

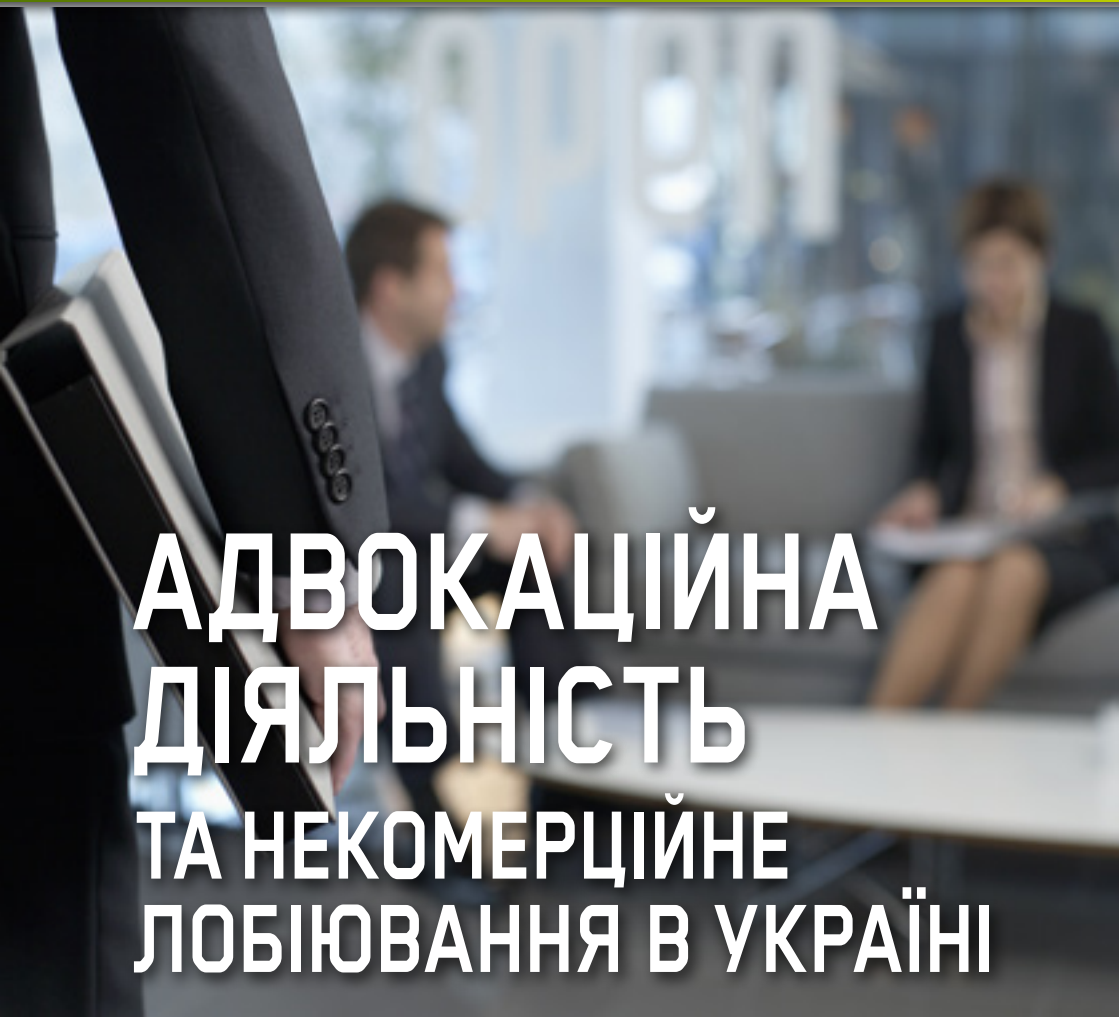


Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER

State Secretariat for Economic Affairs SECO



АДВОКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА НЕКОМЕРЦІЙНЕ ЛОБІЮВАННЯ В УКРАЇНІ

ПРОЕКТ «ЗМІЦНЕННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ»
ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ООН В УКРАЇНІ



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



Публікацію підготовлено в рамках проекту Програми розвитку ООН в Україні «Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств», що впроваджується за фінансової підтримки Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO).

Думки, висновки чи рекомендації належать авторам та упорядникам видання і не обов'язково відображають погляди ПРООН, інших агенцій ООН та Швейцарської Конфедерації.

Програма розвитку ООН в Україні.
Кловський узвіз, 1. Київ 01021, Україна
Тел.: +380 (44) 253-9363. www.undp.org

Матеріал, наведений у цій публікації, є об'єктом авторського права. Оскільки ПРООН вітає поширення своїх знань, цю публікацію можна відтворювати, повністю або частково, в некомерційних цілях і за умови наведення повного посилання на неї.

Автор: *Прокопенко О.В.*
Редактор: *Чебанова В.Г.*

Дизайн та верстка: *Резніков П.В.*

Адвокаційна діяльність та некомерційне лобіювання в Україні: посібник / Прокопенко О.В. – Київ: 2017 – 82 с.

