

Посібник щодо проведення публічних консультацій



Проект "Позиція громадськості щодо урядових пріоритетів та інституціоналізація урядових консультацій з громадськістю у процесі формування державної політики в Україні"

Цей документ підготовано в рамках проекту “Позиція громадськості щодо урядових пріоритетів та інституціоналізація урядових консультацій з громадськістю у процесі формування державної політики в Україні”, що став результатом спільної ініціативи Секретаріату Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України й Міжнародного центру перспективних досліджень (МЦПД), і здійснено в межах проекту “Радники з державної політики на підтримку реформ в Україні” (PAR) Канадського бюро міжнародної освіти (СВІЕ) за фінансової підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку (СІДА).

Ідея проекту та ідеологічне керівництво Віри Нанівської.

Цей документ підготувала група консультантів у складі: Наталія Гнидюк, Вікторія Горшкова, Наталія Дніпренко, Тетяна Маркіна, Андрій Шпичко.

Канадські радники проекту, які передавали свій досвід щодо аналізу політики та організації процесу консультацій з громадськістю: Пол Браун, Богдан Кравченко, Лариса Лозовчук.

Керівники регіональних організацій – партнерів проекту, які організовували процес консультацій у своїх регіонах: Віталій Зелюк, Сергій Кнуренко, Юсуф Куркчі, Олег Левченко.

Редагування та переклад текстів здійснювали: Олексій Блінов, Олександр Болячевська, Лідія Волянська, Надія Цісик.

У підготовці документа, організації процесу консультацій і здійсненні координації проекту брали участь: Євгенія Ахтирко, Андрій Бега, Тетяна Бега, Андрій Блінов, Льдар Газізуллін, Дар’я Глушенко, Володимир Гнат, Наталія Гнидюк, Вікторія Гуменюк, Людмила Котусенко, Наталія Мартиненко, Віра Нанівська, Володимир Нікітін, Оксана Ремига, Єгор Соболев, Остап Стасюк, Олександр Татаревський, Ігор Шевляков, Євген Шульга, Ольга Шумило.

Надруковано в Україні, друкарня “Київська типографія”.

Зміст

Передмова	2
Вступ	3
Визначення поняття та основні методи проведення консультацій	4
Чому використовують публічні консультації	6
Головні принципи залучення громадян до вироблення державної політики	7
Передумови побудови діалогу уряд – громадянське суспільство	8
Які є види консультацій?	9
Методи та форми консультування й активного залучення громадян	10
Критерії вибору та методи проведення консультацій	11
Процес організації та проведення консультацій	13
Підготовка	16
Розроблення процесу	22
Впровадження	24
Аналіз	25
Зворотний зв'язок	26
Оцінка	27
Додаток 1. Принципи та стандарти консультацій у країнах ЄС	29
Основні принципи	29
Мінімальні стандарти	31
Додаток 2. Методи, визначення та практичне застосування	34
Додаток 3. Характерні риси типових методів консультування з громадськістю	39
Додаток 4. Розподіл функцій щодо організації процесу консультацій на прикладі Міністерства юстиції Канади	48
Додаток 5. Формат звіту органу влади про результати проведених консультацій	50
Додаток 6. Формат оцінки консультацій організаторами (органом державної влади)	52
Додаток 7. Формат оцінки консультацій зацікавленими сторонами	58
Додаток 8. Глосарій основних понять	61
Додаток 9. Інформаційна довідка про проект	62
Додаток 10. Перелік матеріалів, використаних під час підготовки документа	65

Передмова

Важливий елемент демократичного врядування – відкритість роботи уряду та можливість громадян брати участь у процесі вироблення політики в період між виборами. Із переходом від тоталітарної до демократичної системи державного управління перед урядом постала необхідність розвивати вміння виробляти та втілювати рішення за умов наявності в суспільстві альтернативних поглядів на державну політику. Створення вмінь і процедур в уряді для залучення громадян і врахування різних поглядів та інтересів – головне завдання, що має бути вирішено для посилення демократії та поліпшення якості урядової політики в Україні.

Проект “Позиція громадськості щодо урядових пріоритетів та інституціоналізація урядових консультацій з громадськістю у процесі формування державної політики в Україні”, у рамках якого розроблено цей документ, мав на меті допомогти уряду поліпшити якість взаємодії з громадянами в процесі вироблення політики. У перебігу реалізації проекту здійснено пілотне для України застосування процедур публічної політики, а саме: проведено серію консультацій із зацікавленими сторонами з пріоритетних питань державної політики за правилами та процедурами, які використовують уряди розвинених демократичних країн. У межах проекту розглянуто такі пріоритети державної політики: детінізація особистих доходів громадян, поліпшення бізнес-середовища, реформування системи пільг. У результаті проекту проаналізовано політику в кожній із цих сфер з різними можливими варіантами дій, отримано позицію всіх за-

цікавлених сторін щодо проблем, їхніх причин і можливих варіантів дій, підготовано рекомендації щодо подальших дій уряду з поліпшення ситуації в цій сфері.

У результаті проекту розроблено документ, що аналізує міжнародний і вітчизняний досвід проведення консультацій з громадськістю та надає рекомендації щодо способів поліпшення цього процесу. Експерти проекту підготували також інструкцію, що має допомогти державним службовцям в організації ефективного процесу консультацій і, як наслідок, підвищити якість урядових рішень.

Проект здійснено за консультаційної підтримки канадських радників, які мають великий практичний досвід аналізу політики та організації процесу консультацій урядом Канади: Пола Брауна (професор, Школа державного управління, Університет Делхаузі, Галіфакс, Канада), Богдана Кравченка (заступник ректора Національної академії державного управління при Президенті України), Лариси Лозовчук (заступник Державного секретаря уряду провінції Саскачеван, Канада).

Головна відмінність цього проекту від інших проектів технічної допомоги – усі продукти розробляли українські експерти, а міжнародні радники лише надавали консультації та передавали свої вміння. Такий підхід, на нашу думку, максимально ефективний з передачі досвіду та створення в Україні власної спроможності до аналізу державної політики й організації процесу консультацій, що було метою проекту.

Вступ

Мета цього посібника – надання практичних порад державним службовцям щодо зміцнення партнерських відносин між органами влади та громадянами, а також організації процесу консультацій із зацікавленими сторонами у процесі ухвалення урядових рішень.

Документ ґрунтується на вивченні досвіду залучення громадян урядами Канади, Нової Зеландії, країн – членів Європейського Союзу та інституціями ЄС. Він також враховує практичний досвід Міжнародного центру перспективних досліджень з організації консультацій, проведених Центром у січні–жовтні 2004 року в рамках реалізації проекту.

Посібник містить визначення поняття консультацій, принципи проведення консультацій і рекомендації щодо організації процесу консультацій із зацікавленими сторонами. Цей документ знайомить з видами консультацій, що їх застосовують органи державної влади під час роботи з громадянами, а також на практичних прикладах показує сферу застосування методів і форм публічних консультацій, організацію їх проведення, сильні та слабкі сторони кожного з наведених методів. Окрім того, у посібнику приділено особливу увагу процесу аналізу, оцінки пропозицій і рекомендацій, отриманих у рамках проведених публічних заходів, механізмам звітування органів влади перед зацікавленими сторонами щодо результатів/наслідків проведених консультацій.

Посібник складається з трьох частин:

- **Частина I** дає відповідь на запитання: **Що таке публічні консультації? Чому їх використовують?**

Основне завдання розділу – ознайомити державних службовців з основними видами консультацій, які органи державної влади можуть використовувати в роботі із зацікавленими сторонами. Оскільки публічні консультації є ключовим елементом вироблення узгодженої та публічно прийнятної урядової політики, цей розділ вказує на переваги, які можуть отримати органи влади від залучення громадян до процесу формування державних рішень.

- **Частина II** описує **Процес організації та проведення консультацій.**

Цей розділ висвітлює поетапний процес організації консультацій з коментарями/підказками для осіб, відповідальних за організацію та проведення консультацій, як краще організувати процес обговорення та досягти визначених цілей.

- **Частина III** дає поради щодо **Практичного застосування (та вибору) методів публічних консультацій.**

У розділі стисло подано визначення, основні завдання, переваги та хиби, приклад застосування в міжнародній практиці методів консультацій, які найчастіше використовують органи державної влади. Наведено також практичний інструментарій для оцінки результатів проведених консультацій.

Визначення поняття та основні методи проведення консультацій

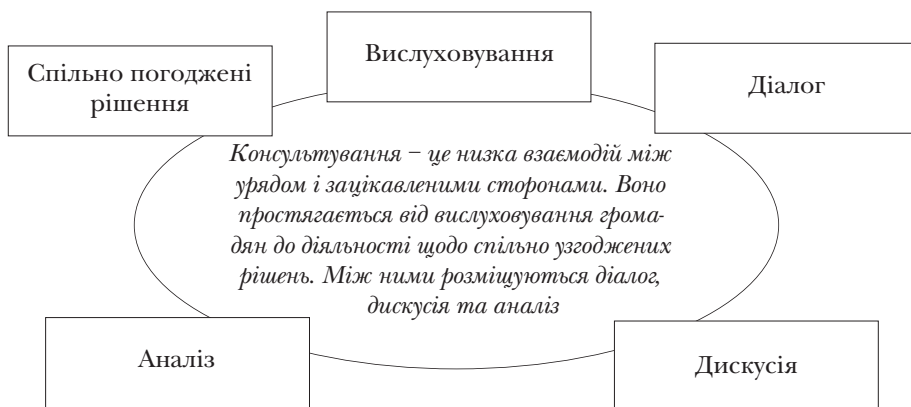
Термін “консультавання” означає звернення до когось за порадою або думкою з певного питання. Консультавання є безпосереднім обміном ідей, припущень і порад між людьми.

“Консультавання з людьми – це не нове поняття. Вкрай мало рішень ухвалюють без тієї чи іншої форми консультацій. Новим тут є зростання популярності та частоти консультаційної діяльності, зокрема тих її видів, що передбачають велику кількість учасників” (Патерсон). З людьми консультуються дедалі частіше, з більшої кількості питань і в різноманітніший спосіб, ніж колись. Засобами таких механізмів, як телефонне опитування, громадські слухання, симпозиуми, опитування, телефонні гарячі лінії, ток-шоу, а віднедавна ще й за допомогою інформаційних технологій, громадян запрошують до участі в процесі ухвалення рішень, що на них впливають.

Публічні консультації – це процес комунікацій між органами державної влади та громадянами (зацікавленими сторонами¹), за допомогою якого обидві сторони стають поінформованими про різні перспективи та пропозиції урядової політики і які надають можливість громадянам впливати на зміст рішень, що їх ухвалюють органи державної влади.

Цей процес також можна розглядати як постійний діалог між різними зацікавленими сторонами, спрямований на отримання всієї необхідної інформації, оцінку наявних варіантів політики й наслідків впровадження кожного з них, забезпечення об’єктивної зваженої перспективи для кожної зацікавленої сторони. Консультавання – ключовий елемент процесу вироблення політики, коли учасники можуть відкрито впливати на рішення одне одного, але консультавання не є заміником процесу ухвалення рішень.

Рисунок 1. Стадії та хід проведення консультацій



¹ Під “зацікавленими сторонами” або групами інтересів треба розуміти людей, установи або організації, стан яких (соціальний, фінансовий тощо) може змінитися внаслідок ухвалення певного рішення або реалізації проекту. Їхній досвід і позицію необхідно враховувати під час розроблення та впровадження політичних рішень і планування й виконанні певних заходів або проектів у сфері публічної політики.

“Викликом для кожного уряду є віднайти спосіб, за допомогою якого громадяни перебуватимуть у центрі процесу формування та ухвалення рішень”

Можна подивитися на процес консультування з погляду потреб, які він може задовольнити. Хоча уряд і громадськість мають різні інтереси й потреби, однак мета, переслідувана в рамках проведення консультацій, залишається спільною: кращі державні програми й послуги завдяки кваліфікованому та впливовому залученню громадян до процесу вироблення урядових рішень. Обов'язок держави полягає в знаходженні можливості інформувати, підвищувати рівень обізнаності громадян і ефективно залучати їх до процесу державного управління, гарантувати рівне представництво всіх інтересів у процесі ухвалення рішення, зберігаючи баланс між різними соціальними цінностями та потребами.

“Ефективні консультації поєднують два елементи: спрямовують процес ухвалення рішень і відкриті для поглядів та інформації зацікавлених сторін. Консультації зрідка досягають консенсусу, але допомагають апробувати запропоновані варіанти політики”

Консультації є засобом уряду для:

- збирання інформації, потрібної для вироблення публічної політики;
- збільшення залучення громадян до розгляду питань, які безпосередньо або опосередковано їх стосуються;
- залучення різноманітних позаурядових груп (зацікавлених сторін) до про-

цесу формування та впровадження державної політики;

- вимірювання впливу (зокрема рівня задоволення) урядових рішень на зацікавлені сторони;
- отримання внесків/пропозицій до дискусійних і складних рішень, які зачіпатимуть економічні, соціальні чи політичні інтереси окремих громадян чи груп людей більше, ніж інших;
- досягнення підтримки громадян для пропонованого рішення;
- поліпшення якості процесу вироблення політики;
- визначення пріоритетів, потреб і застережень зацікавлених сторін;
- підвищення рівня обізнаності громадян про державні справи;
- сприяння обміну думок, поглядів та інформації.

“Публічні консультації – це стратегія, опрацьована для залучення широкої громадськості та побудови суспільної довіри до політики уряду”

Консультації є інструментом громадян для:

- поліпшення якості публічної політики;
- участі в демократичному управлінні державою;
- розуміння та підтримки урядових рішень, здійснення публічного контролю за їх реалізацією.

Чому використовують публічні консультації?

Перехід країни до демократичної системи правління, коли громадянам гарантують участь у державному управлінні через вибори та участь у політичних партіях, створює політичну конкуренцію в суспільстві. За наявності багатьох конкуруючих інтересів перемога жодної політичної сили на виборах не гарантує належної підтримки в суспільстві. Будь-яка дія уряду має вплив на різні інтереси, викликає і підтримку, і опір, приносить вигоду однім і втрати іншим. Водночас в інтересах уряду – забезпечення якнайширшої підтримки його дій серед усіх зацікавлених сторін, знаходження балансу інтересів між усіма учасниками такого діалогу. Наприклад, рішення щодо підвищення розміру податку на імпорту автомобілів має негативний вплив на імпортерів і споживачів з огляду на підвищення ціни і позитивні наслідки для вітчизняних виробників завдяки зменшенню конкуренції імпортованої продукції.

Існування політичної конкуренції та її економічні наслідки також призводять до гострої зацікавленості різних груп інтересів мати вплив на формування державної політики й здійснювати оцінку та контроль за її реалізацією. Процес публічних консультацій як ключовий інструмент вироблення політики, з одного боку, дає можливість уряду пояснювати свої дії та заручатися підтримкою різних груп інтересів, а з іншого – дає легітимну можливість громадськості брати активну участь у вирішенні державних справ.

У реальних продуктах механізмів консультацій зацікавлені і представники органів влади (передусім політики), і громадянського суспільства, оскільки:

- Консультації дають змогу уряду краще розуміти потреби й інтереси різноманітних груп населення та визначати пріоритети урядової полі-

тики, що ґрунтуються на комплексному аналізі очікувань громадян та інших зацікавлених груп. Такі пріоритети дадуть змогу краще спланувати діяльність уряду та забезпечити підтримку цієї діяльності громадянами. Процес державного управління, який враховує інтереси різних зацікавлених груп, зазвичай успішніший і приносить реальні політичні дивіденди (зацікавленість реальними потребами та чутливість до населення прямо пропорційна довірі до політиків та органів державної влади).

Мета консультацій:

Досягти рішень і результатів, які враховують знання, цінності та права всіх зацікавлених сторін

Засади:

- *Спільний процес*
- *Повага*
- *Прихильність*
- *Вчасність*
- *Партнерські стосунки*
- *Взаємозв'язок*
- *Реактивність*
- *Відповідальність*

- Консультації підвищують прозорість державного управління, вони стають своєрідним освітнім процесом, який дає змогу органам державної влади роз'яснити громадянам свою позицію й політику, яку вони провадять. Досягаючи кращого розуміння населенням своїх дій, уряду легше виконувати та дотримуватися прийнятих норм і правил, і тим самим забезпечувати собі підтримку на наступних виборах.
- Консультації призводять до поліпшення якості політики через розши-

рення варіантів публічної політики (оскільки зацікавлені сторони й групи інтересів можуть представити нові альтернативи, не враховані органами влади).

