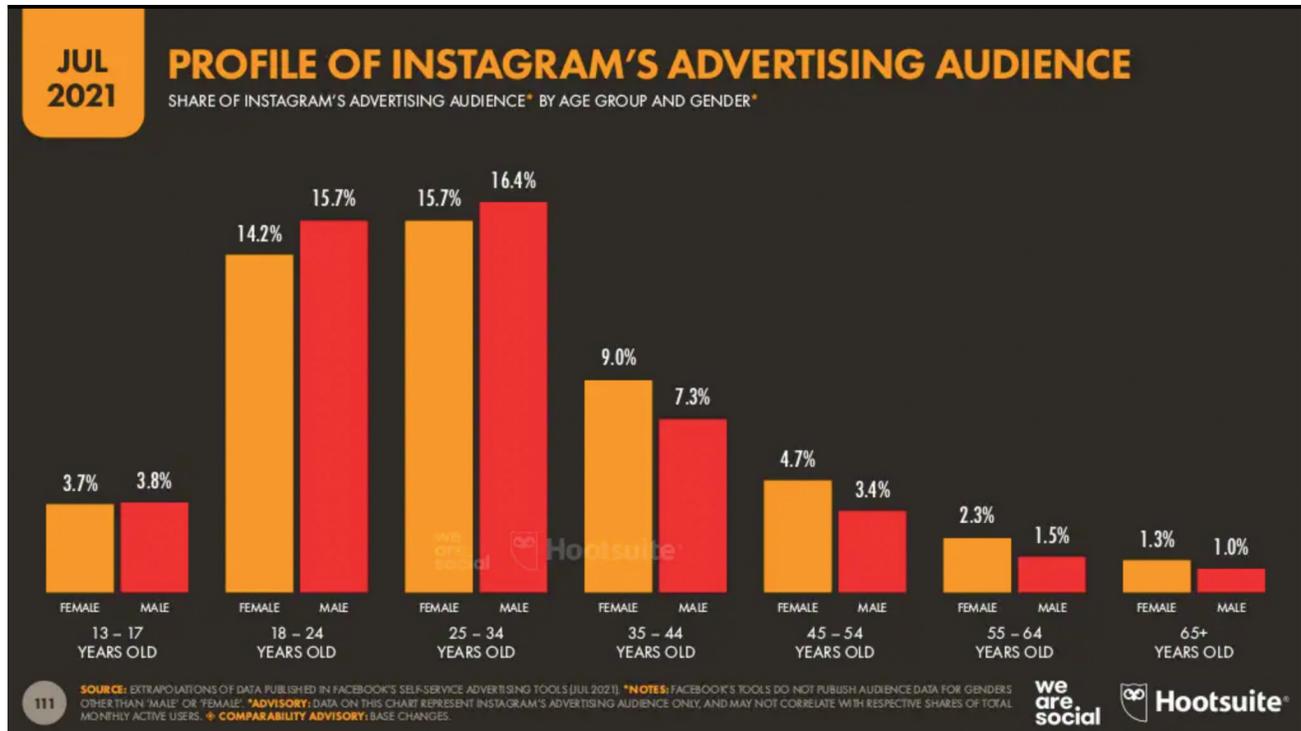


*The most popular social media. Digital in 2021 Report*

But if you are targeting, for example, Western stakeholders, and it is important for you

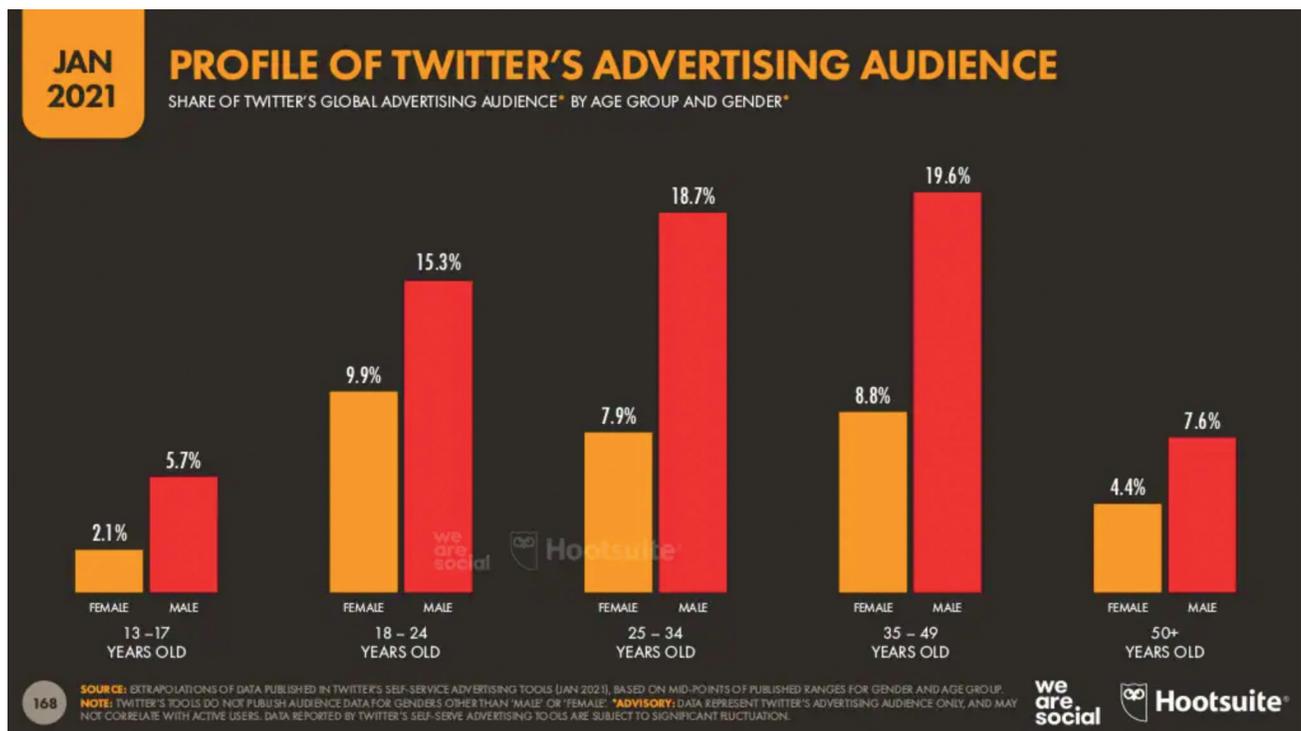
that they see your analytics of all others, then you should definitely use Twitter. But when creating content, it should be considered that almost 70% of users of this platform are men.

Experts still recommend keeping the so-called “marketing mix” – developing several platforms at once, so as not to get into trouble if the algorithms of any of them change. In



Instagram's advertising audience. Digital in 2021 Report

addition, the audiences of all platforms overlap very much: each user has an average of 6.6 accounts. The main task here is to adapt the form and format of your message to the specifics of each platform. Photo is for Instagram, short video is for TikTok, longer video or graphics is for Facebook, capacious short phrases are for Twitter, and so on.



Twitter's advertising audience. Digital in 2021 Report

### **3.2 Spin the web!**

Do you have one Facebook page? The bad news is that you are not on Facebook. One page is not enough to run a quality campaign. It is important to build a whole network. We already talked at the very beginning about the importance of developing a personal account. Obviously, the think tank you work with also has a page. It's a good idea to create pages for individual projects, but only if those projects are persistent and long lasting and generate new content.

In order to involve the audience in the discussion and generate content from readers, it is effective to create several thematic groups - either closed or open, for example, the Foreign Policy of Eastern Europe Researchers Club, the Young Diplomat Club or an expert platform for discussing Moldova-Ukraine bilateral relations. Be sure to find the same groups that your colleagues have already created and join the discussion. It is important to post in such groups precisely on their subject, not to spam, comment not on your posts only and maintain a dialogue.

Attract influencers to your network. And you need to start with the internal ones. Step number one is to come to an agreement with colleagues and repost each other and information from the analytical center's official page. Algorithms of social networks work in such a way that information from personal pages is seen by many times more users than from pages of brands. Therefore, there is no time for modesty: each colleague's page is a free advertising platform.

The second step is to attract external influencers, those who already have a name in your topic, colleagues from your country or from global think tanks. Send them your work personally and ask for a repost, mark them in a post about your research and ask their opinions in the comments, invite them to an online or offline discussion and mark them on announcements and photos – all these are the simplest and most effective tools.

And in the end, you should make friends with the media and stakeholders, including social networks. We are talking about joint events, cross-postings, tags and reposts. The media and government agencies are also interested in such cooperation and will help you break out of your bubble.

### **3.3 How to prolong the life of a post?**

And here is your post online, with the right format and on the right platform. How to make its life longer? The first hours are the most important. This is where you need to use the entire network that you created to share your post through groups and personal pages, to support discussion, to initiate comments. If reactions such as likes, shares and reposts

appear, Facebook decides that the information is interesting and shows it to a larger number of users. If they react as well, organic progress continues.

But reactions have different weights for Facebook. What you need most are comments. Moreover, a complete sentence weighs more than one word. Therefore, your task is to warm up the discussion, not leave comments unanswered, respond in such a way that another response is needed to your comment.

**When to post?** Probably it is the most common question. For example, SproutSocial research shows that the best time is Wednesday at 11 am and from one to two in the afternoon. But! Only your page statistics can tell you when your audience is active. Go to Facebook Insights and analyze these numbers carefully.

What is absolutely certain that you need to post every day, at least once a day. But it is important to know when to stop! More than five posts per day on 1 page is no longer effective either, their reach will plummet.

These simple steps will help you prolong the life of your post organically, without ads, and with zero budget. And when the post shows a good result, it is time to use paid promotion. But this is a topic for a separate discussion.

**So, let's summarize.**

**Rule number one** in the promotion of an analytical product is to forget about modesty. Of course, it is great when your work speaks for itself, but you need to help it speak louder!

**Rule number two** – always repackage the product. Distribute it in as many different formats as possible. Experiment and do not be afraid to try new approaches.

**Rule number three** – build a network of communication channels and promote your products with it.

Good luck at each of these stages!

And let your research make a difference!

## How to use the data?

*Denis Hubashov, Analyst at Texty.org.ua, Expert from Vidkritich Danikh*

*Oleksandr Oksimets, analyst at Texty.org.ua, coordinator and author of the "Pseudosociology Base" project.*

Open data and public statistics allow you to confirm or disprove research hypotheses, find manipulation or conduct investigation.

We can divide data into two large blocks: open data and international statistics. How are they different?

**Open data** – data are not aggregated. They are very detailed and allow for detailed analysis, for example, data on the location of public transport in real time or data on specific customs invoices.

**Statistics** are data that have already undergone the initial analysis. They are aggregated. If we do not know the exact methodology employed for collecting indicators or how they were calculated, we need to be careful with the statistics. Otherwise, it can result in a bitter misunderstanding.

While the open data present each individual customs invoice (and there can be millions of them), the statistics are calculated indicators from such invoices, for example, the volume of imports / exports between different countries.

**Geospatial data** are the easiest type for intuitive perception, because we all understand maps.

Geospatial information is divided into two types: vector and raster. Raster data are just pictures, for example, a scanned paper map that has been linked to coordinates.

The vector type is more interesting. These are objects that, in addition to a geometric shape, also have some attributes. If we take a building, this can be the data about the number of storeys, material, there will even be links to technical data and plans of the levels.

There are three main types of vector graphics: points, lines and polygons. Accordingly, a point has only two coordinates - latitude and longitude, a line has four of them, and a polygon has two coordinates for each corner. The order of coordinates in the polygon is arranged in such an order that a solid line can be drawn between the corners, which will be the periphery of a polygon.