У сучасному діловому середовищі, з його динамічним розвитком і новітніми комунікаціями навички адвокаційної діяльності впевнено набувають значення стратегічно важливих, а володіння ними суттєво впливає на загальну ефективність функціонування організацій.

Адвокація є ключовою функцією бізнес-об'єднань, без якої неможливе ефективне представництво і захист інтересів їх членів – малих і середніх підприємств. Вона трансформує ваше об'єднання з об'єкта регулювання, залежного від волі регулюючих органів, у повноцінний суб'єкт урядових відносин. Адвокація дає можливість не лише реагувати на пропонований курс розвитку вашої індустрії, а й брати участь у формуванні правил гри у відповідному секторі економіки. Ефективна адвокаційна стратегія допоможе вигідно позиціонувати ваше БО, підвищити його впізнаваність та уникнути регуляторних криз, пов'язаних із прийняттям несприятливого законодавства.

Посібник розрахований на керівників та лідерів членських бізнес-об'єднань та інших неприбуткових організацій, фахівців з адвокаційної діяльності та некомерційного лобіювання. Також він стане у нагоді широкому колу читачів, які цікавляться даними питаннями.

ЗМІСТ

1. ОСНОВНІ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ФУНКЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З ВЛАДОЮ	5
2. ЗАКОНОДАВЧЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ ЛОБІСТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
3. ОБ'ЄКТИ ТА СУБ'ЄКТИ АДВОКАЦІЇ. ЕТИКА АДВОКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	13
4. СТВОРЕННЯ НАПРЯМУ АДВОКАЦІЇ З НУЛЯ	21
5. РОЗРОБКА КАРТИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	33
6. ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ АДВОКАЦІЇ	39
7. РЕГУЛЯТОРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	45
8. МЕТОДИ ВЗАЄМОДІЇ З ОРГАНАМИ ВЛАДИ	53
9. ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ	75

ПЕРЕДМОВА

Протягом 2014–2016 років ми були свідками низки державних перетворень в Україні, які сприяли більшій відкритості влади та створили умови для динамічної взаємодії між урядом і суспільством. Тому саме зараз час будувати довгострокові відносини між вашим бізнес-об'єднанням (далі – БО) і владою, впливати на її рішення та брати участь у формуванні державної політики.

Адвокація є ключовою функцією бізнес-об'єднань, без якої неможливе ефективне представництво і захист інтересів їх членів. Вона трансформує ваше об'єднання з *об'єкта* регулювання, залежного від волі регулюючих органів, у повноцінний *суб'єкт* урядових відносин. Адвокація дає можливість не лише реагувати на пропонований курс розвитку вашої індустрії, а й брати участь у формуванні правил гри у відповідному секторі. Ефективна адвокаційна стратегія допоможе вигідно позиціонувати ваше БО, підвищити його впізнаваність та уникнути регуляторних криз, пов'язаних із прийняттям несприятливого для вас законодавства.

01

**ОСНОВНІ
ВИЗНАЧЕННЯ ТА
ФУНКЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ
З ВЛАДОЮ**

Перш ніж розглянути завдання та принципи адвокаційної діяльності, визначимося з термінологією у сфері адвокації.

- ✓ **ВЗАЄМОДІЯ З ОРГАНАМИ ВЛАДИ** (англ. *Government Relations*, або *GR*) – це процес побудови довгострокових відносин між різними суспільними групами та урядом (в широкому сенсі) для збалансування їх інтересів, а також з метою впливу на рішення органів влади та місцевого самоврядування шляхом застосування однієї або більше комунікаційних технік. Це системна робота зі збирання й обробки інформації про діяльність владних структур, підготовка та донесення позиції відповідних груп та безпосередньо адвокація, тобто вплив на процес прийняття політичних і адміністративних рішень.
- ✓ **АДВОКАЦІЯ** (англ. *advocacy*, відстоювання інтересів) – це діяльність окремих осіб або організованих груп, яка має на меті здійснення впливу на громадську політику та рішення політичних, економічних і соціальних інституцій для представництва і захисту прав та інтересів цих осіб або груп.
- ✓ **ЛОБІЮВАННЯ** (англ. *lobby*, кулуари) – це один із методів адвокації, що полягає у цілеспрямованому впливі на громадську політику шляхом прямої взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування. Лобіювання також можна визначити як просування певної позиції, вираження окремого інтересу, протистояння і конкуренцію між зацікавленими особами, процес особистого переконання, різновид стратегічних комунікацій, а також вміння співвіднести свої інтереси з порядком денним влади.

Отже, поняття “взаємодія з органами влади” ширше за своїм обсягом, ніж поняття “адвокація”, а воно, у свою чергу, має ширший зміст, ніж “лобіювання”. Адвокація вважається основним, але не єдиним інструментом взаємодії з органами влади.



Стосовно розмежування цих термінів можна також додати, що взаємодія з органами влади, або Government Relations, – це безперервний, довгостроковий та достатньо стабільний процес. Адвокація, натомість, має більш цілеспрямований характер і ставить за мету вирішення конкретного питання суспільної політики. Лобіювання як метод адвокації має більш ситуативний, проектний характер, фазовість (тобто є більш і менш активні періоди) та може бути одним із етапів адвокаційної кампанії.

ФУНКЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З ОРГАНАМИ ВЛАДИ:

- 1) досягнення лояльності державних органів щодо об'єднання
- 2) підвищення впізнаваності БО та його правильне позиціонування
- 3) підтримка або партнерство з боку держави в реалізації соціальних проектів БО
- 4) забезпечення поінформованості та своєчасного реагування на законодавчі проблеми або можливості

ФУНКЦІЇ АДВОКАЦІЇ:

1)

забезпечення сприятливого середовища для функціонування бізнесу та громадського сектору (дерегуляція, розробка відповідного законодавства та його належне виконання);

2)

отримання або збереження суспільними групами економічних та інших переваг, преференцій, пільг;

3)

розробка та впровадження сприятливих державних програм;

4)

вирішення соціальних проблем, в тому числі тих, які перебувають виключно в компетенції органів влади.

02

**ЗАКОНОДАВЧЕ
ВРЕГУЛЮВАННЯ
ЛОБІСТСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

На сьогодні адвокатура і лобіювання в Україні окремим законодавчим актом не врегульовані. Проте різні аспекти відносин у цій сфері вибірково регулюються такими законами:

- Конституція України (гарантує право направляти індивідуальні та колективні письмові звернення або звертатися до уповноважених органів особисто);
- Закон “Про звернення громадян” (регулює питання практичної реалізації громадянами конституційного права вносити до органів влади свої пропозиції, заяви, скарги і таким чином впливати на їх діяльність);
- Закон “Про доступ до публічної інформації” (визначає порядок забезпечення права кожного громадянина на доступ до інформації, якою володіють суб’єкти владних повноважень та інші визначені законом розпорядники, а також до інформації, що становить суспільний інтерес);
- Закон “Про запобігання корупції” (встановлює обмеження у відносинах між органами влади та приватними особами);
- Закон “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” (закріплює принципи та правові основи розробки проектів регуляторних актів, узгодження їх з громадськістю, аналіз їх можливого впливу на бізнес);
- Закон “Про державну службу” (цей закон, як і низка наступних у цьому блоці, визначають межі ваших законних вимог щодо відповідних органів та організацій, даючи уявлення про те, які питання знаходяться в компетенції кожного з цих суб’єктів і у чому вам не мають права відмовити);
- Закон “Про статус народного депутата України”;
- Закон “Про статус депутатів місцевих рад”;
- Закон “Про Кабінет Міністрів України”;
- Закон “Про місцеве самоврядування в Україні”;
- Закон “Про місцеві державні адміністрації”;
- Закон “Про громадські об’єднання”;
- Закон “Про політичні партії в Україні”;
- інші закони.

За останні десять років було декілька спроб урегулювати лобістську діяльність єдиним нормативним документом. Проте кожен із законопроектів зрештою блокувався тими чи іншими особами, не зацікавленими у встановленні прозорих правил взаємодії з владою і детінізації лобістської діяльності.

14 жовтня 2014 року Верховна Рада України ухвалила Закон “Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014–2017 роки”, який передбачає прийняття законодавчої бази щодо формування правових основ лобіювання. У червні 2015 року при парламентському Комітеті з питань запобігання і протидії корупції була створена робоча група з підготовки проекту закону “Про лобіювання”, а 5 жовтня 2016 року відповідний законопроект був зареєстрований у Верховній Раді за номером 5144-1 як альтернативний до законопроекту “Про лобізм” від 20 вересня 2016 року № 5144. Станом на середину грудня 2016 року обидва законопроекти перебувають на розгляді профільного парламентського комітету, а саме Комітету Верховної Ради з питань правової політики та правосуддя.

Цілі врегулювання лобістської діяльності окремим законом є такими:

- ✓ створення правового поля для прозорого лобіювання;
- ✓ забезпечення легальності та зрозумілості професійної лобістської діяльності;
- ✓ визначення рамок такої діяльності (суб’єкти, об’єкти, методи);
- ✓ обмеження можливостей для “сірого” та “чорного” лобіювання.

Оскільки на сьогодні термін “лобіювання” не має офіційного законодавчого визначення і правових меж, навколо нього існує ряд стереотипів, причому не тільки в Україні, але і у найбільш розвинутих демократіях. Це явище асоціюють з узаконеною корупцією, владою корпорацій, спробами переписати законодавство під вузькі інтереси окремих груп і компаній. Проте цивілізоване лобіювання насправді виконує низку демократичних функцій. Один із класиків теорії та практики взаємодії з владою, багаторічний очільник Business-Industry Political Action Committee (м. Вашингтон, США) Чарльз Мек у своєму найвідомішому практичному по-

сібнику із взаємодії з органами влади¹ виділяє три основні функції лобістської діяльності. Зокрема, він наголошує, що лобіювання:

