



**USAID**  
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



Фонд  
Східна  
Європа



# ПОСТІБНИК

**ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ  
ДО РОБОТИ ПАРЛАМЕНТСЬКИХ  
КОМІТЕТІВ**

СЕРІЯ ВИДАНЬ  
«ПАРЛАМЕНТСЬКІ ПРАКТИКИ»  
КИЇВ ♦ 2021





**USAID**  
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



Фонд  
Східна  
Європа

## ПОСІБНИК «ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДО РОБОТИ ПАРЛАМЕНТСЬКИХ КОМІТЕТІВ»

Посібник містить апробовані теоретичні підходи до практики управління відносинами із заінтересованими сторонами, а також практичні рекомендації стосовно побудови взаємодії та залучення ключових стейкхолдерів до роботи комітетів Верховної Ради України.

Автор:

**Ольга Гуржий**, експертка проєкту «Модельний комітет» Програми USAID РАДА

Загальна редакція:

**Ігор Когут**, директор Програми USAID РАДА

**Тетяна Бібік**, заступниця директора Програми USAID РАДА

**Ігор Жданов**, керівник проєкту «Модельний комітет» Програми USAID РАДА

Дизайн: **Анатолій Мазарчук**

Технічні редактори: **Сергій Рибак, Вікторія Дідашко**

З кінця 2013 року Фонд Східна Європа почав впроваджувати в Україні проєкт USAID (Агентство США з міжнародного розвитку) — Програму «РАДА: відповідальність, підзвітність, демократичне парламентське представництво».

Головною метою Програми РАДА є сприяння становленню відповідального, підзвіт-ного і демократичного представницького органу — Парламенту України.

Це видання здійснене завдяки підтримці американського народу, що була надана через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «РАДА: відповідальність, підзвітність, демократичне парламентське представництво».

Думки і твердження, висловлені в публікації, відображають особисту позицію автора і можуть не співпадати з позицією USAID, Уряду США, Програми USAID РАДА та Фонду Східна Європа.

Електронну версію цього видання розміщено на веб-сайті Програми «РАДА: відповідальність, підзвітність, демократичне парламентське представництво» — [www.radaprogram.org](http://www.radaprogram.org).

© Програма «РАДА: відповідальність, підзвітність, демократичне парламентське представництво», 2021

# ЗМІСТ

<b>Передмова</b> .....	5
<b>Розділ 1.</b> Визначення потенційних стейкхолдерів для залучення до роботи в парламентських комітетах .....	7
1.1. Пошук заінтересованих сторін для залучення до роботи в парламентських комітетах .....	7
1.2. Карта стейкхолдерів, залучених до роботи з парламентськими комітетами.....	10
<b>Розділ 2.</b> Взаємодія комітетів Верховної Ради України із заінтересованими сторонами .....	19
2.1. Побудова співпраці парламентських комітетів із заінтересованими сторонами .....	19
2.2. Ефективна комунікація в роботі парламентських комітетів зі стейкхолдерами .....	27
<b>Розділ 3.</b> Моніторинг ефективності роботи стейкхолдерів з парламентськими комітетами.....	41
3.1. Моніторинг рівня залученості стейкхолдерів до роботи парламентських комітетів .....	41
3.2. Моніторинг ефективності взаємодії парламентських комітетів із заінтересованими сторонами .....	43
<b>Додатки</b>	
Додаток 1. Міжнародний досвід взаємодії парламентських комітетів із заінтересованими сторонами – Короткий звіт Вестмінстерської фундації за демократію (Westminster Foundation for Democracy) про приклади передового досвіду співробітництва парламентських комітетів із заінтересованими сторонами та проєктами міжнародної технічної допомоги.....	48
Додаток 2. Український досвід взаємодії парламентських комітетів із заінтересованими сторонами – Кейс: закон про мову як приклад широкого залучення та представлення заінтересованих сторін .....	56
Додаток 3. Покроковий алгоритм побудови ефективної взаємодії парламентських комітетів із заінтересованими сторонами – Алгоритм «10 кроків у залученні стейкхолдерів до роботи парламентських комітетів» .....	63
<b>Література</b> .....	67

# ПЕРЕДМОВА

Залучення необхідних заінтересованих сторін до будь-якого проєкту завжди є важливим фактором його успішності. Адже коли стейкхолдери відчують свою важливість, то вони готові до конструктивної та плідної співпраці, готові надавати підтримку у вигляді технічних ресурсів, експертної інформації та свіжих корисних ідей. Отже, для того, щоб співпраця із заінтересованими сторонами не була хаотичною, а була процесом, керованим стороною, яка запрошує стейкхолдерів до співпраці, і щоб спільна діяльність приносила ефективні результати, світ поступово прийшов до розуміння необхідності зважено підходити до процесу управління відносинами зі стейкхолдерами.

Не є винятком також і процес залучення заінтересованих сторін до співпраці з комітетами Верховної Ради України, адже така взаємодія – важливий інструмент, за допомогою якого суспільні інтереси, потреби, занепокоєння знаходять відображення у законодавчих рішеннях.

Тому, систематизація кращих світових практик та рекомендацій, теоретичних напрацювань, сучасних алгоритмів та методів залучення стейкхолдерів до співпраці з парламентськими комітетами для вироблення кращих рішень, які визнаються та підтримуються громадськістю, і стало метою складання цього посібника.

Формат посібника – це практична інструкція з управління відносинами зі стейкхолдерами, без обтяження зайвим теоретичним матеріалом. Тож у посібнику запропоновано алгоритми дій або процесів.

Посібник складається з трьох розділів та додатків. Структура розділів послідовно відображає механізм залучення стейкхолдерів до діяльності на основі алгоритму «пошук – спільна робота – оцінювання результатів». У матеріалі посібника розглядаються окремі аспекти співпраці, отже, ви завжди можете розпочати роботу з того розділу, який вас цікавить найбільше у той чи інший період часу, та знайти там практичні рекомендації й опис необхідних кроків.

Розділ 1 «Визначення потенційних стейкхолдерів для залучення до роботи в парламентських комітетах» присвячений визначенню поняття заінтересованих сторін, а також чинників, які впливають на мобілізацію стейкхолдерів. У цьому розділі запропоновано підходи, завдяки яким з легкістю можна ідентифікувати потенційних стейкхолдерів, приділено увагу типологізації зацікавлених сторін за важливими й значущими ознаками та надано рекомендації для складання карти стейкхолдерів на основі групування заінтересованих сторін.

Розділ 2 «Взаємодія комітетів Верховної Ради України із заінтересованими сторонами» акцентує увагу на побудові ефективної роботи та комунікації зі стейкхолдерами. У цьому розділі запропоновано розглянути практичні інструменти взаємодії у поетапному процесі співпраці із заінтересованими сторонами, зокрема – запропоновано звернути увагу на практичні рекомендації у проведенні прозорої, структурованої та чіткої комунікаційної діяльності.

Розділ 3 «Моніторинг ефективності роботи стейкхолдерів з парламентськими комітетами» присвячений аналізу результативності співпраці із заінтересованими сторонами на основі критеріїв та параметрів рівня залученості стейкхолдерів та оцінки взаємодії з ними, залежно від очікуваних результатів від співпраці.

Також увагу приділено ознайомленню із міжнародним досвідом взаємодії парламентських комітетів із заінтересованими сторонами на прикладі аналітичного звіту Вестмінстерської фундації за демократію (Westminster Foundation for Democracy). Наведено сучасний український кейс, який є показовим в плані залучення до процесу прийняття законодавчого рішення широкого кола заінтересованих сторін.

У додатку розміщено таблицю з алгоритмом послідовності дій у процесі побудови взаємодії із заінтересованими сторонами. Ця наочна інтерпретація є доповненням до матеріалу посібнику та акцентує увагу на ключових і найважливіших аспектах співпраці із заінтересованими сторонами.

У будь-якому разі, робота зі стейкхолдерами є досить непростою, у ній нерідко виникають труднощі та непорозуміння, певні напружені моменти. Отже, консолідація матеріалу в запропонованому посібнику має на меті хоч трошки полегшити складну роботу у побудові ефективної взаємодії та співпраці із заінтересованими сторонами.

Матеріали, які увійшли до посібника, підготовлено в межах проєкту «Модельний комітет» за підтримки Програми USAID РАДА, що виконується Фондом Східна Європа, і будуть корисні та цікаві для практичного використання посадовими особами Апарату Верховної Ради України та помічниками-консультантами народних депутатів України. Слід зазначити, що питання побудови ефективної взаємодії із заінтересованими сторонами є досить широким, тож цей посібник може стати в нагоді посадовим особам органів державної влади та місцевого самоврядування, організаціям громадського сектору та всім, хто зацікавлений дізнаватись про сучасні підходи стосовно залучення стейкхолдерів до ефективної співпраці в сфері їхньої діяльності.

# РОЗДІЛ 1. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ДО РОБОТИ В ПАРЛАМЕНТСЬКИХ КОМІТЕТАХ

## 1.1. ПОШУК ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ДО РОБОТИ ПАРЛАМЕНТСЬКИХ КОМІТЕТІВ

Законодавчий процес – це не лише сукупність нормативно регламентованих процедур ухвалення закону, що складається з певних стадій, самостійних, логічно завершених етапів і організаційно технічних дій щодо внесення, розгляду, прийняття (зміни) законів та їх оприлюднення. Це також означає ухвалення рішень, які регулюють найважливіші питання суспільного і державного життя.

Традиційно прийняття політичних рішень асоціюється з централізованим та ієрархічним, що походить від держави. Однак, суспільство в цілому виявляє бажання брати участь в процесі прийняття рішень та впливати на них. Тож зміни політики часто ініціюються заінтересованими сторонами, на які ці майбутні рішення неодмінно матимуть вплив. Отже, представники державного сектору, як правило, консультуються з експертами та іншими представниками найбільших активних зацікавлених сторін, безпосередньо залучених до внесення пропозицій щодо вироблення політики.

Розуміння того, хто саме є заінтересованими сторонами, з якими слід взаємодіяти, є важливою передумовою успішного збору необхідної інформації та надання відповідних можливостей усім зацікавленим сторонам зробити свій якісний внесок у розробку політики та наслідків її впровадження.

Але, перш за все, слід зазначити, що **заінтересовані сторони** (або **стейкхолдери** чи **зацікавлені сторони**) у найбільш широкому загальноприйнятому розумінні – це особи або групи, які прямо чи опосередковано зазнають впливу або можуть зазнавати впливу від прийняття рішень, а також ті, хто може мати інтереси або здатність позитивно чи негативно впливати на результати імплементації таких рішень.

Поняття **«стейкхолдери»** не є тотожним поняттю **«лобісти»**, яке за своєю сутністю є вужчим та позначає конкретних представників інтересів певних стейкхолдерів, які за допомогою визначених методів та інструментів впливу здійснюють свою практичну діяльність від імені та на користь цих зацікавлених сторін.

Якщо прикладом заінтересованих сторін можуть виступати національні або місцеві органи державної влади, місцеві громади, бізнес, організації громадянського суспільства, академічна спільнота, то лобістами їхніх інтересів можуть бути окремі особи – як офіційні, так і неформальні представники, окремі політики, лідери думок.

Визначення стейкхолдерів, які можуть бути зацікавлені у питанні політики, є важливим моментом у процесі взаємодії між органами державної влади та громадськістю. Тому залучення заінтересованих сторін до співпраці з парламентськими комітетами є цілком обґрунтованим кроком у наданні громадськості доступу до законодавчого процесу.

Залучення заінтересованих сторін до роботи комітетів Верховної Ради України – це не разова подія, а постійний, тривалий, динамічний процес, який може відрізнятися з точки зору цілей, цільових груп, методів та інструментів, що застосовуються, а також часових проміжків.

Пошук саме тих зацікавлених сторін, які кращою мірою сприятимуть якісному внеску у розробку політики та наслідки її впровадження і не будуть створювати зайвих перепон на шляху до реалізації та імплементації рішень, є досить непростим завданням. Але існують чинники, які здатні забезпечити мобілізацію потрібних стейкхолдерів.

*Таблиця 1.*

*Фактори, які мають вплив на мобілізацію стейкхолдерів*

### Фактори, які впливають на мобілізацію заінтересованих сторін

- обсяг завдань, вирішенню яких можуть допомогти стейкхолдери, надаючи свою експертну думку
- можливість для всіх визначених зацікавлених сторін висловити свою експертну думку
- забезпечення збору експертних інформаційних матеріалів максимально високої якості, відповідно до потреб певного комітету
- час та ресурси, необхідні для підготовки та проведення різних консультаційно-комунікаційних заходів зі стейкхолдерами

### **Як визначити, які саме заінтересовані сторони бажано залучити?**

Для визначення ступеня релевантності заінтересованих сторін, яких бажано залучити до спільної діяльності, проводиться аналіз певного стейкхолдера за наступними критеріями:

- визначення рівня зацікавленості саме тих груп заінтересованих сторін, які можуть зазнати як прямого, так і опосередкованого впливу від конкретної ініціативи;
- диференціація потенційних способів впливу на зацікавлені сторони, наприклад, залежно від їхньої сфери діяльності, місця розташування чи будь-яких інших значущих характеристик;
- визначення рівня безпосереднього і відносного впливу, який визначені зацікавлені сторони мають на формування політики та її оцінку.



Алгоритм визначення потенційних заінтересованих сторін складається з шести ключових запитань із набором додаткових запитань, які можна використовувати для структурованого підходу до ідентифікації зацікавлених сторін. Це може бути в нагоді для представників парламентських комітетів у випадку, коли необхідно виважено підійти до пошуку саме тих стейкхолдерів, які можуть вплинути і впливають на рішення, які зазнають впливу, які необхідні для впровадження рішення, які мають необхідний досвід та/або інтерес до розгляду рішення.

Таблиця 2.  
Запитання для ідентифікації потенційних стейкхолдерів

## Як із допомогою простих запитань виявити потенційних стейкхолдерів?

### 1. ХТО ЗАЗНАЄ БЕЗПОСЕРЕДНЬОГО ВПЛИВУ?

- Чиє повсякденне життя зміниться внаслідок ухвалення рішення?
- Хто не зможе легко вжити заходів, щоб уникнути впливу від цього рішення?

### 2. ХТО ЗАЗНАЄ ОПОСЕРЕДКОВАНОГО ВПЛИВУ?

- Чиє повсякденне життя зміниться через те, що рішення безпосередньо впливає на інших?
- Хто виграє чи програє внаслідок змін, що випливають із цього рішення?

### 3. НА КОГО ЦЕ РІШЕННЯ ПОТЕНЦІЙНО МОЖЕ ВПЛИНУТИ?

- Кому доведеться змінити свою поведінку в результаті цього рішення?
- Чи існують особи або групи, яким доведеться пристосувати свою поведінку, якщо настають певні нові умови?

### 4. ЧИЯ ДОПОМОГА ПОТРІБНА, ЩОБ ЦЕ РІШЕННЯ ПРАЦЮВАЛО?

- Чи існують важливі особи чи групи, які зможуть надати допомогу у виробленні рішення?
- Хто матиме можливість перешкоджати його реалізації, якщо не буде співпрацювати?

### 5. ХТО МАЄ НЕОБХІДНУ ЕКСПЕРТИЗУ, ЗНАННЯ?

- Хто вивчав цю проблематику та публічно висловлювався з цього приводу?
- Чи існують галузеві експерти та аналітики, які досліджують ці проблеми й пропонують варіанти їх вирішення?

### 6. ХТО ПОТЕНЦІЙНО МОЖЕ ВИЯВИТИ ІНТЕРЕС ДО ЦЬОЇ ТЕМИ?

- Чи існують організації чи особи, які вважають, що вони обізнані в цьому питанні?
- Чи є хтось, хто має публікації чи висловлює погляди на цю тему?

Для чіткого визначення тих стейкхолдерів, які можуть як у позитивний, так і в негативний спосіб впливати на прийняття рішень, бути зацікавленими в співпраці або, навпаки, заважати, слід проаналізувати позиції та погляди заінтересованих сторін щодо розробки політики та наслідків її впровадження. Здійснити це можливо, використовуючи наступні інструменти:

- проведення «мозкового штурму» і консультування з експертами у відповідній галузі;
- проведення контент-аналізу матеріалів, розміщених у відкритому доступі, а також спеціалізованих видань.