- Консультації дають змогу підвищити рівень відповідальності громадян за пропонувані рішення (оскільки в процесі публічних консультацій громадяни стають співвласниками цих рішень).
- Консультації дають змогу уряду підвищити якість державних послуг через краще розуміння потреб громадян.
- Консультації дають змогу громадянам і представникам громадянського суспільства бути почутими в процесі вирішення державних справ органами влади й мати реальний механізм контролю за їхньою діяльністю.

Головні принципи залучення громадян до вироблення державної політики²

1. **Зобов'язання.** Лідерство і серйозні зобов'язання щодо інформування, консультування та активної участі громадян у процесі вироблення політики необхідні на всіх рівнях – від політиків, управлінців до державних службовців.
2. **Захист прав громадян.** Права громадян мати доступ до інформації, надавати зворотний зв'язок, отримувати консультації та брати активну участь у виробленні політики мають бути закріплені у законодавстві або документах політики. Обов'язок уряду задовольняти потреби громадян щодо виконання їхніх прав також має бути чітко обґрунтовано. Незалежні наглядові інституції за реалізацією цього права – невід'ємна частина виконання права громадян.
3. **Чіткість.** Цілі та обмеження щодо інформування, консультування та активної участі громадян у процесі вироблення державної політики має бути чітко визначено із самого початку. Відповідні ролі та обов'язки громадян (щодо надання інформації) та уряду (щодо ухвалення рішень, за які він відповідальний) має бути сформульовано чітко й зрозуміло для всіх.
4. **Достатній час.** Публічні консультації та активну участь громадян потрібно планувати передусім під час процесу вироблення політики, щоб стимулювати появу якомога більшої кількості альтернативних рішень політики та поліпшити спроможність їх успішного впровадження. Щоб консультації та участь громадян були якомога ефективнішими, для цього необхідно виділити достатній час. Треба пам'ятати, що інформування потрібне на всіх стадіях циклу вироблення політики.
5. **Об'єктивність.** Інформація, яку уряд надає у процесі вироблення політики, повинна бути об'єктивною, повною й доступною. Усі громадяни повинні мати рівні можливості, що забезпечують їхні права мати доступ до інформації та участі у процесі вироблення політики.

² Наведені принципи опрацьовано країнами – членами Організації економічного співробітництва та розвитку. “Engaging citizens in policy-making: information, consultation and public participation”. PUMA Policy Brief No. 10, 2001. У Додатку 1 наведено також принципи та стандарти проведення консультацій у країнах Європейського Союзу.

- 6. Відповідні ресурси.** Потрібні відповідні фінансові, людські й технічні ресурси, щоб забезпечити ефективність інформування громадськості, консультування та участі громадян у процесі вироблення політики. Державні службовці повинні мати відповідні навички й підготовку, а також достатню організаційну культуру, що підтримуватиме їхню діяльність.
- 7. Координація.** Ініціативи щодо інформування, отримання зворотного зв'язку від громадян і консультування треба координувати через уряд, щоб удосконалювати управління інформацією, забезпечувати послідовність урядової політики, запобігти дублюванню та мінімізувати ризик “втоми від консультацій” серед громадян та організацій громадянського суспільства. Координація зусиль жодним чином не повинна зменшувати спроможність урядових установ оволодівати інноваціями та сприяти розвитку їхньої гнучкості.
- 8. Підзвітність.** Уряди мають зобов'язання перед громадянами звітувати про використання того внеску (інформації, коментарів, зауважень, відпові-

дей), отриманих від громадян у рамках публічних консультацій та участі громадськості в процесі вироблення політики. Для дотримання принципу підзвітності уряду вирішальними є заходи, спрямовані на забезпечення відкритості та прозорості процесу вироблення політики, доступності для зовнішнього вивчення, спостереження, моніторингу та контролю.

- 9. Оцінювання.** Уряди потребують механізмів, інформації та спроможності оцінювати діяльність щодо надання інформації, проведення консультацій і залучення громадян, щоб пристосуватися до нових вимог і змінити умови для вироблення політики.
- 10. Активна участь громадян.** Уряди отримують вигоду в разі, якщо громадяни активні, а громадянське суспільство – динамічне, і можуть вдатися до відповідних дій, щоб забезпечити доступ до інформації й активну участь громадян, підвищити рівень свідомості, а також громадянської освіти й умінь, так само як і підтримати розбудову спроможності організацій громадянського суспільства.

Передумови побудови діалогу уряд – громадянське суспільство

Для забезпечення дієвості комунікацій між владою та зацікавленими сторонами необхідні три елементи:

- **інституційна спроможність органів державної влади** (експерти з публічної політики, здатні виробляти політику у сфері державного управління);
- **розвинене громадянське суспільство** у формі недержавних організацій, груп любіювання інтересів, а також незалежних аналітичних центрів, які генеру-

ють та аналізують інформацію і впливають на розробників урядової політики й тих, хто безпосередньо ухвалює рішення;

- **існування ефективних неформальних і формальних механізмів консультування.**

Для побудови партнерських стосунків між громадянами/зацікавленими сторонами та органами державної влади останні повинні бути певними, що:

- інформація, яку вони надають, повна, об'єктивна, надійна, достовірна, зрозуміла та доступна;
- процес консультування має чітко сформульовану мету і правила, які визначають механізми відповідальності уряду щодо використання зауважень/пропозицій громадськості;
- процес активної участі передбачає достатньо часу й створює можливості для сприйняття нових ідей і пропозицій від громадян, а також механізми для їхньої інтеграції в урядовий процес вироблення політики.

Які є види консультацій?

Хоча існує широкий спектр різноманітних зв'язків між державними органами й громадянами в контексті опрацювання та реалізації публічної політики, в ОЕСР зазвичай розрізняють і відповідно використовують таку термінологію³:

- **Інформація:** односторонні зв'язки, у рамках яких державні органи виробляють і надають громадянам інформацію, якою останні можуть користуватися, що включає і "пасивний" доступ до інформації на вимогу громадян, і "активні" способи розповсюдження державними органами інформації серед громадян.
- **Консультація:** двосторонні відносини, в яких відбувається зворотний зв'язок між громадянами та державними органами, що передбачає попереднє визначення державними органами питання, щодо якого громадянам запропоновано висловити свою думку (це потребує надання інформації як необхідної передумови). Уряд отримує внесок/пропозиції від громадян пасивним і незапитаним способом або в активний спосіб, запрошуючи громадян надати відповіді на певні питання/виклики, чітко сформульовані органами державної влади.
- **Активна участь:** стосунки, що базуються на "партнерстві" між державними органами та громадянами, в яких громадян залучено до процесу опрацювання політики, пропонуючи альтернативи дій/варіанти політики. Це найбільш сучасний спосіб зміцнення стосунків уряд – громадськість, який передбачає, що уряд у таких стосунках визнає та підтримує власну незалежну роль громадянського суспільства. Громадяни беруть участь у визначенні програми діяльності уряду та діалогу з органами державної влади. Вони самостійно можуть опрацьовувати та пропонувати варіанти урядової політики. До певної міри уряд у такий спосіб перестає бути єдиним контролюючим органом за змістом і каналами комунікації, дозволяючи тим самим розвиток партнерських стосунків з інститутами громадянського суспільства. Хоча активне залучення й означає можливість здійснювати вплив на процес ухвалення рішень, повноваження щодо їх ухвалення перебувають у руках уряду. Жоден з видів консультацій з громадськістю (чи то інформування, чи то консультування і навіть активна участь) не зменшує прав та обов'язків уряду у сфері ухвалення державних рішень.

³ "Engaging citizens in policy-making: information, consultation and public participation". PUMA policy Brief No. 10, 2001. OECD.

Ці способи взаємодії взаємопов'язані. Консультування є ніби програмою-мінімум для забезпечення ефективного демократичного управління за участю громадян, яке спирається на налагоджену систему інформування. Історично система

зв'язків з громадськістю розвивалася від простого інформування через організацію консультування до забезпечення широкої активної участі громадськості в політичному, економічному та соціальному житті.

Методи та форми консультування й активного залучення громадян

Термін “метод” використовують для характеристики будь-якого способу, який державний орган застосовує задля інформування, консультування та сприяння активному залученню громадян до процесу планування та ухвалення урядових рішень. Класифікацію загальновідомих методів залучення громадян можна провести на основі ролей, які вони відіграють

на кожному етапі вироблення публічної політики: індивідуальні чи групові методи консультацій; методи, спрямовані на отримання зворотного зв'язку або безпосередньо на залучення громадян до процесу ухвалення рішень. Стисле визначення кожного методу та приклад застосування на основі міжнародної практики наведено в Додатку 2.

Таблиця 1. Приклади індивідуальних і групових методів консультування

Індивідуальні	Групові
<p>Особисте спілкування:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Опитування • Анкетування • Інтерв'ю • Експертні оцінки • Індивідуальні консультації (або зустрічі для отримання поради) • Відкриті години • Письмові консультації 	<ul style="list-style-type: none"> • Консультативні/дорадчі групи чи комітети • Громадські ради • Публічні слухання • Опитування • Конференції (зокрема інтернет-конференції) • Фокус-групи • Семінари • Дослідження • Узгоджувальні конференції • Громадське журі • Тресторонні комісії та спільні робочі групи • Громадські форуми

Критерії вибору та методи проведення консультацій

Вибір того чи іншого методу (або їх комбінації), так само як і їхня відповідна послідовність на різних стадіях процесу ухвалення рішення, залежить від низки чинників, які містять:

- цілі, які заплановано досягти за допомогою публічних консультацій;
- сферу дії та тип рішення щодо урядової політики;
- роль органів державної влади у відповідній сфері державного управління;
- роль різних зацікавлених груп у формуванні та реалізації державної політики.

Цілі проведення публічних консультацій:

- **інформувати** громадянське суспільство про можливість участі громадян у процесі ухвалення державних рішень;
- **підвищувати** рівень знань громадян щодо зобов'язань органів влади та висвітлювати переваги й хиби альтернативних варіантів вирішення проблем (варіантів політики);
- **залучати** громадян до процесу планування для визначення цілей держав-

них програм, планів розвитку на майбутні періоди;

- **підтримувати** зв'язок з громадськістю для оцінювання впливу заходів, які проводять органи державної влади, на рівень життя громади;
- **інформувати** громадян про досягнення в діяльності органів державної влади, а також майбутні заходи;
- безпосередньо **залучати** громадян до процесу ухвалення рішень через участь у дорадчих комітетах, постійних комісіях тощо.

Наведена нижче таблиця висвітлює співвідношення методів залучення громадян і цілей, що мають бути досягнуті за допомогою участі громадськості.

У Додатку 3 наведено основні завдання методів публічних консультацій, які органи державної влади застосовують під час вироблення державної політики, їхніх сильних і слабких аспектів. Орган державної влади, на основі запропонованих вище критеріїв відбору того чи іншого методу, у своїй роботі може використовувати методи консультування залежно від цілей проведення консультацій, важливості рішення та його впливу на різні зацікавлені сторони.

Таблиця 2. Співвідношення методів консультування та цілей залучення громадськості

Цілі \ Метод	Інформувати	Підвищувати рівень знань	Консультувати	Планувати	Враховувати думку громадян	Взаємодіяти з громадянами
Фокус-групи						
Письмові консультації						
Дослідження						
Опитування громадської думки						
Анкетування						
Інтерв'ю						
Конференція, семінар						
Інтернет-конференції						
Індивідуальні консультації						
Публічні слухання						
Відкриті години						
Громадські ради						
Дорадчі комітети						
Узгоджувальні конференції						
Громадське журі						
“Відкриті” робочі групи						
Громадські форуми						
Оцінка зацікавленими сторонами						
Традиційні тристоронні комісії та спільні робочі групи						

Процес організації та проведення консультацій

Органи державної влади розглядають консультації як інтерактивний процес, що сприяє участі громадськості в процесі ухвалення рішень. Публічні консультації проводять з найважливіших питань державної політики. Які саме питання виносять на обговорення громадськості – це зазвичай політичне рішення уряду. Консультації передбачають комплексний розгляд різних поглядів усіх зацікавлених сторін і відсутність заздалегідь чітко визначеного результату; вони заохочують участь у формулюванні бачення (пріоритетних напрямів розвитку), визначенні державної політики, вирішенні проблемних питань, а також розробленні та реалізації державних програм.

Основа консультацій з громадськістю – ґрунтовне, попереднє планування процесу. Успіх консультацій залежить від чітко визначених цілей, очікувань та ефективності організації консультацій, зокрема від роботи за результатами проведених заходів, як-от оцінка пропозицій/рекомендацій і зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами. Доцільно підготувати інструкцію (методичні рекомендації) для виконавців (державних службовців), яка подасть схему та процедури проведення консультацій. Важливо також:

- сформулювати чіткий графік;
- створити можливості для налагодження горизонтальних зв'язків усередині органу влади (відповідну міжвідомчу схему координації між структурними підрозділами, що відповідають за зв'язки з громадськістю, і профільними підрозділами, які готують відповідні проекти урядових рішень);

- передбачити способи обміну та використання інформації, отриманої під час консультацій;
- розробити механізм звітності для гарантування того, що коментарі під час консультування використано, а громадськість “почуто” органами влади.

Потреба в проведенні консультацій і вибір методів (типів) консультацій з громадськістю може залежати від кожного окремого органу влади та питання (проблеми), що виносяться на публічне обговорення. Уряд і його органи – організатори консультацій і відповідальні за процес визначення груп, на яких найбільше матимуть вплив проекти його рішень.

Обираючи зацікавлені сторони, що візьмуть участь у консультаціях, потрібно намагатися віднайти продуктивний і позитивний баланс між досвідом і традицією, різноманітністю поглядів та інноваціями/підходами до вирішень проблем. Рівень і ступінь участі зацікавлених сторін повинен бути пропорційним значенню консультацій для формулювання державної політики або державних програм.

Важливий елемент проведення консультацій – оцінка їхніх результатів для розуміння того, чи досягнуто цілей консультації, опрацювання результатів і вдосконалення методів/форм консультацій, які цей орган використовуватиме в майбутньому. Частиною консультаційного процесу повинні стати методи структурованого збору відгуків представників міністерства, залучених до проведення консультацій, учасників заходів (представників зацікавлених сторін) про ефек-

тивність запропонованого органом влади методу проведення публічних консультацій.

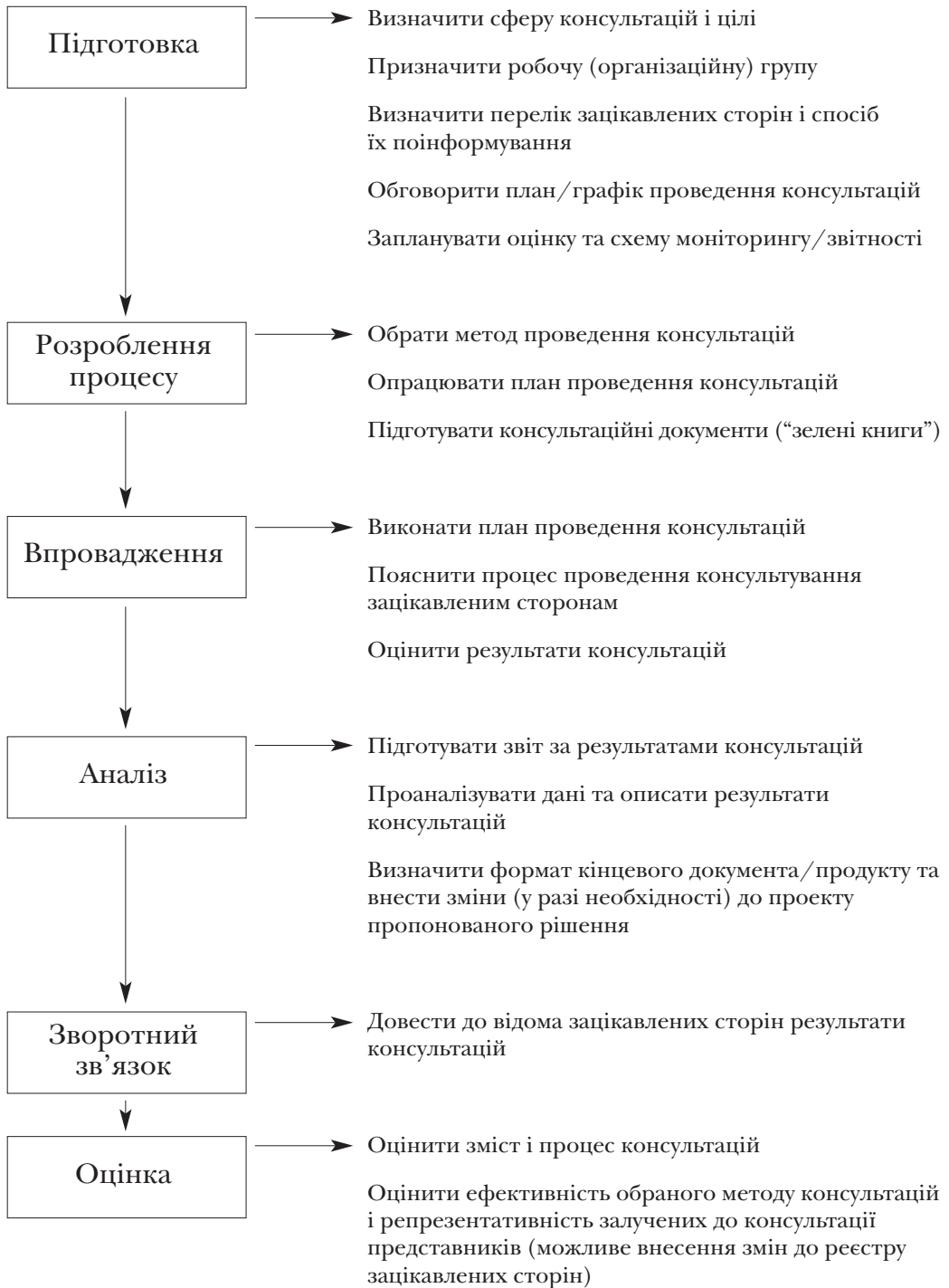
Планування, організація та проведення ефективних консультацій потребують постійного вдосконалення та вивчення найкращих підходів. Необхідний елемент поліпшення процесу консультацій – підвищення на постійній основі кваліфікації працівників, відповідальних за їх організацію та проведення, та навчання сучасним методам (новим технологіям) у сфері комунікацій.