The most common geospatial software are the open source Qgis (<https://www.qgis.org/en/site/>) and the commercial ArcGis software (<https://www.arcgis.com/index.html>). They are functionally equal. You can also create a simple map quickly and for free at [kepler.gl](https://kepler.gl) or [mapbox.com](https://mapbox.com)

## International sources of data and statistics:

**Gapminder** ([www.gapminder.org/data](http://www.gapminder.org/data)) is a data and international statistics portal that collects data from various sources. In addition to the data itself, which you can find on the portal, Gapminder also provides an interactive tool for analyzing and visualizing a variety of data. Using the tool, you can compare different countries in terms of parameters (country, region, continent, religion) and indicators (life expectancy, GDP, etc.).

**The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) Statistical Portal** (<https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>) is an international portal that contains statistics on the economy and international trade. The portal contains a lot of information dating back to the 1990s, which is very useful for researchers to analyze historical trends. For some indicators, for example, fertility, life expectancy, the data can be found from the 1950s -1960s. The portal also has a simple tool for viewing and visualizing the data.

**World Bank Open Data** (<https://data.worldbank.org/>) – an open data portal of the World Bank, which contains a lot of information on all countries of the world. The data are divided into different sectors: agriculture, education, environment, economy, trade, etc. The portal also has an interface for viewing analysis and data visualization, making it easy to determine if the data is appropriate and compare different indicators for different countries.

**Eurostat database** (<https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>) – the Eurostat data portal, where you can find very detailed statistics for the countries of the European Union, as well as more fragmented statistics for other countries of the world, mainly those that have close political and economic relations with the European Union. This portal, like the mentioned above, has an interface for data analysis and visualization.

In addition, it is advisable to pay attention to the following resources:

- Statistics Portal of the European Central Bank (<https://sdw.ecb.europa.eu/>)
- EU open data portal (<https://data.europa.eu/en>)
- London Open Data Portal (<https://opendata.london.ca/>)
- Sentinel Hub (<https://apps.sentinel-hub.com/eo-browser/>) - satellite images of the European Space Agency
- lightpollution (<https://www.lightpollutionmap.info/>) - world illumination index
- European Health Gateway (<https://gateway.euro.who.int/ru/>)
- Statistics portal of the UN Food and Agriculture Organization (<http://www.fao.org/faostat/ru/#home>)

## General tips for data using:

- Always verify data from different sources. Most of the world's statistics have a common source, but this is not always the case. For example, statistics from Eurostat and the World Bank may differ due to different methods of collecting and analysing the primary data.
- Accordingly, try to find and study the methods which were employed when the data were collected and processed. The same data can be interpreted in different ways.
- Always look for a common base. We should not compare gross figures. This is also applied to geospatial information. If we do not use a common base (for example, the ratio per 1000 people, area, etc.), then we will definitely get a population map, on which, for example, places where more people live will have a higher crime rate, more active business, higher income.
- Avoid using the arithmetic mean whenever possible, use the median. The median is the average of the data series in an ascending order. For example, the arithmetic mean of the data series 3,3,4,5,110 is 25, and the median is 4, which more precisely characterizes the given data series.
- Always doubt. Especially doubt those facts, data, and conclusions that support your hypothesis. We often interpret the facts in favor of the hypothesis to which we are more inclined. Use the golden rule of journalism – data must be verified from at least three independent sources.

# Advanced Google Search

Denis Hubashov, Analyst at Texty.org.ua, Expert from Vidkritich Danikh

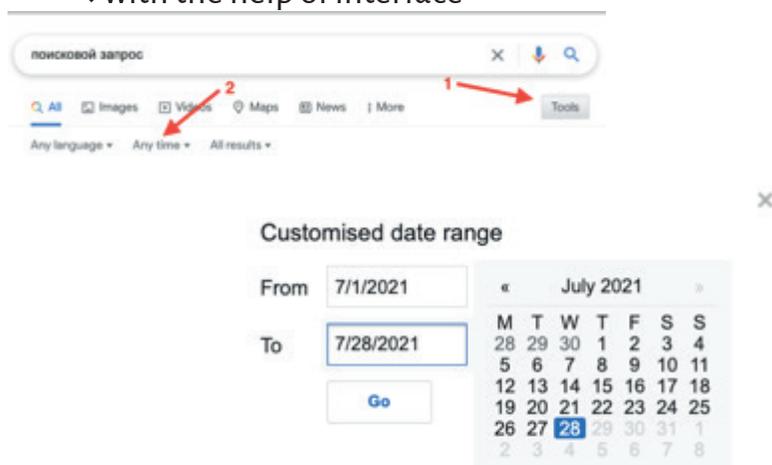
Oleksandr Oksimets, analyst at Texty.org.ua, coordinator and author of the “Pseudosociology Base” project

## 1. The main thing

- exact phrase – in quotes
  - ◆ “Zelensky took control over”
- \* like any word
  - ◆ “Zelensky took control \*over”
- OR
  - ◆ “Zelensky | Poroshenko took control over”
- exclude word: -word
  - ◆ “Zelensky took control over” -pavlov
- search for a specific site – site:

if you need to search frequently on the same sites, it is better to create [Google Custom Engine](#)

- inurl :, intitle :, allintitle:
  - ◆ “Zelensky took control over” -pavlov inurl:pravda
- a specific file type: filetype:pdf, filetype:doc, etc.
- search by date
  - ◆ before:, after:
  - ◆ with the help of interface



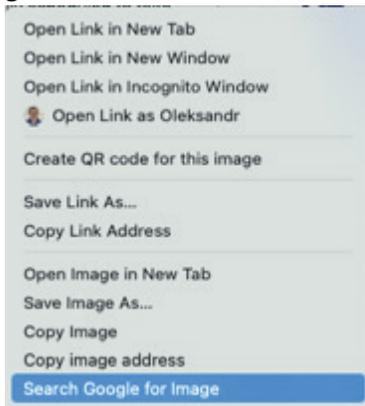
## Google Alert – email notifications

- cache :, archive.org, archive.is
  - ◆ in Chrome, you can simply write cache: before the link - the browser will show the current cached google page

- ◆ archive.org - a copy of the entire site at a certain moment
- ◆ archive.is – on-demand web archiving service
- ◆ in Chrome you can put an extension

## 2. Search by image

- Option 1: Drag the image to images.google.com
- Option 2. In Chrome browser: right-click on the image on any site Search Google for Image



[tineye.com](https://tineye.com) is also good at the search by images

## 3. Google as a calculator, unit converter and graphic pallet

1) Calculator:

- Arithmetic operations
  - ◆  $10000 * 0.95$ , etc.
- Functions
- Values of physical constants
- Transfer to another number system

2) Converter:

- Temperature
- Length
- Weight
  - ◆ 100 kg in pounds, etc.
- Speed
- Currency
  - ◆ 100 USD in EUR, etc.
- Volume
- Area
- Fuel consumption

- Time
- Amount of digital information

### **Graphic pallet**

- RGB (255, 255, 255) to hex
- #963d35

Official reference

### **4. Useful extensions for Chrome**

- gInfinity (all results on 1 page)
- Google Search Filter (filtering and highlighting search results)
- For archive.is

### **5. Alternatives to Google**

- DuckDuckGo
- Yahoo
- Bing
- Yandex.ru

### **6. Privacy**

- Incognito mode
- Search from another Google account

# **Методическое пособие по подготовке аналитических продуктов в сфере внешней политики**

Методическое пособие по подготовке аналитических продуктов в сфере внешней политики // ОО «Совет внешней политики «Украинская призма», – Киев, 2021. – 74 с.

Сборник содержит обучающие материалы, подготовленные в рамках проекта «Strengthening Foreign Policy Analysts», который реализуется ОО «Совет внешней политики «Украинская призма» при финансовой поддержке National Endowment for Democracy (NED). В методическом пособии изложены ключевые позиции по выполнению анализа внешней политики с использованием различного инструментария; особенности подготовки различных видов аналитических документов; специфики разработки рекомендаций в зависимости от стейкхолдеров, которым они адресуются; особенностям оформления и продвижения аналитических продуктов в сфере внешней политики.

Изложенные в пособии материалы являются авторскими и отражают точку зрения авторов. Совет внешней политики «Украинская призма» не несет ответственности за содержание публикации. Мнение авторов может не совпадать с позицией «Украинская призма» и доноров.



Это издание стало возможным благодаря поддержке National Endowment for Democracy (NED)

## Зміст

<b>Особенности подготовки аналитических документов в сфере внешней политики .....</b>	<b>40</b>
<b>Построение сценариев.....</b>	<b>49</b>
<b>Рекомендации как элемент участия в формулировании политики .....</b>	<b>54</b>
<b>Как сделать так, чтоб о твоей аналитике говорили? .....</b>	<b>60</b>
<b>Как использовать данные? .....</b>	<b>69</b>
<b>Продвинутый поиск в Google.....</b>	<b>72</b>

# Особенности подготовки аналитических документов в сфере внешней политики

*Евгения Габер, радник Прем'єр-міністра України з питань зовнішньої політики*

## Что такое аналитка и какой она бывает?

Любой аналитический документ – это способ донести в обобщенном и логически структурированном виде объективную информацию об актуальных событиях с целью повлиять на процесс принятия решений соответствующими органами государственной власти, неправительственными организациями или отдельными должностными лицами. Основными задачами такого документа являются следующие:

- информирование о текущем положении вещей;
- ситуационный анализ, установление причинно-следственных связей;
- отображение альтернативных взглядов на сложившуюся ситуацию;
- выявление потенциально слабых сторон и проблемных вопросов;
- анализ существующих проблем, установление ключевых тенденций и закономерностей;
- прогнозирование на кратко-/средне-/долгосрочную перспективу;
- поиск возможных решений и предоставление рекомендаций.

Вместе с тем структура, стиль, конечные цели и задачи документа могут существенно отличаться в зависимости от того, кто, зачем и для кого его пишет.

Даже говоря об аналитике в одной отдельно взятой области – в данной ситуации, в сфере внешней политики, в каждом конкретном случае документ будет иметь свою специфику. Аналитическая записка госслужащего будет заметно отличаться от исследования, подготовленного неправительственной организацией, а материал эксперта аналитического центра – от аналитической статьи журналиста-международника. Более того, свои отличия будут иметь и аналитические документы, разрабатываемые в различных министерствах и ведомствах внутри единого государственного аппарата.

Поэтому только начиная свой путь молодого аналитика, важно *определить для себя ту нишу, в которой вам будет интересно и комфортно работать – будь то фундаментальные исследования, аналитическая журналистика или практические рекомендации по формированию государственных политик и управленческих решений.*

Это не означает, что переход в другую сферу невозможен. Однако он потребует существенной корректировки аналитической работы, логики изложения материала и стиля написания финального документа.

## **Для кого вы пишете?**

*Еще на этапе подготовки важно четко понимать, кто будет конечным потребителем вашего интеллектуального продукта – непосредственным заказчиком, для которого вы проводите аналитическую работу и разрабатываете рекомендации; прямой целевой аудиторией и возможными стейкхолдерами, на позиции (решения) которых вы пытаетесь повлиять; или потенциальными читателями, если вы готовите колонку для СМИ.*

*Поставьте себя на место человека, который будет читать ваши материалы. Достаточно ли хлестко название статьи, чтобы привлечь внимание пользователя среди сотен других заголовков в ленте новостей? Хватит ли времени у воображаемого чиновника в профильном министерстве, чтобы дочитать до конца ваш опус на несколько десятков страниц с подробным изложением утратившей актуальность предыстории вопроса? Кто может быть вовлечен в процесс принятия решений по интересующему вас вопросу и что должен знать, чтобы решить его в вашу пользу? Наконец, достаточной ли информацией и базовыми знаниями обладает ваш потенциальный читатель, чтобы в полной мере воспринять и адекватно оценить ваши выводы и рекомендации? Ответы на эти вопросы помогут не только выбрать оптимальную структуру и стилистику текста, но и сделать его более эффективным с точки зрения достижения конечного результата.*

## **Для чего вы пишете?**

*Прежде чем приступать к написанию какого-либо аналитического документа, ответьте на вопрос – для чего я это пишу и какой цели хотел(а) бы достигнуть в итоге?*

Если ваша задача – *проинформировать* про результаты исследования или *сообщить* о наметившихся трендах, то условный KPI можно рассчитывать по охвату аудитории. В таком случае сосредоточьтесь на том, кому именно важно донести эту информацию и для кого она может быть полезной: узкопрофильным экспертам? широкой общественности? медиа? представителям гражданского общества или органов власти?