- 1)** забезпечує методи вирішення конфліктів між різними групами інтересів, а саме:
 - ▶ регулює конфліктні інтереси та позиції;
 - ▶ дозволяє організовано їх висловлювати;
 - ▶ сприяє належному реагуванню влади на соціальні та економічні потреби суспільства;
- 2)** транслює посадовим особам важливу інформацію (аналітику, експертні погляди), а отже, сприяє прийняттю обґрунтованих, зважених, легітимних владних рішень, оскільки завдяки цьому процесу останні базуються на практичному інтересі відповідних груп. При цьому лобісти:
 - ▶ збагачують законодавчий процес шляхом привнесення аналітичної інформації, експертних думок і висновків;
 - ▶ виконують роль посередників між громадськістю та державними органами, інформуючи про потреби окремих груп і стан справ у тій або іншій сфері;
 - ▶ як наслідок, сприяють позитивному сприйняттю суспільством тих рішень, які приймає уряд;
- 3)** доповнює систему стримувань і противаг, яка існує між трьома гілками державної влади, і забезпечує змагальність політичного процесу:
 - ▶ конкуренція серед груп інтересів перешкоджає довгостроковому впливу будь-якої з цих груп;
 - ▶ конкуренція поглядів різних груп інтересів забезпечує законодавцям повний спектр можливостей вирішення проблеми;

Згідно з Ч. Меком, лобіювання є легальною формою впливу на державний апарат “знизу вгору” (bottom-up), тобто від максимально широкого спектру громадських кіл і груп. Зрештою, воно забезпечує гласність і передбачуваність політичного процесу.

¹ Mack, Ch. S. (1997). Business, Politics, and the Practice of Government Relations. Greenwood Publishing Group, 267 p.

03

**ОБ'ЄКТИ
ТА СУБ'ЄКТИ
АДВОКАЦІЇ.**

**ЕТИКА
АДВОКАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Серед **об'єктів адвокації** слід виділити:

- ▶ ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ
- ▶ ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
- ▶ ЇХ ПОСАДОВИХ ТА СЛУЖБОВИХ ОСІБ



Отже, **ОБ'ЄКТАМИ АДВОКАЦІЇ**, тобто тими, на кого здійснюється легітимний вплив з боку лобістів, є представники державної влади або органів місцевого самоврядування, які наділені повноваженнями і несуть відповідальність за наслідки прийнятих рішень.

Залежно від того, з органами якої гілки та якого рівня вибудовує відносини фахівець із взаємодії з владою, об'єктом адвокації можуть виступати:

- законодавча влада;
- виконавча влада;
- інші органи державної влади (зокрема Президент України, який не належить до жодної з гілок влади);
- органи місцевого самоврядування.

Щодо судової влади, то з огляду на принцип незалежності суддів ми не розглядаємо її як об'єкт адвокації.

Виділяють такі рівні взаємодії між органами влади та фахівцем із такої взаємодії:

- міжнародний;
- національний;
- регіональний;
- місцевий (муніципальний).

СУБ'ЄКТИ АДВОКАЦІЇ – це фізичні або юридичні особи, які від свого імені, від імені своїх роботодавців або клієнтів встановлюють відносини з відповідними органами влади і місцевого самоврядування, в тому числі справляють легітимний вплив на ці органи, їх посадових та службових осіб.

ТИПИ СУБ'ЄКТІВ АДВОКАЦІЇ



У широкому сенсі суб'єкти адвокації – це *організовані групи інтересів*, тобто об'єднання, які поділяють погляди з конкретних суспільних питань та створюються з метою просування й захисту спільних інтересів.

Існує низка критеріїв класифікації.

Так, залежно від *групи суспільних інтересів*, яку вони представляють, серед суб'єктів адвокації виділяють:

- ✓ бізнес-об'єднання та окремі приватні компанії;
- ✓ професійні асоціації та спілки;
- ✓ громадські організації та рухи різного спрямування;
- ✓ благодійні фонди;
- ✓ аналітичні центри (think tanks);
- ✓ університети;
- ✓ так звані «umbrella organizations» (з англ. – організації-парасолі; наприклад аграрна конфедерація, яка об'єднує декілька агрофедерацій, або коаліція громадських організацій, яка об'єднує окремі інститути громадянського суспільства);
- ✓ інші суб'єкти адвокації.

Залежно від статусу суб'єктів адвокатури поділяють на:

✓ штатних

✓ позаштатних

✓ колективних

Штатні суб'єкти адвокатури – це фахівці із взаємодії з органами влади (GR-менеджери), які входять до штату підприємства, установи або організації, отримують там фіксовану заробітну плату і здійснюють легітимний вплив на органи влади та місцевого самоврядування в інтересах свого роботодавця.

Штатні суб'єкти адвокатури можуть представляти як прибуткові, так і неприбуткові організації. Серед неприбуткових організацій штатних лобістів, як правило, мають професійні об'єднання, громадські організації, університети, дослідницькі центри тощо. Причому з розвитком громадянського суспільства вплив неприбуткових організацій як суб'єктів адвокатури стає все більш вагомим та відчутним. Щодо комерційних структур, то фактично кожна велика компанія, особливо якщо це транснаціональна корпорація, має у своїй структурі менеджера із взаємодії з органами влади або навіть окремий підрозділ, який займається адвокатурою та лобіюванням.