Контрольний список вимог для успішності консультацій з громадськістю:

- мета та завдання добре зрозумілі;
- добрий опис процесу та часових рамок;
- читабельна та комплексна інформація, яка подається на розгляд громадськості;

- чітке пояснення того, яким чином використовуватимуть отриману інформацію (як буде враховано під час доопрацювання консультаційного документа та проекту урядового рішення);
- гнучкість під час планування консультацій, що дає змогу вносити зміни у відповідь на ситуацію, що виникла, або нові потреби;
- зобов'язання головного керівництва підтримувати процес консультування;
- готовність підтримувати комунікацію та керувати процесом спілкування із зацікавленими сторонами;
- чітко розподілені ролі, відповідальність і повноваження членів групи, яка відповідає за організацію та проведення консультацій;
- добре навчені працівники, що мають достатні комунікаційні навички.

Схема 1. Основні кроки організації консультаційного процесу



Підготовка

Визначити сферу консультацій і цілі

Перед тим, як проводити консультації з громадськістю, необхідно виконати організаційну роботу. Вона передбачає розроблення схеми (плану або навіть комунікаційної стратегії) та формування команди (робочої групи), відповідальної за публічні консультації. Чіткі та прості цілі, завдання, які ставлять перед проведенням консультації, а також очікування від неї надзвичайно важливі. Треба чітко усвідомлювати, з якою метою проводяться консультації і яких результатів сподіватися внаслідок залучення громадян. Для організації процесу консультацій необхідно:

- визначити цілі, метод і процедуру їх проведення;
- визначити очікувані результати від їх проведення.

Потрібно пам'ятати, що існує великий обсяг інформації з питань (проблем), що виносяться на публічні консультації, які треба оцінити – формально (за допомогою дослідження, опитування тощо) або неформально (“мозковий штурм”, неформальні контакти) – перед їх проведенням. Щоб ефективно управляти процесом консультацій і забезпечувати їхній успіх, необхідно чітко формулювати очікування всіх учасників цього процесу.

Сформувати робочу (організаційну) групу з проведення консультацій

Для ефективного управління процесом консультацій важливо визначити:

- очікувані результати роботи кожного учасника організаційної групи;

- необхідні людські й фінансові ресурси для організації та проведення консультацій;
- час, необхідний для досягнення цілей, поставлених у рамках консультаційного процесу;
- терміни виконання та дати основних заходів (це особливо важливо, якщо йдеться про застосування кількох методів консультування водночас).

Потрібно вирішити, хто (який структурний підрозділ) має ключове для процесу значення та здійснюватиме управління процесом організації проведення консультацій і як організувати процес ухвалення рішень, тобто розробити міжвідомчий механізм координації всередині органу або горизонтальний у разі, якщо це питання стосується кількох органів влади і вони спільно є ініціаторами публічних консультацій (розподіл функціональних повноважень у процесі організації та проведення консультацій розглянемо на прикладі Канади, наведений у **Додатку 4**).

Необхідно визначити, кого (перелік зацікавлених сторін) і коли інформувати (часові терміни та спосіб поінформування залежно від обраного методу консультацій). Робоча група або секторний підрозділ, відповідальний за підготовку рішення (проекту урядової пропозиції), повинні забезпечити поінформування всіх зацікавлених про час проведення консультацій (у разі публічних слухань – дату та місце, у разі, наприклад, письмових консультацій – період часу, упродовж якого можна направляти свої коментарі та зауваження до відповідного органу) та зміст заходів. Потрібно також надати попередню інформацію щодо суті питання (у формі консультаційних документів) і пояснити, для чого потрібна консуль-

тація (та які цілі планується досягти у рамках проведення консультацій).

Ключовим елементом для успішної координації буде визначення контактної особи для внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також виконання таких вимог:

- визначення, які навички та вміння необхідні для працівників, які відповідатимуть за організацію та проведення консультацій, і хто може їх надати;
- поінформування всіх працівників органу влади, відповідальних за комунікацію, щодо плану (схеми) проведення публічних консультацій і чітке розподілення функцій та обов'язків між ними;
- визначення каналу поінформування керівництва органу.

Визначення зацікавлених сторін

Під час формування списку зацікавлених сторін належить визначити значення та складність проблеми, щоб зрозуміти, яким чином можна забезпечити відображення різноманітних наявних інтересів під час обговорення. Потрібно визначити критерії, за якими буде відібрано відповідні зацікавлені сторони. Використовуючи критерії, можна сформувати список зацікавлених сторін (у разі, якщо орган державної влади з огляду на покладені на нього функціональні обов'язки проводить консультації з громадськістю на постійній основі, доцільно створити перелік/базу даних зацікавлених сторін за кожним напрямом діяльності цього органу), з якими треба проконсультуватися.

Визначення зацікавлених сторін потребує:

- проведення аналізу та визначення ролі громадськості, зацікавлених сто-

Рисунок 2. Аналіз зацікавлених сторін



рін, потенційних учасників і політичних сил, що ухвалюють рішення;

- проведення аналізу зацікавлених сторін та окреслення критеріїв відбору для того, щоб охопити такі елементи:
 - сектори: державний, приватний, неприбутковий, зацікавлені особи;
 - легітимність/законність:
 - кількість, порівняльний розмір організації;
 - кількісне співвідношення сфер інтересів, які вони представляють;
 - їхні повноваження, надані виборцями для того, щоб вони могли діяти від їхнього імені;
 - внутрішня злагодженість/єдність;
 - їхні продукти/результати діяльності на цей момент;
 - наявні ресурси:
 - знання сутності політики та політичного процесу;
 - фінансування;
 - матеріальна власність;

- люди (на контрактній і добровільній основі);
- лідерство та досвід;
- статус (щодо влади та інших партнерів);
- інформаційна спроможність і спроможності проводити дослідження;

Рисунок 3. Аналіз зацікавлених сторін за географічним чинником



– спроможність до вироблення політики:

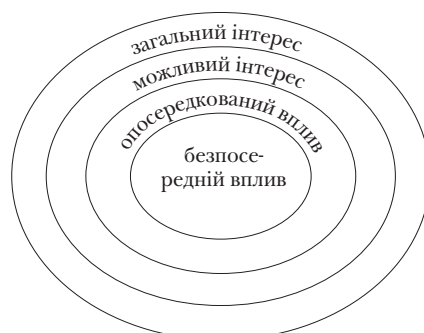
- знання та здатність зрозуміти й чітко викладати інформацію;
- спроможність синтезувати рішення та впливати на них;
- стратегічна спроможність (визначення цілей і розвиток засобів для досягнення цих цілей);
- спроможність мобілізуватися та формувати коаліції;

– репутація/довіра:

- організація;
- люди;
- продукти;
- процеси та методи, що застосовуються;

- характеристика членів:
 - демографічний профіль;
 - психографічний профіль;
- організаційна структура:
 - структура організації;
 - управління;
 - особи, які мають вплив на організацію;
 - взаємозв'язки;
 - розміщення;
 - географія – місцеві, регіональні, національні, міжнародні;
- фінансове становище:
 - доходи – рівень, джерела;
 - розподіл витрат;
 - фінансова стабільність;
 - рівень автономії у визначенні напрямів використання фінансових ресурсів;

Рисунок 4. Аналіз зацікавлених сторін за впливами та інтересами

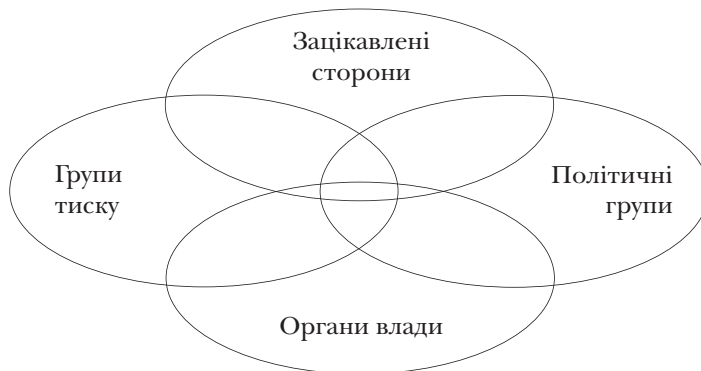


- процес ухвалення рішень:
 - повноваження;
 - розуміння потенційними учасниками процесу ухвалення рішень і, таким чином, спроможність забезпечувати їхні повноваження та завдання у визначенні процесу ухвалення рішень та основних правил цього процесу;
- взаємозв'язки:
 - внутрішні та зовнішні;
 - організаційні;
 - особисті;
 - потенційні конфліктні ситуації;
 - зобов'язання;
- перешкоди до участі:
 - вартість/витрати;
 - конфлікт інтересів;
 - політична програма;
 - наявність/час;

- основні питання/інтереси:
 - у короткостроковій перспективі;
 - у довгостроковій перспективі;
- ступінь очікуваного впливу:
 - вплив і зацікавленість, участь в ухваленні рішення;
 - підпадають під безпосередній/опосередкований вплив;
 - можливий/загальний інтерес.

Під час проведення аналізу зацікавлених сторін буде корисним визначити спільні інтереси, які поділяють зацікавлені сторони (див. **Рисунок 5**) перед тим, як розпочинати процес консультацій, і оцінити ті ситуації, де можуть з'явитися конфліктні позиції. Це дасть змогу організаторам консультацій побудувати консенсус щодо простих питань, які виносяться на обговорення, та ефективніше спланувати публічні консультації. Визначення спільних інтересів можна здійснити через організацію зустрічі із зацікавленими сторонами або на основі аналізу попередніх консультацій, анкетування чи з використанням інших підходів.

Рисунок 5. Спільні інтереси зацікавлених сторін



Наведені нижче таблиці (3 та 4) можуть допомогти робочій групі розробити профілі зацікавлених сторін і відібрати зацікавлені сторони та/або групи інтересів, які розглядаються як потенційні учасники процесу публічних консультацій. Для цього використовують спеціальний формуляр, так звану сітку відбору зацікавлених сторін (див. **ТАБЛИЦЮ 3**). Вона дає змогу особі, відповідальній за проведення консультацій, перелічити зацікавлені сторони за категоріями (під-

падають під вплив, зацікавлені, мають вплив, урядові, політичні), а потім оцінити кожну зацікавлену сторону згідно з комплексом зважених доречних критеріїв. Наприклад, критерій легітимності може містити розгляд кількості зацікавлених сторін, представлених групою, відсоток напрямів політики, представлених групою, її повноваження, спроможність брати на себе зобов'язання від імені групи та продукти на цей момент.

Таблиця 3. Сітка відбору зацікавлених сторін

Хто	Легітимність				Ресурси						Політика				Харак-ка					
	Кількість	Відсоток	Повноваження	Послідовність/єдність	Продукти	Знання	Фінансування	Матеріальна власність	Люди	Лідерство	Статус	Відповідальність	Викладення	Поєднання	Стратегія	Мобілізація	Коаліція	Демографічні	Психографічні	Вага
Підпадають під вплив 1. ____ 2. ____ 3. ____																				
Зацікавлені 1. ____ 2. ____ 3. ____																				
Групи тиску 1. ____ 2. ____ 3. ____																				
Урядові 1. ____ 2. ____ 3. ____																				
Політичні 1. ____ 2. ____ 3. ____																				

Таблиця 4. Сітка відбору зацікавлених сторін щодо створення коаліції

Зацікавлені сторони	Питання/варіант								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	В-С-Н								
B									
C									
D									
E									
F									
G									

В – висока, С – середня, Н – низька

Сітка спроможності зацікавлених сторін до коаліції може виявитися корисною для того, щоб зрозуміти інтереси різних зацікавлених сторін, їхню відносну важливість і вірогідність створення коаліцій для досягнення консенсусу/порозуміння упродовж процесу проведення консультацій.

Аналізування і відбір зацікавлених сторін часто є питанням збалансованості ідеальної репрезентативності зацікавлених сторін і реалій бюджету, часових обмежень та обмежень, пов'язаних з людським чинником.

Визначити графік

Враховуючи зростання кількості консультацій і зацікавлених сторін, які беруть у них участь, ключове значення мають координація та співпраця між органами влади й представниками громадянського суспільства. Особи, відповідальні за кон-

сультації, повинні працювати разом з іншими структурними підрозділами в центральному апараті (і територіальних відділах у разі необхідності) органу та недержавними організаціями.

Запланувати механізм оцінки/моніторингу результатів

Хоча безпосередньо під час консультації проводиться моніторинг і корегування (наприклад, зменшення часу, відведеного для засідань, або зміна рішення щодо запрошення додаткових зацікавлених сторін), весь консультаційний процес необхідно оцінювати на його завершальному етапі.

Визначення параметрів оцінки на початку консультаційного процесу дає змогу краще оцінити інформацію, отриману наприкінці консультацій.

Розроблення процесу

Обрати метод проведення консультацій

Існують різноманітні методи проведення публічних консультацій (характеристику та детальний опис яких наведено вище, див. **ТАБЛИЦЮ 2**). Вибір повинен ґрунтуватися на визначенні найкращого методу для успішного досягнення цілей консультації, визначених органом влади. Під час визначення методу впливатимуть такі чинники, як людські й фінансові ресурси, наявність часу та складність питання (проблеми). Від вибору методу консультацій залежатиме план їх проведення (регламент).

Плануючи консультації, потрібно розглянути різноманітні підходи або комбінацію методів для забезпечення досягнення окреслених цілей. Публічні консультації, на яких розглядатимуть комплексні/складні або суперечливі питання (проблеми), можуть потребувати поєднання більш як одного методу. Наприклад, спочатку можна провести фокус-групи, щоб уточнити питання перед проведенням серії круглих столів і публічних слухань.

Незалежно від якості планування або консультаційного процесу консультації повинні бути добре організовані, з достатнім обсягом фінансування, реалістичним графіком і навченими людьми. Інакше вони можуть не виправдати очікувань або взагалі виявитися невдалими. Важливим буде:

- забезпечення достатнього часу для погодження схеми проведення консультацій (методу, часового графіка та ін.), визначення переліку зацікавлених сторін, підтвердження їхньої участі, поширення консультаційних документів;
- перевірка матеріально-технічної бази (доступ, технологічне забезпечення, повідомлення, розташування тощо);

- визначення головуючих на засіданнях (або відповідальних) і фасилітаторів, підготовка їх до організації публічних консультацій.