Если же в своей аналитике вы стараетесь *доказать* или *опровергнуть* какую-либо гипотезу, простого охвата аудитории будет недостаточно. Гораздо важнее понять, насколько убедительны вы были в своих аргументах.

Еще одной задачей аналитической работы может быть и попытка *изменить сложившуюся ситуацию* или *повлиять на доминирующие нарративы*. Скажем, если вашей целью является борьба с дезинформацией и операциями влияния и, как результат, изменение общественного мнения по чувствительным для общества вопросам внешней политики, для оценки эффективности этой работы могут потребоваться дополнительные социологические исследования до и после опубликования соответствующих материалов.

Наконец, достаточно ли для вас будет озвучить ваше видение проблемы и дать свои рекомендации относительно путей ее решения или важно к тому же, чтобы эти шаги были имплементированы на практике? Заканчивается ли ваша роль аналитика простым призывом к действию или же *лоббирование* и *адвокация* также входят в ваши функции?

Все более популярной становится концепция *think-and-act-tanks*, когда аналитические центры или отдельные эксперты не только предлагают свои рекомендации, но и активно вовлекаются в процесс принятия решений – от совместной с МИДом подготовки стратегий внешнеполитической деятельности до разработки соответствующих политик на уровне региональных и центральных органов власти. Все это также влияет на качество аналитики, делая ее еще более прикладной и ориентированной на результат.

*В том случае, если вы, как внешний эксперт, готовите аналитические материалы для государственных органов власти, важно:*

- с самого начала четко сформулировать задачу, согласовать сроки и техническое задание проекта;
- уточнить у конечного бенефициара, какие именно аспекты текущей ситуации или прогнозных сценариев его интересуют (глобальный контекст, роль отдельных акторов, позиции конкретных стейкхолдеров и т.д.);
- изучить имеющиеся в открытом доступе стратегические документы, ранее подготовленные и утвержденные соответствующим министерством или ведомством (помимо общего понимания структуры и стилистики текстов, это позволит вам ознакомиться с общей стратегической рамкой деятельности той или иной институции, согласования с которой, скорее всего, потребуются и от ваших практических рекомендаций).

Таким образом, *работа над аналитическим документом в значительной степени будет определяться ответами на 3 основных вопроса: какую аналитику, для кого именно и с какой целью вы пишете?*

Данный раздел содержит общие рекомендации по работе с информацией, подготовке и написанию аналитических материалов. Тогда как форматы аналитических документов могут отличаться в зависимости от целевой аудитории, тематики и конкретных задач (информационно-аналитические записки, *policy briefs*, *policy papers*, *policy recommendations* и т.д.), описанные ниже ключевые элементы и логика аналитической работы, проделанной на этапе подготовки, будут релевантными в большинстве случаев.

### **«Золотой стандарт» аналитических документов**

Качественный аналитический материал должен:

- быть логически последовательным и четко структурированным;

- основываться на проверенной информации;
- представлять альтернативные точки зрения;
- обобщать информацию и указывать на общие (или отличительные) черты позиций различных стейкхолдеров;
- рассматривать событие в более широком (историческом, географическом, политическом, культурном, социальном, религиозном...) контексте;
- содержать анализ причинно-следственных связей, которые привели к данной ситуации;
- включать в себя прогноз дальнейшего развития событий;
- подводить к определенным выводам и содержать рекомендации.

## **Этапы подготовки аналитических материалов**

### **1. Составление плана работы:**

постановка цели и задач; анализ общего контекста; определение возможных проблем при подготовке материала; уточнение ТЗ и запросов заказчика; оценивание доступности необходимой информации и ее возможных источников.

### **2. Поиск и обработка информации:**

поиск надежных источников информации; сбор информации, проверка ее полноты, достоверности и объективности; систематизация и выделение наиболее релевантных для целей вашего исследования данных; отсеечение лишней и сомнительной информации.

### **3. Ситуационный анализ и аналитическая работа:**

критическое переосмысление полученной информации; изучение экспертных оценок; формулировка собственных гипотез, прогнозов, рекомендаций; проверка гипотез в ходе дальнейшей аналитической работы, интервью с инсайдерами и т.д.

### **4. Написание текста:**

составление плана аналитического документа, структурирование материала по разделам, написание первого дrafта текста.

### **5. Получение обратной связи:**

получение фидбека от основных стейкхолдеров, обсуждение в экспертной среде, рецензирование написанного материала (peer review).

## **6. Доработка аналитического документа:**

внесение необходимых правок с учетом полученной обратной связи; проверка текста на предмет соответствия поставленным задачам; уточнение рекомендаций и проверка их релевантности с учетом объективных реалий (согласованность со стратегическими документами высшего порядка, реалистичность в более широком контексте, реализуемость в заданный временной промежуток); сокращение текста до минимально необходимого.

## **7. Подготовка окончательного варианта текста:**

стилистическая работа, редакторская правка и корректорская вычитка, в случае написания на иностранном языке – вычитка текста носителем языка (proofreading).

### **(1) Постановка задачи и подготовительная работа**

Еще на этапе предварительной подготовки важно правильно сформулировать исследовательскую цель и задачи, реалистично оценивая исходные запросы и доступные ресурсы для их реализации (доступную вам информацию, время, объем финального документа и т.д.).

*Помните, что правильно поставленный вопрос – это уже половина ответа. Убедитесь, что проблема сформулирована корректно, вы не пытаетесь рассматривать конкретную ситуацию обособленно от общего контекста, а ваших базовых фоновых знаний (исторического, культурного, социально-экономического, технического характера) достаточно для компетентного анализа и решения поставленных задач. К примеру, проблемы ядерного разоружения, безусловно, относятся к числу важнейших вопросов внешней политики. Однако так же несомненно и то, что объективная и профессиональная аналитика по этим вопросам невозможна без более глубоких узкопрофильных знаний в сфере физики, атомной энергетики или инженерных наук.*

Не менее важно и знание исторического контекста. В большинстве случаев не стоит «отягощать» текст аналитического документа исторической справкой длиной в несколько столетий, однако именно *экспертные знания «истории вопроса» помогут проследить ключевые закономерности из прошлого, установить причинно-следственные связи в настоящем и, что наиболее ценно для аналитика, сделать более точные прогнозы.*

### **(2) Сбор информации**

К числу основных источников информации аналитика внешней политики следует отнести:

- *Первоисточники (желательно на языке оригинала):* официальные заявления, пресс-релизы, выступления, интервью, статистические данные, опросы общественного мнения и т.д.

- *Личные контакты:* представители власти, оппозиции, гражданского общества, правозащитных организаций, иностранные дипломаты, журналисты, «соседи и таксисты» – среднестатистические «люди с улицы». Максимально широкий круг контактов и доступ к инсайдерской информации отличает качественную аналитику от информационной справки с компиляцией общеизвестных фактов.

- *Материалы аналитических центров и экспертные оценки.*

- Ознакомьтесь с экспертными оценками по вашей теме ведущих аналитических центров в сфере внешней политики, например, таких, как:

- RUSI (Royal United Service Institute);
- Chatham House;
- Carnegie Endowment for International Peace;
- Atlantic Council;
- GMF (German Marshall Fund);
- Brookings Institution;
- CSIS (Centre for Strategic and International Studies);
- ECFR (European Council on Foreign Relations);
- CEPA (Centre for European Policy Analysis).

- Составьте свой список аналитических центров, которые занимаются интересующей вас проблематикой (наиболее полную базу данных крупнейших аналитических центров мира с разбивкой по странам, регионам и тематике “Global Go To Think-Tank Index Reports” можно найти на сайте <https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index>).

- Составьте свою базу данных проверенных экспертов в вашей сфере, чьим знаниям и опыту вы можете доверять.

- Поинтересуйтесь источниками финансирования и политической аффилиацией аналитического центра или отдельного эксперта, на которого ссылаетесь.

- Традиционные СМИ и социальные сети.

- Не доверяйте непроверенной информации: найдите первоисточник данных (оригинал цитаты), проверьте аффилиацию и репутацию автора, поинтересуйтесь источниками финансирования неизвестного вам веб-сайта или СМИ.

- Не доверяйте заголовкам.

- Перепроверяйте информацию из нескольких независимых источников.

### **(3) Критическое мышление и ситуационный анализ**

В самом общем виде хороший аналитический материал должен давать ответы на пять главных вопросов:

*Что произошло?* (вступительная часть, описание проблемы, постановка вопроса)

*Как это произошло?* (история вопроса, короткая информационная справка)

*Почему это произошло?* (ситуационный анализ – позиции заинтересованных сторон, причинно-следственные связи, экспертные оценки и ваши собственные выводы)

*К чему это может привести?* (прогнозы и возможные сценарии развития ситуации)

*Как на это следует реагировать?* (рекомендации)

Прежде чем приступать к написанию текста, убедитесь, что можете ответить на каждый из этих вопросов. Ответ на первые три позволит написать неплохую аналитику для СМИ, однако только хорошо продуманная и четко сформулированная «прикладная» часть (прогнозы и рекомендации) сделает ваш материал интересным для должностных лиц, участвующих в процессе принятия решений и разрабатывающих политики в той или иной сфере.

Помните, что вне зависимости от тематики и используемых методов исследования *главным инструментом аналитика остается критическое мышление.*

- Доверяйте собственному опыту, знаниям, интуиции.
- Задавайте правильные вопросы, подвергайте сомнению даже наиболее очевидные факты.
- Перенесите имеющуюся информацию о событии в более широкий культурный, политический, исторический контекст.
- Постарайтесь найти технические детали, цифры, подробности – дьявол кроется в деталях, а конкретную информацию легче проверить из разных источников.
- Ищите первоисточники на языке оригинала или сделайте кросс-чекинг нескольких переводов цитаты (текста заявления, пресс-релиза, соглашения и т.п.) на разные языки. В дипломатическом языке значение имеет не только выбор синонимов, формулировок и терминологии, но даже предлоги и артикли.
- Не переставайте учиться и не бойтесь задавать вопросы более опытным коллегам.

Эти несложные советы помогут воссоздать максимально полную картину событий из разрозненных частей информационного пазла. Раздобыть информацию, проверить ее достоверность, критически переосмыслить, проанализировать, сделать свои выводы и

разработать практические рекомендации – это долгий путь, но каждый его этап является важным шагом в процессе написания качественного аналитического документа.

#### **(4) Написание текста**

Несмотря на то, что логика ситуационного анализа и этапы подготовки различных типов аналитических материалов во многом схожи, структура и стилистика текста в значительной степени будут зависеть от конкретного вида документа, который вам предстоит написать. Например, доклад аналитического центра может представлять собой пространный текст с подробным изложением методологии исследования, цифр, статистики и всей предыстории вопроса, тогда как *длина* аналитической записки для государственных органов определяется простой формулой «чем выше должность – тем короче документ» и, как правило, не превышает 3, максимум 5 страниц.

Отличаться будет и *стиль письма*: академический, с длинными сложными конструкциями и оформлением библиографического аппарата в случае научной аналитики; публицистический, с броскими заголовками и короткими, хлесткими предложениями – для аналитической журналистики, лаконичный официальный – для политических рекомендаций.

В наиболее общем виде *структура аналитического материала может включать следующие основные элементы*:

- название;
- оглавление (если того требует длина доклада или аналитической статьи);
- аннотация/резюме;
- введение;
- описание проблемы;
- анализ проблемы и более широкого контекста;
- варианты политики;
- выводы и рекомендации;
- приложения (могут включать карты, схемы, инфографику для наглядной визуализации контента или расширенные информационно-аналитические справки для более подробного освещения какого-либо аспекта проблемы);
- библиография (для аналитических докладов или научных статей);
- ссылки (для аналитических докладов и научных статей необходимы ссылки на все изученные экспертные материалы; для большинства аналитических документов достаточно будет ссылок лишь на источники прямых цитат, цифр и статистических данных).