Позаштатні суб'єкти адвокатури – це фізичні особи, які в інтересах замовників і на підставі договору про консультаційні послуги здійснюють легітимний лобістський вплив на владні структури. Це лобісти у класичному сенсі цього слова. Вони працюють як вільні агенти, можуть не бути закріпленими за будь-якою організацією і мати одразу декілька клієнтів.

Колективні суб'єкти адвокатури – це коаліції, бізнес-об'єднання, професійні консалтингові агентства тощо.

Коаліції – ситуативні тимчасові об'єднання різних груп інтересів, які формуються для досягнення спільної політичної або економічної мети. Коаліції створюються простіше, ніж асоціації, але підтримуються складніше, оскільки, як правило,

включають організації з єдиною спільною метою, отже, щойно мета досягнута, потреба у підтриманні коаліції зникає. Коаліції мають простішу, ніж асоціації, структуру без офіційно прописаних процедур, офісу і навіть постійного персоналу. В окремих випадках якщо у членів коаліції формується сталий спільний інтерес (спільний предмет лобіювання), коаліції можуть трансформуватися в асоціації.

Бізнес-об'єднання (асоціації, спілки, палати та ін.) – постійні формування, що об'єднують однорідні групи інтересів. На відміну від коаліцій, такі об'єднання складніше створювати, але простіше підтримувати в силу широкого спектру спільних інтересів їх членів. Бізнес-об'єднання мають чітко прописані процедури діяльності, постійний персонал і, як правило, комітетську структуру.

Сильна сторона бізнес-об'єднань – у їх масштабі та відносній однорідності: такі об'єднання зазвичай виступають від імені цілої індустрії. Крім того, вони є організованою, структурованою, легітимною платформою для співпраці між основними суспільними групами і владою. Слабка сторона бізнес-об'єднань – знову ж таки, у їх масштабі та відмінності окремих інтересів членських компаній: необхідність досягати консенсусу “усереднює” позиції таких об'єднань до спільного знаменника членських позицій.

Бізнес-об'єднання перебувають на кордоні бізнесу і так званого третього (громадського) сектору та забезпечують значну підтримку адвокаційної діяльності своїх членів. Такі об'єднання виконують цілий ряд завдань, але основне з них, як правило, – представництво інтересів своїх членів перед урядом. Для більшості суб'єктів підприємництва бізнес-об'єднання – їх основні (а іноді і єдині) лобісти. Членство у БО вважається економічно вигідним способом для бізнесу будь-якої величини досягти своїх законотворчих цілей і підняти свої адвокаційні можливості на більш високий рівень впливу.

Професійні консалтингові агентства – спеціалізовані компанії, які надають послуги з представництва інтересів клієнта в ор-

ганах державної влади (агентства зі стратегічних комунікацій і PR-агентства, юридичні та лобістські фірми). Такі організації, як правило, залучаються керівництвом компаній або їх штатними фахівцями із взаємодії з органами влади для реалізації великих адвокаційних кампаній або ж на довгостроковій договірній основі для індивідуального супроводу взаємодії клієнта з ключовими владними структурами.

Загалом варто відмітити, що галузь взаємодії з органами влади у її структурованому вигляді – порівняно нова для України. Як результат, на сьогодні практично відсутні фундаментальні дослідження в цьому напрямі, немає авторитетних професійних асоціацій, які б об'єднували лобістів та фахівців із взаємодії з органами влади, недостатньо розвинений ринок адвокаційних послуг (прозорим, не кулуарним супроводом взаємодії з владою займається лише декілька організацій), професія фахівця із взаємодії з органами влади досі не включена до класифікатора професій, спостерігається недостатнє розуміння значення адвокаційного напрямку для ефективного функціонування організацій (особливо серед українських компаній та бізнес-об'єднань), а розвиток цієї галузі й досі напряму пов'язаний з активністю західного бізнесу в Україні, який популяризує на вітчизняному ринку кращі світові практики цивілізованої взаємодії з органами влади.

У термінології такої взаємодії важливо виділити ще декілька ключових понять:

- **Decision-makers** (особи, які приймають рішення) – у практиці взаємодії з органами влади під ними розуміють представників влади та місцевого самоврядування, уповноважених приймати політичні та адміністративні рішення.
- **Influencers** (особи, які впливають на прийняття рішень) – до цієї групи можна віднести експертну спільноту, медіа, дипломатичні установи, бізнес-об'єднання, міжнародних суб'єктів (уряди, міжурядові та неурядові організації), чий голос враховується при прийнятті відповідних політичних або адміністративних рішень.

- **Opinion Leaders** (лідери думок) – особи, які активно або пасивно впливають на погляди інших щодо певних питань. Формальні лідери думок справляють вплив у зв'язку із займаною посадою, а неформальні – в силу свого статусу експерта у відповідному середовищі.
- **Stakeholders** (стейкхолдери, або зацікавлені особи) – традиційно поділяються на зовнішніх і внутрішніх. До перших, зокрема, відносять державні органи, органи місцевого самоврядування, медіа, громадські організації, інвесторів, конкурентів, постачальників та ін., а до других – працівників об'єднання, його керівництво, членські компанії, акціонерів, наглядову раду тощо. Вважається, що обов'язковою умовою сталого розвитку БО є активна взаємодія з усіма основними стейкхолдерами і підтримання стійких соціальних зв'язків.