Завжди доцільно розпочинати із «мозкового штурму», адже це найпростіший та максимально доступний інструмент за умов, коли іноді достатньо просто виокремити тих стейкхолдерів, на яких може вплинути певна політика, які самі впливають чи можуть вплинути на її впровадження чи перегляд або зацікавлені в цьому, мають відповідну експертизу та досвід. Для того, щоб цей інструмент став більш структурованим та ефективним в подальшій роботі парламентських комітетів, слід за можливості фіксувати в певних реєстрах або базах даних доступну контактну інформацію про зацікавлені сторони, зібрану під час попередньої консультаційної роботи, або в контексті робочих зустрічей та експертних груп.

*Проведення контент-аналізу інформаційних та аналітичних матеріалів, розміщених у ЗМІ, соціальних медіа та спеціалізованих інформаційних ресурсах, може також бути корисним для виявлення зацікавлених сторін, адже за допомогою цього інструмента можна легко ідентифікувати, хто зі стейкхолдерів висловлює експертну думку, занепокоєння, стурбованість, незгоду, а також наскільки вагомим є їхній вплив та охоплення серед цільових аудиторій широкої громадськості.*

## **1.2. КАРТА СТЕЙКХОЛДЕРІВ, ЗАЛУЧЕНИХ ДО РОБОТИ З ПАРЛАМЕНТСЬКИМИ КОМІТЕТАМИ**

Визначення характеру специфічних мотивів кожної із заінтересованих сторін, яких бажано залучити до спільної діяльності разом з комітетами Верховної Ради України, є складним процесом. Проте за допомогою алгоритму так званого «*картографування заінтересованих сторін*» можливо скласти повний та вичерпний перелік потенційних інтересів учасників, дотичних до конкретної проблематики.

### Ключові рекомендації щодо алгоритму картографування потенційних заінтересованих сторін

- Визначте всі категорії зацікавлених сторін, які мають відношення до відповідної сфери політики або висловлюють свою зацікавленість

---

- Класифікуйте групи заінтересованих сторін відповідно до рівня зацікавленості та рівня впливу на ініціативу, щодо якої слід проводити консультаційну діяльність

---

- Не обмежуйте картографування «очевидними» зацікавленими сторонами, визначте й також і ті цільові групи, які ризикують бути виключеними з переліку потенційних (так звані «незаслужено непомічені групи»)

---

- Використовуйте наявні списки контактів заінтересованих сторін, зібрані під час попередніх консультацій, робочих чи експертних груп, а також подбайте про створення та ведення певного реєстру стейкхолдерів

---

**Картографування стейкхолдерів** – це визначення, типологізація та групування зацікавлених сторін за ключовими й найбільш значущими критеріями: категорією, рівнем інтересу та впливу, рівнем легітимності, рівнем участі.

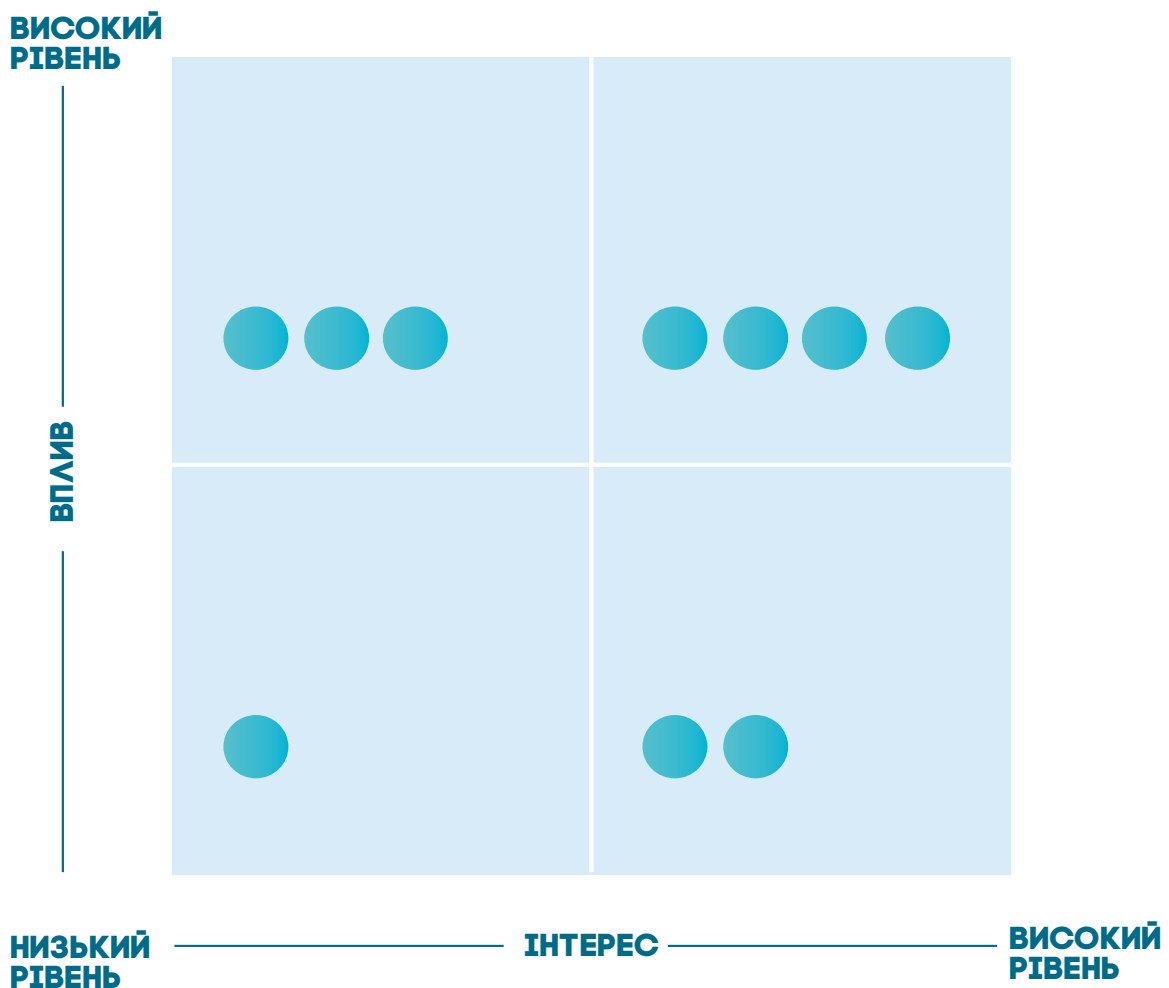
Визначення груп заінтересованих сторін за категорією передбачає картографування стейкхолдерів за тим сектором, який вони представляють.

## Групи заінтересованих сторін за категорією

Органи державної влади	<ul style="list-style-type: none"> <li>• міністерства та інші центральні органи виконавчої влади</li> <li>• органи державного управління на місцях</li> <li>• органи судової влади</li> <li>• силові органи та структури</li> <li>• народні депутати</li> </ul>
Органи місцевого самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• територіальні громади</li> <li>• сільські, селищні, міські, обласні, районні ради та їхні виконавчі органи</li> <li>• окремі представники органів місцевого самоврядування</li> </ul>
Бізнес-середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підприємства, холдингові компанії</li> <li>• інвестиційні компанії</li> <li>• бізнес-асоціації</li> <li>• окремі представники бізнес-середовища</li> </ul>
Неурядові організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• громадські організації</li> <li>• громадські об'єднання</li> <li>• благодійні організації</li> <li>• професійні спілки</li> <li>• творчі та спортивні спілки</li> <li>• ініціативні групи</li> <li>• окремі представники неурядових організацій</li> </ul>
Академічна спільнота	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вищі навчальні заклади</li> <li>• науково-дослідні інституції</li> <li>• академічні та аналітичні центри</li> <li>• окремі науковці</li> </ul>
Міжнародні організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дипломатичні місії</li> <li>• міжнародні місії</li> <li>• міжнародні фінансові організації</li> <li>• проекти міжнародної технічної допомоги</li> </ul>
Засоби масової інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• друковані, телебачення, радіо</li> <li>• інтернет-видання та соціальні медіа ресурси</li> <li>• незалежні журналісти</li> </ul>

Після визначення категорій зацікавлених сторін, наступним кроком має бути типологізація стейкхолдерів за рівнем інтересу та впливу. Це надзвичайно важливий критерій, що відображає оцінку ступеню зацікавленості стейкхолдерів та здатності впливати на рішення, надавати значну підтримку або ж здійснювати перепони на шляху до успішної реалізації ініціативи.

Для наочності сприйняття рекомендується візуалізувати стейкхолдерів за допомогою графічної матриці співвідношення інтересу і впливу, яка може виглядати наступним чином:



Малюнок 1. Графічна матриця, яка відображає співвідношення між інтересом та впливом

## Групи стейкхолдерів за рівнем інтересу та впливу

Високий рівень інтересу, високий рівень впливу	Це та група заінтересованих сторін, яку в жодному разі не можна нівелювати під час прийняття рішення, адже маючи високу зацікавленість у питанні, вони здійснюють вагомий вплив на процес прийняття рішення.
Високий рівень інтересу, низький рівень впливу	З цієї групою заінтересованих сторін потрібно активно співпрацювати, адже, навіть не маючи вагомим впливу на прийняття рішення, вони часто мають необхідну експертизу та детальне розуміння ситуації.
Низький рівень інтересу, низький рівень впливу	Хоча ця група стейкхолдерів не проявляє активного інтересу та має несуттєвий вплив на прийняття рішень, вона може бути використана як інструмент впливу іншими групами стейкхолдерів, які мають свої інтереси та можуть здійснювати безпосередній чи опосередкований вплив.
Низький рівень інтересу, високий рівень впливу	Ця група заінтересованих сторін може безпосередньо посприяти розвитку та просуванню ініціативи, хоча може і не вбачати або не мати власного інтересу у прийнятті рішення.

Аналіз заінтересованих сторін за рівнем легітимності відображає те, якою мірою статус стейкхолдера під час взаємодії із комітетами Верховної Ради України відповідає його репутаційним характеристикам, етичним стандартам по відношенню до питання розробки політики і наслідків її впровадження та очікуваним компетенціям і здатності забезпечити належну експертизу.

Таблиця 6.  
Групи стейкхолдерів за рівнем легітимності

### Групи заінтересованих сторін за рівнем легітимності

Характеристика	Критерії, на які слід звернути увагу
Репутація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тактики й методи, які застосовуються в діяльності (прозорі, завуальовані)</li> <li>• рівень автономії в діяльності (діють від свого імені, мають приховані інтереси окремих осіб)</li> <li>• відповідальність перед суспільством (відкритість, доступність)</li> </ul>
Спроможність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегічне бачення (розуміння співвідношення між визначеними цілями та результатами)</li> <li>• ресурсний потенціал (людські, фінансові, інформаційні ресурси)</li> <li>• потенціал мобілізувати навколо себе партнерів (швидкість, ступінь та коло залучення)</li> </ul>
Експертний досвід	<ul style="list-style-type: none"> <li>• глибина розуміння сутності питання, яке розглядається (обізнаність, деталізація)</li> <li>• результати аналітичної діяльності на поточний момент (професійність, фаховість)</li> <li>• комплексність експертизи (спеціальні знання, інтеграція знань)</li> </ul>
Масштаб діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• взаємозв'язки із кластером, який представляють (впливові, незначні)</li> <li>• співвідношення сфер інтересів, які представляють (один, багатовекторність)</li> <li>• територіальна представленість, вимір діяльності (локальні, регіональні, національні, міжнародні)</li> </ul>

Рівень участі, до якої прагнуть заінтересовані сторони під час співпраці із комітетами Верховної Ради України в процесі розробки, прийняття та зміни політик, можна візуалізувати за допомогою концепції «орбіт участі» на основі вже визначених рівнів інтересу та впливу цих стейкхолдерів.

Отже, чим вагомішими є особисті мотиви заінтересованих сторін з огляду на їхній потенційний вплив на формування змісту та реалізації політики, тим якомога ближчими такі стейкхолдери прагнуть бути до процесу безпосереднього прийняття рішення.



Малюнок 2. Графічне зображення, яке показує рівні участі у прийнятті рішення

Разом з тим, ця концепція «орбіт участі» дає змогу зрозуміти, що навіть віддалені стейкхолдери можуть перейти з зовнішньої орбіти на більш наближену до середини, проявляючи значну активну участь за умови сприятливих обставин для розвитку інтересу та впливу цих певних заінтересованих сторін.



## Групи заінтересованих сторін за рівнем участі

Співвласники рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стейкхолдери, які безпосередньо залучені до прийняття рішення, від них значною мірою залежить кінцевий результат з розробки та впровадження певної ініціативи.</li> <li>• Можуть бути залученими до процесу безпосередньої розробки тих рішень, які мають вагоме суспільне значення.</li> </ul>
Активні учасники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стейкхолдери, які активно заявляють про себе, беруть участь у робочих групах, відвідують зустрічі, інформують спільноту.</li> <li>• Можуть бути комунікаторами ініціативи, над якою спільно працюють з іншими заінтересованими сторонами, адже їм важливо переконатися, що вони певним чином впливають на рішення.</li> </ul>
Коментатори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стейкхолдери, які проявляють достатньо високу активність, публічно висловлюючи власну позицію у виступах, дописах, надсилаючи письмові пропозиції.</li> <li>• Можуть охоче надавати власні напрацювання для подальшого використання, проте не прагнуть брати участь в офіційних робочих групах.</li> </ul>
Спостерігачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стейкхолдери, які дізнаються про перебіг подій щодо певного рішення з різних інформаційних джерел, слідкують за розвитком, проте не виявляють активності.</li> <li>• Можуть проявляти участь, делегуючи більш активним учасникам можливість відкрито представляти їхні інтереси, якщо їх турбує напрямок розвитку ситуації.</li> </ul>
Байдужі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стейкхолдери, які свідомо вирішили не брати участі або не були поінформовані.</li> <li>• Можуть одночасно бути досить активними в якомусь іншому аспекті життя громадськості, але виявляти апатію до цього питання.</li> </ul>

### ***Чим може бути корисне складання карти заінтересованих сторін?***

Картографування зацікавлених сторін є базовим алгоритмом для визначення потенційних інтересів стейкхолдерів та ймовірних впливів від наслідків впровадження чи зміни політик, який дозволяє:

- визначити спектр специфічних мотивів, очікувань та побоювань заінтересованих сторін;
- визначити різні аспекти та альтернативи, які можуть виявитися значущими при розгляді запропонованого вами варіанту політики;
- знизити можливий опір та протидію на шляху досягнення бажаного результату впровадження чи зміни політики;
- досягти порозуміння щодо мети та заходів вирішення питань, які мають пріоритетну суспільну значущість, заручившись підтримкою з боку репрезентативних стейкхолдерів;
- визначити, на яких аргументах доцільно вибудовувати ефективну інформаційно-комунікаційну діяльність стосовно інформування громадськості щодо прийняття рішення.

## РОЗДІЛ 2. ВЗАЄМОДІЯ КОМІТЕТІВ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ

### 2.1. ПОБУДОВА СПІВПРАЦІ ПАРЛАМЕНТСЬКИХ КОМІТЕТІВ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ

Залучення заінтересованих сторін до взаємодії з комітетами Верховної Ради України – це процес, за допомогою якого суспільні інтереси, потреби, занепокоєння відображаються в законодавчих рішеннях. Це – двостороння співпраця із загальною метою пошуку і напрацювання найкращих рішень, які підтримуються громадськістю.

Хоча не існує єдиного універсального дієвого способу залучення стейкхолдерів до співпраці, загалом можливо говорити про те, що *участь заінтересованих сторін в роботі парламентських комітетів є важливою частиною законотворчого процесу та напрацювання суспільно значущих рішень.*

#### ***Чим може бути корисне залучення заінтересованих сторін до співпраці?***

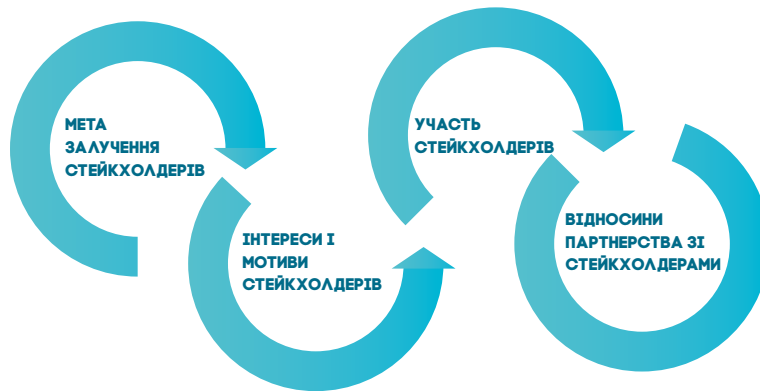
Зокрема, залучення заінтересованих сторін може бути корисним у з'ясуванні та досягненні наступного:

- отриманні кращих результатів при розробці політики та наслідків її впровадження;
- визначенні проблемних моментів із існуючими стратегіями та способів їх вирішення;
- пошуку тих соціальних проблем та контекстів, які можуть потенційно вплинути на успіх імплементації рішень;
- успішному впровадженні нових політик;
- посиленні громадської підтримки рішень та програм державних органів;
- поглибленні розуміння громадськістю питань та рішень, які опрацьовуються;
- напрацюванні консенсусної позиції між зацікавленими сторонами та органами державної влади;
- створенні відносин між зацікавленими сторонами та владою, які побудовані на основі довіри та співпраці.

Процес залучення заінтересованих сторін до співпраці з парламентськими комітетами складається з чотирьох етапів:

- 1) виявлення доцільності та мети залучення стейкхолдерів у контексті напрацювання певного законодавчого рішення;
- 2) з'ясування інтересів ключових зацікавлених сторін, а також їхніх пріоритетів та мотивів щодо участі;
- 3) забезпечення включення заінтересованих сторін до процесу прийняття рішень та участі у всіх відповідних аспектах законодавчої роботи;
- 4) побудова відносин справжнього партнерства із зацікавленими сторонами.

Кожен етап складається з переліку дій, які створюють підґрунтя для побудови ефективної та прозорої взаємодії із заінтересованими сторонами.



Малюнок 3. Відображення процесу залучення заінтересованих сторін до співпраці із парламентськими комітетами

**Етап 1. Виявлення доцільності та мети залучення зацікавлених сторін для напрацювання певного законодавчого рішення.**

Розглядаючи кожну із груп заінтересованих сторін, наведених у таблиці, можливо отримати розуміння, яким чином вони можуть вплинути на результат розробки та прийняття рішення. Відповіді на запитання про те, допомагати-муть вони чи перешкоджатимуть зусиллям стосовно розробки і прийняття певних політичних рішень, формують розуміння щодо необхідності та доцільності їх залучення до напрацювання певного законодавчого рішення, в якому вони можуть брати участь.

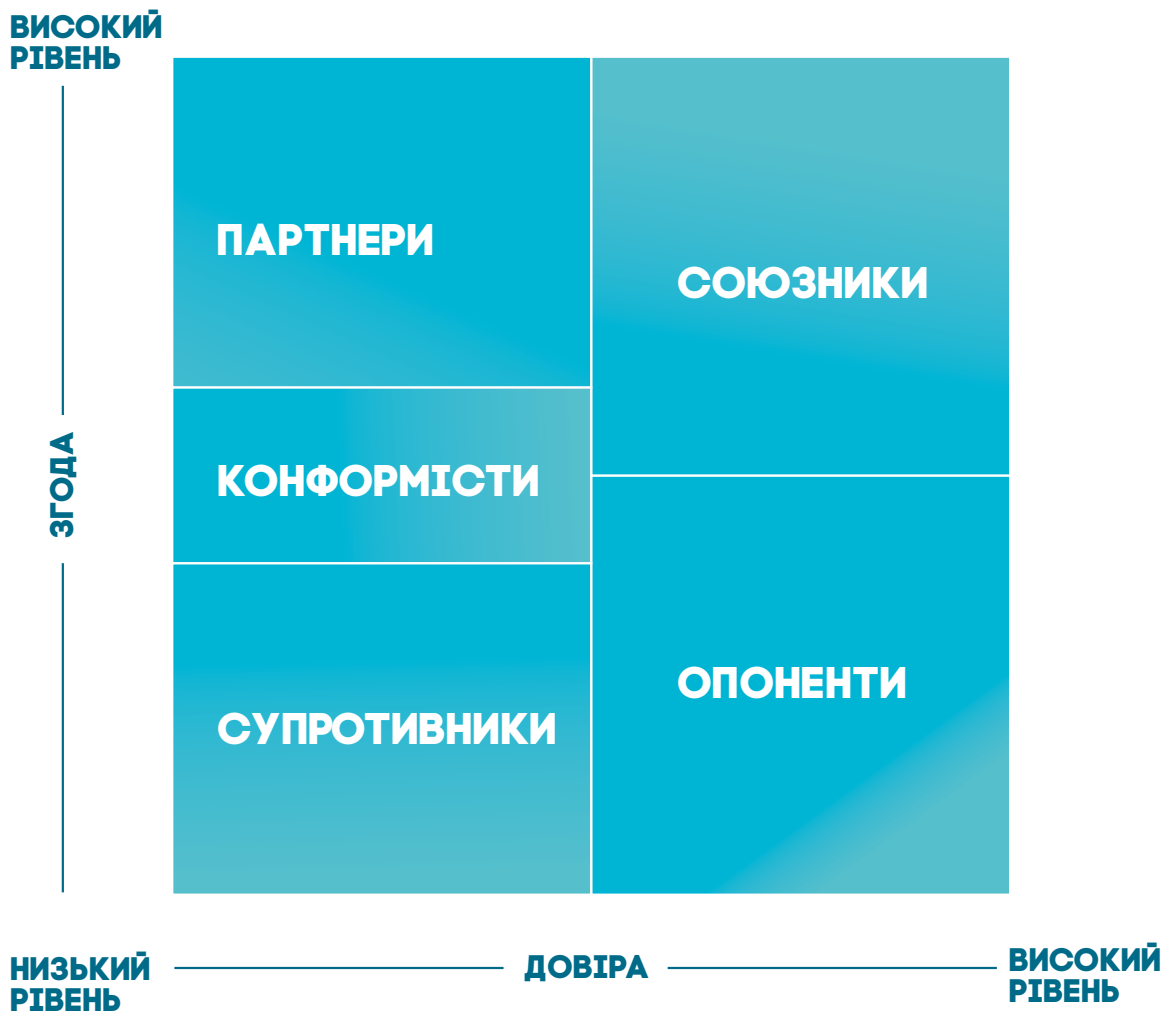
Таблиця 8.  
Визначення доцільності залучення стейкхолдерів до роботи

Групи заінтересованих сторін, яких можна залучити	Мета залучення заінтересованих сторін	
	Чим вони можуть допомогти?	Як вони можуть завадити?
Органи державної влади		
Органи місцевого самоврядування		
Бізнес-середовища		
Неурядові організації		
Академічна спільнота		
Міжнародні організації		
Засоби масової інформації		

## Етап 2. З'ясування інтересів ключових зацікавлених сторін, а також їхніх пріоритетів та мотивів участі.

З'ясування мотивів та інтересів ключових стейкхолдерів, яких вирішено залучити до взаємодії, допоможе більш ефективно побудувати співпрацю як з тими з них, хто може надати суттєву допомогу, так і з тими заінтересованими сторонами, ігнорування впливу яких може обернутись негативними наслідками або репутаційними втратами.

При визначенні пріоритетів та мотивів різних категорій зацікавлених сторін слід враховувати два виміри впливу, який вони можуть здійснювати, висловлюючи згоду/незгоду та довіру/недовіру в процесі своєї участі. Ці дві змінні важливі для визначення ступеню того, наскільки приватні інтереси та мотиви стейкхолдерів впливатимуть на співпрацю, а також на пошук і напрацювання ефективних суспільно значущих рішень.



Малюнок 4. Графічна матриця, яка відображає інтереси, мотиви та пріоритети залучених зацікавлених сторін

*Рівень досягнення згоди* показує спільність або відмінність цілей та напрямків, якими рухаються заінтересовані сторони, залучені до роботи парламентських комітетів, а також наявність у них конструктивної налаштованості на розв'язання проблем, які можуть виникати в ході співпраці.

*Рівень довіри* дозволяє отримати розуміння щодо прозорості мотивів, прогнозованості дій та надійності заінтересованих сторін протягом процесу напрацювання певного законодавчого рішення, у якому вони можуть брати участь.

Матриця визначення інтересів, мотивів та пріоритетів стейкхолдерів дозволяє обрати оптимальні підходи для побудови взаємодії з урахуванням особливостей залучення тих чи інших зацікавлених сторін.

Таблиця 9.

Побудова взаємодії зі стейкхолдерами на основі з'ясування їхніх мотивів

Інтереси та мотиви стейкхолдерів	Характеристика їхніх мотивів	Побудова взаємодії на основі їхніх інтересів
Союзники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Націлені на співпрацю, підтримують рішення</li> <li>• Прагнуть чесно говорити про бачення, цілі та стратегії (спільні та їхні особисті)</li> <li>• Прагнуть надати всебічну експертну допомогу для вироблення спільного рішення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визнання підтримки з їхнього боку і спільного бачення</li> <li>• Визнання їхнього вагомому внеску в процесі прийняття рішення</li> </ul>
Партнери	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визнають спільні цілі, загалом підтримують рішення</li> <li>• Мають приховані мотиви</li> <li>• Висловлюють згоду з рішенням публічно, але не завжди вдаються до активних дій з особистих причин</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визнання підтримки з їхнього боку</li> <li>• Надання можливості висловити власну думку, що надалі може сприяти створенню атмосфери для побудови робочих відносин на основі взаємної довіри</li> </ul>
Конформісти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ніколи не висловлюють відкрито свою позицію</li> <li>• Їхні мотиви іноді важко ідентифікувати</li> <li>• Не беруть на себе жодних зобов'язань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Донесення до них власної позиції із проханням її підтримати</li> <li>• Надання їм можливості висловити власну думку про те, що має бути зроблено, щоб вони могли підтримати рішення</li> </ul>
Опоненти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відкрито висловлюють незгоду</li> <li>• Мають власні мотиви, проте готові пропонувати альтернативні варіанти розв'язання проблеми</li> <li>• Відкриті до діалогу, надають як конструктивну, так і нищівну критику</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визнання того, що вони мають свою принципову позицію і не приховують своєї незгоди</li> <li>• Обговорення наміру співпрацювати над розв'язанням проблем і досягненням домовленостей, пошуком консенсусу</li> </ul>
Супротивники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не націлені на співпрацю, критикують рішення</li> <li>• Мають власні мотиви, які суперечать загальному баченню</li> <li>• Не прагнуть надавати експертну підтримку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визнання напруженості у відносинах та відсутності довіри</li> <li>• Висловлення сподівань на побудову конструктивних відносин</li> </ul>

### **Етап 3. Забезпечення залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень та участі у всіх відповідних аспектах законодавчої роботи.**

Участь громадськості – це процес, за допомогою якого суспільні занепокоєння, потреби та інтереси включаються в законодавче прийняття рішень. Це – двостороння взаємодія, загальною метою якої є напрацювання і прийняття кращих рішень, які підтримуються громадськістю для досягнення узгоджених результатів законотворчого процесу.

*Таблиця 10.  
Принципи залучення громадськості до прийняття рішень*

#### **Принципи, на яких має будуватися залучення громадськості**

- Громадськість повинна брати участь у прийнятті рішень щодо дій, які безпосередньо впливають на її життя.
- Громадська участь передбачає, що громадськість впливатиме на кінцевий результат прийняття рішення.
- Процес участі громадськості враховує інтереси та задовольняє потреби всіх учасників.
- Процес участі громадськості сприяє залученню тих, хто потенційно підпадає під вплив рішення.
- Процес участі громадськості дає можливість учасникам самостійно визначатися, в який спосіб вони братимуть участь у прийнятті рішення.
- Процес участі громадськості надає учасникам можливість отримувати всю інформацію, необхідну для змістовної участі.

Дотримання цих принципів забезпечення участі громадськості у прийнятті кінцевих рішень дає можливість комітетам Верховної Ради України своєчасно залучати заінтересовані сторони до виявлення та розуміння проблем і реагування них, а також звітувати, пояснювати та доповідати зацікавленим сторонам про зміну ситуації в процесі прийняття рішень. На основі цього можна розглядати наступні рівні залучення стейкхолдерів в процесі законодавчої роботи: інформування, приєднання до спільної роботи й співпраця.



## Рівні залучення

## Характеристика рівня залучення

## Інформування

- Усі зацікавлені сторони поінформовані про перебіг законотворчої роботи.
- Від стейкхолдерів не вимагається активної участі, адже процес є здебільшого одностороннім і спрямованим на донесення до громадськості поточних статусів щодо вироблення політики.

## Приєднання

- Усі зацікавлені сторони поінформовані про перебіг законотворчої роботи.
- Передбачено достатньо активну участь стейкхолдерів в обговоренні певних аспектів питань, які наразі розглядаються, з метою врахування їхніх інтересів, думок та пріоритетів.

## Співпраця

- Усі зацікавлені сторони поінформовані про перебіг законотворчої роботи.
- Активна участь стейкхолдерів є пріоритетною формою роботи для напрацювання спільного бачення певних аспектів питань, що наразі розглядаються.

### У чому полягає відмінність між різними рівнями залучення заінтересованих сторін до роботи з парламентськими комітетами?

Рівень **інформування** по суті є одностороннім процесом донесення до широкої громадськості переліку питань, розгляд яких вважається пріоритетним та суспільно значущим. І хоча такий рівень залучення не є безпосередньою участю охочих зацікавлених сторін, він залишається важливим базовим компонентом для побудови ефективного процесу активної участі громадськості. Адже заінтересовані сторони не можуть взяти активну участь у процесі законотворчої роботи, якщо не отримають повної та об'єктивної інформації про процес розгляду рішення, можливі альтернативи, бажані результати та наслідки від його впровадження чи невпровадження. На основі цієї інформації зацікавлені особи зможуть сформулювати власне ставлення до проблеми, і зрештою, визначитися стосовно доцільності й необхідності долучитись.

Рівень залучення стейкхолдерів на основі **приєднання** до напрацювання спільного рішення є активною формою залучення громадськості. Така форма має значно більші шанси бути успішною та ефективною за умови, що метою приєднання дійсно буде пошук такого рішення, яке буде користуватися широкою підтримкою з боку громадськості. Цей рівень залучення відкриває можливість для поліпшення якості процесу вироблення політики, сприяння обміну думками та поглядами, підвищення рівня обізнаності громадян про ключові вектори розвитку держави, визначення пріоритетів, потреб і застережень

зацікавлених сторін, а також для розуміння, підтримки та схвалення громадськістю запропонованого рішення. Цей підхід не завжди призводить до погодження позицій парламентських комітетів і заінтересованих сторін, водночас усі сторони мають можливість неупереджено висловити свою точку зору і зрозуміти аргументи на користь ухвалення рішення або його відхилення. Неодмінним позитивним моментом такого підходу є значний вплив громадськості на діапазон альтернатив, що розглядаються, на критерії оцінки та сам процес прийняття рішення, навіть за відсутності одностайної згоди щодо остаточного результату.

Очевидною перевагою рівня залучення стейкхолдерів на основі **співпраці** є те, що така взаємодія відкриває можливості для розуміння потреб та інтересів різноманітних груп населення й визначення пріоритетів політик, що ґрунтуються на комплексному аналізі очікувань громадськості. Співпраця дає змогу підвищити рівень відповідальності громадян за рішення, що пропонуються, адже в процесі такої взаємодії представники зацікавлених сторін стають співвласниками цих рішень, отримують можливість бути почутими в процесі ухвалення важливих для суспільства рішень і мати реальний механізм контролю за їх виконанням.

#### **Етап 4. Побудова відносин партнерства із зацікавленими сторонами.**

Побудова співпраці комітетів Верховної Ради України з зацікавленими сторонами на основі справжнього партнерства стає можливою за умови дотримання принципів та стандартів взаємодії, які роблять взаємно корисним процес залучення стейкхолдерів до розробки і прийняття рішень, а також їхньої участі у всіх відповідних аспектах законодавчої роботи.

*Таблиця 12.*

*Принципи побудови взаємодії парламентських комітетів зі стейкхолдерами на основі партнерства*

### **Загальні принципи побудови взаємодії парламентських комітетів із заінтересованими сторонами на основі партнерства**

<b>Відкритість</b>	Максимально широке запрошення до участі зацікавлених сторін із дотриманням пропорційності забезпечить плюралізм думок та поглядів.
<b>Підзвітність</b>	Робить процес прийняття рішень прозорим та підзвітним по відношенню як до його безпосередніх учасників, так і для широкого загалу.
<b>Ефективність</b>	Співпрацю слід планувати з урахуванням наявних ресурсів і в ті часові проміжки, коли експертні пропозиції від зацікавлених сторін ще здатні впливати на ситуацію.
<b>Узгодженість</b>	Передбачає забезпечення координації процесу взаємодії, чіткий розподіл ролей та відповідальності, а також оцінку та огляд ефективності такої взаємодії.