## **(6-7) Подготовка окончательного варианта текста**

*Перечитайте готовый текст.* Убедитесь, что (1) в нем есть все необходимые элементы; (2) нет лишней, нерелевантной или чрезмерно детализированной информации; (3) структура документа отображает логику изложения материала, а стиль языка соответствует типу документа и понятен потенциальному читателю; (4) выводы и рекомендации соответствуют поставленным вначале целям и задачам; (5) текст отредактирован, вычитан корректором или прюфридером с достаточным знанием иностранного языка, а используемая вами техническая, юридическая и прочая специфическая терминология корректна. Особое внимание стоит уделить проверке названий международных организаций, договоров, политических партий; статусов непризнанных или частично признанных государственных образований; формулировок политически чувствительных или имеющих неоднозначные интерпретации.

*Перечитайте заключительную часть.* Убедитесь, что ваши *выводы и рекомендации*:

- *объективны*: основаны на полной, актуальной и достоверной информации;
- *оригинальны*: разработаны в результате критического переосмысления полученной из различных источников информации, консультаций с профессиональным (экспертным, научным, дипломатическим) сообществом и авторской работы над текстом;
- *реалистичны*: учитывают специфику организации, которой вы это рекомендуете, особенности процессов принятия решений (бюрократические, политические и т.п.), возможные риски и отягчающие факторы; рассчитаны с учетом доступных ресурсов; реальны к исполнению в указанные сроки;
- *релевантны*: соответствуют утвержденным стратегическим документам и учитывают более широкий контекст. (Например, разрабатывая рекомендации для формирования государственной морской политики с точки зрения международного морского права, соотнесите это с реалиями международной политики. И, наоборот, формулируя политические рекомендации для МИДа, проверьте нормы международных договоров, которыми регулируется правовой режим морских пространств, военного и торгового судоходства. Изучите технические стороны вопроса для более точной оценки реалистичности сценариев или ресурсов, необходимых для достижения цели);
- *написаны доступным языком и по сути*: избегайте профессионального жаргона, вводных слов и общих фраз наподобие «улучшить двусторонние отношения» или «продолжить рассмотрение вопроса».

*Дайте тексту отлежаться – перечитайте его через несколько дней.* Если вы будете так же довольны своей работой, как и на момент написания, можете отправлять заказчику.

## ПОСТРОЕНИЕ СЦЕНАРИЕВ

*Сергій Герасимчук, заступник голови правління Ради зовнішньої політики «Українська призма»*

Будущее всегда было предметом интереса человечества. Знания о будущем предоставляли возможность подготовиться к вызовам, обезопасить себя и извлечь максимальную выгоду из развивающихся сценариев. Именно поэтому гадалки, предсказатели и астрологи всегда пользовались спросом как в среде власть имущих – монархов и знати, так и среди простых крестьян и горожан.

Иногда прогнозы приобретали гиперболизированные формы. Философы создавали модели утопического будущего, церковь апеллировала к страху Апокалипсиса, коммунисты рисовали картины утопии, построение которой считали вполне реалистичным.

В наши дни тематика будущего остается не менее важной. Люди следят за прогнозом погоды для того, чтобы подготовиться к ливню или жаре. Метеозависимые обращают внимание на прогноз солнечных бурь. Букмекеры принимают ставки на разные сценарии будущего – от результатов скачек до результатов президентских выборов в отдельных странах. Крупные инвестиционные компании анализируют прогнозы развития ситуаций на рынках для того, чтобы правильно и выгодно вложить деньги. Иными словами прогнозирование будущего капитализируется.

Такую же ситуацию можно наблюдать и в международных отношениях. Принимая то или иное решение, вступая в тот или иной альянс, руководители государств желают знать заранее, каким будет результат, какую выгоду такое решение принесет стране, к чему готовиться и чего опасаться, и не обернется ли то или иное решение катастрофическими последствиями или ядерным конфликтом.

Вполне естественно, что наличие спроса на прогнозы отразилось и на развитии методов прогнозирования. Одним из таких методов является **метод построения сценариев на основе трендов**.

Примечательно то, что подсознательно мы используем такой метод едва ли не каждый день. При выборе маршрута на работу и транспорта, которым мы планируем добираться, мы учитываем прогноз погоды, прогнозы трафика на нашем маршруте, вероятную высоту спроса на такси и т.д. На этом основании мы принимаем решение о том, какой транспорт использовать, в котором часу выйти и как одеться.

Стоит отметить, что история человечества доказывает: на 100% предугадать будущее нельзя. Ведь не даром говорят о том, что точный прогноз погоды на завтра Вы узнаете послезавтра.

Вместе с тем вооруженные сценариями политики, главы корпораций и государств могут гораздо более уверенно вести себя на международной арене.

Главное помнить: разрабатывая сценарии, мы не детерминируем будущее. Мы просто анализируем «веер возможного» в будущем. Мы также не экстраполируем сценарии, воплотившиеся в прошлом, на будущее. История и в самом деле повторяется, но очень часто как фарс, и мы не можем рассчитывать, что модели, воплотившиеся в прошлом, окажутся эффективными для будущего. Более того, сценарии не формируют видение будущего, они скорее служат вспомогательным инструментом, построенным на теоретической игре, который служит для формирования такого видения и для подготовки стратегий поведения.

### **Определение набора факторов, влияющих на международную систему и сказывающихся на формирование сценария.**

Первым шагом для построения сценариев является определения набора факторов, которые влияют на международную систему и могут сказаться на формировании сценария. Такие факторы следует определять по принципу их значимость и степени взаимосвязанности. Факторы, которые наиболее влияют на международную систему и наиболее связаны между собой, являются критическими и должны быть учтены в первую очередь. В меньшей степени надо учитывать факторы, которые тесно взаимосвязаны между собой, что усиливает их кумулятивный эффект. Такие факторы следует считать активными. Факторы, которые наименее связаны между собой и наименее могут повлиять на систему, можно отнести к числу инертных и рассматривать как фоновый шум системы.

Оценивая факторы, необходимо учитывать, что они не статичны, а пребывают в динамической среде, а следовательно, при появлении дополнительных связей «вес» того или иного фактора может существенно измениться. К примеру, сам по себе супертанкер, перевозящий нефть в просторах мирового океана, является активным фактором, поскольку влияет и на энергообеспечение покупателя, и на мировые финансы (учитывая стоимость товара). Однако к числу критических он не относится. В то же время авария такого танкера в Суэцком канале ведет к связи между несколькими факторами одновременно. Добавляется фактор времени, места, последствия блокировки Суэцкого канала для мировой экономики. Появление связи между этими факторами придает им критический вес, ведь тогда они уже влияют на цены на нефть, мировую экономику, рабочие места в целом ряде компаний и предприятий и даже на международную политическую ситуацию.

Задача аналитика – обнаружить потенциальные связи между факторами и определить вероятность актуализации таких связей. На этапе разработки стратегий в зависимости

от интересов актора можно искать пути для построения связей, если критический фактор может принести актору пользу, или же пытаться элиминировать связи, если наоборот критический фактор может принести вред.

### **COVID-19 как пример для анализа процесса выбора факторов**

Можно воспользоваться ситуацией с COVID-19 как примером, на основании которого мы попытаемся проанализировать процесс выбора факторов, учитываемых при построении сценариев, и понять, насколько разнообразными могут быть такие факторы.

Начнем непосредственно с вируса. Прежде всего при построении сценариев необходимо учесть его свойства, специфику связанных с ним заболеваний, а также вероятность мутации вируса. Для анализа этого фактора нам понадобятся специалисты вирусологи и медики, которые помогут разобраться с новыми штампами вируса.

Второй фактор, который тесно связан предыдущим, а потому имеет статус критического, – темпы вакцинации. Для его анализа необходима экспертиза специалистов по работе системы здравоохранения и государственного управления.

Третий фактор – финансовые аспекты вакцинации. Сколько будет стоить разработка вакцины? Какие компании выиграют, а какие проиграют в конкурентной борьбе за распространение вакцины? Какова номинальная и рыночная стоимость вакцин и как процесс вакцинации скажется на мировой экономике? Ответы на эти вопросы смогут дать представители фармацевтического бизнеса и экономисты.

Также надо учитывать то, что у разных возрастных групп отмечается разная реакция как на коронавирус, так и на вакцины. Необходимость учесть этот фактор предполагает участие в анализе специалистов по демографии, которые помогут сформировать как сценарии развития ситуации с развитием коронавируса в отдельных возрастных группах, так и в отдельных странах, где преобладают те или иные возрастные группы.

### **Методы сбора данных**

Данные о всех упомянутых факторах необходимо объединить в ходе комплексного анализа. При этом методы сбора данных могут отличаться в зависимости от имеющихся у исследователей ресурсов. В случае, если построением сценариев занимается небольшая организация или аналитический центр, едва ли не единственным возможным методом выявления факторов и сбора данных о них является метод брейнсторминга, когда в командном обсуждении аналитики пытаются выявить факторы, влияющие на систему и формирующие сценарий, а также связи между ними. Если в распоряжении аналитиков больше ресурсов, то есть смысл воспользоваться методом World Cafe. Наконец при еще большем наличии ресурсов эффективным может оказаться метод фокус-групповых исследований и экспертных интервью.

При выборе метода сбора и анализа информации необходимо учитывать плюсы и минусы каждого метода. При брейнсторминге затрачивается небольшое количество ресурсов, а провести его можно в сжатые сроки. Однако при таком методе существует риск упущения критических факторов либо потенциальных связей между факторами. Напротив, фокус-групповое исследование или экспертные интервью в большей степени могут раскрыть спектр факторов, однако такие методы более ресурсозатратны, отнимают больше времени, а поиск и рекрутинг специалистов могут отнять немало сил и времени. Вместе с тем при горизонте прогнозирования в 5-10 лет такие затраты оправданы.

Как правило, заказчик, кем бы он ни был, пребывает в заблуждении относительно того, что в результате исследования он получит информацию о позитивном, нейтральном и негативном сценарии развития событий. Однако это – распространенная методологическая ошибка. На самом деле исключительно позитивным или исключительно негативным сценарий быть не может. В силу необходимости учитывать целый комплекс факторов в целом негативными сценарии быть не могут. Они, как правило, включают и позитивные аспекты, и наоборот – позитивный сценарий может включать в себя негативные аспекты. Поэтому при анализе и построении сценариев для системы международных отношений целесообразней анализировать их с точки зрения реакции системы на тот или иной сценарий.

### **Формула состояния системы**

Международная система, как и большинство систем, не является однородной. Она состоит из большого количества взаимодействующих элементов. Состояние системы в определенный момент (в частности на этапе осуществления сценария) можно описать с помощью формулы:

$$X(t) = x_s + x(t)$$

$X(t)$  – состояние системы в момент замера;

$x_s$  – стационарное состояние системы;

$x(t)$  – возмущение системы, обусловленное факторами (объединенными в сценарий).

Выделяют 3 основных типа реакции системы на возмущения:

1) система остается асимптотически устойчивой. Она нивелирует возмущения и обеспечивает то, что в целом переменная  $x(t)$  со временем приближается к 0.

2) Система не нивелирует возмущение, а лишь удерживает его в пределах приближенных к  $x_s$ , которые не преодолевают определенную критическую величину. Такую систему называют орбитально устойчивой.

з) состояние  $X(t)$  не остается в районе  $x_s$ . Это бывает результатом кумулятивного эффекта критических факторов.

В случае, если проанализированные трендообразующие факторы принадлежат к числу инертных, их можно рассматривать в качестве гипнозов, а колебания, к которым они приводят, – в качестве фоновых шумов. С активными и критичными факторами система, условно говоря, мирится, а значительные флуктуации приводят к орбитальной неустойчивости. На этом этапе предсказать поведение системы невозможно, и исследователь может лишь вернуться к исходной точке анализа – определению факторов, которые будут влиять на дальнейший путь развития системы.