У контексті розгляду об'єктів взаємодії з органами влади варто також відмітити феномен, відомий під назвою “revolving door” (з англ. – двері, що обертаються), тобто переміщення кадрів із державних посад, де вони впливають на регулювання певної галузі, у бізнес-структури цієї самої галузі або навпаки – перехід бізнесменів до органів влади і самоврядування.

У першому зазначеному варіанті йдеться про випадки, коли колишні посадові особи держави використовують свій репутаційний капітал і напрацьовані контакти в лобістських цілях, займаючи посади в корпоративному секторі або лобістських компаніях (наприклад, колишній міністр економіки стає генеральним директором великої компанії-експортера).

За останні кілька років ми також бачили в Україні зворотну ситуацію – представники бізнесу займали державні посади різних рівнів (тобто другий розглянутий вище варіант). Це не завжди негативна тенденція. В окремих випадках таке переміщення кадрів справді може нести в собі ризики та можливості для зловживання, зокрема розмиття кордонів між роллю суб'єкта (того, хто впливає) і об'єкта (того, на кого впливають). Проте за умови прозорості ро-

боти відповідних приватних компаній та державних структур, а також належного громадського контролю така циркуляція кадрів може бути взаємовигідною. Для приватної компанії перевага полягатиме в тому, що вона наймає працівника, добре знайомого з процедурами роботи регулюючого органу, а для державного органу – в тому, що до команди долучається практик, який знає, що потрібно бізнесу у цій конкретній індустрії.

ЕТИКА АДВОКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Основним класичним принципом етики адвокації є слідування суспільному благу через публічне обговорення, узгодження, збалансування і захист інтересів різних суспільних груп. Цей принцип, у свою чергу, передбачає чесність, законслухняність та професіоналізм. Тож у цивілізованому розумінні суб'єкт адвокації – це адвокат певної позиції, а не джерело прихованого впливу на представників влади та місцевого самоврядування.

Як підкреслюють вітчизняні та зарубіжні автори, практична реалізація вищеназваних принципів нерідко стикається з протидією як об'єктів (органів влади), так і суб'єктів адвокації (їх клієнтів та роботодавців). Тому контроль за виконанням цих принципів і санкції за їх недотримання має взяти на себе професійна спільнота, зокрема асоціації лобістів або менеджерів із взаємодії з органами влади, які в Україні на сьогодні перебувають на етапі формування. Крім того, є потреба у прийнятті кодексів, що регулюватимуть професійну етику фахівців цієї галузі.

04

СТВОРЕННЯ НАПРЯМУ АДВОКАЦІЇ З НУЛЯ

Розділ 4: Створення напрямку адвокації з нуля

Якщо ваше бізнес-об'єднання не має досвіду у напрямі адвокації або є потреба посилити цю організаційну функцію, це можна зробити у декілька способів, зокрема такими шляхами:

1)	створення окремого підрозділу
2)	призначення індивідуального працівника
3)	сумісництво – включення обов'язків фахівця з адвокації до посадових інструкцій інших спеціалістів: юристів, менеджерів з регуляторних відносин або PR-менеджерів

Для того, щоб програма взаємодії з урядом була успішною, необхідно заручитися підтримкою вищого керівництва об'єднання і погодити програму з ним. Проте, як правило, фахівець з адвокації або менеджер із взаємодії з органами влади особисто входить до керівного складу БО, що в черговий раз підтверджує стратегічну важливість цього напрямку.

З ЧОГО ПОЧАТИ?

КРОК

1

Проаналізуйте:

- ▶ місію;
- ▶ цілі;
- ▶ інтереси;
- ▶ структуру і ресурси;
- ▶ загальну стратегію розвитку бізнес-об'єднання і, наскільки це можливо, його членів.

КРОК

2

Дослідіть економічний потенціал регіону, в якому ви працюєте. Це допоможе окреслити пріоритетні напрями вашої взаємодії з владою взагалі й адвокаційної діяльності зокрема.

КРОК

3

Проведіть SWOT-аналіз свого об'єднання: оцініть сильні та слабкі сторони вашого БО (тобто внутрішні фактори), а також можливості та ризики (зовнішні фактори).

КРОК

4

Проаналізуйте, як ваше БО та його члени пов'язані з державою. А саме:

- ▶ які державні органи регулюють вашу діяльність?
- ▶ які їх повноваження щодо вашого БО?
- ▶ як вони фактично впливають на вашу діяльність?
- ▶ хто входить до складу їх керівництва?
- ▶ що вони знають про вас як об'єднання?
- ▶ чи відомі ключовим для вас державним органам соціальні ініціативи, запроваджені вами і вашими членськими компаніями?
- ▶ чи знають вони ваше БО та його членські компанії як добросовісних платників податків і роботодавців?