Залучення заінтересованих сторін на всіх стадіях законодавчого процесу на основі співпраці є запорукою ефективності та результативності запланованих законодавчих змін. Саме тому забезпечення залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень та участь у всіх відповідних аспектах законотворчої роботи має відбуватися на різних стадіях вироблення політик, починаючи від планування, а також протягом підготовки законопроекту та впродовж етапів впровадження, перегляду та удосконалення політик.

До того ж, комплексне залучення стейкхолдерів до співпраці, особливо на ранніх стадіях розгляду та прийняття суспільно значущих рішень, сприяє досягненню бажаних результатів участі громадськості, таких як: врахування суспільних інтересів у ході ухвалення рішення, покращення якості прийнятих рішень, пошук консенсусу між конкуруючими інтересами різних заінтересованих сторін. З погляду комітетів Верховної Ради України залучення стейкхолдерів до процесу розробки рішень сприятиме формуванню довіри до державних інституцій з боку громадськості.

## 2.2. ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ В РОБОТІ ПАРЛАМЕНТСЬКИХ КОМІТЕТІВ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Для того, щоб співпраця зі стейкхолдерами, залученими до роботи комітетів Верховної Ради України, відбувалася максимально ефективно, необхідно приділити належну увагу **розбудові прозорої та чіткої комунікації з ними**.

Побудова комунікаційних процесів може бути структурованою на три послідовні взаємопов'язані етапи:

- 1) планування комунікацій зі стейкхолдерами;
- 2) проведення безпосередньої комунікаційної роботи;
- 3) інформування заінтересованих сторін про результати роботи.



Малюнок 5. Відображення етапів комунікаційного процесу зі стейкхолдерами

Кожен етап складається з декількох послідовних кроків, які забезпечують основу для якісної прозорої комунікаційної взаємодії з зацікавленими сторонами.

Таблиця 13.

Ключові етапи побудови комунікаційної взаємодії зі стейкхолдерами

## Ключові етапи побудови комунікаційної взаємодії зі стейкхолдерами

### Етап 1. Планування комунікацій зі стейкхолдерами

Крок 1	Встановити мету та цілі комунікацій зі стейкхолдерами
Крок 2	Поінформувати стейкхолдерів
Крок 3	Визначити методи та інструменти взаємодії зі стейкхолдерами
Крок 4	Забезпечити висвітлення позицій заінтересованих сторін

### Етап 2. Проведення безпосередньої комунікаційної роботи зі стейкхолдерами

Крок 1	Поінформувати стейкхолдерів про початок обговорення
Крок 2	Провести комунікаційні заходи зі стейкхолдерами
Крок 3	Проаналізувати зміст інформації, отриманої від стейкхолдерів

### Етап 3. Інформування стейкхолдерів про результати роботи

## **Етап 1. Планування комунікацій зі стейкхолдерами.**

Ефективна та взаємно корисна взаємодія починається з обґрунтованого проектування всієї консультативно-комунікаційної роботи, що має проводитися в процесі напрацювання рішень, та підготовки пропозицій стосовно оцінки законопроектів.

### ***Чому етап планування комунікацій із заінтересованими сторонами настільки важливий?***

Комунікаційна взаємодія комітетів Верховної Ради України із заінтересованими сторонами повинна бути визначена на початку процесу спільної роботи з підготовки матеріалів, опрацювання пропозицій та оцінки впливу. Разом з тим, слід враховувати, що комунікаційна діяльність завжди залежатиме від конкретних особливостей та обставин взаємодії зі стейкхолдерами, а отже, може зазнавати значних змін у процесі. Перш за все, це може стосуватися тривалості взаємодії в контексті поставленої мети, а також методів та інструментів комунікації, що використовуються. Тому важливо ретельно планувати та розробляти стратегію комунікаційної взаємодії, яка має чітко визначати:

- необхідний обсяг комунікацій та їхні цілі;
- оптимальний перелік консультативних заходів, методів та інструментів, які можуть бути задіяні при розгляді питання і стосуватися відповідних зацікавлених сторін;
- наявність прозорих і публічних інструментів для висвітлення пропозицій від зацікавлених осіб під час проведення консультацій.

#### *1. Встановлення обсягу та цілей проведення комунікаційної діяльності із заінтересованими сторонами*

Першим кроком є визначення цілей взаємодії зі стейкхолдерами з огляду на те, якою є мета проведення консультацій з різними стейкхолдерами, а також щодо яких пропозицій чи ініціатив слід консультиватися із зацікавленими сторонами.

Залежно від стадії процесу розробки законопроекту, цілями взаємодії можуть бути, наприклад, збір альтернативних ідей та пропозицій, фактичної інформації, аналітичних даних та експертних поглядів і думок.

## Питання, які слід враховувати при визначенні мети комунікаційної діяльності

**Контекст, обсяг та очікувані результати** від ініціативи, а також **стадію процесу розробки законопроекту**.

**Збір та аналіз даних** щодо ініціативи, яка готується:

- проаналізувати доступні дані з різних джерел (звіти, статистика, пропозиції, схвальні та критичні експертні відгуки тощо);
- проаналізувати попередні консультації, які вже відбулись із цього питання (якщо такі відбувались);
- змодельувати, якими можуть бути майбутні консультації, які відбудуться після поточної (і якого саме аспекту питання вони можуть стосуватися).

Такі дії зможуть допомогти зафіксувати вже наявну інформацію, яка може бути необхідною для проведення подальших консультацій із заінтересованими сторонами.

**Обсяг консультацій:**

- Які аспекти питань у контексті підготовки пропозицій до законопроекту є предметом уваги і обумовлюють необхідність проведення консультацій із зацікавленими сторонами на цьому етапі?
- Яким чином можна сприяти тому, щоб процес консультацій щодо підготовки пропозицій до законопроекту був ефективним на цьому етапі з урахуванням форми подачі та змісту таких пропозицій?

Слід звернути увагу на те, що завжди існує різниця між **збором поглядів або думок** (суб'єктивним чинником) та **збором даних чи фактів** (об'єктивним чинником).

**Чітке й прозоре висвітлення перебігу роботи** з проведення консультацій на веб-сторінках комітетів та у відповідних офіційних документах.

Прозорість комунікаційної діяльності дозволяє заінтересованим сторонам швидко і з мінімальними зусиллями визначити, наскільки зміст консультацій на них впливає. В результаті це допоможе уникнути появи невиправданих очікувань з боку цільових груп стейкхолдерів, котрі надають свою експертну думку та необхідну інформацію.

2. Інформування та запрошення всіх релевантних зацікавлених сторін, яких необхідно залучити.

Після визначення мети проведення комунікаційної діяльності та складання карт груп заінтересованих сторін, з якими потрібно провести консультаційну діяльність щодо розгляду певного питання, можна переходити до підготовки процесу інформування стейкхолдерів, яких бажано було б долучити до співпраці.

Під час підготовки до запланованої консультаційно-комунікаційної роботи із заінтересованими сторонами слід подбати про організаційні моменти і забезпечити доступ стейкхолдерів до інформації, яка стане їм у нагоді для кращого ознайомлення з предметом і сутністю питання та більш ефективною участі в обговоренні.

Таблиця 15.  
Підготовчий етап у проведенні комунікаційно-консультаційної діяльності зі стейкхолдерами

### Підготовчий етап до запрошення та інформування заінтересованих сторін

Визначення дати, часу та формату зустрічі	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оберіть і запропонуйте стейкхолдерам <b>дату і час</b> для проведення зустрічі</li><li>• Визначте потенційний <b>формат для проведення зустрічі</b> в режимі оффлайн або онлайн (засідання робочої групи, круглий стіл, форум, конференція)</li><li>• Оберіть приміщення, які підходять для проведення зустрічі запланованого <b>оффлайн формату</b>, подбайте про вимоги до розсадки та розташування столів для обраного формату зустрічі</li><li>• Оберіть зручну платформу для проведення зустрічі в <b>онлайн форматі</b></li><li>• Визначте відповідальних співробітників, які <b>допомагатимуть у підготовці</b> приміщення до проведення зустрічі в оффлайн режимі, або в налаштуванні обладнання для проведення онлайн формату</li><li>• Визначте відповідальних співробітників, які будуть проводити <b>реєстрацію учасників</b> перед зустріччю</li></ul>
Надання інформації стейкхолдерам	<ul style="list-style-type: none"><li>• Визначте, які <b>теми та ключові моменти</b> потрібно буде висвітлити під час зустрічі</li><li>• Визначте, яка <b>інформація буде потрібна</b> представникам громадськості для участі в зустрічі</li><li>• Визначте, який <b>формат інформаційних продуктів</b> буде доцільним для донесення цієї інформації (інформаційні чи аналітичні довідки, презентації, інфографіка тощо)</li><li>• Підготуйте <b>макети інформаційних продуктів</b>, отримайте погодження формату і змістового наповнення інформаційних продуктів</li><li>• Подбайте про те, щоб усі потенційні учасники змогли отримати необхідні матеріали перед проведенням зустрічі та мали <b>можливість попередньо ознайомитись</b> із ними</li></ul>

*3. Визначення методів та інструментів комунікації зі стейкхолдерами під час проведення консультацій.*

Вибір найвідповідніших методів та інструментів комунікації залежить від цілей консультаційно-комунікаційної діяльності, визначених зацікавлених сторін, характеру ініціативи, а також необхідного часу та інших ресурсів.

Комунікація між комітетами Верховної Ради України та стейкхолдерами може передбачати використання різних методів та інструментів, що слугують різним цілям, можуть використовуватися на різних етапах процесу оцінки або розробки законопроектів та мають спрямування на різні категорії зацікавлених сторін. До того ж, не кожна визначена заінтересована сторона може і повинна бути залучена протягом тривалості усього процесу консультаційної діяльності.

**Методи комунікації** включають публічні та цільові консультації, тож обрані методи повинні відображати цілі консультацій та групи стейкхолдерів, визначені шляхом картографування заінтересованих сторін.

*Публічні консультації* охоплюють широкий спектр залучених осіб, проте, не завжди забезпечують бажану репрезентативність, оскільки в такому разі зацікавлені особи самостійно виявляють інтерес до взаємодії та ініціюють донесення свого альтернативного бачення, не врахованого органами влади, а отже, отримані пропозиції потребують детальної оцінки з точки зору експертності та доцільності. У той же час такі консультації можуть сприяти прозорості та підзвітності й забезпечити найширшу публічну підтримку тієї чи іншої ініціативи.

*Цільові консультації* дозволяють проводити більш точкову взаємодію з репрезентативними стейкхолдерами, і можуть виявитися ефективними, зокрема, якщо йдеться про дуже вузькі технічні моменти, які потребують експертної оцінки або уточнення. Водночас слід уникати надання привілейованого доступу до участі в напрацюванні рішень та ініціатив лише певним стейкхолдерам, адже така ситуація може породити недовіру та небажання взаємодіяти з боку інших заінтересованих сторін.



## **Комунікаційні інструменти**

Вибір методу комунікації визначатиме інструменти взаємодії із зацікавленими сторонами, які будуть дієвими та ефективними. Інструментами комунікації, які найчастіше використовуються, є *письмові* (консультаційні документи), а також *безпосередня взаємодія* із заінтересованими сторонами під час проведення робочих зустрічей, робочих груп, конференцій, слухань чи інших заходів.

При виборі найбільш придатних інструментів комунікації із заінтересованими сторонами парламентським комітетам слід враховувати вимоги до термінів ведення комунікації, а також необхідну міру інтерактивності. Наприклад, в якому випадку доцільно обрати письмові консультації, а в якому випадку буде доречним проведення заходів із зацікавленими сторонами в офлайн та онлайн форматах.

Зрештою, на практиці ефективні консультації часто вимагають поєднання письмових комунікаційних інструментів та безпосередньої взаємодії з зацікавленими сторонами, і це стосується як публічних, так і цільових консультацій.

*4. Забезпечення можливості прозорого і публічного висвітлення пропозицій від зацікавлених сторін.*

З метою покращення інституційної спроможності Верховної Ради України та ширшого залучення громадськості до законодавчого процесу за підтримки Програми USAID РАДА було створено **веб-ресурс «Портал громадського обговорення законопроектів»** (<https://itd.rada.gov.ua/services/pubbd/>). Цей веб-портал – дуже важливий і сучасний ресурс для участі всіх зацікавлених сторін, які бажають долучитися до законотворчого процесу через ознайомлення, коментування та висловлення зауважень і пропозицій до законопроектів, запропонованих для обговорення в режимі онлайн.

Для парламентських комітетів «Портал громадського обговорення законопроектів» є одним з дієвих інструментів залучення громадян до законотворчого процесу, вивчення громадської думки щодо окремих законодавчих ініціатив, а також отримання пропозицій та коментарів від фахових експертів.

Зацікавленим сторонам «Портал громадського обговорення законопроектів» надає можливість публічно і прозоро впливати на державну політику і процес ухвалення рішень та забезпечувати експертний супровід питань, врегулювання яких пропонується конкретним законопроектом.

## **Етап 2. Проведення безпосередньої комунікаційної роботи зі стейкхолдерами.**

Як тільки стратегія комунікацій буде детально продумана, схвалена і затверджена (етап 1), можна розпочинати проводити безпосередні комунікаційні заходи.

Представникам комітетів Верховної Ради України слід дотримуватися такої послідовності кроків під час безпосередньої комунікаційно-консультаційної діяльності зі стейкхолдерами:

- запросити всіх бажаючих долучитися до обговорення;
- провести комунікаційні заходи зі стейкхолдерами;
- проаналізувати зміст отриманої від стейкхолдерів інформації.

### *1. Оголошення про початок обговорення.*

Повідомляючи про початок запланованої консультаційної діяльності на відповідних веб-сайтах комітетів Верховної Ради України, необхідно подбати про те, щоб оголошена ініціатива долучитись була зрозумілою для всіх цільових аудиторій зацікавлених сторін. Офіційні канали зв'язку є найбільш придатними для максимального охоплення цільових груп стейкхолдерів, адже веб-портали парламентських комітетів сприймаються будь-якими зацікавленими особами як джерело надійної та достовірної інформації.

Іншими способами оголошення про початок консультаційних заходів можуть бути також такі комунікаційні канали:

- виступи народних депутатів під час відповідних заходів;
- соціальні медіа комітетів та народних депутатів Верховної Ради України;
- розміщення інформації у відповідних профільних інтернет-виданнях, у загальних та/або більш спеціалізованих ЗМІ із додаванням посилань на веб-сайти парламентських комітетів;
- прес-конференції, включно з можливістю проведення розширеного брифінгу для журналістів;
- інші інформаційні посередники, за допомогою яких можна поширювати інформацію на національному/регіональному/локальному рівнях;
- цільове персональне інформування заінтересованих сторін.

Таблиця 16.  
Інформування стейкхолдерів про початок безпосередньої  
комунікаційно-консультаційної діяльності

## Безпосередній процес запрошення та інформування заінтересованих сторін

Інформування щодо зустрічі	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оберіть <b>способи інформування стейкхолдерів</b> про проведення зустрічі у визначеному форматі (наприклад, оголошення на офіційних веб-сторінках комітетів та безпосереднє персональне запрошення до участі)</li><li>• У запрошенні <b>вказуйте дату, час, формат і мету зустрічі</b> та стислий зміст проведення консультацій із зацікавленими сторонами</li><li>• Надішліть усім потенційним учасникам <b>всі необхідні матеріали</b>, з якими бажано ознайомитись перед проведенням зустрічі</li><li>• Повідомте потенційних учасників зустрічі про термін, до якого від них очікується <b>підтвердження намірів взяти участь</b> у зустрічі</li><li>• Повідомте потенційних учасників зустрічі про <b>вимоги щодо реєстрації на зустріч</b> в обраному форматі (наприклад, про вимогу мати при собі посвідчення особи для доступу на зустріч в офлайн форматі у приміщенні Верховної Ради або посилання на зустріч в онлайн форматі)</li><li>• Переконайтесь, що усі запрошені стейкхолдери <b>отримали інформацію</b> (наприклад, попросіть поінформувати про наміри брати участь у відповідь на отримане запрошення)</li></ul>
----------------------------	---

### 2. Проведення комунікаційних заходів із зацікавленими сторонами.

Практична сторона проведення будь-якої консультаційної діяльності потребує залучення достатніх ресурсів для проведення комунікацій, опрацювання отриманих пропозицій, надання відповідей на запитання, вирішення різноманітних технічних моментів, що можуть виникати протягом консультаційно-комунікаційної діяльності комітетів Верховної Ради України зі стейкхолдерами.