Для наглядности приведем *пример*. Соединенные Штаты Америки являются мировым гегемоном и, в целом, заинтересованы в сохранении статус-кво. Следовательно, США будут рассматривать как привлекательные те сценарии, при которых система будет гасить колебания и возвращаться к своему стационарному состоянию. Китайская Народная Республика, в свою очередь, на данном этапе развития заинтересована в том, чтобы максимизировать выгоду от существующей системы международных отношений (где КНР представлена в числе постоянных членов СБ ООН и в ВТО). Вместе с тем Китай заинтересован в том, чтобы потеснить Вашингтон в качестве мирового гегемона, то есть Пекин заинтересован в орбитальной устойчивости системы, но стремится выйти за пределы стационарного состояния. Что касается РФ, то не секрет, что Россия крайне недовольна тем положением в мире, которое она сейчас занимает. Москва считает, что радикальные изменения мировой системы могут позитивно отразиться на положении в ней России, а нынешние условия и рамки обеспечить этого не могут. Следовательно, РФ пытается достичь орбитальной неустойчивости.

При разработке сценариев, кроме учитывания факторов и реакции системы на сценарии, следует также уделять внимание названиям сценариев. Чем ярче и емче название, тем проще будет заказчику принять во внимание его основные компоненты и соответственно учесть их при разработке стратегий.

При этом разрабатывая стратегию, можно разрабатывать и инструменты для коррекции сценария или адаптации к нему. Сделать это можно либо путем ослабления влияния фактора на систему, либо путем купирования связей между факторами.

*Увлекаясь методом построения сценариев, главное помнить, что будущее – поливариантно. Предугадать его или повлиять на него на 100% – крайне сложно. Но с другой стороны, если мы хотя бы частично сможем предугадать, какой из сценариев окажется релевантным, мы будем предупреждены о будущем, а предупреждены – значит, вооружены.*

## Рекомендации как элемент участия в формулировании политики

*Геннадій Максак, виконавчий директор Ради зовнішньої політики «Українська пизма»*

Подготовка аналитических материалов имеет много подводных камней, с которыми приходится иметь дело не только начинающим, но и опытным аналитикам в любой сфере. Но даже при условии успешного освоения структуры аналитического продукта и инструментария исследования эксперту предстоит еще одна важная часть текста – рекомендации. И тут важно знать алгоритм правильной их подготовки, который может продемонстрировать субъектам принятия решений в сфере внешней политики, что ваш труд заслуживает их пристального внимания и будет учтен в процессе выработки политики.

Опытным управленцам достаточно беглого взгляда на ваши предложения, чтобы сложить мнение о конкретном подготовленном вами документе и о вашей профессиональной подготовке в целом. Дав слабину на этом этапе, вы рискуете разрушить интерес к вашему аналитическому продукту, каким бы совершенным с точки зрения методологии исследования он бы не казался. Иногда автор, потратив много усилий на этапе описания результатов исследования, просто уже не имеет достаточно времени и, главное, сфокусированного внимания для обдумывания дельных предложений. Поэтому главное правило – **уделяйте должное внимание рекомендациям**, не нужно недооценивать важность правильной подготовки и подачи материала.

Правильные координаты подхода к рекомендациям помогут вам выстроить три важных направляющих:

- цикл государственной или международной политики;
- принципы построения политики;
- иерархия уполномоченных институтов и карта компетенций.

### Нахождение координат в цикле выработки политики

Неправительственные аналитические центры в отличие от академических институтов стремятся работать с политико-ориентированными (policy-oriented) аналитическими продуктами, что предполагает качественно иной подход к формату и содержанию подготовленных документов. Тут в ориентированности на политику подразумевается важная особенность работы – аналитик должен учитывать цикл выработки политики как на государственном, так и на международном уровне.

Каждой стадии цикла присущи свои особенности, набор инструментов и действий, которые могут быть предложены аналитиком. К примеру, целью рекомендации может стать правильное определение проблемы, либо фокусирование на отдельной ее части,

требующей дополнительного внимания со стороны субъектов, принимающих решение.

Формально **цикл политики** можно выразить в следующих стадиях:

- **Формулирование проблемы**, уменьшение либо решение которой требует вмешательства государственных либо международных уполномоченных лиц или институтов. Именно правильное вычленение проблемы из более общей проблемной ситуации позволяет должным образом построить следующие этапы цикла политики.
- **Определение цели и задач политики** позволяет сфокусироваться на более важных аспектах проблемы и задать правильные направления по работе с ней, учитывая степень ее социального влияния.
- **Формирования программ и планов действий** предусматривает генерирование вариантов приложения усилий к решению проблемы с учетом спектра внутренних и внешних факторов влияния.
- **Обсуждение и консультации** вариантов решения проблемы подразумевает включение в процесс оценки альтернативных подходов к решению проблемы наибольшего количества представителей государства или международной организации, экспертов, а также представителей тех групп (социальных, профессиональных, этнических), чьи интересы могут быть затронуты.
- **Выбор варианта политики и его легитимация** происходит посредством выбора подходящего плана действий по разрешению проблемы, подготовки соответствующих официальных решений и утверждения плана действий.
- **Реализация и координация политики** подразумевает, что утверждение официальных программ, нормативных актов, планов действий приводит к осуществлению легитимных действий уполномоченных органов, а также координации усилий между задействованными субъектами.
- **Мониторинг и контроль** как стадия в цикле политики нацелена на получение объективных данных, которые подтверждают либо опровергают достижение поставленных целей и задач с учетом выбранного варианта решения проблемы. После этой стадии принимается решение о том, насколько успешной и результативной оказалась реализованная политика, а также делается вывод о степени достижения цели и необходимости продолжения, изменения либо завершения политики.

Идеальным подходом для аналитика было бы соотнесение исследования с циклом политики еще на этапе проектирования документа. Однако если это не было сделано по какой-то причине ранее, на этапе формулирования рекомендаций необходимо четко понимать, какие стадии цикла политики были затронуты в аналитическом продукте.

## Принципы выработки и реализации политики

Другим основополагающим моментом при работе с циклом политики также является опора аналитика на принципы выработки политики, а именно:

- **Высокая общественная значимость проблемы**, которая требует реализации государственной или международной политики.
- **Целенаправленность** подразумевает выбор варианта политики и инструментария, которые наиболее соответствуют определенной цели с четкими индикаторами оценки результативности.
- **Реалистичность** опирается на осуществимость предложенного варианта решения общественно значимой проблемы с учетом всего спектра внутренних и внешних факторов, способных повлиять на процесс достижение цели. Среди важных факторов необходимо отметить политическую целесообразность и административную осуществимость.
- **Человекоцентричность** – каждая политика при своем проектировании должна учитывать интересы и права человека, защиту его прав и свобод.
- **Справедливость** – вариант выбранной политики и плана действий по ее имплементации должен максимально учитывать и удовлетворять интересы большинства заинтересованных групп, которые вовлечены или затронуты при реализации политики.
- **Легитимность** – выбранная политика должна получить общественную поддержку и реализовываться в пределах правового поля, доступными инструментами и ресурсами, которые регулируются в рамках установленных государственных или международных процедур и практик.
- **Научная обоснованность** предусматривает, что предлагаемые варианты решения общественно значимой проблемы разработаны с учетом понятной методологии в рамках апробированных научных подходов к решению проблем подобного рода.
- **Соответствие демократическим стандартам** – выработка государственной политики должна базироваться на обеспечении инклюзивного и открытого процесса принятия решений, подотчётности и ответственности государственных или международных институтов.
- **Устойчивость и предсказуемость** – результаты реализации варианта политики должны приводить к стабильным позитивным изменениям на фоне уменьшения или исчезновения общественной значимости проблемы. В случае завершения политики позитивные результаты могут и должны иметь длительный характер.

Таблица 1.

Формулирование проблемы			
Определение цели и задач			
Формирование программ и планов			
Обсуждение и консультации			
Выбор варианта политики			
Реализация и координация политики			
Мониторинг и контроль			
	Целенаправленность	Реалистичность	....

Зная цикл выработки и реализации политики, а также основополагающие принципы построения государственной или международной политики, аналитик может на этапе подготовки своего исследования построить своеобразную матрицу. Оценивая соответствие каждого из этапов цикла приведенным выше принципам, можно построить свои условные координаты для рекомендаций, а также разнообразить их и систематизировать.

К примеру, исследователь может, поработав с матрицей, прийти к выводу, что текущая политика на уровне определения общественной проблемы не учла важной ее составляющей, что в последствии привело к построению неэффективных и мало результативных вариантов решения. Та же матрица может подсказать, что при постановке целей и задач по решению проблемы не были предусмотрены все возможные индикаторы или степень замеров изменений не позволяет в последствии делать правильный выбор по тактике приложения усилий уполномоченных государственных институтов. Часто может оказаться, что при выработке вариантов политики не были исследованы некоторые альтернативы приложения усилий государства или международной организации. Не менее редким явлением является неправильная работа с представителями заинтересованных сторон, что может повлиять на уровень легитимности выбранной политики. Низкая результативность может также крыться в недостаточном уровне координации реализации политики, некачественном мониторинге либо контроле за исполнением. Как видим, поле маневра для аналитика при подготовке рекомендации существенно может увеличиться. Кроме того, такой подход поможет вам пересмотреть и, возможно, дополнить исследовательский блок документа дополнительной информацией для подведения к рекомендации.

### 3. Иерархия уполномоченных институтов, функции и сферы ответственности

Еще одной составляющей, которая поможет вам готовить качественные рекомендации, является понимание алгоритмов деятельности уполномоченных институтов в сфере внешней политики. Ведь прежде, чем рекомендовать что-то, надо досконально изучить границы возможного у тех, кому мы хотим дать совет.

Разобравшись с этапами и принципами выработки политики, определив возможные направления рекомендаций, аналитику целесообразно четко для себя понять, какой государственный орган либо международная институция могут изменить ситуацию к лучшему. И тут важно также сосредоточить свое внимание на формировании т.зв. **карты компетенций**. Прежде всего, необходимо схематично представить иерархию уполномоченных институтов, чьи функции покрывают сферы решения указанной общественно важной проблемы. Для этого на первом этапе целесообразно детально ознакомиться с соответствующей нормативной базой, регламентирующей **полномочия и разделение сфер ответственности**. Начать следует с конституций государств, уставов международных организаций, законов, регламентов, положений. Карта компетенций поможет избежать наиболее распространенных ошибок в рекомендациях. Во-первых, таким образом исследователю проще избежать выборочного подхода к рекомендациям, когда не все уполномоченные органы упоминаются в разрезе рекомендуемых действий. Во-вторых, аналитик будет рекомендовать только те действия, которые законодательно предусмотрены в функциях государственного института либо должностного лица.

Разобравшись с иерархией и системой институтов, задействованных в процессе выработки и имплементации государственной или международной политики, на следующем этапе целесообразно также изучить циклы и **механизмы принятия решений** в каждом из интересующих аналитика уполномоченных институтов. Это поможет найти правильную точку приложения рекомендации в разрезе рутинных процедур международных или государственных институтов. Естественно, что процесс принятия решений в правительстве будет отличаться от законодательной работы в парламенте, бюджетный процесс в США будет отличаться от аналогичного процесса Германии, а голосование на сессии Генеральной ассамблеи ООН будет различаться процедурно от голосования на заседании Совета Безопасности. Чем скрупулезнее аналитик подходит к циклам и процедурам принятия решений, тем более серьезное внимание может привлечь его исследование в коридорах уполномоченных институтов.

Дополнительное преимущество в правильном формулировании рекомендации может дать **изучение стратегических документов и целевых программ**, которые определяют среднесрочные и краткосрочные цели и задачи, стоящие перед уполномоченными

институтами в сфере внешней политики и международного сотрудничества. Рекомендации будут охотнее восприниматься, если они помогают уполномоченным институтам либо должностным лицам выполнять стратегические программные предписания.