Процес підготовки консультаційних документів

Під консультаційними документами розуміють документи, які органи державної влади опрацьовують для вирішення певних важливих соціально-економічних проблем/питань і виносять на публічне обговорення для отримання реакції інститутів громадянського суспільства та зацікавлених сторін, на які вони можуть здійснювати вплив. Консультаційні документи супроводжують процес проведення публічних консультацій, хоча формат самих документів може відрізнитися залежно від обраного методу консультування.

Відмінність консультаційного документа від проекту нормативного акта – консультаційний документ містить опис проблем чи можливостей, що існують, пропозиції й оцінку можливих способів дій або рішень, тим часом як проект нормативного акта містить лише готове рішення.

Практика закордонних країн підтвердила ефективність використання таких інструментів, як “білі книги” та “зелені книги”, які становлять консультаційні документи для методів, що передбачають консультування й активне залучення громадян до процесу формування та вироблення державної політики. Давши визначення цим двом інструментам (“білим” і “зеленим книгам”), можна буде докладніше обґрунтувати спосіб їх застосування у проведенні консультацій.

Якщо уряд хоче отримати реакцію парламенту, зацікавлених сторін і громадськості на різні варіанти запропонованої

державної політики, публікується “зелена книга”. Завдання “зеленої книги” – допомогти урядові привернути увагу громадян до проблем або можливостей, що виникають, а також з’ясувати ставлення громадян до можливих способів вирішення проблеми або використання наявних можливостей. Результатом проведення консультацій і врахування пропозицій/рекомендацій, сформульованих громадянами, може стати “біла книга”.

“Біла книга” – це докладна заява про політику, яка представляє позицію уряду. Публікація “білої книги” зазвичай супроводжує виступ відповідного міністра в парламенті. Завдання “білої книги” – допомогти керівництву поінформувати громадськість про політику, що запроваджується як відгук на нові потреби та можливості, і дізнатися про реакцію суспільства.

Фактично консультаційні документи, як от “зелені” та “білі книги”, після їх обговорення з громадськістю набирають форми проекту нормативних (законодавчих, регуляторних) актів або програмних документів уряду з конкретними заходами, спрямованими на вирішення проблем. Для оцінки проектів урядових документів до моменту їх представлення на засідання уряду можна застосувати експертні консультації (як-от експертна оцінка зацікавлених сторін і тристоронні комісії або спільні робочі групи), які на фаховому рівні проаналізують законотворчу практику, застосовану органом влади під час підготовки відповідного проекту.

Структури “зеленої книги” та “білої книги”

“Зелена книга” містить такі компоненти:

1. Опис проблеми/нових можливостей:

- Яка проблема потребує вирішення?

- Які нові можливості відкрилися?
- Якою мірою вирішення проблеми або використання можливості по-требує втручання держави?

2. Визначення мети проведення консультацій (чого уряд хоче досягти за допомогою політики, у вирішенні яких питань уряд потребує підтримки громадськості).

3. Докладний опис проблеми:

- Наскільки масштабні явища чи проблеми?
- Які зміни відбулися останнім часом?
- В якому соціальному та економічному контексті розглядається проблема?

4. Визначення можливих ускладнень, якщо проблему не буде вирішено:

- Як це позначиться на суспільному житті?
- Якими будуть масштаби цього явища?
- Що перешкоджає подоланню проблеми?

5. Ключові питання для обговорення. Поставте питання щодо:

- Важливості проблеми та її походження.
- Можливих способів вирішення проблеми.
- Можливостей реалізації пропонуванних заходів.

6. Сучасний стан справ у проблемній сфері та оцінка чинної політики:

- Сучасна державна політика у сфері, що викликає занепокоєння.
 - Які існують ініціативи щодо вирішення проблеми в інших регіонах/країнах?
7. Можливі варіанти та/або принципові позиції щодо подальших дій:
- На підставі яких критеріїв можна оцінити варіанти політики?
 - Які варіанти вже вироблено?
 - На кого і яким чином вплине запропонований варіант?

“Біла книга” містить такі компоненти:

1. Визначення проблеми/нових можливостей, які потребують зміни політики:
 - Які симптоми проблем у суспільному житті?
 - Які проблеми зумовлюють ці симптоми?
 - Якими будуть наслідки і для кого, якщо проблема не вирішуватиметься?
 - Які існують зацікавлені сторони щодо вирішення визначених проблем?
2. Визначення цілей державної політики, пропонувані в цьому документі.
3. Докладний опис запропонованої ініціативи (стратегії, програми):
 - Що треба змінити?
 - Які критерії оцінки варіантів?
 - Які варіанти вирішення проблеми можливі?
 - У чому переваги та хиби кожного із запропонованих варіантів?
 - Яку політику пропонує уряд?
4. Опис змісту та етапів впровадження:
 - Які перешкоди можуть виникнути в процесі реалізації та як їх подолати?
 - Які очікуються наслідки впровадження?
 - Які дії та заходи потрібно передбачити?
 - Які ресурси потрібні для впровадження політики?
5. Яких часових рамок потребує виконання конкретних етапів плану (стратегії, програми)?

Впровадження

Виконати план проведення публічних консультацій

Впровадження означає реалізацію плану консультації за допомогою організаційного планування і матеріально-технічного забезпечення:

- Учасникам потрібно достатньо часу, щоб прочитати та проаналізувати кон-

сультаційні документи. Документи повинні бути поширені заздалегідь усім зацікавленим сторонам, запрошеним до участі в консультаціях. Консультаційні документи повинні бути представлені в зручному для учасників форматі – електронному або паперовому залежно від технічних можливостей зацікавлених сторін.

- Учасники (у разі необхідності) повинні мати змогу до (та під час) проведення публічних консультацій звернутися до організаторів заходу для пояснення/уточнення змісту консультаційних документів.

Пояснити процес проведення запланованих консультацій

На початку консультації необхідно для прозорості пояснити весь її процес. Потрібно торкнутися таких питань:

- Яка мета консультації та всього процесу; чому саме цих зацікавлених сторін обрано для участі і коментування консультаційних документів.
- Як відбуватимуться консультації (організаційний регламент).
- Яким чином збиратимуть коментарі/пропозиції учасників консультацій та яким чином організатори використовують отримані в результаті заходу дані.
- Яким буде продукт консультації та як його буде використано.

Аналіз

Проаналізувати дані й описати результати

За результатами консультацій із зацікавленими сторонами готують уточнену оцінку варіантів політики за схемою, наведеною вище. Крім того, ця оцінка після консультацій також має містити:

- глибший аналіз вигод і витрат, вплив запропонованих варіантів політики на бізнес, громадські організації, окремих громадян, економіку в цілому, врахування економічних і соціальних ефектів;

- Окреслити спосіб інформування зацікавлених сторін про остаточний документ, який після обговорення та внесення відповідних змін буде представлено органом державної влади як узгоджений і такий, що враховує публічні інтереси проекту урядової політики в певній сфері.

За умови правильно спланованого процесу консультації відбуватимуться відповідно до узгодженого регламенту, хоча потрібно бути готовим до певних коректувань у разі необхідності (наприклад, вибрати інший метод роботи/інакше організувати роботу в групах з учасниками, якщо їхня кількість або представництво відрізнятиметься від запланованого, або обрати нового фасилітатора для групи, якщо в межах робочої групи не вдається стримувати конфліктуючі сторони).

Можливі зміни залежать від обраного процесу. Наприклад, якщо одноденне засідання не відбувається належним чином, потрібно бути готовим оголосити перерву, оцінити ситуацію й ухвалити рішення щодо заходів для поліпшення та досягнення цілей консультацій.

- необхідні заходи для впровадження політики для кожного з варіантів, і можливі ризики, пов'язані із впровадженням;
- чіткіше бачення, як здійснюватиметься моніторинг та оцінювання політики;
- аналіз результатів консультацій, підсумкові відповіді, отримані від різних груп інтересів, пояснення, як і чому змінилися припущення, оцінка наслідків і рекомендації в результаті консультацій;

- визначення, який з варіантів і чому найкращий.

Після завершення консультації необхідно зібрати всі дані й узагальнити їх у формі ключових тверджень зацікавлених сторін щодо питань, винесених на обговорення, і викладення у вигляді попереднього варіанта звіту.

Формат звіту потрібно обрати такий, щоб він щонайкраще відобразив пропозиції/рекомендації учасників обговорення, наприклад, із застосуванням табличної форми, в якій буде зібрано ключові твердження з питань, винесених на обговорення (подібні твердження, сформульовані представниками різних зацікавлених сторін, необхідно узагальнити).

До звіту може входити така інформація:

- опис мети та процесу консультацій, що відбулися;
- узагальнені відповіді на питання, що виносилися на консультації, аналіз відповідей за різними групами інтересів;
- які рішення ухвалено за результатами консультацій;
- перелік організацій, які брали участь у консультаціях.

Кінцевий звіт повинен бути розісланий усім зацікавленим сторонам, які брали участь у обговоренні. Формати для оцінки консультацій організаторами процесу та зацікавленими сторонами наведено в Додатку 5.

Зворотний зв'язок

Отримати, проаналізувати та відповідати

Щоб отримати зворотний зв'язок, не забувайте залишити достатньо часу на поширення документів серед зацікавлених сторін та ознайомлення з ними. Потрібно чітко сформулювати очікування – чого саме очікують організатори: докладних коментарів до консультаційних документів, підготованих учасниками, коментарів щодо ключових питань, їхньої згоди з варіантами політики, зазначеними в консультаційному документі. Для забезпечення ефективного зворотного зв'язку⁴ потрібно:

- визначити методи зворотного зв'язку: письмові коментарі, телефонні інтерв'ю, засідання за результатами;

- переконатися, що інформацію та запити щодо отримання відгуків на консультаційні документи зацікавлені сторони отримали;
- підготувати остаточний звіт і передати його всім зацікавленим сторонам;
- довести отримані внаслідок консультацій результати до ширшого загалу за допомогою комунікаційних технологій, які використовує відповідний орган влади. Чітко визначити перелік тих, хто повинен ознайомитися зі звітом про проведені консультації (окрім зацікавлених сторін, безпосередньо до нього залучених).

⁴ У цьому підрозділі ми говоримо про зворотний зв'язок між органами державної влади та зацікавленими сторонами на всіх етапах консультування.

Оцінка

Оцінити зміст і процес консультацій

Останній етап проведення консультацій – оцінка самого процесу: наскільки досягнуто цілей, сформульованих перед початком консультацій, і чи вибір методу проведення консультацій сприяв максимальному досягненню поставлених цілей. Існують різноманітні методи для оцінки консультацій, такі як фокус-групи, дослідження й оцінка безпосередньо членами команди, які відповідали за організацію та проведення консультацій (прикладом може слугувати анкета, запропонована в Додатку 6).

Оцінювання потрібно планувати від самого початку консультацій. Для цього необхідно визначити критерії успіху або невдач та яким чином їх вимірювати. Наприклад, критерії можна поділити за такими групами:

1) Цілі консультацій

Усі цілі мають бути специфічними, вимірюваними, узгодженими, реалістичними, обмеженими в часі. Цілі можна вимірювати за такими критеріями:

- чітко сформульовані;
- прив'язані до ширшого процесу роботи організації (наприклад, міністерства);
- пояснені та зрозумілі організаторам і залученим до процесу планування консультацій.

2) Залучення до процесу консультацій

На початку консультацій потрібно встановити цілі щодо рівня залучення пред-

ставників різних зацікавлених сторін. У подальшій роботі корисною буде інформація, які із застосованих методів мали найкращу результативність (у розрізі зацікавлених сторін). Успішність залучення можна вимірювати за такими критеріями:

- отримано погляди/реакцію/коментарі від тих груп, які було заплановано;
- залучено маргіналізовані групи або групи, мало представлені;
- люди, які брали участь у консультаціях, отримали зворотний зв'язок;
- люди, які брали участь у консультаціях, вважають, що в рамках консультацій отримали позитивні результати.

3) Методи консультацій

Визначення методів – основний етап у плануванні консультацій і залежить від того, з ким проводяться консультації (з якими зацікавленими сторонами), яка інформація від них необхідна, скільки є ресурсів, часу та досвіду. Методи можна оцінювати за такими критеріями:

- чи відповідали обрані методи окресленим цілям;
- які методи спрацювали найкраще і чому;
- у рамках консультацій отримано необхідну:
 - кількісну та якісну інформацію;
 - достатню кількість відповідей.

4) Часові рамки

Для оцінювання того, чи витримано часові рамки, можна використати такі критерії:

- графік консультацій був чітким і його дотримано, якщо ні – чому?
- було відведено достатньо часу для відповідей.

5) Поширеність інформації

Необхідно оцінити ефективність матеріалів, поширюваних під час консультацій. Чи оголошення про громадські обговорення дали змогу зібрати правильну аудиторію? Чи використання інтернету було ефективним? Чи інформація дійшла до “потрібних” людей? Для оцінки можна використати такі критерії:

- інформація була:
 - доступною;
 - відповідала суті проведених консультацій;
 - викладена зрозумілою та доступною мовою;
 - наявною іншими мовами або в інших форматах, якщо необхідно.

6) Витрати

Необхідно показати, що консультації були варті ресурсів, витрачених на них. Дешевші методи дали б менш якісну інформацію. Для оцінювання можна використовувати такі критерії:

- бюджет був адекватним і повністю покривав заплановані заходи;
- були непередбачені витрати – які саме.

7) Ефект консультацій

Чи відбулися зміни в результаті консультацій, якщо так, то якого характеру:

- отримано коментарі, які можна використати;
- коментарі було насправді використано;
- консультації призвели до реальної зміни в урядовій політиці;
- консультації змінили відносини між її учасниками.

Додаток 1

Принципи та стандарти консультацій у країнах ЄС

У “Білій книзі щодо європейського врядування”⁵, опублікованій Європейською Комісією 2001 року, визначено основні напрями поліпшення роботи європейських інституцій. Серед них – поліпшення процесу залучення громадськості до роботи інституцій. У своїй роботі ЄК спирається на принципи демократичного управління (good governance), викладені у цьому документі. Ці принципи стосуються органів виконавчої влади всіх рівнів – наднаціональних, національних, регіональних і місцевих, їх необхідно дотримуватися в усіх аспектах роботи, зокрема під час проведення консультацій із зацікавленими сторонами:

- участь;
- відкритість;
- підзвітність;
- ефективність;
- узгодженість.

Щоб консультації були успішними, важливим є знання та виконання цих прин-

ципів обома сторонами, залученими до консультацій: урядом і зацікавленими сторонами.

Для забезпечення відповідного рівня консультацій ЄК розробила також мінімальні стандарти, дотримання яких органами державної влади, що проводять консультації, повинно забезпечити ефективність процесу:

- чіткий зміст інформації;
- методи розповсюдження інформації адекватні цільовій аудиторії;
- адекватні часові рамки;
- зворотний зв'язок;
- надання можливості всім зацікавленим сторонам висловити свої позиції.

Нижче наведено докладні положення основних принципів і мінімальних стандартів, використовуваних ЄК для консультацій⁶.

Основні принципи

Участь

“Якість [...] політики залежить від забезпечення участі зацікавлених сторін у повному циклі вироблення політики – від концепції до впровадження”

Цей принцип означає, що, по-перше, участь зацікавлених сторін необхідно забезпечувати впродовж усього циклу вироблення політики – від визначення проблеми до впровадження, і, по-друге, консультації повинні проводитися з яко-

⁵ “European Governance. A White Paper”, Commission of the European Communities. Brussels, COM(2001) 428.

⁶ “Consultation document: Towards a reinforced culture of consultation and dialogue – Proposal for general principles and minimum standards for consultation of interested parties by the Commission”, Commission of the European Communities. Brussels, COM(2002) 277.

мога ширшим колом зацікавлених сторін.

Відкритість і підзвітність

“Державні інституції мають працювати відкрито [...] для встановлення та зміцнення довіри до уряду”

“Кожна інституція має надавати роз’яснення та нести відповідальність за політику, яку вона провадить”

Відповідно до європейських принципів демократичного управління, процес вироблення політики має бути прозорим для суспільства, тобто зрозумілим для зацікавлених сторін і таким, що користується довірою. Ця вимога безпосередньо стосується і процесу консультацій, оскільки він є інструментом взаємодії із зацікавленими сторонами у процесі вироблення політики. У цьому принципі встановлюються вимоги щодо чіткості та відкритості таких елементів консультацій:

- які питання опрацьовують;
- які механізми використовують для консультацій;
- хто бере участь у консультаціях і чому;
- позиції яких сторін мали вплив на ухвалене рішення.