У таблиці представлено найбільш поширені види комунікаційних заходів та їх характеристики, а також акцентовано увагу, в якому випадку може бути доречним вибір їх використання залежно від поставленої мети щодо збору інформації від заінтересованих сторін.

Комунікаційний захід	Що дає використання комунікаційного заходу?
Робочі групи, робочі зустрічі	Збір експертної, вузькоспеціалізованої інформації від зацікавлених сторін шляхом безпосередньої взаємодії.
Конференції, форуми, круглі столи	Збір інформації від широкого кола зацікавлених сторін шляхом безпосередньої взаємодії із ними.
Цільові консультації	Збір експертної, вузькоспеціалізованої інформації від широкого кола заінтересованих сторін за допомогою різних інструментів.
Опитування громадської думки	Збір поглядів громадян щодо певних питань за допомогою репрезентативних вибірок від цільових груп населення (наприклад, фокус-групи). Також може бути спрямованим на вивчення думок серед професійних кіл (наприклад, глибинні інтерв'ю).
Тренінги, семінари	Збір інформації від зацікавлених сторін щодо певних питань шляхом безпосередньої взаємодії із ними.

Кожен із наведених комунікаційних заходів має *різний потенціал щодо збору різних типів інформації* від стейкхолдерів, залучених до роботи парламентських комітетів: збір фактичних даних, збір експертної інформації, визначення поглядів і думок. У таблиці зазначено, наскільки ті чи інші комунікаційні заходи відповідають таким характеристикам як рівень залученості, доступності, прозорості та статистичної репрезентативності зацікавлених сторін.

Таблиця 18.  
Потенціал збору інформації під час проведення  
різних комунікаційних заходів

Комунікаційний захід	Потенціал збору інформації			Характеристика			
	Збір фактичних даних	Збір експертної інформації	Визначення поглядів і думок	Рівень залученості	Рівень доступності	Рівень прозорості	Рівень статистичної репрезентативності
Робочі групи, робочі зустрічі	●	●	●	●	○	●	○
Конференції, форуми, круглі столи	●	●	●	●	●	●	●
Цільові консультації	●	●	●	●	○	●	○
Опитування громадської думки	●	○	●	○	●	●	●
Тренінги, семінари	●	●	●	○	●	●	○

Рівень інформаційного потенціалу та рівень за характеристикою:

● – високий

● – середній

○ – низький

### ***На що слід звернути увагу при виборі оптимальних комунікаційних заходів із заінтересованими сторонами?***

Щоб обрати найбільш дієвий і ефективний комунікаційний захід, або визначити вдале поєднання кількох варіантів одночасно, необхідно виходити з того, який саме аспект розгляду питання потребуватиме надання експертної думки від заінтересованих сторін. Доречно також визначити відповідні оптимальні часові проміжки для кожного з елементів комунікаційної діяльності, а також послідовність застосування кількох обраних заходів.

У визначенні часу проведення комітетами Верховної Ради України консультативно-комунікаційної роботи разом зі стейкхолдерами завжди потрібно дотримуватися необхідного балансу між прагненням отримати достатньо ґрунтовні експертні пропозиції, які доцільно використати у підготовці, та необхідністю швидкого прийняття рішень. І тому справжнім викликом є вміння знаходити розумний баланс між цими двома потребами. Тож, виходячи з цього, необхідно під час комунікаційних заходів подбати про забезпечення достатнього часу для отримання пропозицій від стейкхолдерів, опрацювання отриманої інформації та надання зворотного зв'язку.

#### *3. Аналіз інформації, отриманої від стейкхолдерів.*

Після того, як комітети Верховної Ради України проведуть консультативно-комунікаційні заходи разом із заінтересованими сторонами, напрацювання та експертні висновки, отримані впродовж консультації з кожним зі стейкхолдерів мають бути ретельно проаналізованими.

Механізм опрацювання результатів повинен бути об'єктивним та неупередженим, тож короткий описовий огляд інформації від стейкхолдерів повинен доповнюватися якісною оцінкою, а для цього необхідно співставити отримані дані із цілями консультації.

## Аналіз інформації, отриманої від заінтересованих сторін

Фактична оцінка щодо отриманої інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хто зі стейкхолдерів надав інформацію?</li> <li>• Кого ці стейкхолдери представляють?</li> <li>• Які аспекти питання їх найбільше цікавлять?</li> <li>• Якими є їхні погляди та занепокоєння?</li> <li>• Які канали комунікації вони використовували?</li> </ul>
Неупереджене ставлення до отриманої інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фіксування лише отриманих фактів і даних.</li> <li>• Уникнення проявів упередженості, оціночних суджень, а також зайняття певної позиції.</li> <li>• Отримані дані не можуть розглядатися як зобов'язання комітетів щодо їх неодмінного використання, проте мають бути враховані в подальшому ухваленні рішень.</li> </ul>
Узагальнення отриманої інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Яким чином отримана інформація впливає на те, що вже було напрацьовано до цього часу?</li> <li>• Якими можуть будуть наступні кроки з точки зору подальших консультаційних заходів?</li> <li>• Чи існують погляди, які кардинально відрізняються від загальних тенденцій?</li> </ul>

Ретельний і збалансований аналіз аналітичних доробків і пропозицій, отриманих в ході консультацій, та неупереджене ставлення до них мають вирішальне значення та створюють основу для збереження конструктивної співпраці та подальших плідних робочих відносин із заінтересованими сторонами.

### Етап 3. Інформування стейкхолдерів про результати роботи

Взаємодія із зацікавленими сторонами щодо напрацювання спільного бачення і надання пропозицій до розробки політики не припиняється після того етапу, як вони висловили свої експертні думки. Взаємодія може передбачати подальше залучення цих стейкхолдерів до наступних етапів розгляду. А це, в свою чергу, зумовлює необхідність підтримувати постійний контакт з ключовими стейкхолдерами, участь яких у роботі була вагомим фактором.

Отже, представникам комітетів Верховної Ради України слід подбати про надання належного зворотного зв'язку усім залученим стейкхолдерам, адже для учасників консультацій надзвичайно важливо знати, яким чином і якою мірою враховано їхні пропозиції та експертні думки, а також розуміти, чому певні пропозиції не можуть бути враховані під час формулювання остаточного рішення.

## **Чому є важливим своєчасне надання належного зворотного зв'язку усім залученим стейкхолдерам?**

*Забезпечення ефективного зворотного зв'язку сприяє загальній прозорості залучення громадян до законотворчого процесу, підвищує підзвітність та довіру до діяльності парламентських комітетів та потенційно сприяє посиленню ефективності залучення заінтересованих сторін до майбутніх консультацій.*

*Результати проведеної роботи слід обов'язково оприлюднювати на офіційних веб-сторінках комітетів Верховної Ради України у вигляді короткого фактичного резюме з ключових питань, які розглядались протягом кожної окремої консультації з зацікавленими сторонами (наприклад, не лише сам протокол засідання, але й перелік пропозицій від учасників та їх стислий зміст).*

Після проведення робочих зустрічей із заінтересованими сторонами, незалежно від їхнього формату (робочі групи, круглі столи, конференції тощо), бажано оприлюднювати не лише підсумкові протоколи роботи, а й подбати про те, щоб тезово й стисло висвітлити виступи або презентації від стейкхолдерів, які взяли участь в роботі. Особливо це може бути корисно у випадках, коли консультаційні заходи відбуваються протягом тривалого періоду часу, тож такий формат консолідації проміжних напрацювань сприятиме підготовці остаточного висновку, який повинен узагальнювати результати всіх проведених консультаційно-комунікаційних заходів.

Фактичні резюме консультаційно-комунікаційних заходів сприяють підвищенню прозорості у комунікації комітетів Верховної Ради України із заінтересованими сторонами та забезпечують основу для подальшої співпраці з ними, надаючи стейкхолдерам розуміння щодо того, якою мірою їхня участь вплинула на формування остаточного рішення.

Слід заздалегідь визначити та запропонувати усім стейкхолдерам варіанти щодо висвітлення власних напрацювань на офіційних веб-сторінках парламентських комітетів, наприклад, публікації пропозицій із зазначенням персональної інформації про залученого до роботи учасника, або ж без зазначення назви організації, яка брала участь у роботі. Адже під час збору, оброблення та публікації персональних даних слід дотримуватися відповідних правил захисту даних, що можуть бути опубліковані лише за письмовою згодою сторони, яка їх надає.



## РОЗДІЛ 3. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ З ПАРЛАМЕНТСЬКИМИ КОМІТЕТАМИ

### 3.1. МОНІТОРИНГ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДО РОБОТИ ПАРЛАМЕНТСЬКИХ КОМІТЕТІВ

Моніторинг рівня залученості стейкхолдерів до роботи комітетів Верховної Ради України доцільно робити для подальшого вдосконалення інструментів та методів взаємодії протягом спільної діяльності, а також для з'ясування причин часткової або повної невідповідності її результатів очікуванням парламентських комітетів від співпраці із заінтересованими сторонами.

Моніторинг спільної діяльності за цим критерієм *доречно проводити безпосередньо протягом роботи зі стейкхолдерами*, фіксуючи певні особливості взаємодії на різних етапах. Це може бути корисним для формування оцінки стосовно аспектів, пов'язаних із цілями та очікуваннями від співпраці із заінтересованими сторонами, і чи були вони досягнуті в результаті спільної діяльності.

Одним з найкращих способів провести моніторинг рівня залученості стейкхолдерів є побудова алгоритму такої оцінки, заснованого на ключових показниках ефективності залучення зацікавлених сторін щодо розробки політики та наслідків її впровадження.

Таблиця 20.

Алгоритм моніторингу і оцінки рівня залученості заінтересованих сторін

#### Побудова алгоритму моніторингу і оцінки рівня залученості стейкхолдерів

Дизайн моніторингу і оцінки	<ul style="list-style-type: none"><li>• Які критерії та параметри щодо рівня залученості розглядаються?</li><li>• Якими є показники достатнього чи бажаного рівня залученості за наведеними критеріями та параметрами?</li><li>• Кого з переліку стейкхолдерів буде оцінено на основі обраних критеріїв та параметрів?</li><li>• На якому етапі співпраці зі стейкхолдерами сформувалася розбіжність між очікуваним результатом залученості та фактичною ситуацією?</li></ul>
Використання результатів оцінки для рекомендацій	<ul style="list-style-type: none"><li>• Яким чином будуть використані результати моніторингу і оцінки в подальшій роботі?</li><li>• Що дають отримані результати в плані ухвалення рішень та подальших рекомендацій?</li><li>• За допомогою яких заходів та інструментів можна покращити залучення до співпраці в подальшому?</li></ul>

Для цього пропонується провести аналіз співпраці з зацікавленими сторонами, розглядаючи основні критерії та параметри залученості, співставляючи їх із виявленими обставинами та причинами недостатнього рівня залученості, які потенційно могли вплинути на очікувані результати від спільної роботи:

Таблиця 21.

Оцінка рівня залученості заінтересованих сторін

Оцінка рівня залученості стейкхолдерів до роботи парламентських комітетів

Критерії та параметри залученості стейкхолдерів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень участі заінтересованих сторін</li> <li>• рівень інтересу та впливу заінтересованих сторін</li> <li>• рівень очікувань заінтересованих сторін</li> <li>• рівень очікувань представників парламентських комітетів</li> </ul>
Очікувані результати від залученості стейкхолдерів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отримати експертну оцінку від заінтересованих сторін</li> <li>• підвищити рівень обізнаності громадськості стосовно питань, які опрацьовуються</li> <li>• сформувати певне ставлення заінтересованих сторін до розробки політики та наслідків її впровадження</li> <li>• розширити формат співпраці із заінтересованими сторонами</li> </ul>
Причини невідповідності між очікуваними результатами та фактичною співпрацею	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на певному етапі відбулося <b>зниження рівня зацікавленості та активності</b> стейкхолдерів унаслідок: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ненадання можливості заінтересованим сторонам мати достатній доступ до участі в процесі напрацювання рішень</li> <li>- відсутності оперативного реагування на пропозиції від заінтересованих сторін</li> <li>- ненадання або несвоєчасне надання заінтересованим сторонам зворотного зв'язку</li> <li>- незначна активність, нечіткість намірів та позицій з боку заінтересованих сторін</li> <li>- не було задіяно оптимальних набір інструментів та методів залучення заінтересованих сторін</li> </ul> </li> <li>• на певному етапі відбулося <b>підвищення рівня зацікавленості та активності</b> стейкхолдерів унаслідок: <ul style="list-style-type: none"> <li>- надання можливості заінтересованим сторонам взяти активну участь у процесі напрацювання рішень</li> <li>- оперативне реагування на пропозиції від заінтересованих сторін</li> <li>- своєчасне та комплексне надання заінтересованим сторонам зворотного зв'язку</li> <li>- проактивний характер настроїв та позицій заінтересованих сторін</li> <li>- набір інструментів та методів залучення заінтересованих сторін був підібраний оптимально</li> </ul> </li> </ul>
Рекомендації стосовно покращення рівня залученості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримувати високий рівень участі тих заінтересованих сторін, експертна допомога яких є вагомим</li> <li>• підтримувати баланс між рівнем інтересу та впливу окремих заінтересованих сторін</li> <li>• обирати оптимальні інструменти та методи для залучення потрібних заінтересованих сторін</li> <li>• подбати про можливість розширення формату співпраці із певними заінтересованими сторонами</li> </ul>

Моніторинг рівня залученості зацікавлених сторін є важливим для забезпечення підвищення ефективності докладених зусиль парламентських комітетів щодо проведення консультативно-комунікаційної діяльності та отримання інформації від ключових стейкхолдерів, а також, зокрема, щоб стейкхолдери мали змогу брати активну участь протягом усього процесу. Цей моніторинг також дозволяє представникам комітетів Верховної Ради України корегувати та вдосконалювати свої методи та підходи до залучення заінтересованих сторін до внесення експертних пропозицій щодо вироблення політики.

Для того, щоб цей інструмент моніторингу був корисним у подальшій роботі комітетів Верховної Ради України, слід використовувати можливість фіксувати в певних реєстрах або базах даних інформацію про аналіз рівня залученості зацікавлених сторін, отриману під час консультативної роботи, або в контексті робочих зустрічей, експертних груп.

### **3.2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПАРЛАМЕНТСЬКИХ КОМІТЕТІВ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ**

Критеріями для проведення *моніторингу ефективності взаємодії комітетів Верховної Ради України зі стейкхолдерами* є повнота та глибина залучення зацікавлених сторін, а також рівень легітимності цих заінтересованих сторін. Цей вид оцінки спільної діяльності в процесі залучення стейкхолдерів доцільно робити на основі та після проведення зазначеного вище моніторингу і оцінки рівня залученості заінтересованих сторін.

Оцінку співпраці за цим критерієм *доречно проводити по закінченню спільної безпосередньої роботи зі стейкхолдерами*, акцентуючи увагу на визначенні особливостей рівня ефективності взаємодії на різних етапах.

Одним з найкращих способів проведення моніторингу рівня ефективності взаємодії стейкхолдерів, залучених до роботи у парламентські комітети, є побудова алгоритму такої оцінки, заснованому на ключових показниках ефективності взаємодії заінтересованих сторін у питаннях розробки політики та наслідків її впровадження.

Таблиця 22.  
Алгоритм моніторингу і оцінки ефективності взаємодії  
із заінтересованими сторонами

## Побудова алгоритму моніторингу і оцінки ефективності взаємодії зі стейкхолдерами

### Дизайн моніторингу і оцінки

- Які критерії та параметри щодо рівня взаємодії розглядаються?
- Якими є показники успішності взаємодії за наведеними критеріями та параметрами?
- Кого з переліку стейкхолдерів будуть оцінювати на основі відібраних критеріїв та параметрів?
- На якому етапі співпраці зі стейкхолдерами сформувалась розбіжність між очікуваним результатом взаємодії та фактичною ситуацією?

### Використання результатів оцінки для рекомендацій

- Яким чином будуть використані результати моніторингу і оцінки в подальшій роботі?
- Що дають отримані результати для прийняття рішень та подальших рекомендацій?
- За допомогою яких заходів та інструментів можна покращити взаємодію в подальшому?