В целом, правилом хорошего тона для аналитика должен стать алгоритм подготовки рекомендации как взаимосвязанных ответов на вопросы: **КТО** должен **ЧТО** сделать, **КАК** это достичь через легитимные инструменты и **КОГДА** нужно осуществить рекомендуемое действие. Привычка использовать при этом особенности цикла и принципов выработки политики, а также понимание иерархии институтов и сфер компетенций может сделать процесс подготовки рекомендаций не только увлекательным занятием, но и весьма практичным с точки зрения участия в выработке государственной или международной политике.

# Как сделать так, чтоб о твоей аналитике говорили?

## Особенности визуализации и онлайн-продвижения аналитических продуктов

Ольга Чижова, директорка з комунікацій Ради зовнішньої політики «Українська призма»

*А зачем ты пишешь аналитику? Простой вопрос, с которого, пожалуй, стоит начать написание любого аналитического продукта. И если твой ответ – пишу, чтобы что-то менять в политиках и обществе, то одного только качественного анализа будет недостаточно. О его результатах еще нужно максимально громко заявить. Как сделать так, чтобы о тебе и твоём продукте знали?*

Рассмотрим три ключевых темы:

### **Зачем аналитику быть еще и пиарщиком и почему стоит быть онлайн?**

**Контент: формы и форматы, которые работают.**

### **Продвижение онлайн: как сделать так, чтоб о твоей аналитике говорили?**

#### **1. Зачем аналитику быть еще и пиарщиком и почему стоит быть онлайн?**

Казалось бы, вполне очевидно, что время “аналитики в стол”, если когда-то и было, то уже давно ушло. Сегодня, чтобы быть услышанным, а значит и влиятельным, приходится быть заметным и громким. Даже если твоя целевая аудитория – это 3-5 человек, которые принимают решение в твоей теме, чтобы к тебе обратились и стали слушать, нужно поработать над личным брендом. Тут все, почти как с зачеткой: сначала ты работаешь на свое имя, а потом оно – на тебя. Задача номер один – создание общего информационного фона, и скромность здесь не лучший помощник. Кто способен представить твою работу лучше, чем ты сам?

### **Персональная страница в соцсетях**

Твоя первая визитка – это твоя страница в соцсетях. Ни для кого не секрет, что при приеме на работу сегодня обязательно проверяют странички и нанимают не только человека, но и его онлайн образ. Поэтому не удивляйся, если на твои аккаунты заглянут и журналисты, с которыми ты хотел(а) бы работать. Убедись, что твой образ там – достаточно профессиональный, зовут тебя не “Катюша” и не “Супермен”. Желательно поставить рабочую фотографию, ее же журналисты могут использовать для иллюстрации твоих комментариев.

Твоя страница – твоя первая площадка для коммуникации. Веди ее активно, публикуй собственный анализ актуальных событий, делай репосты своих статей. Хорошая идея – завести, например, еженедельный дайджест с мониторингом ситуации по твоей теме. Вступай в дискуссии, приглашай к комментированию других экспертов. Используй разные форматы подачи информации, в том числе и видео, и прямые включения.

## Контакты со СМИ

В отношениях с журналистами тоже важна проактивность, особенно на первых этапах. Перед тем, как к тебе будут обращаться за комментариями и статьями, СМИ нужно увидеть твою экспертизу. Следи за инфо поводами, оперативно предлагай свою колонку или статью накануне важных международных событий или сразу после. Договорись о публикации статьи перед выходом аналитического документа, поинтересуйся, какая форма и какие именно аспекты будут интересны конкретному изданию.

### 2. Контент: формы и форматы, которые работают

Что работает лучше: короткие емкие формы или глубокие длинные? Что прочитают охотнее и на что обратят внимание? Вопрос риторический – всему свое время и место. Нужно помнить о том, что современная аудитория потребляет информацию двумя способами – lean back (когда мы пришли с работы, сели на диван и какое-то время готовы посвятить, например, чтению) и lean forward (когда в очереди или в транспорте, чтобы скоротать время, мы листаем ленту и задерживаемся на том, что привлекло наш взгляд). Соответственно, для этих двух типов потребления информации должна быть адаптирована и твоя аналитика. При этом один тип не исключает другой.

#### 2.1 Формы: Лонгрид VS Лооооонгрид



Leanback



Leanforward



Безусловно, твоё самое мощное оружие – это по сути лонгрид всесторонний анализ проблемы, еще и с рекомендациями. Именно ты – эксперт – глубоко знаешь свою тему и владеешь целым арсеналом методов, чтобы ее изучить и раскрыть, в отличии, например, от журналиста, который вынужден ежедневно разбираться с новой темой, а порой и не одной. Всем критикам, утверждающим, что современные читатели не открывают тексты больше поста в Facebook, отвечает исследование Newswhip: на

сайтах СМИ читатели проводят ровно столько же времени за чтением лонгридов, как и за чтением коротких новостей. Так что интерес и спрос есть. Более того, длинные текст любят и машины. Например, Google первыми в результатах поиска выдает тексты, состоящие из более 2000 слов.

Но не забывай: между лонгридом и просто ооооочень длинным текстом – огромная разница. Лонгрид:

- раскрывает одну тему от начала до конца;
- повествует одну историю;
- ведется в одном стиле;
- максимально визуален и интерактивен.

Суть лонгрида – совсем не в том, чтобы чем больше, тем лучше.

Несколько простых правил для лонгрида:

- если твой текст больше 5 страниц, подготовь его короткое изложение – operager с ключевыми выводами или инфографику;
- пользуйся точками: используй короткие предложения с минимальным количеством знаков препинания;
- используй подзаголовки, разбивай текст на логические блоки;
- все слова, без которых можно обойтись в предложении, вычеркивай;
- используй максимально простой язык.
- И самое главное: уже на этапе планирования своей аналитической работы думай, как и чем ты будешь ее иллюстрировать. Тогда при сборе материала и написании текста ты обратишь внимание, например, на статистику, из которой можно сделать яркую инфографику, или емкий график, или на галерею исторических фото по твоей теме, или на аудиозапись с подписания важного документа, или же увидишь последовательность развития событий, которую можно показать на таймлайне. Даже если у твоей организации есть дизайнер, и все эти визуализации тебе не придется потом делать самостоятельно, тебе важно понимать, как поставить задачу, и что именно ты хочешь увидеть в итоге.

## 2.2. Форматы

Итак, чем же можно проиллюстрировать твоё исследование? К счастью, сегодня не обязательно быть дизайнером, иметь какие-то особые навыки и владеть уникальными программами – десятки бесплатных и почти интуитивных инструментов с уже готовыми привлекательными шаблонами для создания контента доступны онлайн.

Важно, чтобы все элементы были выполнены в одном стиле, в твоих корпоративных

цветах (лучше 2-3 спокойных цвета), одинаковыми шрифтами, были не перегружены информацией и лишними элементами.

Какими же могут быть визуализации, и какие инструменты использовать для их создания?

**Картинки.** Например, на картинки можно вынести цитаты экспертов или политиков по тематике твоего текста; если ты говоришь о регионе – информационные карточки о странах региона с какой-то общей информацией; объяснение терминов или условий договора с использованием пиктограмм и т.д.  
*Программы:* [Canva](#) (общественные организации могут получить бесплатный доступ к Pro версии), [Crello](#).

**Инфографика и карты (в том числе динамическая).** Любую статистическую информацию, сравнение по любым показателям разных стран, обозначение локации, например, посольств, могут быть визуализированы на инфографике или карте.  
*Программы:* [DataWrapper](#), [Flourish](#).

**Видео.** Можно записать короткое резюме и себя на видео, интервью с другим экспертом, “объяснялку” по теме.  
*Программы:* iMovie, Legend, KineMaster, Quik.

**Таймлайн.** Любые события, развитие которых нужно отобразить относительно шкалы времени, можно показать на таймлайне.  
*Программы:* [Knightlab](#) (и другие их инструменты).

Собрать все эти элементы в один общий лонгрид можно, например, с помощью [Tilda](#).

## 2.3 Перепаковывай!

По сути каждый из элементов, которыми ты иллюстрируешь свое исследование, – это отдельный пост для соцсетей. Именно тот пост, который твоя аудитория увидит, листая ленту в очереди. И тот, что может стать крючком, который зацепит внимание и приведет по ссылке к твоему полному тексту. Свой лонгрид ты можешь разобрать на мелкие кирпичики и постить каждый отдельно на протяжении какого-то времени, поддерживая интерес к своему исследованию.

И это самое-самое главное правило продвижения твоего аналитического продукта: перепаковывай его в максимальное количество форматов. Возьми одно исследование и покажи его со всех возможных сторон. К уже готовым визуальным элементам добавь новые:

- проведи онлайн дискуссию на тему исследования;
- запиши короткое видео резюме;

- возьми комментарии (видео или картинки с цитатами) на эту тему у других экспертов;
- создай опрос и узнай, что по этому поводу думает твоя аудитория;
- сделай несколько сториз;
- проведи викторину с вопросами по теме и разыграй небольшие сувениры (удобная платформа для создания таких викторин в прямом эфире, например, Livereacting).

Не бойся экспериментировать, пробуй новые нестандартные подходы. Кто сказал, что аналитический материал должен быть скучным?

### **3. Продвижение онлайн: как сделать так, чтоб о твоей аналитике говорили?**

Итак, как же теперь, собственно, продвигать все, что ты насоздавал(а)?

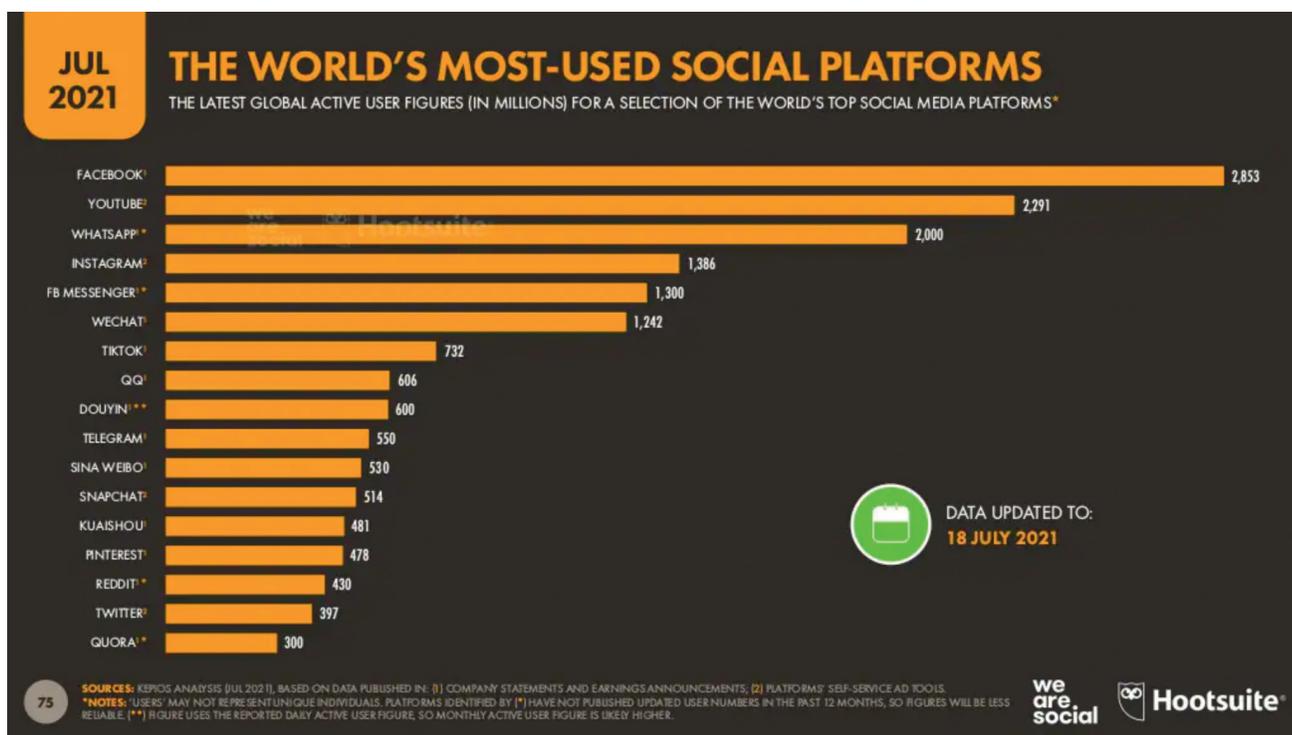
Несомненно, онлайн методы продвижения – далеко не единственные, которые стоит использовать в коммуникации. Без офлайн мероприятий и прямого общения с медиа и стейкхолдерами будет очень сложно сформировать лояльную аудиторию и удерживать внимание к бренду. Но сегодня выберем нашим фокусом именно онлайн, и раз уж среднестатистический пользователь проводит около трех часов в день в социальных сетях, сосредоточимся сегодня именно них. Кампания в соцсетях – один из самых дешевых (если не бесплатных) и при этом очень действенных инструментов продвижения.