КРОК

5

Розробіть карту зацікавлених осіб (стейкхолдерів) вашого бізнес-об'єднання (детальніше про це – у наступному розділі).

ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ПІДРОЗДІЛУ З АДВОКАЦІЇ ВАМ БУДУТЬ НЕОБХІДНІ У ПОСТІЙНОМУ ДОСТУПІ ТАКІ РЕСУРСИ:

- загальна база законодавства та нормативні акти, що регулюють діяльність вашої галузі;
- регламенти та положення ключових для вас органів влади та місцевого самоврядування: їх повноваження, обов'язки та процедури прийняття рішень;
- календар урядових заходів: розклад засідань Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, урядових і парламентських комітетів, місцевих державних адміністрацій, місцевих рад тощо;
- кадрові інструкції, які розмежовують обов'язки між посадовими особами ключових для вас органів;
- контактна інформація працівників профільних департаментів цих органів;
- перелік бізнес-об'єднань та інших організацій з суміжними цілями, які є (або можуть стати) вашими партнерами;
- внутрішні правила (політика) вашого БО щодо взаємодії з органами влади: які для цього є внутрішні процедури та обмеження, крім законодавчих.

У ЧОМУ ПОЛЯГАЄ РОБОТА ФАХІВЦЯ ІЗ ВЗАЄМОДІЇ З ОРГАНАМИ ВЛАДИ

Безперечно, специфіка вашої роботи як спеціаліста у зв'язках з органами влади, перш за все, залежатиме від галузі законодавства, якою регулюється діяльність вашого об'єднання та його членів, а також від особливостей самого об'єднання – його масштабів, довгострокових цілей, мережі контактів тощо. Тим не менше, є типовий набір обов'язків, які входять до сфери відповідальності фахівця із взаємодії з органами влади незалежно від типу об'єднання. Коротко розглянемо основні з них.

ОБОВ'ЯЗКИ ФАХІВЦЯ ІЗ ВЗАЄМОДІЇ З ОРГАНАМИ ВЛАДИ:

- 1. Визначення інтересів свого бізнес-об'єднання** для подальшого їх донесення органам влади. Крім обміну інформацією з представниками органів влади, фахівець у цій галузі захищає інтереси своєї організації, переконує у необхідності підтримки певного проекту нормативного акту або протидії йому, вносить пропозиції щодо необхідних законодавчих змін.
- 2. Моніторинг, аналіз та інтерпретація** законодавчих ініціатив, чинних нормативних актів і їх наслідків для відповідної організації або індустрії, а також донесення цих наслідків керівництву бізнес-об'єднання та його членам (зокрема у форматі так званих оглядів законодавчих змін).
- 3. Підготовка письмових звернень** до органів державної влади та місцевого самоврядування з метою висловлення своєї позиції з питань, актуальних для БО та його членів.
- 4. Організація зустрічей** з представниками органів влади для донесення позиції свого бізнес-об'єднання з актуальних для нього питань.
- 5. Розробка карти стейкхолдерів** свого бізнес-об'єднання, тобто детальний аналіз усіх ключових осіб, які впливають на діяльність БО, їх біографій, політичних та бізнес-зв'язків, сфер формального та неформального впливу, а також напрацювання рекомендацій щодо взаємодії з ними.
- 6. Розширення мережі “адвокатів”** свого бізнес-об'єднання серед третіх осіб (експертної спільноти, лідерів думки, дипломатичних кіл) для забезпечення додаткової підтримки у взаємодії з органами влади та медіа.
- 7. Створення тимчасових коаліцій** з об'єднаннями-союзниками щодо окремих регуляторних питань.
- 8. Планування та організація адвокаційних кампаній.**

9. **Координація підписання меморандумів про взаєморозуміння** між бізнес-об'єднанням або його членами та ключовими для них органами влади.
10. **Проведення політичної експертизи** (політичного due diligence). Із розширенням членськими компаніями своєї діяльності може виникнути необхідність аналізу пов'язаних із цим регуляторних бар'єрів, ступеня урядового втручання у ринкові відносини, потенційних партнерів, з якими надійно співпрацювати, можливих репутаційних ризиків тощо.
11. **Координація внутрішніх та зовнішніх комунікацій бізнес-об'єднання**, тобто комунікацій із суміжними підрозділами БО, його членами та зовнішніми стейкхолдерами.
12. **Ведення кризових комунікацій**. У випадку виникнення серйозного ризику або загрози діяльності бізнес-об'єднання фахівець із взаємодії з органами влади активізує офіційні канали та персональні контакти для досягнення прийняттого для БО вирішення проблеми як у проактивному (ініціативному) режимі, так і у реактивному (відповіді на медіа-запити тощо).
13. **Підготовка політичних оглядів**. Такі огляди являють собою узагальнення й аналіз суспільних процесів, політичних подій та економічних показників, які визначають загальний стан у країні та які об'єднанням необхідно враховувати у своїй діяльності. Наприклад, резонансні рішення уряду, які зачіпають інтереси бізнесу або громадянського сектору, великі міжнародні заходи, в яких бере участь Україна, кадрові призначення в органах влади, наявні економічні тенденції, військово-політичні події тощо. Такі огляди розробляють на основі інформації національних та міжнародних медіа, інсайдерської інформації, отриманої з особистих джерел, та експертних досліджень. Цей аналіз може розсилатися керівництву бізнес-об'єднання, його членам та партнерам для внутрішньої звітності адвокаційного підрозділу та в цілях стратегічного планування.