Водночас цей принцип потребує відкритості від організацій, залучених до консультацій. Зацікавлені сторони, які хочуть надавати коментарі та пропозиції до урядової політики, повинні зазначити про себе таку інформацію:

- чиї інтереси вони представляють;
- наскільки репрезентативними вони є;
- наскільки ефективно/точно вони представляють ці інтереси.

Ефективність

“Політика має бути ефективна і вчасна, така, що забезпечує потреби”

Цей принцип встановлює вимоги щодо часу залучення зацікавлених сторін до консультацій. А саме зацікавлені сторони мають бути залучені на етапі, коли вони можуть мати вплив на формулювання основних цілей, методів виконання, критеріїв оцінки ефективності політики. Крім того, цей принцип наголошує на тому, що учасники консультацій мають розуміти позиції один одного, умови, в яких функціонує орган виконавчої влади, що проводить консультації, та, відповідно, розуміти ступінь впливу, який вони можуть мати на рішення. Наголошується також, що метод проведення консультацій повинен бути пропорційний впливові винесеного на консультації питання.

Узгодженість

“Політика та дії мають узгоджуватися [...]”

Цей принцип потребує забезпечення прозорості та постійного вдосконалення процесу консультацій за допомогою використання таких елементів:

- механізми зворотного зв’язку, що означає поширення результатів консультацій усім учасникам;
- оцінка процесу і організаторами, і тими, кого було залучено до консультацій;
- перегляд процесу проведення консультацій за результатами оцінки.

Забезпечення дотримання цього принципу дає змогу отримати комплексний аналіз процесу консультацій: що працює, що не працює, як це може бути змінено або продовжено.

Мінімальні стандарти

Чіткий зміст консультацій

Цей стандарт потребує, щоб усі матеріали, поширювані під час консультацій, були чіткими й лаконічними, містили всю необхідну інформацію для надання коментарів. А саме інформація для широкого загалу та консультаційні документи мають містити:

- стислий опис змісту, обсягів і завдання консультації, включаючи опис окремих питань, відкритих для обговорення, і питань, важливих для уряду;
- докладну інформацію щодо будь-яких заходів – слухань, зустрічей і конференцій, – які проводилися в рамках консультації;
- роз'яснення того, як уряд працюватиме з пропозиціями та коментарями зацікавлених сторін, як надаватиметься зворотний зв'язок та якими будуть подальші кроки у виробленні політики;
- довідка про те, де можна знайти документи, які не додаються, але стосуються консультації.

Публікації

Цей стандарт потребує забезпечення належного розповсюдження інформації щодо консультацій, а саме використання таких засобів розповсюдження інформації, що відповідають потребам усіх зацікавлених сторін, яких залучають до консультацій. Зокрема рекомендується використовувати різні засоби (інтернет, прес-релізи, пряма поштова розсилка) та різні

формати документів (електронні, паперові копії). Окремо наголошується на забезпеченні інформацією груп інтересів зі спеціальними потребами, наприклад, спеціальний формат документів можна використовувати для осіб з фізичними вадами або переклад іншими мовами для представників національних меншин.

Спеціально для випадку Європейської Комісії наголошується на необхідності розміщення інформації про консультації на єдиному інформаційному порталі в інтернеті “Твій голос в Європі”, де вміщено інформацію про всі консультації Комісії, що відбуваються, а також ті, що вже відбулися⁷.

Часові рамки для участі

Цей стандарт потребує надання достатнього часу зацікавленим сторонам для відповідей на запрошення до участі в консультаціях і підготовку письмових коментарів. Наприклад, у практиці європейських інституцій для письмових коментарів надають не менше шести тижнів, а запрошення на участь у зустрічах відправляють не пізніше, ніж за 20 днів до проведення заходу. Термін, відведений для консультацій, має бути збалансовано таким чином, щоб надати достатньо часу зацікавленим сторонам для коментарів і задовольнити часові вимоги щодо вироблення політики. У невідкладних питаннях або якщо зацікавлені сторони вже мали нагоду висловити свої позиції, період може бути зменшено. Водночас у певних випадках період для консультацій може бути більшим, ніж шість тижнів, наприклад, коли питання складне або погляди щодо нього контроверсійні.

⁷ Your voice in Europe, http://europa.eu.int/yourvoice/index_en.htm.

Підтвердження та зворотний зв'язок

Цей стандарт вимагає від органів влади підтверджувати отримання коментарів від зацікавлених сторін і публікувати результати консультацій. Підтвердження може бути надіслано індивідуально або розміщено на веб-сайті. Пропозиції та коментарі необхідно докладно проаналізувати для визначення, наскільки та яким чином їх можна включити до розроблюваного урядом документа. Отримані коментарі мають бути оприлюднені на інтернет-сайті, де розміщується інформація про консультації.

Особливі умови для фокусних консультацій

Цей стандарт встановлює вимоги до залучення конкретних груп інтересів до процесу консультацій. Від уряду вимагають неупередженого ставлення до всіх сторін і він має забезпечувати участь у консультаціях таких категорій зацікавлених сторін:

- ті, на кого впливає політика;
- ті, кого буде залучено до реалізації політики;
- організації, що висловили зацікавленість у цій політиці.

Тут також наводяться додаткові чинники, які беруть до уваги під час визначення кола зацікавлених сторін:

- ширший вплив цієї політики на інші сфери політики, наприклад, на інтереси охорони навколишнього середовища;
- потреба в спеціальному досвіді, експертизі або технічних знаннях за необхідності;

- потреба в залученні “неорганізованих” інтересів, якщо це необхідно;
- досвід участі зацікавлених сторін у попередніх консультаціях;
- потреба у збалансованому підборі, де це можливо, між представниками:
 - великих і малих організацій;
 - соціальних та економічних гравців;
 - широкого кола виборців і специфічних груп інтересів (наприклад, жінки, літні люди, безробітні, етнічні меншини).

Мірою можливості центральний уряд повинен залучати до консультацій організації, що діють на національному рівні. Для проведення фокусних консультацій доцільно розробити чіткі і прозорі критерії, яким зацікавлені сторони мають відповідати для участі в таких консультаціях.

Консультаційним органам, створеним при органах державної влади, доцільно перевірити, чи їхній склад адекватно відображає наявні інтереси у сфері політики, яку вони представляють. Якщо ні, тоді уряд має зробити кроки, щоб забезпечити адекватну участь у консультаціях усіх груп інтересів (через використання інших форм консультацій).

Приклад критеріїв для участі у консультаціях на рівні Європейської Комісії:

“Для того, щоб організацію було визнано як європейську, вона повинна:

- бути постійно представленою на рівні співтовариств;
- надавати прямий доступ до продуктів діяльності своїх експертів і брати участь у консультаціях;

- її інтереси мають збігатися з інтересами європейського суспільства;
- мати орган, визнаний на рівні країн-членів, як представник окремих інтересів;
- мати членські організації майже в усіх країнах-членах;
- бути підзвітною своїм членам;
- мати повноваження діяти на європейському рівні;
- бути незалежною та виборною;
- працювати прозоро, особливо у фінансових питаннях і тих, що стосуються ухвалення рішень”.

Додаток 2

Методи, визначення та практичне застосування

Методи	Визначення	Приклад
<i>Отримування зворотного зв'язку від громадян</i>		
Фокус-групи	Структурований процес збору інформації, коли спеціально відібрані учасники забезпечують зворотний зв'язок щодо конкретних політичних рішень, проектів, питань	Управління ресоціалізації (Social Exclusion Unit) Великої Британії використовує фокус-групи для інформування про свої проекти щодо неповнолітніх втікачів
Письмові консультації	Процес надання порад або рекомендацій у письмовій формі на чітко задану тему/питання. Письмові консультації розглядають як підготовчий етап до моменту ухвалення рішення для залучення якомога більшого кола людей і громадських організацій. Письмові консультації зазвичай супроводжують іншими методами консультування, як-от конференції або візити до зацікавлених сторін	Письмові консультації – типовий інструмент вироблення державної політики у Великій Британії, де громадянам дають змогу надавати письмові коментарі щодо варіантів політики та пріоритетів, визначених у документі, винесеному на консультацію. (У Великій Британії процес проведення письмових консультацій здійснюють на основі Кодексу практики про проведення письмових консультацій, схваленого офісом Кабінету)
Дослідження	Процес збору інформації та думок. Може включати різні методи збирання відповідей, такі як запитальники, комп'ютерне голосування чи телефонні опитування	Уряд Канади двічі на рік проводить дослідження щодо надання державних послуг та отримує близько 3 000 запитальників електронною поштою. Результати досліджень використовують для визначення урядових пріоритетів у сфері поліпшення послуг. Міністерство освіти та навиків Великої Британії проводило опитування щодо стратегічного документа уряду <i>“Завтрашнє майбутнє. Будуючи стратегію розвитку для дітей і молоді”</i> . Цей консультаційний документ містив наприкінці запитальник, в якому передбачалися відкриті та закриті питання до обговорення

Методи	Визначення	Приклад
Опитування громадської думки	Процес, коли навчені інтерв'юери задають окресленій вибірці населення певний набір попередньо перевірених питань. Цей метод використовують для збору фактичної інформації щодо ставлення громадян, зазвичай щодо якості та обсягів фінансування послуг, що надаються органом державної влади	Данія проводить опитування щодо рівня довіри громадян до публічного сектору. З отриманих відповідей уряд Данії має можливість зробити висновки щодо найбільш критичних сфер урядової політики та заходів, спрямованих на підвищення довіри до уряду, та політики, яку він здійснює
Анкетування	Процес заповнення спеціальної форми (запитальника) певною вибіркою населення (репрезентативною або випадковою) для визначення громадської думки з певного питання (низки взаємопов'язаних питань)	
Інтерв'ю	Процес отримання реакції або поглядів і думок в усній формі (за безпосереднього контакту чи телефоном) спеціально підготовленими фахівцями (інтерв'юерами, журналістами, соціологами) на певну проблему або подію, що існувала	
“Гаряча лінія”	Процес надання пропозицій чи отримання зауважень/коментарів телефоном щодо певної проблеми/питання. Зазвичай “гарячі лінії” проводять з першими особами (міністрами, керівниками органів), що уможлиблює безпосередній контакт з особами, відповідальними за формування та реалізацію урядової політики	
<i>Консультації з громадськістю на тимчасовій (ad hoc) основі</i>		
Консультативні групи	Вибрані учасники беруть участь в обговоренні для ухвалення рішень з визначеної теми. Уряд може запросити окремих громадян, як-от експертів чи представників інститутів громадянського суспільства, стати членами консультативних органів	Створення консультативних органів характерно для Фінляндії; їхнє основне завдання – оцінювання урядової політики або державних програм

Методи	Визначення	Приклад
Конференція, семінар	Конференція – великі засідання тривалістю один чи кілька днів, присвячені одному ключовому питанню або темі, поділений на вузькі питання. Семінари – форма групової роботи за активної участі запрошених, мета якої – обмін інформацією щодо певної теми	Уряд Ірландії проводив низку семінарів і конференцій на території всієї країни під час винесення на широкий загал своєї Білої книги про сільський розвиток. Уряд Кореї організовував низку семінарів, присвячених проведенню реформи державного управління
Інтернет-конференції	Процес інтерактивного обговорення в мережі інтернету певного питання/проблеми. Інтернет-конференції можуть проводитись із залученням широкого загалу або передбачати залучення визначеного кола зацікавлених сторін	
Індивідуальні консультації	Процес висловлення думки або поглядів вузькими спеціалістами/консультантами з питань, які є предметом інтересу органу влади	
Публічні слухання	Комунікативний захід за участі зацікавлених представників широкого загалу громадськості та зацікавлених сторін, що передбачає обговорення, розгляд певного рішення, проєкту програмного документа (концепції, програми, плану тощо)	Агентство з питань стандартизації продовольчих товарів Великої Британії, наприклад, провело низку публічних слухань, присвячених обговоренню подання (пропозицій з політики) до Комісії з сільського господарства та продовольства
<i>Консультації з громадськістю на постійній основі</i>		
Відкриті години	Цей інструмент дає змогу громадянам на регулярній основі зустрічатися та розмовляти з розробниками урядової політики	
Громадські ради (citizens' panels)	Групи громадян, яких обирають на основі репрезентативної вибірки. Уряд на постійній основі проводить консультації з громадськими радами через телефонні чи поштові дослідження, інтерв'ю чи семінари для отримання зворотного зв'язку щодо різноманітних урядових ініціатив	У Великій Британії People's Panel складається з 5 000 громадян, вибраних на випадковій основі, які представляють населення країни за віковою, статевою та регіональною ознаками

Методи	Визначення	Приклад
Дорадчі комітети	Комітети, які складаються з представників громадськості, призначених органами державної влади для забезпечення широкого представництва різноманітних груп та організації форуму для консультацій на постійній основі	Наприклад, у Польщі національний дорадчий комітет надає поради уряду щодо державної політики та всіх питань, що стосуються недієздатних осіб. Данія створила 31 комітет з представниками зацікавлених сторін, кожний з яких покриває специфічну сферу політики Європейського Союзу
<i>Активна участь громадян у визначенні форми публічної політики</i>		
Узгоджувальні конференції	Невеликі засідання (за складом подібні до фокус-групи), основне завдання яких – узгодження певного рішення проблеми або певного варіанта політики. Організують узгоджувальні конференції зацікавлені органи влади на основі випадково вибору кандидатів для вирішення того чи іншого питання	Цей інструмент широко застосовують у країнах, таких як Данія та Норвегія, які проводять узгоджувальні конференції з багатьох аспектів нових технологій, як, наприклад, генетично модифікована їжа. Інший приклад – проведення за ініціативи та сприяння Центру економічного та навколишнього розвитку Великої Британії національної узгоджувальної конференції щодо радіоактивних відходів
Громадське журі	Цей інструмент дуже подібний до узгоджувальної конференції, однак відрізняється кількома ознаками. Процес запитань відбувається як у залі суду, тобто відкрито для широкого загалу. Сам процес запитувань та обговорення набагато коротший у часі, а висновки не обов'язково повинні містити консенсус. Процедура відкрита для всіх охочих (і не фахівців з цього питання також)	Наприклад, у Франції громадське журі бере участь в аналізованні та оцінюванні системи охорони здоров'я
“Відкриті” робочі групи	Цей інструмент використовує таку саму схему, що й тристоронні комісії та спільні робочі групи. На противагу цим інструментам відкриті робочі групи працюють публічно (відкрито) і мають змогу залучати до обговорення широкий загал	Наприклад, уряд Фландрії (Бельгія) створив спільні робочі групи із залученням представників асоціацій, які представляють або допомагають незахищеним верствам населення, для опрацювання політики у сфері подолання бідності та ресоціалізації

Методи	Визначення	Приклад
Громадські форуми	Широкое обговорення групами інтересів і представниками громадянського суспільства певної сфери політики чи питання. Громадський форум є певною рамкою для спільного обговорення й опрацювання варіантів політики та забезпечення активного залучення широкого загалу. Результат роботи – безпосередній внесок до формування урядової політики. Громадські форуми стають щоденною діяльністю, яку організують організації громадянського суспільства	У Норвегії Молодіжний форум за демократію збирає молодь віком від 15 до 26 років, більшість з яких – представники молодіжних організацій. Форум визначає бар'єри, що стоять на перешкоді залучення молоді до політики, пропонують нові інструменти й заходи. Міністр сім'ї та молоді отримує безпосередньо пропозиції, опрацьовані форумом

Активна участь експертів у визначенні форм публічної політики⁸

Оцінка зацікавленими сторонами	Цей інструмент дає змогу здійснити оцінку урядових політик представниками зацікавлених сторін та інституцій громадянського суспільства. Уряд надає доступ до даних/інформації, необхідних для проведення аналізу, і бере на себе зобов'язання опублікувати результати оцінки. Результати зазвичай містять аналіз наявної політики та рекомендації або пропозиції щодо змін	Уряд Італії, наприклад, отримує оцінку своєї діяльності від асоціацій споживачів і використовує її результати для зміцнення стосунків з інституціями громадянського суспільства
Традиційні тристоронні комісії та спільні робочі групи	Ці інструменти дають змогу залучити вибрану групу експертів, представників НДО, до спільних груп з представниками урядових структур. Такі групи опрацьовують конкретні пропозиції щодо урядової політики. Вони працюють самостійно, з певним ступенем закритості до моменту досягнення порозуміння між членами групи. Результатом їхньої роботи можуть бути схвалення пропонованої політики або опрацювання альтернативного проекту закону, а також він може передбачати спільну реалізацію пропозиції, наприклад, за допомогою публічно-приватного партнерства	Тристоронні комісії уряду, бізнесу та профспілок є традиційним інструментом вироблення політики для Австрії, Німеччини. У Польщі, наприклад, існує спільна комісія уряду та місцевого самоврядування, основне завдання якої – опрацювання проектів політичних рішень уряду, найважливіших для самоврядування, і реформа публічної адміністрації (жодної ініціативи у сфері самоврядування уряд не може схвалити без формальної згоди на це комісії)

⁸ Ці інструменти можна розглядати окремо, оскільки їх використання має наслідком опрацювання конкретних пропозицій/варіантів політики або навіть співпрацю з органами державної влади в процесі ухвалення рішень та їх впровадженні.