#### **3.1 Каналы – как выбрать нужные?**

Согласно отчёту Digital in 2021, Facebook с большим отрывом сохраняет лидирующие позиции – 2 млрд 853 млн пользователей. Сразу за ним – Youtube, Whatsapp, Instagram. Продолжает расти TikTok, при этом здесь экспертная ниша еще совсем не занята, и при правильном выборе контента эта сетка может дать неожиданный результат.

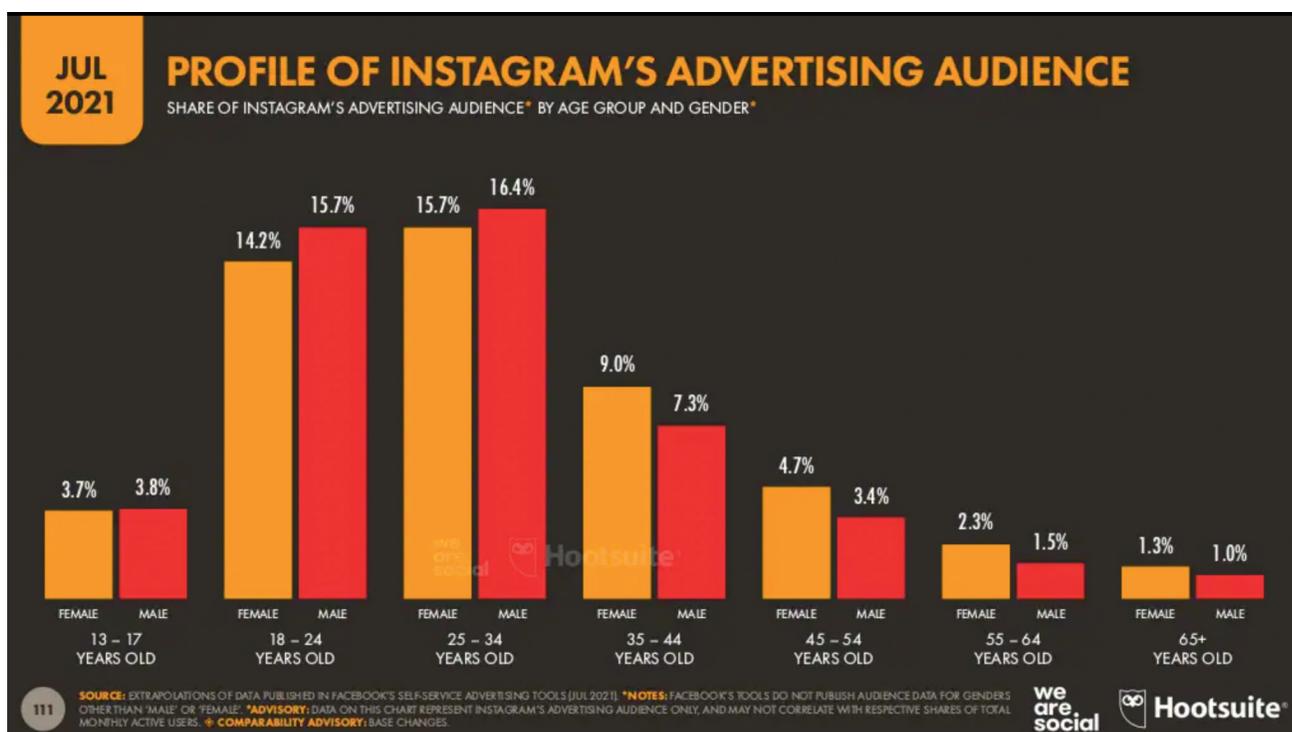
Но главное правило тут одно – будь там, где твоя аудитория. Важно четко понять, на кого именно ты будешь ориентировать свой продукт, и развивать именно эти каналы. Каждая из соцсетей дает очень четкий обобщенный портрет своего пользователя: пол, возраст, образование, локацию (как географически, так и сельская это местность или городская), интересы, хобби и привычки.

Например, аудитория Инстаграмма немного более женская (51,4%), эта платформа лучше всего охватывает возрастную категорию от 18 до 44 лет.



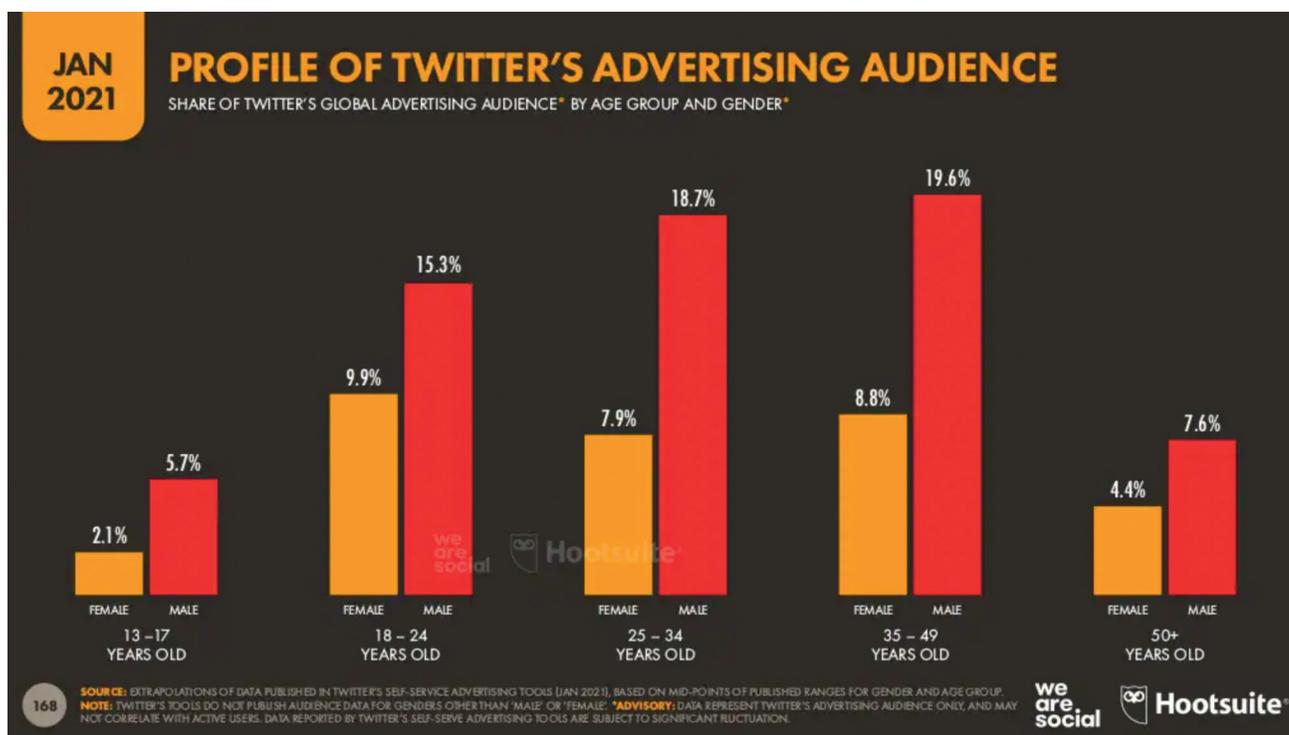
Самые популярные социальные сети. Digital in 2021 Report

А вот если ты нацелен, например, на западных стейкхолдеров, и тебе важно, чтобы именно они увидели твою аналитику, тогда точно следует использовать Твиттер. Но при создании контента надо учитывать, что почти 70% пользователей этой платформы – мужчины.



Рекламная аудитория Instagram. Digital in 2021 Report

Эксперты все еще рекомендуют сохранять так называемый “маркетинговый микс” – развивать сразу несколько платформ, чтобы не попасть впросак, если поменяются алгоритмы какой-то из них. Кроме того, аудитории всех платформ очень пересекаются:



Рекламная аудитория Twitter. Digital in 2021 Report

у каждого юзера в среднем 6,6 аккаунтов. Основная задача тут – адаптировать форму и формат твоего сообщения под особенности каждой из платформ. Фото – для Инстаграмма, короткое видео – для ТикТока, более длинное видео или графика – для Фейсбука, емкие короткие фразы – для Твиттера и так далее.

### 3.2 Плетельная сеть!

У тебя есть одна страница в Фейсбуке? Плохие новости – тебя в Фейсбуке нет. Одной страницы совсем не достаточно, чтобы провести качественную кампанию. Важно выстроить целую сеть. О важности развития личного аккаунта мы уже поговорили в самом начале. Очевидно, страница есть и у аналитического центра, с которым ты работаешь. Хорошая идея – создать страницы для отдельных проектов, но только если эти проекты – постоянные и длительные и генерируют новый контент.

Чтобы вовлечь аудиторию в дискуссию и генерировать контент от читателей эффективно создать несколько тематических групп – закрытых или открытых, например, Клуб исследователей внешней политики Восточной Европы, Клуб молодого дипломата или экспертную площадку для обсуждения двусторонних отношений Молдова-Украина. Обязательно найди такие же группы, которые уже создали коллеги, и присоединяйся к дискуссии. Важно постить в таких группах именно по их тематике, не спамить, комментировать не только свои посты и поддерживать диалог.

В свою сеть привлекай и инфлюенсеров. И начать нужно с внутренних. Шаг номер один – договориться с коллегами и репостить друг друга и информацию с официальной страницы аналитического центра. Алгоритмы соцсетей работают таким образом, что информацию

сличных страниц видит в разы больше пользователей, чем со страниц брендов. Поэтому тут не до скромности: каждая страница сотрудника – бесплатная рекламная площадка. Второй шаг – привлечение внешних инфлюенсеров, тех, у кого уже есть имя в твоей теме, коллег из твоей страны или из мировых аналитических центров. Прислать им лично свою работу и попросить о репосте, отметить в посте о своем исследовании и спросить мнения в комментариях, пригласить на онлайн или офлайн обсуждение и отметить на анонсах и фото – все это самые простые и очень действенные инструменты.

И в конце концов – подружиться с медиа и стейкхолдерами, в том числе и в соцсетях. Речь идет о совместных мероприятиях, кросспостингах, тэгах и репостах. Медиа и органы власти тоже заинтересованы в таком сотрудничестве и помогут тебе вырваться за пределы твоего мыльного пузыря.

### **3.3 Как продлить жизнь поста?**

И вот твой пост – онлайн, с правильно подобранным форматом и на правильной площадке. Как сделать его жизнь длиннее? Первые часы – самые главные. Как раз здесь и нужно задействовать всю ту сеть, которую ты создал(а), чтобы шерить свой пост через группы и личные страницы, поддерживать дискуссию, инициировать комментарии. Если появляются реакции – лайки, шеры, репосты – Фейсбук решает, что информация интересна, и показывает ее большему числу пользователей. Если и они реагируют, органическое продвижение продолжается.