Для того, щоб провести оцінку ефективності взаємодії із зацікавленими сторонами, пропонується провести аналіз співпраці, розглядаючи основні критерії та параметри бажаної ефективності у порівнянні з виявленими обставинами та причинами недостатнього рівня взаємодії, які мали вплив на очікувані результати від спільної роботи із заінтересованими сторонами:

### Оцінка ефективності взаємодії стейкхолдерів з парламентськими комітетами

Критерії та параметри взаємодії зі стейкхолдерами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень легітимності заінтересованих сторін</li> <li>• рівень залученості заінтересованих сторін</li> <li>• рівень очікувань заінтересованих сторін</li> <li>• рівень очікувань представників парламентських комітетів</li> </ul>
Очікувані результати від взаємодії зі стейкхолдерами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отримати експертну оцінку від заінтересованих сторін</li> <li>• підвищити рівень обізнаності громадськості стосовно питань, що опрацьовуються</li> <li>• сформувати певне ставлення заінтересованих сторін до розробки політики та наслідків її впровадження</li> <li>• розширити формат співпраці із заінтересованими сторонами</li> </ul>
Причини невідповідності між очікуваними результатами та фактичною співпрацею	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на певному етапі відбулося <b>зниження рівня взаємодії</b> зі стейкхолдерами внаслідок:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження рівня очікувань, залучення та інтересу з боку заінтересованих сторін</li> <li>- неврахування експертних думок та пропозицій від заінтересованих сторін</li> <li>- відсутність скоординованої діяльності із заінтересованими сторонами</li> <li>- неконструктивні або конфліктні настрої та позиції з боку заінтересованих сторін</li> <li>- не було задіяно оптимальний набір інструментів та методів взаємодії з заінтересованими сторонами</li> </ul> </li> <li>• на певному етапі відбулося <b>підвищення рівня взаємодії</b> зі стейкхолдерами внаслідок:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення рівня залучення та інтересу з боку заінтересованих сторін</li> <li>- надання можливості заінтересованим сторонам взяти активну участь у процесі напрацювання рішень</li> <li>- врахування експертних думок та пропозицій від заінтересованих сторін</li> <li>- скоординована діяльність разом із заінтересованими сторонами</li> <li>- конструктивна налаштованість на співпрацю з боку заінтересованих сторін, пошук консенсусу під час обговорення питань</li> <li>- набір інструментів та методів взаємодії із заінтересованими сторонами був підібраний оптимально</li> </ul> </li> </ul>
Рекомендації стосовно покращення ефективності взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримувати високий рівень повноти та глибини залученості тих заінтересованих сторін, експертна допомога яких є вагомою</li> <li>• підтримувати засновані на взаємній довірі відносини співпраці із заінтересованими сторонами</li> <li>• обирати оптимальні інструменти та методи для побудови ефективної співпраці із заінтересованими сторонами</li> <li>• подбати про належну координацію співпраці між різними заінтересованими сторонами</li> </ul>

Проведення оцінки стосовно ефективності взаємодії стейкхолдерів з парламентськими комітетами дає розуміння того, наскільки залучення певних заінтересованих сторін та внесення ними експертних пропозицій щодо вироблення політики, вплинуло на процес розробки суспільно значущих рішень.



## ВЕСТМІНСТЕРСЬКА ФУНДАЦІЯ ЗА ДЕМОКРАТІЮ

### Короткий звіт про приклади передового досвіду співробітництва парламентських комітетів із заінтересованими сторонами та проєктами міжнародної технічної допомоги

#### Вступ, загальні відомості та опис ситуації

1. У 2016 році Місія Європейського Парламенту з оцінки потреб на чолі з колишнім Головою Європейського парламенту Петом Коксом підготувала звіт про внутрішню реформу та інституційну спроможність для Верховної Ради. У контексті аналізу у звіті було зазначено, що, хоча законодавча роль часто розглядається як основна функція парламенту, на практиці ефективними парламентами є ті, які здійснюють ефективний контроль. А аналіз витрат робочого часу парламентаріїв у багатьох зрілих демократіях із різними системами, як парламентськими, так і президентськими, демонструє, що насправді на законотворчу діяльність витрачається менше часу, ніж на обговорення та контроль. У Великій Британії час, що витрачається Парламентом на законотворчість, складає приблизно 30 відсотків усього робочого часу парламентаріїв.
2. Варто враховувати ще й інший чинник, який полягає в тому, що час, витрачений на законотворчу діяльність, присвячується законодавству, яке здебільшого ініціюється урядами, причому роль парламенту полягає в його ретельному розгляді. Такий розгляд може призводити до пояснення й обґрунтування урядом певних законів, але не до внесення значних поправок до них з боку парламенту. Отже, можна стверджувати, що парламенти можна розглядати не тільки як власне законодавчі органи, а ще й як «охоронців» процесу, за допомогою якого законодавство, ініційоване здебільшого урядами, проходить ретельне вивчення та набуває демократичної легітимності.
3. У контексті України у звіті Пета Кокса також зазначалося про ретельність ефективного контролю; втім, парламентарі, особливо від опозиції, мають поважати той факт, що уряд було обрано в умовах демократії, а отже, можна покласти на його спроможність виконувати свою програму. Тому контроль не має застосовуватися виключно в цілях блокування та для висунення популістських вимог, які жоден уряд не в змозі виконати.

---

Всі права на цей твір (лише Додаток 1), включаючи авторські права, належать Вестмінстерській фундації за демократію (WFD) і захищені чинним законодавством Великої Британії та міжнародним законодавством. Цю роботу не можна копіювати, ділитися, перекладати на іншу мову чи адаптувати без попереднього дозволу WFD. Всі права захищені.

Інформація, що міститься в цьому документі, призначена лише для загального ознайомлення з питань, що становлять інтерес. Незважаючи на те, що WFD докладає всіх зусиль для того, щоб інформація, яка міститься в цьому документі, була отримана з надійних джерел, WFD не несе відповідальності за будь-які помилки або упущення, або за наслідки, отримані в результаті використання цієї інформації. Вся інформація надається як є, без гарантії точності, своєчасності або результатів, отриманих внаслідок використання цієї інформації, і без будь-яких гарантій.



4. Натомість контроль має бути спрямовано на забезпечення прозорості діяльності уряду, виявлення шляхів його ефективнішої та дієвої роботи, а також пропонування альтернативних підходів до урядової політики.

5. Замість того, щоб встановлювати конкретні правила контролю, Кокс просто попросив парламентаріїв бути чесними самі з собою, розглядаючи питання про те, чи дійсно їхня контрольна діяльність спрямована на поліпшення роботи уряду. Він також висловив надію на те, що буде покладено край «нескінченному циклу, в якому контроль часто використовується для досягнення вузько політичних цілей». Опозиції, прихильній до держави та її інституцій, має бути надано справедливу частку в розподілі керівних ролей щодо контрольної діяльності. У цьому полягає перший пункт стислого огляду кращих практик виконання парламентськими комітетами контрольних функцій.

6. Культурні відмінності, про які варто згадати, пов'язані з термінологією або, можливо, з певними особливостями перекладу. У Великій Британії та інших країнах контроль здійснюється комітетами, які проводять тематичні дослідження в різних сферах політики або ж у різних предметних сферах, де відсутня політика уряду. Такий розгляд називається «дослідженням з рекомендаціями»; це не розслідування у квазісудовому сенсі, хоча під час численних дискусій із парламентами я виявив, що їх часто плутають із такими розслідуваннями.

7. Із погляду громадянина Великої Британії, існує ще декілька загальних аспектів, про які варто знати:

По-перше, парламент Великої Британії належить до меншості парламентів, які мають різні комітети з питань законодавства та з питань контролю. Це означає, що розгляд із метою контролю не має конкурувати за час із законодавчою роботою комітету.

По-друге, парламентські комітети мають постійних членів, які представляють усі політичні фракції, і їх створено так, щоб відобразити структуру уряду, що складається з міністерств/департаментів. Ці комітети не є тимчасовими (*ad hoc*) групами парламентаріїв, що зацікавились конкретною темою й сформувавши комітет для проведення розгляду конкретного питання. Ситуативний (*ad hoc*) підхід має свої переваги, але ризик полягає в тому, що такий комітет можна розглядати як певну групу тиску, і може складатися важення про те, що його члени доходять певних висновків ще до того, як комітет отримує докази.

### **Як працюють комітети з питань контролю**

8. Комітети здійснюють розгляд, визначаючи його тему, а потім публікують повідомлення, що містить Технічне завдання, в якому викладені питання до розгляду та ключові проблеми, які, на їхню думку, потребують вирішення. Комітети закликають надавати відповіді з питань, зазначених у Технічному

завданні, в письмовій формі в межах відповідних термінів; це часто називається «письмовими відповідями» розгляду. Після отримання письмових відповідей проводяться громадські слухання. Протоколи цих слухань часто називаються «усними відповідями», а тих осіб, що виступають перед комітетом, називають «запрошеними особами».

9. Ці громадські слухання призначені для розгляду та аналізу питань, викладених у письмових відповідях, надання запрошеним особам можливості викласти свої аргументи, а членам Парламенту в комітеті – можливість поставити запитання запрошеним особам щодо їхніх письмових відповідей. Основну увагу зосереджено не на заявах і презентаціях, а на запитаннях комітету до запрошених осіб. Осіб, які надають письмові відповіді і виступають як запрошені особи перед комітетом на громадських слуханнях, часто класифікують як заінтересовані сторони, хоча інші особи та організації також можуть надавати відповіді. Громадські слухання зазвичай завершуються засіданням, на якому комітети ставлять запитання до міністра й посадових осіб на підставі того, що вони дізналися з письмових і усних відповідей, які отримали під час розгляду. Наприкінці цього процесу комітет аналізує й оцінює відповіді, обмірковує отриману інформацію та готує звіт, який часто містить рекомендації для уряду.

**10. Мета полягає в тому, щоб заінтересовані сторони розглядали комітети як важливого гравця в парламенті, який впливає на уряд і громадську думку, а також як природне місце, куди можна звернутися в парламенті з проблемами та ідеями.**

### **Визначення і коло заінтересованих сторін**

11. Для ефективної роботи описаного вище процесу комітети потребують участі заінтересованих сторін. Безпосереднього визначення заінтересованої сторони немає, але цей термін часто використовується по відношенню до осіб або органів, пов'язаних із певною організацією (в цьому випадку – з комітетом), несе відповідальність перед нею або (у випадку комітету) зацікавлених в її успіху. Заінтересовані сторони включають, зокрема, громадські організації, крім того, чимало зацікавлених сторін – це комерційні підприємства або галузеві організації, які їх представляють. Зацікавлені сторони можуть також включати аналітичні центри та незалежні фінансові інститути. Важливо пам'ятати, що заінтересовані сторони далеко не обмежуються тими, кого стосується політика; до заінтересованих сторін також можуть належати ті, на кого покладено завдання з реалізації політики.

12. Однією з переваг таких великих країн, як Україна, є те, що вони мають масштаб і потенціал для формування заінтересованих сторін у вигляді груп інтересів, учасників кампаній і аналітичних центрів. Такі заінтересовані сторони важче знайти в менших політичних одиницях, де може бракувати організацій, які можуть зіставляти скарги окремих організацій, а також аналізувати й формулювати їх. У випадках, коли між державою як постачальником

послуг, і окремим громадянином як одержувачем послуг, взаємодія є незначною, парламентські комітети з питань контролю опиняються в невідповідному становищі.

### **Потенційні ризики для комітету**

13. Політики й політичні партії мають створювати такі політичні програми, які передбачають урівноваження конкурентних інтересів, а часом і ухвалення важких рішень. Багато зацікавлених сторін являють собою групи з просування одного питання, які можуть працювати над реалізацією своєї програми, не турбуючись про ширшу картину. Вони не обов'язково є виборними, і завжди існує ризик того, що вони не будуть повною мірою представляти ті групи інтересів, від імені яких, за їхніми словами, вони виступають. Наприклад, громадські організації широко варіюються від організацій, які діють на рівні громади, і до великих міжнародних неурядових організацій; від тих, які надають послуги, до таких, що займаються правозахисною діяльністю; отже важливо, щоб комітети розрізняли ці дві категорії. Інтелектуальні та інші ресурси добре організованого громадянського суспільства допомагають мобілізувати політичну активність і поживляють політичний процес, вони є джерелом експертних знань для парламентів, яким може бракувати ресурсів. Попри те, що громадські організації як такі не є комерційними організаціями, вони можуть існувати на конкурентному ринку, а деякі з них настільки прагнуть (закордонного) фінансування, що це може спотворити ідеї, на яких вони ґрунтуються.

14. У деяких тематичних сферах діяльності комітету заінтересовані сторони братимуть, ймовірно, активнішу участь, ніж в інших. У Великій Британії, наприклад, до Комітету з охорони здоров'я звертається широке коло організацій: від професійних медичних організацій та профспілок до державних і приватних постачальників медичних послуг, фармацевтичних компаній, організацій пацієнтів, науково-дослідних інститутів, аналітичних центрів і вчених. Багато з них хочуть отримати фінансування та вплинути на роботу комітету. Зацікавлені сторони також можуть мати комерційні інтереси. Правозахисні громадські організації, зокрема, можуть робити суттєвий внесок у розгляд питань комітетів шляхом надання письмових матеріалів і усних доповідей, проте слухання в комітетах не є платформою для громадських організацій. Тому комітети мають бути насторожі щодо ризику «бути захопленими» з боку груп тиску заінтересованих сторін, а також пам'ятати, що, у той час як комітет складається з виборних політиків, зацікавлені сторони не обов'язково є представницькими організаціями.

15. За наявності великої кількості громадських організацій, деякі з яких можуть бути надзвичайно малими та діяти на місцевому рівні. Проте існують так звані «парасолькові» організації (асоціації), які об'єднують ці дрібні громадські організації. Такі асоціації часто можуть збирати групи з невеликих громадських організацій для виступів перед комітетом на слуханнях, щоб позбавити комітет від необхідності обирати між представниками громадського сектору.

16. У Великій Британії та інших європейських парламентах докладають значних зусиль для залучення не тільки ключових зацікавлених сторін, які часто називають «головними заінтересованими сторонами», а й ширшого кола сторін. Проте, така ситуація є розкішшю, до якої комітети можуть вдаватися після встановлення тісних відносин з основними зацікавленими сторонами у своїй предметній сфері.

### **Як взаємодіяти із заінтересованими сторонами**

17. Наявність заінтересованих сторін і їх залучення з боку комітетів є основою для парламентського контролю комітетів. Зацікавлені сторони легше залучити, якщо розгляди стосуються тематичних питань, близьких до їхніх інтересів. Це може стосуватися урядової політики, але найчастіше заінтересовані сторони залучаються через брак урядової політики або неналежну політику в тій сфері, де вона потрібна. Їх найлегше залучити до розглядів, які стосуються, передусім, звинувачень у скоєнні протиправних дій або, як ідеться у звіті Кокса, «спрямовані на досягнення вузько політичних цілей».

18. Якщо комітети є постійними та створюються за тематичними напрямками або, й це навіть краще, якщо їхній устрій відображає структуру уряду, що складається з міністерств, то комітетам має бути легко визначити мережу стейкхолдерів, яких вони можуть інформувати про свою роботу, і з якими вони можуть встановлювати тісні зв'язки. Комітети мають пояснювати зацікавленим сторонам, чому важливо почути їхню думку, і що заінтересовані сторони можуть отримати від участі в роботі комітету. У випадку більших за структурою організацій може бути призначена постійна контактна особа, яка розуміє, як працює комітет. Якщо комітет відображає структуру уряду, то одним із безпосередніх варіантів для початку роботи буде звернення до відповідного міністерства з проханням надати базу даних зацікавлених сторін, які беруть участь у його консультаціях. І тоді перед комітетом стоятиме просте завдання із встановлення зв'язків із ними. Проте варто пам'ятати, що перевага парламентського комітету з питань контролю полягає в його здатності не обмежуватися тими, кого міністерство бачить своїми партнерами і заінтересованими сторонами, а також залучати до своїх розглядів набагато ширші верстви суспільства.

### **Технічне завдання розгляду і заклик до подання письмових матеріалів**

19. Розгляд зазвичай починається з публікації пресрелізу, що містить коротку заяву голови комітету про мету розгляду та заклик подавати письмові матеріали для розв'язання питань, вказаних у технічному завданні. Встановлюється термін одержання матеріалів. Матеріали мають містити інформацію за пунктами, перерахованими в технічному завданні, але немає потреби коментувати кожен із пунктів, а лише ті, які представляють інтерес для зацікавленої сторони або щодо яких вона має знаннями.

Причини, за якими необхідно складати технічне завдання:

- Визначити фокус розгляду і структурувати його
- Встановити межі розгляду
- Чітко вказати, що комітет хоче з'ясувати, що він вивчає, які питання ставить.

20. Водночас технічне завдання має також менш очевидну мету – показати, що комітет усе зважив, налаштований серйозно, а отже, заслуговує на те, щоб заінтересовані сторони доклали зусиль для подання матеріалів. Важливо, щоб комітет приділив час правильному формулюванню технічного завдання, аби експерти зрозуміли, в який спосіб він визначив основні питання.