Додаток 3

Характерні риси типових методів консультування з громадськістю

Методи	Процес/основні завдання	Переваги/хиби
Фокус-групи	Зазвичай фокус-група охоплює від восьми до десяти осіб, робота яких здійснюється за допомогою професійного фасилітатора ⁹ . Фокус-група збирається для обговорення певного чітко визначеного питання, зустріч триває одну-дві години. Під час підготовки засідання фокус-групи можуть поширювати документи для обговорення, але це не є обов'язковим елементом, оскільки основне завдання таких зібрань – глибинний аналіз заданих фасилітатором запитань	Фокус-група дає змогу здійснити глибинний аналіз і визначити спектр поглядів щодо конкретного питання. Засідання фокус-групи – ефективний і корисний інструмент для проведення попереднього дослідження перед консультаціями або оцінки якості альтернатив/варіантів політики, сформульованих внаслідок проведених консультацій з громадськістю та зацікавленими сторонами. Фокус-група порівняно недорогий метод, який дає змогу швидко отримати відповіді на проблемні питання. Учасники не готують відповідей заздалегідь вдома, тому можна почути навіть те, про що ви самі не планували запитати. Основною хібою результатів роботи фокус-групи є те, що отримані відповіді не репрезентативні та не представляють поглядів усього населення, а також досить часто не піддаються узагальненню (у зв'язку з обмеженою кількістю відповідей)
Письмові консультації	Після опрацювання проекту урядової політики його виносять на обговорення громадськості та зацікавлених сторін. Консультаційний документ зазвичай супроводжують пояснювальною запискою (стислою за формою), в якій чітко визначають проблему, яку він повинен вирішити.	Інструмент, який дає змогу зібрати рекомендації/погляди щодо складних політичних питань від зацікавлених сторін і громадян. Письмові консультації дають змогу брати участь у зворотному зв'язку з урядом та органами державної влади всім без винятку громадянам, які мають доступ до

⁹ Фасилітатор керує комунікаційним процесом для вироблення та ухвалення спільного рішення, допомагає учасникам чіткіше ідентифікувати проблемні питання та схвалювати рішення за допомогою координації конструктивної спільної діяльності.

Методи	Процес/основні завдання	Переваги/хиби
	<p>Консультаційний документ¹⁰ мусить виконувати кілька вимог:</p> <ul style="list-style-type: none"> • повинен містити пояснення того, на яких людей і зацікавлених груп спрямовано консультацію • консультаційні документи повинні бути доступні громадянам (за допомогою новітніх технологій) в електронному та друкованому варіантах і представлені всім зацікавленим сторонам, на яких безпосередньо впливатиме схвалення проекту • чітко окреслювати період часу, відведений на консультації. <p>Після завершення терміну письмових консультацій відповідні структурні підрозділи (які відповідали за опрацювання самого консультаційного документа) опрацювають та аналізують усі отримані відповіді. За їхніми результатами готують звіт для громадськості про врахування коментарів і пропозицій, що надійшли, і вносять зміни до проекту урядового рішення</p>	<p>мережі інтернет (зазвичай коментарі та пропозиції надсилають електронною поштою). Дешевий інструмент залучення громадян (і у фінансовому вимірі, і в часовому), ефективність застосування якого залежить від якості (простоти, чіткого формулювання проблем) пояснювальних документів, які супроводжують проект певного рішення (концепцію проекту закону чи державної програми)</p>
<p>Опитування громадської думки</p>	<p>Опитування громадської думки може проводитись із залученням усіх верств населення або окремих груп споживачів державних послуг. Результати опитування використовують для визначення громадських пріоритетів у державних послугах, для оцінки рівня задоволення якістю наявних послуг тощо.</p> <p>Працівники органу державної влади можуть надати допомогу, підготувавши питання, але звичайно соціологічна компанія розробляє запитальник, проводить опитування та оцінює результати. Опитування можуть проводитися телефоном, через особисті зустрічі та поштою.</p>	<p>Регулярне проведення опитування населення (кожні два/три роки) з використанням тих самих питань (запитальника) дає змогу органу влади відстежити будь-які зміни у громадській думці та оцінити ефективність уже проведених заходів з погляду громадськості.</p> <p>Розроблення процесу опитування громадської думки звичайно потребує допомоги консалтингової компанії (центру соціологічних досліджень), що має досвід збору та опрацювання такої інформації.</p> <p>Такий інструмент (з використанням усіх технологій) дорого коштує. Отримання</p>

¹⁰ Вимоги до підготовки консультаційних документів будуть характерні не лише для письмових консультацій, а й у всіх форм залучення громадян, які розглядаються в цьому розділі аналітичного документа.

Методи	Процес/основні завдання	Переваги/хиби
	<p>Що безпосередніший зв'язок з громадськістю (отримання відповіді на питання під час зустрічі порівняно з поштою), то він дорожчий, але його використання призводить до отримання кращих результатів</p>	<p>результатів може потребувати багато часу. Рівень участі громадян в опитуванні великою мірою залежить від зацікавленості у розгляді того чи іншого питання</p>
Анкетування	<p>Проведення анкетування серед вибраної групи населення здійснюють на основі спеціально опрацьованої форми – запитальника. Анкетування, спрямоване на отримання зворотного зв'язку від громадян щодо певної ініціативи уряду чи рівня задоволення його послугами, орган державної влади може проводити безпосередньо (наприклад, за допомогою розміщення низки питань на урядовому сайті або сайті органу влади) або замовляти. Анкетування може бути безособовим процесом, для підготовки запитальника можуть застосовувати і відкриті, і закриті питання залежно від проблеми, яку виносять на розгляд</p>	<p>Анкетування порівнянно з іншими індивідуальними методами (як-от інтерв'ю) дає змогу отримати більше критичних зауважень і пропозицій (особливо якщо проводиться безособове консультування), це менш дорогий метод, оскільки може застосовуватись із використанням технічних засобів, як-от інтернет або телефон для швидшого отримання результатів</p>
Інтерв'ю	<p>Метод індивідуального спілкування з визначеними респондентами на задану тематику. Зазвичай за допомогою інтерв'ю проводять експертну оцінку певного конкретного питання, як-от урядова політика або державна програма. Інтерв'ю передбачає наявність питань, у межах яких проведуть дискусію. Як і інші методи індивідуального консультування, має за мету визначення критичних зауважень, ставлення до певної проблеми або питання вузьких спеціалістів</p>	<p>Проведення інтерв'ю може слугувати корисним інструментом для кращого розуміння (уточнення) проблеми або питання. Під час пошуку відповіді на складні питання інтерв'ю за допомогою персонального контакту з респондентами дає змогу згладити гострі аспекти питання та проаналізувати проблему. Для проведення якісного інтерв'ю потрібні кваліфіковані інтерв'юери та правильно розроблена схема інтерв'ю (наприклад, від простішого до складнішого питання, від загального до “чутливого” тощо). Інтерв'юер повинен вміти змістити акценти в дискусії, якщо обговорюване питання має надзвичайно велике значення для респондента або безпосереднього його стосується. Він водночас повинен бути і журналістом, і психологом</p>

Методи	Процес/основні завдання	Переваги/хиби
Конференція, семінар	<p>Процеси планування та проведення конференцій і семінарів досить схожі між собою:</p> <ul style="list-style-type: none"> • окреслення проблеми/питань, що потребують вирішення та матимуть суспільний резонанс • визначення дати, місця та регламенту (програми) конференції/семінару • визначення основних доповідачів і головуючих на секціях (у разі роботи в групах) • визначення учасників заходу та їх інформування (включно з розсиланням основних роздаткових матеріалів у разі, якщо до моменту обговорення учасники повинні сформулювати свою позицію до проблеми – в основному це стосується семінару) • встановлення механізму оцінки результатів конференції. <p>Єдина різниця – тривалість обговорення, а відтак кількість проблем/питань, винесених для дискусії.</p> <p>Якщо на конференції учасників залучено до обговорення комплексної проблеми (яку оцінюють з погляду правових, інституційних та організаційних аспектів), то на семінарі тему дискусії сформульовано досить вузько</p>	<p>Конференції та семінари становлять форум для презентації певних програмних документів, представлення поточних проблем і пошук варіантів їх вирішення на основі пропозицій учасників (у рамках обговорення, що є їхнім невід’ємним складником). Конференції дають змогу забезпечити найширше представництво учасників і найбільш відкритий форум для обговорення.</p> <p>Проведення конференцій і семінарів потребує неабиякого попереднього дослідження (для чіткого визначення проблеми обговорення) та організаційної роботи для підготовки матеріалів, правильного відбору зацікавлених сторін тощо. Такі заходи мають досить обмежені результати (і в основному спрямовані на інформування про певну проблему, аніж на вироблення спільного рішення (варіантів). Дорогий метод залучення громадян і у фінансовому, і в людському вимірі</p>
Інтернет-конференція	<p>Оголошення про проведення інтернет-конференції розміщують на урядових сайтах (у разі проведення такого заходу органами державної влади) або на громадських сайтах, які користуються найбільшою популярністю серед недержавних організацій. Якщо винесене на обговорення питання потребує залучення вузьких фахівців або навіть певних професійних організацій/асоціацій, організатор конференції, окрім розміщення загального повідомлення, розсилає запрошення до визначеного переліку учасників. Зазвичай на</p>	<p>Основна перевага інтернет-конференції – можливість залучення вчисленних громадян (фахівців) для обговорення визначених проблем/питань без “відриву” від робочого місця (персонального комп’ютера). Єдиною відмінністю від звичайної конференції є її інтерактивний характер. Такий захід здійснюють за допомогою технічних засобів інтернету і він дає змогу не лише висловлювати свої позиції, коментарі, критичні зауваження щодо певної проблематики/теми конференції, а й коментувати пропозиції/рекомендації інших</p>

Методи	Процес/основні завдання	Переваги/хиби
	<p>таких заходах обговорюють суспільно важливі питання, які зачіпають або мають вплив на всі верстви населення</p>	<p>учасників інтернет-обговорення. Фактично інтернет-конференція дає змогу не лише оцінити певну проблему/питання, а й проаналізувати різні підходи/тенденції до її вирішення з погляду переваг і хиб</p>
<p>Індивідуальні консультації (оцінка зацікавленими сторонами)</p>	<p>Такий вид консультацій може відбуватися у формі індивідуальних зустрічей з експертами (зацікавленими сторонами), фахівцями в цій предметній сфері або у формі замовлень про експертизу певного питання. Для зацікавлених сторін аналіз становить думку/оцінку зацікавлених сторін, а не особисту (індивідуальну) оцінку експертів/консультантів. Зазвичай на такі зустрічі виносять досить вузькі питання/варіанти рішень для отримання реакції/критичних зауважень фахівців. Зустрічі проводять у неформальній обстановці, зазвичай у приміщенні зацікавленої сторони, що дає змогу створити сприятливе невимушене середовище для дискусії, а також свідчить про реальну зацікавленість органу влади у коментарях</p>	<p>Такі зустрічі спрямовані на вирішення вузького фахового питання, дають змогу заглибитися в обговорення, отримати безпосередній відгук щодо питання та коментарі, критичні зауваження, а також з'ясувати окремі факти, думки</p>
<p>Відкриті години</p>	<p>Цей інструмент дає змогу перебувати в безпосередньому контакті з керівництвом органу державної влади (міністром, керівником органу) для донесення думки громадян щодо державної політики, яку здійснюють вищі посадові особи. Зазвичай раз на тиждень відводять спеціальні години для приймання керівництвом органу. Графік проведення таких зустрічей розміщують на офіційних сайтах інституцій, інформаційних бордах у приміщеннях інституцій тощо. Громадяни можуть звертатися з особистими зверненнями або виступати представниками інтересів певної організації</p>	<p>Сприяють скасуванню межі між вищими посадовими особами й громадянами та ставлять їх на час дискусії на платформу партнерських стосунків. Такий безпосередній контакт дає змогу “мудрому” політику зрозуміти настрої в суспільстві й оцінити рівень їхнього задоволення урядовою політикою, яку він здійснює, а громадянину – задоволення бути почутим (завваженим)</p>

Методи	Процес/основні завдання	Переваги/хиби
Публічні слухання	<p>Публічні слухання дають змогу забезпечити краще інформування громадян і зацікавлених сторін, а також дізнатися про думку якомога більшої кількості громадян про урядову політику. Організація слухань може бути вимогою законодавства чи одним з положень, що регулює діяльність відповідного органу (наприклад, організаційний регламент). Керівництво та координацію процесом підготовки публічних слухань покладають на суб'єкта ініціативи (орган державної влади, наприклад) або на особу чи групу осіб, визначених цим органом. Для організації публічних слухань зазвичай створюють групу, яка відповідає (окрім організаційних питань) за:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розроблення сценарію проведення слухань і регламенту • визначення персонального складу запрошених осіб • визначення основних доповідачів • здійснення модерації під час роботи в групах та узагальнення пропозицій/рекомендацій, отриманих під час обговорень • підготовку звіту про проведення слухань і врахування результатів обговорення до консультативного документа, який був предметом обговорення на публічних слуханнях 	<p>Офіційні публічні слухання збирають багато людей і дають змогу громадянам безпосередньо висловити свій погляд, а також можливість отримати пряму відповідь на свої запитання і зауваження, з'ясувати факти і думки. Публічні слухання – це своєрідний форум для громадських лідерів, що висвітлює їхні позиції щодо окремих питань і допомагає зменшити соціальну напругу й розлад. Публічні слухання – це недорогий засіб дізнатися про громадську думку щодо окремого питання.</p> <p>Публічні слухання мають певні обмеження. Їх не можна використовувати для обговорення складних питань і надання деталізованої інформації. Слухання не дають можливості заглибитися в обговорення питань і надавати коментарі з різних поглядів необмежено, оскільки дискусія перейде в рамки діалогу між окремими особами, що переслідують власні інтереси. Публічні слухання не придатні для досягнення консенсусу чи схвалення певних рішень, а лише для поінформування громадян про певні напрями або варіанти урядової політики.</p> <p>Проведення слухань потребує дотримання чіткого організаційного регламенту (визначення місця, часу, інформування про сам захід) для досягнення запланованих результатів</p>
Громадські ради	<p>Громадські ради створюються нормативними актами відповідних органів державної влади та діють на основі статутних документів. Громадські ради зазвичай наділені інформаційними й консультативними повноваженнями та виконують кілька основних завдань. Передусім це надання незалежної аналітичної допомоги різним органам державної влади, а</p>	<p>Функціонування громадських рад дуже залежить від зацікавленості органу влади у співпраці з ними, тобто ефективність цього органу прямо пропорційна суб'єктивному або навіть персональному (зацікавленості перших осіб органу влади) чиннику, а також фаховому рівню членів громадської ради та їхньому вмінню відстоювати, переконувати і навіть лобювати</p>