Но у реакций – разный вес для Фейсбука. Что тебе нужно больше всего – это комментарии. Причем полное предложение весит больше, чем одно слово. Поэтому твоё задание – подогреть обсуждение, не оставлять комментарии без ответа, отвечать так, чтобы на твой комментарий был необходим еще один ответ.

**Когда постить?** Наверное, самый распространенный вопрос. Например, исследования SproutSocial показывают, что самое удачное время – в среду в 11 и с часу до двух дня. Но! Только статистика твоей страницы может тебе сказать, когда активна именно твоя аудитория. Зайди в Facebook Insights и внимательно проанализируй эти цифры.

Что абсолютно точно – постить нужно ежедневно, хотя бы раз в день. Но важно знать меру! Больше пяти постов в день на 1 странице – уже тоже не эффективно, их досягаемость резко упадет.

Такие простые шаги помогут продлить жизнь поста органически, без рекламы и с нулевым бюджетом. А вот когда пост показывает хороший результат – самое время включать платное продвижение. Но это тема уже для отдельного разговора.

**Итак, подведем итоги.**

**Правило номер один** в продвижении аналитического продукта – забыть про скромность. Конечно, отлично, когда твоя работа говорит сама за себя, но нужно помочь ей говорить громче!

**Правило номер два** – всегда перепакуй продукт. Распространяй его в максимальном количестве разнообразных форматов. Экспериментируй и не бойся пробовать новые подходы.

**Правило номер три** – построй сеть из каналов коммуникации и продвигай свои продукты с ее помощью.

Успехов на каждом из этих этапов!

И пусть твои исследования приводят к реальным изменениям!

## Как использовать данные?

*Денис Губашов, Аналітик Texty.org.ua, експерт із відкритих даних*

*Александр Оксимец, аналитик издания Texty.org.ua, координатор и автор проекта “База псевдосоциологи”*

Открытые данные и публичная статистика позволяет подтвердить или опровергнуть исследовательские гипотезы, найти манипуляцию или провести расследование.

Мы можем поделить данные на два крупных блока: открытые данные и международная статистика. Чем же они отличаются?

**Открытые данные** – данные не агрегированные. Они очень детальны и позволяют проводить детальный анализ, например, данные про местонахождение общественного транспорта в режиме реального времени или конкретные таможенные накладные.

**Статистика** – это данные, которые уже прошли первичный анализ. Они – агрегированные. Если мы не знаем точной методологии сбора показателей или их расчета, со статистикой нужно быть аккуратными. Иначе это может привести к досадным недоразумениям.

Если открытые данные – это каждая отдельная таможенная накладная (а их могут быть миллионы), то статистика – это рассчитанные показатели из таких накладных, например объемы импорта/экспорта между разными странами.

**Геопространственная информация** – наиболее простой для интуитивного восприятия тип данных, ведь мы все воспринимаем карты.

Геопространственная информация делится на два типа: векторная и растровая. Растровая – это просто картинка, например, отсканированная бумажная карта, которую привязали к координатам.

Векторный тип – более интересный. Это объекты, которые кроме геометрической формы имеют еще и атрибуты. Если говорить о здании, это может быть информация об этажности, материале, даже ссылки на технические паспорта и планы этажей.

Векторная графика делится на три основных типа: точки, линии и полигоны-многоугольники. Соответственно, у точки всего две координаты – широта и долгота, у линии – четыре, а у многоугольника – по две координаты для каждого угла. Порядок координат в многоугольнике располагается в таком порядке, чтобы между углами можно было провести непрерывную линию, которая и будет границей многоугольника.

Наиболее распространенным программным обеспечением для работы с геопространственной информацией является программное обеспечение с открытым кодом Qgis (<https://www.qgis.org/en/site/>) и коммерческая программа ArcGis (<https://>

www.arcgis.com/index.html). По функционалу они сопоставимы.

Также быстро и бесплатно создать простую карту можно на [kepler.gl](http://kepler.gl) или [mapbox.com](http://mapbox.com).

### **Международные источники данных и статистики:**

**Gapminder** ([www.gapminder.org/data](http://www.gapminder.org/data)) – портал данных и международной статистики, который собирает данные из разных источников. Кроме самих данных, которые вы можете найти на портале, Gapminder также предоставляет интерактивный инструмент для анализа и визуализации разнообразных данных. С помощью инструмента можно сравнивать разные государства по параметрам (страна, регион, континент, религия) и показателям (продолжительность жизни, ВВП и т.д.).

**Статистический портал Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД)** (<https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>) – международный портал, который содержит статистические данные по экономике и международной торговле. На портале можно найти много информации начиная с 1990х годов, что очень полезно исследователям для анализа исторических тенденций. По некоторым показателям, например, рождаемость, продолжительность жизни, можно найти данные с 1950х - 1960х годов. Также на портале есть простой инструмент для просмотра и визуализации данных.

**World Bank Open Data** (<https://data.worldbank.org/>) – портал открытых данных Мирового банка, который содержит множество информации по всем странам мира. Данные разбиты по разным секторам: аграрный, образование, окружающая среда, экономика, торговля и т.д. Портал также содержит интерфейс для просмотра анализа и визуализации данных, что позволяет легко определить, подходят ли данные, и сравнивать разные показатели для разных стран.

**Eurostat database** (<https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>) – портал данных Евростат, на котором можно найти очень детальную статистику по странам Европейского союза, а также более фрагментированную статистику по другим странам мира, в основном тем, которые имеют тесные политические и экономические отношения с Евросоюзом. Портал, как и предыдущие, имеет интерфейс для анализа и визуализации данных.

Кроме того, следует обратить внимание и на такие ресурсы:

**Статистический портал Европейского центрального банка** (<https://sdw.ecb.europa.eu/>)

**Портал открытых данных Евросоюза** (<https://data.europa.eu/en>)

**Портал открытых данных Лондона** (<https://opendata.london.ca/>)

**Sentinel Hub** (<https://apps.sentinel-hub.com/eo-browser/>) – спутниковые снимки Европейского космического агентства

**lightpollution** (<https://www.lightpollutionmap.info/>) – индекс мировой освещенности

**Европейский портал здравоохранения** (<https://gateway.euro.who.int/ru/>)

**Статистический портал Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН** (<http://www.fao.org/faostat/ru/#home>)

#### **Общие советы по использованию данных:**

- Всегда верифицируйте данные из разных источников. Большинство мировой статистики имеет общий источник, но это не всегда так. Например, статистика у Евростата и Мирового банка может отличаться из-за разной методики сбора, анализа первичных данных.
- Соответственно, старайтесь найти и изучить методологию, на основе которой собирались и обрабатывались те или иные данные. Одни и те же данные могут быть по-разному интерпретированы.
- Всегда ищите общую базу. Не стоит сравнивать валовые показатели. Это касается и геопространственной информации. Если не использовать общую базу (например, соотношение на 1000 человек, площадь и т.д.), то мы однозначно получим карту населенности, на которой, скажем, в местах, где живет больше людей, – выше уровень преступности, более активный бизнес, выше доходы.
- При любой возможности избегайте использования среднего арифметического, используйте медиану. Медиана – это среднее значение в ряду данных, расставленных по возрастанию. Например, среднее арифметическое из ряда данных 3,3,4,5,110 будет 25, а медиана – 4, что более точно характеризует приведенный ряд данных.

Всегда сомневайтесь. Особенно сомневайтесь в фактах, данных и выводах, которые подтверждают вашу гипотезу. Мы часто трактуем факты в пользу гипотезы, к которой больше склоняемся. Используйте золотое правило журналистики – данные должны быть подтверждены минимум из трех независимых источников.

# Продвинутый поиск в Google

Денис Губашов, Аналітик Texty.org.ua, експерт із відкритих даних

Александр Оксимец, аналитик издания Texty.org.ua, координатор и автор проекта “База псевдосоциологи”

## 1. Главное

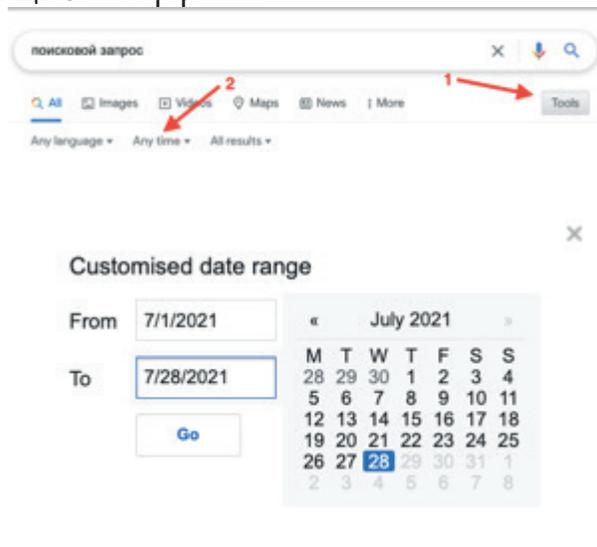
- точная фраза – в кавычках

“Зеленский взял под контроль”

- \* как любое слово
  - ◆ “Зеленский взял под \* контроль”
- OR или |
  - ◆ “Зеленский|Порошенко взял под контроль”
- исключить слово: -слово
  - ◆ “Зеленский взял под контроль” -павлов
- поиск по конкретному сайту — site:

если нужно часто искать по одним и тем же сайтам, то лучше создать [Google Custom Engine](#)

- inurl:, intitle:, allintitle:
  - ◆ “зеленский взял под \* контроль” -павлов inurl:pravda
- определенный тип файла: filetype:pdf, filetype:doc и т.д.
- поиск по дате
  - ◆ before:, after:
  - ◆ с помощью интерфейса



- Google Alert – уведомления на почту
- cache:, archive.org, archive.is
  - ◆ в Chrome можно просто написать cache: перед ссылкой – браузер покажет

поточную кешированную страницу гугла

[archive.org](https://archive.org) – копия всего сайта в определенный момент

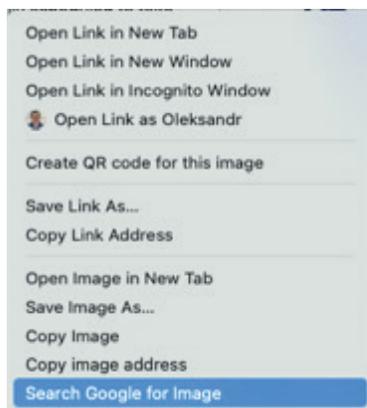
[archive.is](https://archive.is) – on-demand web archiving service

в Chrome можно поставить [расширение](#) (extension)

## 2. Поиск по изображению

Вариант 1. Перетащить изображение на страницу [images.google.com](https://images.google.com)

Вариант 2. В браузере Chrome: клик правой кнопкой мыши по изображению на любом сайте Search Google for Image



[tineye.com](https://tineye.com) также хорошо ищет по изображениям

## 3. Google как калькулятор, конвертер единиц и палитра цветов

### Калькулятор:

- Арифметические операции
- $10000 * 0.95$  и т.д.
- Функции
- Значения физических постоянных
- Перевод в другую систему счисления

### Конвертер:

- Температура
- Длина
- Масса
  - ◆ 100 kg in pounds и т.д.
- Скорость
- Валюта
  - ◆ 100 USD in EUR и т.д.
- Объем

- Площадь
- Расход топлива
- Время
- Объем цифровой информации

#### **Палитра цветов**

- RGB (255, 255, 255) to hex
- #963d35

[Официальная справка](#)

#### **4. Полезные расширения для Chrome**

[gInfinity](#) (все результаты на 1 странице)

[Google Search Filter](#) (фильтрация и подсветка результатов поиска)

[Для archive.is](#)

#### **5. Альтернативы Google**

- DuckDuckGo
- Yahoo
- Bing
- Yandex.ru

#### **6. Приватность**

- Режим инкогнито
- Поиск с другого профиля в Chrome



Підписано до друку 17.08.2021 р.  
Папір офсетний крейдований.  
Друк офсетний. Гарнітура: Alegreya Sans  
Наклад: 200 прим. Замовлення № 132.  
Видавець - ФОП Рись О.О., ЄДРПОУ 3269911544