21. Неофіційні бесіди із заінтересованими сторонами є одним із найефективніших способів, за допомогою якого секретаріат комітету може в належний спосіб сформулювати технічне завдання.

22. Крім публікації пресрелізу, комітету доцільно письмом звернутися до основних заінтересованих сторін (думку яких комітет дійсно хоче почути) і особисто запропонувати їм представити відповіді, а також, можливо, надати їм деталізовану версію технічного завдання.

### **Інформування заінтересованих сторін про те, що відбуватиметься з їхніми матеріалами під час публічних слухань**

#### **Письмові матеріали**

23. Було б корисно підготувати документ, який би містив чіткі вказівки для заінтересованих сторін щодо того, як слід подавати матеріали до комітету; яким чином комітет ними розпоряджатиметься; як діяти зацікавленим сторонам, якщо їх буде запрошено надати комітетові усні відповіді.

Деякі з аспектів, які варто зазначити, включають:

- Чи мають письмові матеріали бути підготовлені спеціально для комітету або ж можна подати раніше опубліковані матеріали
- В якій формі мають бути представлені матеріали та яким має бути їхній обсяг
- Чи існує можливість подавати матеріали конфіденційно
- Чи будуть матеріали оприлюднені, і якщо так, то на якому етапі
- Чи поширюється парламентський імунітет на зміст поданих матеріалів

24. У Великій Британії, оскільки письмові матеріали, які подаються до комітетів, публікуються на їхніх вебсайтах, комітети стали відомі як джерело, з якого можна легко отримати доступ до експертних знань із того чи іншого питання. Такий стан речей може сприяти створенню позитивного іміджу комітетів, у результаті чого посилюється їхній авторитет серед експертів, а це призводить до активнішого залучення заінтересованих сторін до роботи комітету.

## **Публічні слухання/усні відповіді**

25. Окрім практичної поради відвідання слухань, зацікавлені сторони можна проконсультувати щодо процедури проведення таких слухань. Наприклад, їх можна поінформувати про дозвіл робити презентації або заяви, або ж про те, що формат передбачає, що комітет ставитиме запитання.

До іншої інформації, яку варто надати, можна також віднести:

- Очікуваний стиль запитань: в режимі встановлення фактів або в стилі «слідчого»?
- Чи будуть запрошені особи поінформовані заздалегідь про питання, що розглядаються?
- Яким чином ведеться стенограма слухань?

Формування хороших взаємин із заінтересованими сторонами передусім означає відсутність несподіванок. Зацікавлені сторони мають право знати, чого слід очікувати від комітету.

## **Співпраця із заінтересованими сторонами в межах проєктів міжнародної технічної допомоги**

26. Наведені вище коментарі здебільшого ґрунтуються на моєму досвіді роботи у Великій Британії, а також на знаннях принципів роботи комітетів німецького Бундестагу та дискусіях із колегами з парламентів Франції, Італії та інших європейських країн.

27. Мій досвід роботи з проєктами міжнародної технічної допомоги щодо підсилення спроможності парламентів залишив у мене враження, які я наведу нижче. Тип відносин, описаний у цьому звіті, має зрозумілі ролі. Немає сумнівів у тому, що розгляд проводиться парламентським комітетом і що зацікавлені сторони, особливо громадські організації, є «зовнішніми» й можуть надати комітетові знання та досвід у вигляді письмових матеріалів і усних відповідей під час громадських слухань.

28. У деяких випадках, коли я брав участь у програмах з підтримки, комітет працював у тестовому режимі за практичної підтримки громадських організацій і членів комітету або, частіше, робочої групи у складі членів парламенту, відібраних з огляду на їхні інтереси в певному питанні, а іноді й на те, чи мають вони тісні зв'язки з організаціями громадського сектору, що допомагає в реалізації проєкту. Якщо потенціал парламенту невеликий, такий підхід має свої переваги та дозволяє проводити розгляди, які в іншому випадку були б неможливі.

29. Водночас існують два питання, які викликають стурбованість: по-перше, відсутність ясності щодо гібридної природи «комітету», що проводить розгляд як частково парламентський комітет і частково громадська організація; по-друге, стурбованість тим, що це не допомогло посилити обізнаність про парламентські комітети та не додало їм репутації у виконанні такого виду роботи. Або ж із приводу того, чи допомогло це поширити в суспільстві та засобах масової інформації ідею про те, що саме це й має робити парламент, і що саме цей комітет є тим місцем у парламенті, куди заінтересовані сторони можуть звертатися зі своїми проблемами.

#### *Розгляд пілотного комітету у Грузії*

30. В Парламенті Грузії в пілотному режимі було проведено тематичні розгляди за сприяння міжнародної технічної допомоги. Наразі Парламент Грузії перейшов від пілотного розгляду питання якості повітря в Тбілісі – вибір теми був важливий – до проведення розглядів у всіх комітетах. У цьому разі Вестмінстерська фундація за демократію провела навчання не тільки для секретаріатів комітетів і членів парламенту, а й для громадських організацій по всій країні, яких необхідно було переконати в тому, що варто скористатися цією новою парламентською можливістю й докласти зусиль для підготовки письмових матеріалів для розглядів.

#### *Керівні настанови і посібники*

31. Ще однією спільною справою міжнародних експертів є надання допомоги в підготовці керівних настанов і посібників для комітетів, що проводять розгляди та здійснюють більш загальну контрольну діяльність. Під час складання таких керівних настанов та посібників необхідно знаходити баланс між описом змісту цієї практики й тим, якою її хотілося б бачити. Керівні настанови мають ґрунтуватися на чинних повноваженнях і правилах, що регулюють діяльність комітетів у їхньому парламенті. Але занадто часто такий підхід зводиться до перерахування всіх положень без належних інструкцій щодо того, які питання є звичними, а які – вкрай незвичними або навіть суто теоретичними. Моє особисте бажання полягає в застосуванні такого підходу до складання керівних настанов, який би однаково визначався звичаями, практикою і традицією, що постійно розвивається, а також правовою структурою повноважень і регламентом.

Алістер Доерті від імені Вестмінстерської фундації за демократію.  
21/02/2021

**Кейс: закон про мову як приклад широкого залучення та представлення заінтересованих сторін**

Статус української мови, як єдиної державної, задекларований в Конституції України, проте протягом тривалого часу не було запроваджено жодних механізмів підтримки та реального захисту української мови та її носіїв. Тож, з появою законопроекту №5670-д «Про забезпечення функціонування української мови як державної», українці як політична нація, уперше із часів незалежності, отримали ґрунтовний закон, який покликаний просувати й забезпечувати функціонування, розвиток та захист української мови як державної.

Цей кейс цікавий насамперед тим, що, як і безпосереднє напрацювання законопроекту між першим та другим читанням в Комітеті з питань культури і духовності, так і прийняття самого закону, потребувало чималих зусиль щодо залучення до процесу широкого кола заінтересованих сторін і протистояння численним маніпуляціям та перешкодам на шляху до його прийняття.

**Історія створення законопроекту про мову та альтернативні законопроекти**

У лютому 2017 року парламентські комітети отримали для опрацювання три схожих законопроекти: «Про державну мову» (№5670), «Про мови в Україні» (№5556), «Про функціонування української мови як державної та порядок застосування інших мов в Україні» (№5669)». Об'єднувало всі три законопроекти спільне завдання, визначене у пояснювальних записках: захистити й поширити українську мову. В усіх них зазначалося, що особа повинна засвідчити знання державної мови для набуття громадянства. Українська визначається мовою функціонування державних структур, Збройних сил, освітніх закладів будь-якого рівня. У галузях культури, спорту та медіа також встановлюється або ж стовідсоткове, або ж квотне поширення державної мови. Вирізнялися законопроекти тим, хто і яким чином регулюватиме порушення мовного законодавства, а також тим, до якої міри українська мова має стати основною мовою.

Отже, кожен із них містив низку дискусійних норм, що викликали бурхливе обговорення громадськості. Відбувалося медійне протистояння між альтернативними законопроектами, спостерігалось невдоволення серед громадських організацій та окремих активістів, виникало занепокоєння з боку представників певних іноземних держав. На тлі цієї дискусії залишалося невизначеним питання, що стосувалося «закону Ківалова-Колесніченка», який перебував на розгляді в Конституційному суді на предмет відповідності Основному закону України, а ще й окрім того, цей мовний закон 2012 року суперечив запропонованим змінам. І перед Комітетом із питань культури і духовності постало непросте і важливе завдання – опрацювати всі три документи та «запропонувати адекватний проєкт».



Основоположним є той факт, що Закон про мову був покликаний регулювати функціонування й застосування української мови як державної у сферах суспільного життя, визначених цим Законом, на всій території України. А це, звісно ж, зачіпає інтереси дуже широкого кола зацікавлених сторін. Тому народні депутати і представники парламентських комітетів спільно з активними представниками громадянського суспільства протягом восьмого скликання Верховної Ради України ґрунтовно опрацьовували положення майбутнього закону, відкидаючи спекулятивні моменти, яких було чимало.

Отже, три законопроєкти. Два з них (№5556 та №5669) були написані за принципом, за яким пропонувалося поєднати в одному законі державну мову і мови меншин, а третій законопроєкт №5670 запропонував зовсім інший підхід – зосередитися тільки на державній мові, а мовам меншин присвятити окремий закон. І цей підхід фактично зробив можливим отримання бажаного результату – закон було прийнято. Але що ж цьому передувало?

Зокрема, перший законопроєкт «Про мови в Україні» №5556 від 19.12.2016 року, зареєстрував народний депутат від Блоку Петра Порошенка Ярослав Лесюк. Другий і третій законопроєкти («Про функціонування української мови як державної та порядок застосування інших мов в Україні» №5669 і «Про державну мову» №5670) були зареєстровані в один і той самий день, 19 січня 2017 року. Цікаво, що законопроєкти №5669 та №5670 мали багато схожих рис як за змістом, так і за структурою. І у цього явища було доволі просте пояснення, адже обидва законопроєкти походили від одного першоджерела – того проєкту закону, який готували ще у 2012 році Сергій Головатий та Оксана Сироїд.

Первісний варіант зареєстрував і презентував на прес-конференції в кінці своєї депутатської каденції у серпні 2012 року С. Головатий. Проте шанси у цього законопроєкту потрапити до порядку денного Верховної Ради України були мінімальними, адже наступні парламентські вибори були призначені на жовтень 2012 року. Депутати вже наступного, VII скликання (Володимир Яворівський, Марія Матіос, Ірина Фаріон та Андрій Ілленко) зареєстрували цей самий законопроєкт, майже без змін, з тією самою назвою – «Про функціонування української мови як державної та порядок застосування інших мов в Україні» від 10 січня 2013 року за №1233. А 23 січня того ж року, проєкт закону було доопрацьовано комітетом і зазначено авторство С. Головатого та О. Сироїд. Проте цей законопроєкт також не був розглянутий парламентом. І впродовж кількох років не відбувалось повернення до цього питання. Зрештою, це зовсім не означало, що ситуація, що склалася, задовольняла низку експертів, активістів та громадських організацій.

Восени 2015 року представники громадськості (Максим Кобелєв, Тарас Марусик, Сергій Оснач, Тарас Шамайда) ініціювали створення робочої групи з підготовки нового мовного закону. До того ж, паралельно відбувалось створення Координаційної ради з питань застосування української мови в усіх сферах суспільного життя при Міністерстві культури України. У липні 2016 року

було створено робочу групу з доопрацювання законопроекту про державну мову під головуванням відомого юриста, професора Володимира Василенка. Цей момент у розробці проєкту закону став важливою й невідворотною віхою, адже на цьому етапі відбувалася інтеграція усіх тих ініціатив, які надходили від заінтересованих сторін.

### **Роль заінтересованих сторін у написанні законопроекту про мову**

В ході дискусій довкола підготовки нового мовного закону було прийнято підхід Оксани Сироїд про необхідність розділу питання на два окремі законопроекти, що стало відправною точкою у напрацюванні законодавчого рішення. До того ж, робоча група дійшла висновку, що проєкт закону про державну мову, все ж таки, необхідно писати не «з нуля», а брати за основу ті ґрунтовні напрацювання, які були запропоновані законопроектом С. Головатого та О. Сироїд. І не останню роль у цьому відіграло те, що до складу робочої групи було запропоновано увійти тим громадським активістам, які вже працювали над законопроектом.

Робота над законопроектом «Про державну мову» №5670 тривала з вересня по грудень 2016 року. До робочої групи були долучені такі активні групи заінтересованих сторін, як: наукова спільнота (Інститут української мови НАН України, Інститут мовознавства НАН України), громадські організації, Міністерство культури України, проєкти міжнародної технічної допомоги та різні дотичні експертні організації, що спеціалізуються на питаннях мовної політики.

Досить показовою у цьому питанні була потужна підтримка з боку громадського сектору та свідомої молоді, про що свідчило створення у січні 2017 року громадської коаліції «Україні – закон про державну мову», до складу якої увійшла приголомшлива кількість громадських об'єднань: Рух «Простір свободи», Громадянський рух «Відсіч», Ініціатива захисту прав україномовних «И так поймут», ГО «Незалежні», Молодіжний Націоналістичний Конгрес, Ініціатива «Переходь на українську», Всеукраїнська мережа «Вільні Люди», Координаційна рада з питань захисту української мови при КМО «Меморіал» ім. В. Стуса, Всеукраїнське товариство «Просвіта» імені Тараса Шевченка, Громадський сектор Євромайдану, Громадський рух «Не будь байдужим», Культурно-освітня фундація «Лібері Лібераті», ГО «Український світ», Волонтерський рух «Безкоштовні курси української мови», Український розмовний клуб «Файно», Союз Українок, ІЦ Майдан Моніторинг, Громадська кампанія «Мовомарафон», ГО «Студена», Кримський центр ділового та культурного співробітництва «Український дім», ГО «Інститут гендерних програм», ГО «Просвітницький Центр національного відродження ім. Євгена Чикаленка», Київський благодійний фонд ім. Олекси Грника «Українським дітям – українське слово», Центр досліджень визвольного руху, Ініціатива «Дріжджі», Портал мовної політики, Рух захисту української мови, Центр громадських ініціатив «Інформаційне суспільство», Правозахисна організація «Полтавський медіа-клуб», Молодий Народний Рух, Лубенський медіа-клуб, Фонд розвитку

аудіовізуальних мистецтв «Кришталеві джерела», Фондація ім. Олега Ольжича, Центр промоції змін «Взаємодія», Благодійний фонд «Героїка», Рух «За мову», Фонд національно-культурних ініціатив імені Гната Хоткевича, Харківське товариство «Спадщина», «Український Дім. Культурно-просвітницький центр Приазов'я», Харківський кобзарський цех, Економічний Бойкотний Рух, Спільнота «Флешмоб – Я спілкуюся українською мовою!», Спільнота «Україномовний Київ», Об'єднання студіюючої молоді «Зарево», Товариство української мови Київського національного університету ім. Т. Шевченка, ГО «Український світ», Благодійна організація «Фонд Оборони України», ВГО «Український клуб», Всеукраїнська творча спілка Літературний Форум, ГО «Українська політична група», ГО «Медіа-центр Слово і дія», Інформаційне агентство Український парламентський клуб «Нація», Інститут державності і демократії, Ліга українських меценатів, Історичний клуб «Холодний Яр», Всеукраїнська Ліга Українських Жінок, Харківський український культурно-мовний клуб «Апостроф», Мистецьке об'єднання «Остання Барикада», ГО «Спілка учасників війни з російським окупантом «Форпост», ГО «Українська зелена альтернатива», Проєкт «СловОпис» Київського університету імені Бориса Грінченка, Ініціатива «Мовна безпека», ГО «Варта 700», ГО «Асоціація Політичних Наук», ГО «Центр української політики «Ексампей», ГО «Народний контроль Кіровоградщини», ГО «Волонтерське об'єднання учасників Майдану та бойових дій», ГО «Люстраційна рада Кіровоградщини», Всеукраїнська ініціатива «Рух Державотворців», ГО «Інститут етнополітики і конфліктології», ГО «С14», ГО «Інформаційні ініціативи», Спілка української молоді в Україні.

Ці заінтересовані сторони постійно зверталися до народних депутатів України, керівництва Верховної Ради, профільного комітету з питань культури і духовності, кожної депутатської фракції та групи з закликом об'єднати зусилля, проявити державну відповідальність і політичну волю для забезпечення ухвалення цього закону. Громадська коаліція «Україні — закон про державну мову» прагнула зробити так, щоб співавторами закону були депутати різних фракцій, щоб він об'єднував парламент і суспільство, а не використовувався для піару окремих політичних сил чи політиків. Шлях до цього був непростим, далеко не всі парламентські сили сприйняли такий підхід.