Методи	Процес/основні завдання	Переваги/хиби
	<p>також експертних оцінок щодо урядових документів або подій. Громадські ради представляють інтереси тих категорій населення або зацікавлених сторін, на які спрямовано певні заходи або законодавчі акти. Ступінь представлення цих інтересів залежно від самої ради (та органу державної влади, за якого їх було створено) може коливатися від простого озвучення (висвітлення) їхньої думки і забезпечення зворотного зв'язку до жорсткого лобювання власних інтересів</p>	<p>свої інтереси. Статус рішень громадських рад і загалом зворотний зв'язок з органами державної влади великою мірою залежать від легітимності відносин між цими двома партнерами. Практика закордонних країн засвідчує існування жорстких норм щодо врахування пропозицій і рішень рад у діяльності органів влади</p>
Дорадчі комітети, консультативні групи	<p>Дорадчий комітет/консультативна група складається з групи громадян і представників зацікавлених сторін, які призначені надавати консультації з певних питань. Склад комітету/групи безпосередньо залежатиме від цілей, на виконання яких його створено, тобто може представляти громадянське суспільство в цілому або функціонувати у вигляді вузько профільної цільової групи. Вони працюють на постійній основі або створюються для вирішення конкретного питання. Завдання комітету/групи мають бути чітко визначені та доведені до відома всіх зацікавлених сторін. Способом ефективної координації роботи комітету є складання цих завдань у письмовому вигляді із зазначенням термінів початку та завершення їх виконання (особливо, коли комітет/групу створюють на виконання певного завдання/проблеми)</p>	<p>Дорадчі комітети/консультативні групи можуть бути особливо корисними під час розроблення рішень на основі консенсусу з комплексних питань, які передбачають розгляд багатьох проблем, що цікавлять громадян. Без визначення конкретних завдань і результатів, які мають бути досягнуті, і термінів робота дорадчого комітету/консультаційної групи може не забезпечити позитивного кінцевого результату. Ефективність дорадчого комітету/групи може залежати від рівного представництва в ньому різноманітних верств населення (для уникнення домінування однієї групи над іншою)</p>
Узгоджувальні конференції (громадське журі)	<p>Завданням узгоджувальних конференцій/громадянського журі є вироблення спільного рішення (колегіальним способом). Група з 10–15 осіб (вони зазвичай не є фахівцями з питання, над яким зосередяться), визначених на випадковій основі, збирається з метою задати запитання до експертів з питань політики.</p>	<p>Після проведення узгоджувальних конференцій/журі можна отримати думку випадкових людей з приводу урядового рішення. Проте під час таких консультацій буде дуже важко дійти одного узгодженого рішення (скільки людей, стільки й думок)</p>

Методи	Процес/основні завдання	Переваги/хиби
Громадські форуми	<p data-bbox="306 178 731 342">Після проведення опитування вони обговорюють це питання між собою. Наприкінці зустрічі група представляє широкому загалу висновки, які вони схвалили, на основі консенсусу</p> <hr/> <p data-bbox="306 369 731 897">Основне завдання форуму – сформувати компетентне громадське судження через розвиток і стимулювання певного типу дискусії. Таке обговорення, яке проводить ведучий, виходить за рамки традиційних дебатів, намагаючись створити спільну платформу у підході до вирішення найважливіших проблем суспільства. На громадський форум виносять консультаційний документ (матеріали), що містять кілька (три–чотири) підходів до проблеми, винесеної на обговорення. Самі підходи до проблеми визначають у результаті аналізу громадської думки або матеріалів соціологічного дослідження.</p> <p data-bbox="306 897 622 924">Етапи проведення форуму:</p> <ul data-bbox="332 924 731 1506" style="list-style-type: none"> • ведучий представляє програму форуму • учасники форуму заповнюють першу анкету, що допомагає налаштуватися на тему дискусії • учасникам роз’яснюють основні правила дискусії • учасники діляться особистим досвідом, пов’язаним з обговорюваною на громадському форумі темою • сам процес обговорення: учасники аналізують підходи до проблеми • учасники заповнюють другу анкету, яка дає ще одну можливість виразити власну думку щодо питання, думку, яка може змінитися (а може і ні) у результаті проведеного обговорення 	<p data-bbox="744 369 1143 778">Громадські форуми дають змогу зрозуміти, як саме громадяни вбачають ту чи іншу проблему, як вони її характеризують і визначають пріоритети під час її вирішення. Проводячи форум, громадяни зазвичай не виносять якоїсь узгодженої думки, вони більше спрямовують свої зусилля на вибір громадянської позиції щодо проблеми через розуміння того, як ця проблема впливає на людей, аналіз усіх “за” та “проти” для кожного з можливих варіантів політики</p>

Методи	Процес/основні завдання	Переваги/хиби
Традиційні тристоронні комісії та спільні робочі групи ("відкриті" робочі групи)	<p>Такі консультативні органи створюють відповідними нормативними документами (розпорядженнями уряду або навіть можуть передбачатися положеннями законодавчих актів). Тристоронні комісії є формою суспільного діалогу, в рамках якого передусім відбувається обмін інформацією та презентація позицій різних сторін. З інституціонального погляду суспільний діалог зводиться до переговорів між уповноваженими суб'єктами, зазвичай у класичних тристоронніх комісіях – представники працедавців (уряд і самоврядування) та працівників і бізнесу.</p> <p>Тристороння комісія складається з рівної кількості представників уряду, професійних спілок і бізнесу. Спільні робочі групи також повинні містити таку кількість представників органів влади та громадянського суспільства (як-от наукові та професійні асоціації), щоб збалансувати інтереси різних зацікавлених сторін. Тристоронні комісії/спільні робочі групи працюють у форматі засідань, які скликають раз на місяця/квартал (у разі постійно діючих органів) або працюють за спеціально підготованим планом</p>	<p>Тристоронні комісії/спільні робочі групи є найбільш інституціоналізованою формою співпраці уряду та інституцій громадянського суспільства. У класичній формі без формального погодження таких органів уряд не має права ухвалювати рішення в певній сфері. Така форма співпраці потребує багато часу на проведення всіх необхідних засідань (може потребувати організаційного та матеріально-технічного забезпечення), а з іншого боку, дає змогу ухвалювати узгоджені рішення.</p> <p>Перевагою "відкритих" робочих груп є їх публічний характер порівнянно з діяльністю тристоронніх комісій/спільних робочих груп, який дає змогу стежити за перебігом розгляду певного питання широкому колу представників громадянського суспільства</p>

Додаток 4

Розподіл функцій щодо організації процесу консультацій на прикладі Міністерства юстиції Канади¹¹

Побудова культури участі громадськості в Міністерстві юстиції Канади є спільним обов'язком, який виконують багато учасників. Міністерство юстиції та Генеральний прокурор Канади, часто із застосуванням консультацій з членами парламенту та сенаторами, очолює процес, надаючи загальний напрям політиці, сприяє та бере участь у консультаційних заходах і розгляді результатів консультацій перед ухваленням рішення. Як член Кабінету та член парламенту міністр юстиції та Генеральний прокурор Канади використовують результати процесу залучення громадськості для ухвалення рішень щодо напрямів політики та законодавства, що мають вплив на сектор юстиції.

Заступник міністра відповідає за те, щоб участь громадськості була невід'ємною частиною планування, оформлення та оцінювання державної політики, програм і послуг. Заступник звітує перед міністром і головою Таємної ради за ефективне впровадження таких процесів у міністерстві, які відображено у встановленому розподілі відповідальності та підзвітності; виділення належних ресурсів; забезпечення навчання та професійного розвитку та, з огляду на міжсекторний характер питань державної політики, надання підтримки горизонтальній взаємодії. Заступник міністра також відповідає за забезпечення того, щоб результати процесів консультацій з громадськістю інтегрувалися в процеси ухвалення рішень і провадилося оцінювання процесу консультацій.

Основний обов'язок керівників департаментів, управлінь і відділів – визначення, які саме питання потребують консультацій з громадськістю. Вони також відповідають за планування, опрацювання та оцінювання ініціатив з громадською участю, а також за організацію співпраці у цій сфері в самому міністерстві та, за необхідності, з іншими органами влади.

Просуваючи консультативну культуру в міністерстві, керівники підрозділів повинні забезпечити, щоб навикі із залучення громадськості бралися до уваги під час атестації співробітників та оцінюванні якості їхньої роботи.

Крім того, до функціональних обов'язків певних посадовців і підрозділів входять спеціальні обов'язки з організації процесу консультацій міністерства, а саме:

- Відділ консультацій Управління з міжвідомчих і зовнішніх зв'язків відповідає за надання допомоги з організації процесу участі громадськості в роботі міністерства через надання порад і допомоги у розробленні планів і стратегій, консультацій та матеріально-технічної підтримки. Відділ також відповідає за організацію навчання для працівників міністерства та за ведення бази даних щодо основних контактів і зацікавлених сторін у сфері роботи міністерства.
- Голів регіональних управлінь (у тому числі – регіональних управлінь Дер-

¹¹ “Policy Statement And Guidelines For Public Participation”, Department Of Justice Canada, http://canada.justice.gc.ca/en/cons/pc_policy.html.

жавного центру попередження злочинів) залучають до впровадження ініціатив з участі громадськості в регіонах, а в разі необхідності – до організації співпраці з іншими органами влади у своїх регіонах.

- Відділ зв'язку відповідає за надання комунікаційної підтримки заходів з участі громадськості, що включає надання стратегічних порад з планування комунікацій, розроблення матеріалів з інформування громадськості, сканування та аналіз зовнішнього середовища.
- Відділ з оцінювання відповідає за проведення незалежного аналізу процесу роботи міністерства з громадськістю

та надання консультацій і допомоги керівникам щодо самооцінки своєї роботи, вимірювання успішності виконання роботи та звітування за результатами щодо проведених заходів з громадськістю. Підрозділ також відповідає за дотримання інструкцій Казначейства щодо оцінювання процесів громадського залучення.

Інші підрозділи міністерства також можуть виконувати окремі функції та обов'язки в процесі консультацій. Крім того, на загальнодержавному рівні служба Таємної ради, Секретаріат Казначейства та Канадський центр розвитку управління мають спеціальне завдання щодо просування та підтримки культури консультацій у федеральному уряді та на державній службі.

Додаток 5

Формат звіту органу влади про результати проведених консультацій

Частина 1: Загальні дані

Предмет обговорення: _____

Дата проведення консультацій: _____

Кількість учасників обговорення: _____

Місце проведення консультацій: _____

Структурний підрозділ/особи, відповідальні за проведення консультацій: _____

Метод проведення консультацій: _____

Спосіб поінформування зацікавлених сторін про предмет консультацій: _____

Частина 2: Аналіз відповідей

Представники зацікавлених сторін (повний перелік учасників консультацій навести у додатку)

Представники зацікавлених сторін:

- органи влади
- недержавні організації
- підприємці/бізнес-середовище
- інші

Соціальні групи:

- недієздатні особи
- пенсіонери
- етнічні меншини
- інші

Спільні позиції учасників обговорення (подати у вигляді списку)

Розбіжності в позиціях учасників обговорення

Наприклад, представники влади	Представники решти зацікавлених сторін

Результати обговорення порушених під час консультацій питань

Зацікавлені сторони				
Сторона 1	Сторона 2	Сторона 3	Сторона 4	Сторона 5
Питання № 1, винесене на обговорення				
Пропозиції сторони 1	Пропозиції сторони 2	Пропозиції сторони 3	Пропозиції сторони 4	Пропозиції сторони 5
Питання № 2, винесене на обговорення				
.....

Порівняльна таблиця (заповнюється лише в частині, яку буде змінено внаслідок консультацій)

	Проект консультаційного документа, винесеного на обговорення	Проект документа із внесеними змінами	Зацікавлена сторона, яка запропонувала зазначені зміни

Дата: _____

Повне ім'я відповідальної особи: _____

Посада: _____

Державна інституція: _____

Додаток 6

Формат оцінки консультацій організаторами (органом державної влади)

Частина 1: Загальні дані

(заповнює особа, відповідальна за проведення консультацій)

Предмет обговорення: _____

Дата проведення консультацій: _____

Кількість учасників обговорення: _____

Місце проведення консультацій: _____

Методи проведення консультацій:

	Кількість/дата
Публічні слухання	<input type="text"/>
Семінари/круглі столи	<input type="text"/>
Фокус-групи	<input type="text"/>
Обговорення на веб-сторінці/за допомогою електронної пошти	<input type="text"/>
Інші: _____	

Спосіб поінформування зацікавлених сторін про проведення та предмет консультацій:

	Кількість
Розміщення в інтернеті на сайтах органів влади	<input type="text"/>
Прес-релізи	<input type="text"/>
Повідомлення в друкованих ЗМІ	<input type="text"/>
Інтерв'ю на радіо	<input type="text"/>
Повідомлення по телебаченню	<input type="text"/>
Інші	<input type="text"/>
Коментарі: _____	

Часові рамки

Дата, коли було подано інформацію про проведення консультацій/поширено консультативний документ уперше _____

Дата кінцевого терміну подання пропозицій для консультацій _____

Усього робочих днів на подання пропозицій _____

Дата, коли представлено звіт для учасників обговорення _____

Час, витрачений на консультації

Загальна кількість днів (від моменту опрацювання кінцевого проекту документа до поширення звіту серед учасників обговорення).

Робочих днів: _____

Частина 2: Аналіз відповідей

(заповнює особа, яка опрацьовує отримані пропозиції)

Кількість отриманих пропозицій: _____

Управління процесом консультацій (організація консультацій, запис, збереження даних тощо) було:

- Складне
- Задовільне
- Просте й швидке
- Коментарі/рекомендації:

Звіти про проведені зустрічі

Кількість отриманих звітів: _____

Зустрічі було записано (та розшифровано):

- Зрідка
- Інколи
- Здебільшого
- Майже завжди

Коментарі/рекомендації: _____

Охоплення зацікавлених сторін

	Так	Ні	Важко визначити
Представники зацікавлених сторін:			
• Органи влади	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Недержавні організації	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Підприємці/бізнес-середовище	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Інші	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Соціальні групи

- Недієздатні особи
- Пенсіонери
- Етнічні меншини
- Інші

Коментарі/рекомендації: _____

Консультаційний документ

На основі вашого аналізу:

- Як багато осіб, які коментували документ, є фахівцями з цього питання?
Небагато
Кілька
Більшість
Майже всі
- Документ, представлений на обговорення учасникам, за обсягом інформації був:
Занадто короткий/стислий
Достатнього обсягу
Занадто довгий/складний

Кількість/деталізація питань, які містяться в консультаційному документі:

- Занадто мала
- Достатня
- Досить велика

Коментарі/пропозиції щодо постановки питань у документі: _____

Відповіді на письмові запитання (якщо обговорення відбувалося за допомогою мережі інтернет):

- Зрідка
- Інколи
- Здебільшого
- Майже завжди

Коментарі/рекомендації: _____

Процес опрацювання/порівняння пропозицій від зацікавлених сторін був:

Складним

Задовільним

Простим і швидким

Коментарі/рекомендації: _____

Коментарі/рекомендації до консультативного документа в цілому: _____

Пропозиції/коментарі щодо організації майбутніх консультацій? _____

Дата: _____

Повне ім'я відповідальної особи: _____

Посада: _____

Державна інституція: _____

Частина 3: Персональна оцінка членами робочої групи

(заповнює особа, відповідальна за проведення консультації, PR-спеціаліст та інші члени робочої групи, залучені до процесу проведення консультації)

Предмет обговорення: _____

Консультаційний документ

На основі формальних і неформальних пропозицій, які ви отримали, оцініть:

- Як багато осіб, які коментували документ, є фахівцями з цього питання?

Небагато

Кілька

Більшість

Майже всі

- Документ, представлений на обговорення учасникам, за обсягом інформації був:

Занадто короткий/стислий

Достатнього обсягу

Занадто довгий/складний

Загальна оцінка

Оцініть рівень проведеної консультації:

	Взагалі ні		Дуже добре	
	1	2	3	4
• Досягла визначених цілей	1	2	3	4
• Поліпшила ваше розуміння можливого впливу політики	1	2	3	4
• Підвищила рівень сприйняття проблеми серед зацікавлених сторін/осіб, на які впливатиме ця політика	1	2	3	4
• Визначила занепокоєння/інтереси зацікавлених сторін	1	2	3	4
• Забезпечила достатньо часу учасникам для підготовки пропозицій	1	2	3	4
• Визначила можливі варіанти рішень	1	2	3	4
• Визначила пріоритети	1	2	3	4
• Призвела до переоцінки робочою групою пропозицій політики або варіантів політики	1	2	3	4
• Чи був план проведення консультації з погляду складності питання та кількості осіб, на які може здійснювати вплив рішення, достатньо забезпеченим (бюджет, обраний метод, кількість залучених осіб до організації консультації)	1	2	3	4

Загальна оцінка:

- Погано 1
- Задовільно 2
- Добре 3
- Відмінно 4

Які елементи процесу консультацій (метод консультацій, спосіб поширення інформації тощо) виявились ефективними? _____

Які кроки (удосконалення) ви запропонували б для майбутніх заходів? _____

Подайте перелік трьох найсуттєвіших змін, які зробила робоча група до пропозицій або варіантів політики (плану проведення консультацій) внаслідок отриманих пропозицій від зацікавлених сторін. _____

Дата: _____

Повне ім'я відповідальної особи: _____

Посада: _____

Державна інституція: _____

Додаток 7

Формат оцінки консультацій зацікавленими сторонами

Заповнюють представники зацікавлених сторін, запрошених до участі в консультаціях

Предмет обговорення: _____

Чи вважаєте ви питання, винесене на обговорення/консультування, пріоритетним з погляду досягнення цілей урядової політики? *(прокоментуйте свою відповідь)*

Так

Ні

Коментарі _____

Чи було, на вашу думку, забезпечено рівне представництво зацікавлених сторін в обговоренні цього питання?

Так

Ні

Важко відповісти

Коментарі/рекомендації _____

Який, на ваш погляд, найефективніший метод проведення консультацій у розгляді цього питання?

Публічні слухання

Семінари/круглі столи

Фокус-групи

Обговорення на веб-сторінці/
за допомогою електронної пошти

Інші (зазначте які)

Коментарі _____

Визначте спосіб поінформування зацікавлених сторін, який уможливив би ефективне забезпечення процесу консультацій:

- Розміщення в інтернеті на сайтах органів влади
- Прес-релізи
- Повідомлення в друкованих ЗМІ
- Інтерв'ю на радіо
- Повідомлення по телебаченню
- Інші

Коментарі/рекомендації _____

Консультаційний документ з погляду викладеної в ньому інформації, на вашу думку, був:

- Занадто короткий/стислий
- Достатнього обсягу
- Занадто довгий/складний

Коментарі/рекомендації _____

Кількість питань/альтернативних варіантів вирішення порушеної проблеми, які містяться в консультаційному документі:

- Занадто мала
- Достатня
- Досить велика

Коментарі/пропозиції _____

Загальна оцінка

Оцініть рівень проведеної консультації:

	Взагалі ні		Дуже добре	
• Досягла визначених цілей	1	2	3	4
• Визначили занепокоєння/інтереси зацікавлених сторін	1	2	3	4
• Поліщила ваше розуміння пропонованого урядом варіанта вирішення проблеми та можливого впливу політики на ваші інтереси	1	2	3	4
• Визначили можливі варіанти рішень	1	2	3	4

- Чи був план проведення консультації з погляду складності питання та кількості осіб, на які може здійснювати вплив рішення, достатньо забезпеченим (бюджет, обраний метод, кількість залучених осіб до організації консультації) 1 2 3 4

Чи достатньо було часу для надання коментарів/пропозицій до пропонованого документа?

Недостатньо

Достатньо

Коментарі/рекомендації _____

Як ви оцінюєте організацію процесу консультацій?

Погано

Задовільно

Добре

Коментарі/пропозиції _____

Коментарі/рекомендації до організації процесу консультацій: _____

Дата: _____
 Повне ім'я відповідальної особи: _____
 Посада: _____
 Організація: _____

Додаток 8

Глосарій основних понять

Активна участь – стосунки, що базуються на “партнерстві” між державними органами та громадянами, у яких громадяни залучені до процесу опрацювання політики, пропонуючи альтернативи дій/варіанти політики.

“Біла книга” – докладна заява про політику, яка представляє позицію уряду. Завдання “білої книги” – допомогти керівництву поінформувати громадськість про політику, що запроваджується як відгук на нові потреби та можливості, а також дізнатися про реакцію суспільства.

Зацікавлені сторони або групи інтересів – люди, установи або організації, стан яких (соціальний, фінансовий тощо) може змінитися внаслідок ухвалення певного рішення або реалізації проекту. Їхній досвід і позицію необхідно враховувати під час розроблення та впровадження політичних рішень, планування і виконання певних робіт або проектів у сфері публічної політики.

“Зелена книга” – урядовий документ, покликаний привернути увагу громадян до наявних проблем або можливостей, що виникають, а також з’ясувати ставлення громадян до можливих способів вирішення проблеми або використання наявних можливостей.

Інформація – односторонні зв’язки, у рамках яких державні органи виробляють і надають громадянам інформацію, якою останні можуть користуватися, що включає і “пасивний” доступ до інформації на вимогу громадян, і “активні” способи розповсюдження державними органами інформації серед громадян.

Консультаційні документи – документи, які опрацьовують органи державної влади для вирішення певних важливих соціально-економічних проблем/питань і виносять на публічне обговорення для отримання реакції інститутів громадянського суспільства та зацікавлених сторін, на які вони можуть здійснювати вплив.

Консультація – двосторонні відносини, у яких відбувається зворотний зв’язок між громадянами та державними органами, що передбачає попереднє визначення державними органами питання, щодо якого громадянам запропоновано висловити свою думку (це потребує надання інформації як необхідної передумови).

Консультування – це звернення до когось за порадою або думкою з певного питання. Консультування є безпосереднім обміном ідей, припущень і порад між людьми.

Метод проведення консультування – використовують для характеристики будь-якого способу, що застосовується державним органом задля інформування, консультування та сприяння активному залученню громадян у процесі планування й ухвалення урядових рішень.

Публічні консультації – це процес комунікацій між органами державної влади та громадянами (зацікавленими сторонами), за допомогою якого обидві сторони стають поінформованими про різні перспективи та пропозиції урядової політики та які надають можливість громадянам впливати на зміст рішень, що їх ухвалюють органи державної влади.

Додаток 9

Інформаційна довідка про проект

Проект “Позиція громадськості щодо урядових пріоритетів та інституціоналізація урядових консультацій з громадськістю у процесі формування державної політики в Україні” ініційовано, розроблено та виконано Міжнародним центром перспективних досліджень (МЦПД) за участі Секретаріату Кабінету Міністрів і Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції. Проект здійснено в межах проекту “Радники з державної політики на підтримку реформ в Україні” (PAR) Канадського бюро міжнародної освіти (CBIE) за фінансової підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку (CIDA). Проект здійснено впродовж 12 місяців (грудень 2003 – листопад 2004 року).

Мета проекту – допомогти просуванню реформ в Україні через інституціоналізацію громадських консультацій урядом України в процесі формування державної політики, а також підвищити спроможність громадянського суспільства щодо формулювання “позиції громадськості” з найактуальніших питань реформ. Відповідно для першої частини мети проекту передбачено два компоненти: здійснення повного циклу консультацій із зацікавленими сторонами щодо трьох пріоритетів державної політики та підготовка аналітичних документів, що допоможуть вдосконалити консультації в практиці роботи уряду. Для досягнення другої частини мети призначено компонент навчання. Усі три компоненти базувалися на вивченні, використанні та передачі досвіду країн розвиненої демократії.

Свій великий практичний досвід у сфері аналізу політики та проведення консультацій із зацікавленими сторонами переда-

вали радники з Канади, які працювали в проекті, зокрема:

- Пол Браун (M. Paul Brown), професор, Школа державного управління, Університет Делхаузі, Галіфакс, Канада;
- Богдан Кравченко (Bohdan Alexander Krawchenko), заступник ректора Національної академії державного управління при Президенті України, Київ;
- Лариса Лозовчук (Larissa Yaroslava Lozowchuk), заступник Державного секретаря уряду провінції Саскачеван, Канада.

Для виконання проекту в МЦПД було сформовано робочу групу, яка здійснювала загальну координацію проекту, а також організацію й координацію заходів у Києві. Партнерами МЦПД у здійсненні проекту були неурядові організації в чотирьох регіонах України, у кожній з яких було призначено регіонального координатора проекту:

- Подільський центр соціальних технологій (Вінниця), Олег Левченко;
- Центр соціальних досліджень (Полтава), Віталій Зелюк;
- Чернігівська агенція регіонального розвитку (Чернігів), Ніна Пономаренко;
- Інститут соціальних досліджень (Сімферополь, АР Крим), Арсен Османов.

Практичне запровадження механізму консультацій з громадськістю в рамках проекту здійснювали українські експерти

на прикладі дослідження позиції зацікавлених сторін щодо важливих питань державної політики в Україні, а саме:

- реформування системи пільг;
- поліпшення бізнес-середовища;
- дегінізація особистих доходів громадян.

Ці три пріоритети державної політики було визначено заздалегідь на основі консультацій, які МЦПД провів з представниками центральних органів виконавчої влади та незалежними аналітиками, а також на основі рекомендацій експертів Центру.

Процес консультацій у рамках проекту розроблено й здійснено згідно з рекомендаціями канадських радників, що представляють процедури консультацій з громадськістю, які широко використовують у країнах розвинутої демократії та ефективність яких доведено практикою. Зокрема використано такі технології публічної політики:

- розроблення аналітичних документів для обговорень щодо кожного з пріоритетів, у яких визначено проблеми, розглянуто варіанти дій і сформовано рекомендації;
- дві серії обговорень аналітичних документів із визначеним колом зовнішніх експертів;
- дві серії громадських обговорень щодо кожного з пріоритетів за участі представників зацікавлених сторін;
- аналізування результатів громадських обговорень і доопрацювання на їхній основі аналітичних доповідей.

Остаточні версії аналітичних доповідей містять докладний й аргументований виклад проблем у відповідних сферах і реко-

мендації щодо подолання проблем, які підтримують основні зацікавлені сторони у суспільстві. Учасники проекту сподіваються, що ці документи стануть вагомими інструментами для дебатів щодо державної політики в Україні.

Другий компонент: окрім практичного запровадження технологій публічної політики, зокрема консультацій з пріоритетних питань державної політики, проект мав на меті допомогти уряду України в побудові механізму консультацій із зацікавленими сторонами щодо питань державної політики як частини процесу ухвалення рішень. Для реалізації цього компоненту було сформовано урядову робочу групу проекту, до складу якої увійшли:

- Наталія Дніпренко, заступник начальника Управління зв'язків з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України;
- Тетяна Маркіна, заступник начальника Управління взаємодії з громадськістю та засобами масової інформації Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України;
- Вікторія Горшкова, головний спеціаліст Управління взаємодії з громадськістю та засобами масової інформації Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України;
- Андрій Шпичко, головний спеціаліст Управління стратегії розвитку Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України.

Реалізація цього компоненту передбачала такі завдання: підготовка спільно з представниками уряду та видання двох документів щодо консультацій із зацікавленими сторонами, зокрема аналітичної записки щодо публічних консультацій і посібника з проведення публічних консультацій; консультації уряду в процесі підготовки й затвердження основних

нормативно-правових документів, що регулюють питання участі громадян у процесі формування та здійснення державної політики в Україні; практична участь представників уряду в громадських обговореннях у регіонах.

У результаті було розроблено аналітичні документи “Вдосконалення консультацій із зацікавленими сторонами в практиці роботи уряду України” та “Посібник щодо проведення публічних консультацій”.

Крім того, учасники проекту надали консультації уряду під час підготовки таких документів:

- проекту постанови Кабінету Міністрів України “Про механізм участі громадян у процесі формування та реалізації державної політики центральними та місцевими органами виконавчої влади”;
- проекту Указу Президента України “Про забезпечення умов для ширшої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики”;
- проекту Порядку проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики;
- проекту Положення про Громадську раду при Кабінеті Міністрів України;
- проекту Типового положення про Громадську раду при органі виконавчої влади.

Деякі із запропонованих коментарів, пропозицій і зауважень враховано та включено до нормативно-правових актів, які на сьогодні вже набрали чинності.

Третій компонент проекту – навчальний. У його рамках канадські радники проекту провели два навчальні семінари на теми: “Проведення публічних консультацій” (Київ, МЦПД, 26.12.2003) і “Вплив громадських організацій на державну політику” (Київ, МЦПД, 13.02.2004). У цих семінарах взяли участь представники неурядових організацій Києва та інших міст України, а також центральних органів виконавчої влади. Експерти МЦПД також зробили презентацію про стандарти Європейського Союзу щодо публічних консультацій на навчальному семінарі, організованому Управлінням зв’язків з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України, у якому взяли участь представники підрозділів, відповідальних за зв’язки з громадськістю, з усіх центральних органів виконавчої влади України.

Додаток 10

Перелік матеріалів, використаних під час підготовки документа

1. “Біла книга щодо європейського управління “Зміцнення демократії в Європейському Союзі”. Програма роботи”. Європейська Комісія, Брюссель, SEC(2000) 1547/7. Неофіційний переклад.
2. “Документ для консультацій: Зміцнення культури консультацій та діалогу – пропозиція щодо загальних принципів та мінімальних стандартів для консультацій, що проводяться Європейською Комісією з зацікавленими сторонами”, Європейська Комісія, Брюссель, COM(2002) 277. http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2002/com2002_0277en01.pdf. Неофіційний переклад.
3. “Консультавання в процесі прийняття рішень”, ПРООН. Київ, 2003. – 256 с.
4. “Механізми участі громадськості у прийнятті економічних рішень”, Жан Рой. Матеріали підготовлено для Робочої групи “Майбутнє канадського сектору фінансових послуг”, 1998. http://finserutaskforce.fin.gc.ca/research/pdf/rr16_e.pdf. Неофіційний переклад.
5. “Принципи та система залучення громадськості”. Міністерство охорони здоров’я Канади. http://www.hc-sc.gc.ca/hpfb-dgpsa/ocapi-bpccp/framework_guides_doc4_e.html. Неофіційний переклад.
6. “Citizens as Partners. OECD Handbook On Information, Consultation And Public Participation In Policy-Making”, OECD, 2001. http://www.oecd.org/findDocument/0,2350,en_2649_34275_1_119669_1_1_37405,00.html.
7. “Code of Practice on Consultation”, UK Government Cabinet Office, 2004. <http://www.cabinetoffice.gov.uk/regulation/consultation/code.asp>.
8. “Consultation Guidelines for the Ministry of Health and District Health Boards Relating to the Provision of Health and Disability Service”, Ministry of Health of New Zealand, 2002. <http://www.moh.govt.nz>.
9. “Engaging citizens in policy-making: information, consultation and public participation”, PUMA Policy Brief No. 10, 2001. <http://www.oecd.org/dataoecd/24/34/2384040.pdf>.
10. “European Governance. A White Paper”, Commission of the European Communities. Brussels, COM(2001) 428. http://europa.eu.int/comm/governance/white_paper/index_en.htm.

11. “Health Canada Policy Toolkit for Public Involvement in Decision Making”, Health Canada, 2000. http://publiservice.pco-bcp.gc.ca/comcon/docs/pdfs/Health_Canada_Policy_Toolkit.pdf.
12. “How to consult your users. An Introductory Guide”, UK Government Cabinet Office, <http://www.cabinetoffice.gov.uk/regulation/consultation-guidance/content/methods/howtoconsult/users.pdf>.
13. “Policy Statement and Guidelines for Public Participation”, Department of Justice Canada. http://canada.justice.gc.ca/en/cons/pc_policy.html.
14. “Public Consultation Guide. Changing the Relationship between Government and Canadians”, Peter Sterne, Sandra Zagon. Canadian Centre for Management Development, 1997. <http://www.myschool-monecole.gc.ca/Research/publications/pdfs/mprac19e.pdf>.
15. “Public Opinion Research. Research Techniques: Guideposts to Value”, Communication Canada, 2003. http://www.communication.gc.ca/services/por_rop/FinalPOR_Guide_e.pdf.
16. “Viewfinder: A Policy Maker’s Guide To Public Involvement”, UK Government Cabinet Office, 2002. <http://www.policyhub.gov.uk/docs/Viewfinder.pdf>.
17. World Bank Participation Sourcebook. <http://www.worldbank.org/participation/keydocuments.htm>.

МІЖНАРОДНИЙ ЦЕНТР ПЕРСПЕКТИВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ є незалежною дослідницькою організацією, яка має на меті впроваджувати в Україні концепцію та процедури публічної політики. Задля цього ми допомагаємо урядові та громадськості глибше усвідомити потребу аналізу варіантів політичних рішень, поглиблюємо ознайомленість з методиками їх вироблення й обговорення, а також інформуємо громадськість про можливі наслідки прийняття чи неприйняття кожного з варіантів. Особливу увагу Центр приділяє реформам, які втілює український уряд.

НАГЛЯДОВА РАДА

Голова

Богдан Гаврилишин

Члени ради

Джим Баун

Євген Бершеда

Інна Богословська

Мирон Василик

Душан Вуйович

Анатолій Гальчинський

Станіслав Довгий

Юрій Єхануров

Ярослав Кінах

Анатолій Максюта

Віталій Мельничук

Світлана Огаркова

Стюарт Паперін

Лев Парцхаладзе

Сергій Романюк

Алекс Сундаков

Джон Тедстром

Олександр Чалий

Ігор Шумило

Віктор Ющенко