Зрештою, результатом залучення широкого кола заінтересованих сторін до роботи над підготовкою мовного закону став доопрацьований проєкт закону №5670-д «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 09.06.2017 року.

Виокремлення державної мови до окремого рамкового закону — це типова європейська практика, яка підкреслює важливість державної мови саме як державного інституту та елемента конституційного ладу. І суб'єктами законодавчої ініціативи постійно наголошувалось на тому, що законопроєктом №5670-д не планується звужити чиїсь права, адже положення майбутнього закону не стосуватимуться приватного спілкування та здійснення релігійних обрядів. Робоча група, яка працювала над текстом закону, орієнтувалася на

законодавство та досвід країн Європи, зважувала й шукала компроміси. Таким чином, для громадянина закон не вводив жодних додаткових обмежень чи обтяжень, окрім обов'язку володіти державною мовою.

Проект закону регламентував порядок застосування державної мови в державних органах та в публічних сферах суспільного життя (реклама, ЗМІ, освіта, наука, культурні події та заходи, інформація про товари, обслуговування, охорона здоров'я, транспорт тощо). Отже, тлумачення поняття «державна мова» як «мова, обов'язкова до застосування у публічних сферах суспільного життя», а не тільки в діяльності державних органів, цілком відповідає Конституції України, Рішенню Конституційного Суду від 14 грудня 1999 року, рекомендаціям Венеційської комісії, рішенням Європейського Суду з прав людини, рекомендаціям Верховного комісара ОБСЄ у справах національних меншин від 20 грудня 2010 року та європейській законодавчій практиці.

Проте, слід зазначити, що далеко не усі заінтересовані сторони надавали свою підтримку стосовно цієї ініціативи. Питання мови неминуче перейшло у політичну площину, відкриваючи можливості для спекуляцій, зловживань та викривлення інформації з боку критиків законопроєкту. Оponentами та критиками активно виступали як окремі політичні сили, так і окремі представники іноземних держав, які переслідували власні приватні інтереси, прикриваючись інтересами національних та етнічних меншин. І особливо помітною була публічна критика з боку сусідніх країн – Угорщини й Росії. Ці країни не лише використовували своїх дипломатичних представників у нашій державі та власні національні медіа для спекулятивної риторики, але й залучали народних депутатів та представників наукової спільноти і міжнародних організацій для цілеспрямованої дискредитації положень законопроєкту.

Зокрема, предметом для маніпуляції з боку цих заінтересованих сторін стала пропозиція створення державних інститутів для забезпечення стандартів та захисту державної мови (Національної комісії зі стандартів державної мови та Уповноваженого із захисту державної мови), скасування закону «Про засади державної мовної політики» (так званий «закон Ківалова-Колесніченка»), а також введення адміністративної відповідальності за порушення вимог закону і кримінальної відповідальності за публічне приниження чи зневаження державної мови.

Отже, понад рік знадобилось для того, аби проєкт закону №5670-д був прийнятий у першому читанні за основу. Підготовка законопроєкту до другого читання тривала близько чотирьох місяців, і за цей час комітет з питань культури та духовності опрацював понад дві тисячі поправок, які надійшли від народних депутатів. Зрештою, Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» було прийнято в цілому у другому читанні 25 квітня 2019 року голосами 278 народних депутатів. Однак, одразу після завершення голосування проросійські депутати подали 4 постанови щодо його скасування, а до розгляду цих документів ані спікер Верховної

Ради України, ані Президент не могли підписати закон. 14 травня 2019 року Верховна Рада відхилила проєкти постанов, які блокували підписання раніше ухваленого закону, і голова Верховної Ради підписав закон. 15 травня 2019 року Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» підписав Президент України.

## Висновки

Цей законопроєкт відобразив консолідовану позицію різних заінтересованих сторін. Прийняття цього закону підтримали у своїх листах, заявах і зверненнях десятки всеукраїнських і сотні місцевих громадських організацій, вчені ради провідних національних закладів вищої освіти, інші наукові й академічні установи, громадські та культурні діячі. Таку позицію розділив і підтримав також Уряд. Зокрема, була створена Експертна група з питань мовної політики на виконання Указу Президента «Про невідкладні заходи щодо зміцнення державного статусу української мови та сприяння створенню єдиного культурного простору України».

Під час голосування перед Радою проходила акція на підтримку закону, яку організувала коаліція «Україні — закон про державну мову», до якої увійшли кілька десятків громадських організацій. Мовний закон прийшли підтримати митці, літератори, видавці, музиканти, волонтери, військові, державні та церковні діячі, небайдужі громадяни.

Закон забезпечив пріоритетність української мови у понад 30 сферах суспільного життя, які представляють широке коло заінтересованих сторін: зокрема у державному управлінні, ЗМІ, сферах освіти, науки, культури, реклами, послуг. Водночас закон є достатньо гнучким щодо застосування інших мов поряд з українською і взагалі в жодний спосіб не регулює приватного спілкування, що передбачає мінімізацію ризиків появи різних маніпуляцій на цьому тлі.

Через страшенний опір ухваленню закону з боку проросійських сил у парламенті й суспільстві, а також через популістську критику щодо «радикальності» закону, низку норм було пом'якшено, а деякі вилучені: наприклад, положення про Службу мовних інспекторів, Центр української мови, Термінологічний центр української мови. Також статус Національної комісії зі стандартів державної мови дещо понижено, і тепер вона координується Кабінетом міністрів України через Міносвіти.

Проте і дотепер періодично виникають ідеологічні нападки та публічні дебати, в тому числі у ЗМІ, щодо мовної політики, особливо, в контексті національних та етнічних меншин. Україна не може це ігнорувати, а отже, зобов'язана постійно, фахово й послідовно відстоювати інтереси державної (української) мови як усередині країни, так і за її межами.

Для підготовки матеріалу кейсу використовувалися джерела, які є у публічному доступі:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#top>

[https://zaxid.net/pershiy\\_zakonoproekt\\_pro\\_derzhavnu\\_movu\\_a\\_shho\\_vseredini\\_n1469515](https://zaxid.net/pershiy_zakonoproekt_pro_derzhavnu_movu_a_shho_vseredini_n1469515)

<https://www.radiosvoboda.org/a/28294955.html>

<https://www.radiosvoboda.org/a/29137405.html>

<https://www.radiosvoboda.org/a/28253229.html>

<https://www.radiosvoboda.org/a/28285059.html>

<https://www.radiosvoboda.org/a/28265535.html>

<http://www.golos.com.ua/article/315062>

<https://rpr.org.ua/news/umova-vyzhyvannya-natsiji-mify-i-nyuansy-schodo-majbutnoho-zakonu-pro-derzhavnu-movu/>

<https://hromadske.ua/posts/konstitucijnij-sud-sogodni-rozgyadaye-zakon-pro-movu-sho-treba-pro-ce-znati>

<https://tsn.ua/politika/movni-intrigi-nardepi-ta-eksperti-rozpovili-pro-zakonoproekti-yaki-sprichinili-bataliyi-u-merezhi-868079.html>

<http://language-policy.info/2017/01/ukrajini-zakon-pro-derzhavnu-movu-zayava-hromadskosti-z-pryvodu-zakonoproektu-5670/>

## Покроковий алгоритм побудови ефективної взаємодії парламентських комітетів із заінтересованими сторонами

### Алгоритм «10 кроків у залученні стейкхолдерів до роботи парламентських комітетів»

#### Крок 1. Ідентифікувати потенційних стейкхолдерів

**Що робити?** Визначити потенційних стейкхолдерів, використовуючи техніку «мозкового штурму», та/або провести контент-аналіз матеріалів, розміщених у відкритому доступі, а також спеціалізованих видань.

**Як робити?** Дати відповіді на запитання:

- Хто зазнає безпосереднього впливу?
- Хто зазнає опосередкованого впливу?
- На кого це потенційно може вплинути?
- Чия допомога потрібна, щоб це працювало?
- Хто має необхідну експертизу, знання?
- Хто потенційно може виявити інтерес до цієї теми?

---

#### Крок 2. Скласти карту потенційних стейкхолдерів

**Що робити?** Визначити всі категорії заінтересованих сторін, які або зацікавлені у відповідній сфері політики, або мають до неї відношення.

**Як робити?** Провести групування зацікавлених сторін за ключовими критеріями:

- категорією (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, бізнес, громадські організації, наукова спільнота, міжнародні організації, засоби масової інформації);
- рівнем інтересу та впливу (високий або низький рівень інтересу/впливу);
- рівнем легітимності (репутація, спроможність, експертний досвід, масштаб діяльності);
- рівнем участі (співвласники рішення, активні учасники, коментатори, спостерігачі, байдужі).

---

#### Крок 3. З'ясувати доцільність залучення стейкхолдерів

**Що робити?** Сформулювати розуміння щодо необхідності та доцільності залучення заінтересованих сторін до напрацювання певного законодавчого рішення, в якому вони потенційно можуть брати участь.

**Як робити?** Дати відповіді на запитання:

- Яким чином стейкхолдери можуть допомогти?
  - Яким чином вони можуть завадити?
-

## Алгоритм «10 кроків у залученні стейкхолдерів до роботи парламентських комітетів»

### **Крок 4. З'ясувати мотиви та інтереси участі ключових стейкхолдерів**

**Що робити?** Визначити пріоритети і мотиви різних категорій зацікавлених сторін з урахуванням впливу, який вони можуть здійснювати, висловлюючи згоду/незгоду та довіру/недовіру в процесі своєї участі.

**Як робити?** На основі матриці визначення інтересів, мотивів та пріоритетів стейкхолдерів обрати оптимальні підходи для побудови взаємодії:

- союзники (визнавати їхню участь та вагомий внесок);
- партнери (визнавати підтримку з їхнього боку, розширювати співпрацю);
- конформісти (доводити до них власну позицію, переконувати, залучати);
- опоненти (шукати консенсус, налаштовувати на конструктивну співпрацю);
- супротивники (визнавати їхню позицію).

### **Крок 5. Розглянути можливість включення стейкхолдерів у процес прийняття рішень**

**Що робити?** Визначити рівні залучення заінтересованих сторін до процесу напрацювання і прийняття найкращих рішень, які підтримуються громадськістю.

**Як робити?** На основі матриці визначення інтересів, мотивів та пріоритетів певних стейкхолдерів обрати оптимальні підходи для різних рівнів залучення:

- інформування (активна участь не передбачена);
- приєднання (залучення до обговорення, розгляд пропозицій);
- співпраця (напрацювання спільного бачення).

### **Крок 6. Розробити прозору і чітку стратегію комунікацій зі стейкхолдерами**

**Що робити?** Визначити мету, цілі, методи та інструменти комунікацій із заінтересованими сторонами.

**Як робити?** Залежно від контексту, обсягу та очікуваних результатів від співпраці, а також стадії процесу розробки законопроекту, визначити необхідні елементи підготовчого етапу:

- обрати дату, час і формат зустрічі (оффлайн або онлайн);
- обрати комунікаційні інструменти (письмові або безпосередня взаємодія);
- призначити відповідальних співробітників для надання допомоги у підготовці приміщення до проведення зустрічі в оффлайн режимі, або допомогти в налаштуванні обладнання для проведення заходу в онлайн форматі;
- визначити, яку інформацію корисно буде надати стейкхолдерам для того, щоб вони мали змогу ознайомитись з предметом та сутністю питання для більш ефективної участі в обговоренні;
- подбати про забезпечення можливості прозорого і публічного висвітлення пропозицій від зацікавлених сторін за допомогою веб-ресурсу «Портал громадського обговорення законопроектів».



## Алгоритм «10 кроків у залученні стейкхолдерів до роботи парламентських комітетів»

### **Крок 7. Провести безпосередню комунікаційну роботу зі стейкхолдерами**

**Що робити?** Провести комунікаційні заходи зі стейкхолдерами.

**Як робити?** Залежно від контексту, обсягу та очікуваних результатів від співпраці, а також стадії процесу розробки законопроєкту, запросити стейкхолдерів до безпосередньої комунікаційно-консультаційної діяльності:

- оголосити про початок обговорення (офіційні веб-сайти комітетів, персональні запрошення);
- отримати інформацію від стейкхолдерів в ході комунікаційного заходу (збір фактичних даних, збір експертної інформації, визначення поглядів і думок).

---

### **Крок 8. Провести аналіз інформації, отриманої від стейкхолдерів**

**Що робити?** Провести ретельний і збалансований аналіз аналітичних доробків і пропозицій, отриманих в ході консультаційно-комунікаційної діяльності зі стейкхолдерами.

**Як робити?** Дати відповіді на запитання:

- Хто зі стейкхолдерів надав інформацію?
- Кого ці стейкхолдери представляють?
- Які аспекти питання їх найбільше цікавлять?
- Якими є їхні погляди та занепокоєння?
- Які канали комунікації ними використовувались?
- Чи існують погляди, які кардинально відрізняються від загальних тенденцій?
- Яким чином отримана інформація впливає на напрацювання, що існували до цього часу?
- Якими можуть будуть наступні кроки з погляду подальших консультаційних заходів?

---

### **Крок 9. Поінформувати залучених стейкхолдерів про результати роботи**

**Що робити?** Подбати про надання належного зворотного зв'язку усім залученим стейкхолдерам, адже для учасників консультацій надзвичайно важливо знати, в який спосіб і якою мірою враховано їхні пропозиції та експертні думки, а також розуміти, чому певні пропозиції не можуть бути враховані при формулюванні остаточного рішення.

**Як робити?** Результати проведеної роботи слід оприлюднювати на офіційних веб-сторінках комітетів у вигляді короткого фактичного резюме з ключових питань, які розглядалися протягом кожної окремої консультації із зацікавленими сторонами (протокол засідання, перелік пропозицій від учасників та їхній стислий зміст).

## Алгоритм «10 кроків у залученні стейкхолдерів до роботи парламентських комітетів»

### **Крок 10. Провести оцінку ефективності роботи та рівня залученості стейкхолдерів**

**Що робити?** Проаналізувати ефективність співпраці із зацікавленими сторонами, розглядаючи основні критерії та параметри залученості, в порівнянні з виявленими обставинами та причинами невідповідного рівня залученості, які потенційно могли вплинути на очікувані результати спільної роботи.

**Як робити?** Дати відповіді на запитання:

- Якими є критерії та параметри оцінки ефективності співпраці та рівня залученості?
  - Якими є показники достатнього чи бажаного рівня ефективності співпраці та залученості за наведеними критеріями та параметрами?
  - Кого з переліку стейкхолдерів буде оцінено на основі обраних критеріїв та параметрів?
  - На якому етапі співпраці зі стейкхолдерами сформувалась розбіжність між очікуваним результатом ефективності співпраці та фактичною ситуацією?
  - В який спосіб результати моніторингу і оцінки будуть використані в подальшій роботі?
  - Що дають отримані результати в плані ухвалення рішень та подальших рекомендацій?
  - За допомогою яких заходів та інструментів можна покращити залучення до співпраці в подальшому?
-

# ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України «Про комітети Верховної Ради України» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/116/95-%E2%F0#Text>
3. Закон України «Про Регламент Верховної Ради України» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text>
4. Закон України «Про доступ до публічної інформації» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
5. Портал громадського обговорення законопроектів. <https://itd.rada.gov.ua/services/pubd/>
6. Доповідь та дорожня карта щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf>
7. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
8. Crosby B. Stakeholder analysis: a vital tool for strategic managers. Washington DC, 1992.
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 2000, ISBN 1-880410-23-0.
10. Creighton, James L. The public participation handbook: making better decisions through citizen involvement. San Francisco, 2005.
11. World Bank – Civil Society Engagement. Washington, 2005.
12. World Bank –Tools for institutional, political, and social analysis of policy reform: a sourcebook for development practitioners. Washington, 2007.
13. OECD Studies on Public Engagement. Focus on Citizens: Public Engagement for Better Policy and Services. OECD Publishing, Paris, 2009.
14. OECD Policy Shaping and Policy Making: The Governance of Inclusive Growth. OECD Publishing, Paris, 2015.
15. OECD Best Practice Principles on Stakeholder Engagement in Regulatory Policy. OECD Publishing, Paris, 2017.
16. European Commission Better Regulation Guidelines. Brussels, 2017.
17. EU-Citizen. Science: D2.1: Stakeholders, Network & Community Mapping Report, ECSA, Berlin, 2019.