14. **Аналіз виборчих кампаній та урядових призначень.** У великих об'єднаннях, де особлива увага приділяється довгостроковому плануванню, є необхідність відстежування динаміки виборчих кампаній. Такий аналіз проводиться на основі первинних даних соціологічних центрів та щоденних оглядів новин. Він дає уявлення про перспективи кандидатів та очікувані зміни в органах влади, тобто дає змогу розпочати вивчення контактів з новими потенційними посадовцями раніше, ніж це зроблять конкуренти.
15. **Представлення бізнес-об'єднання та його членів** у відносинах з іншими галузевими організаціями, забезпечення додаткової публічності бізнес-об'єднання та підвищення його впізнаваності завдяки участі у заходах, розширенню мережі контактів та залученню медіа.

Якщо фахівець із взаємодії з органами влади не має можливості особисто займатися кожним із цих напрямів, він повинен, як мінімум, виконувати особисту координацію кожного з них шляхом залучення суміжних департаментів.

ПОРТРЕТ ФАХІВЦЯ ІЗ ВЗАЄМОДІЇ З ОРГАНАМИ ВЛАДИ

Робота у напрямі взаємодії з органами влади також вимагатиме від вас мобілізації низки особистих та професійних якостей. Їх перелік, як і в будь-якій іншій професії, сформульований на основі аналізу професійної діяльності найбільш успішних спеціалістів і включає, зокрема, такі характеристики:

1. знання галузі, інтереси якої ви представляєте;
2. знання процедур прийняття рішень ключовими для вас органами влади та місцевого самоврядування;

3.	політична грамотність та глибоке розуміння політичних процесів;
4.	базові юридичні знання;
5.	доступ до юридичного, комунікаційного та інших ключових департаментів вашої організації;
6.	стратегічне мислення;
7.	навички письмової та усної комунікації;
8.	вміння організувати союзників, нейтралізувати опонентів та активізувати громадськість (організаційні здібності);
9.	навички ведення переговорів, вміння слухати, переконувати і впливати на позицію опонента;
10.	вміння збирати й надавати стейкхолдерам переконливу та перевірену інформацію;
11.	знання закордонного досвіду регулювання галузі, яку ви представляєте;
12.	розуміння громадських інтересів та навички формування громадської думки;
13.	наявність дієвої мережі контактів в усіх трьох секторах: уряді, бізнесі та громадських організаціях;
14.	високі моральні якості, адаптивність, готовність вчитися, гнучкість розуму.

ШТАТНИЙ АБО ПОЗАШТАТНИЙ ФАХІВЕЦЬ З АДВОКАЦІЇ?

Приймаючи рішення про необхідність залучення зовнішніх консультантів із взаємодії з органами влади (особливо на етапі налагодження адвокаційного напряму), важливо пам'ятати таке. Користуючись послугами професійних консультантів, ви у коротші терміни отриму-

ете доступ до потрібної посадової особи й ефективніше досягаєте свої поточні адвокаційні пріоритети. Проте тільки шляхом розвитку власного підрозділу з адвокації ви можете якісно розширити мережу контактів, підвищити свою впізнаваність серед ключових органів влади і налагодити довгострокові відносини з ними.



Загалом моделі організації персоналу зі зв'язків з органами влади можуть бути дуже різними. Однак найефективніша модель – це та, яка відповідає вашій організаційній культурі, наявним ресурсам та стратегічним цілям.

ТИПИ ЩОДЕННОГО МОНІТОРИНГУ

Для оперативного й ефективного реагування на актуальні політичні події та рішення вашому бізнес-об'єднанню необхідно налагодити декілька ключових типів щоденного моніторингу, зокрема таких:

- 1. Моніторинг веб-сайтів профільних органів влади, які регулюють вашу галузь.** Цей тип моніторингу допоможе вам оперативно відстежувати:
 - ▶ проекти нормативних актів, які можуть стосуватися вашої діяльності та щодо яких вам важливо висловити свою позицію;
 - ▶ програми діяльності актуальних для вас органів влади, до яких ви зможете апелювати у своїх зверненнях;
 - ▶ офіційні події державних органів, про які вам необхідно знати для правильного планування взаємодії, у тому числі відкриті урядові заходи, в яких ви могли б взяти участь: круглі столи, засідання робочих груп тощо;
 - ▶ кадрові призначення та переміщення: важливо відстежувати кадрову динаміку ваших ключових контактних осіб у профільних органах влади.

2. Медіа-моніторинг: відстежування публікацій щодо ключових для вашого бізнес-об'єднання державних органів та їх офіційних осіб, регуляторних проблем та пропозицій із їх вирішення, основних політичних подій та міжнародних заходів за участю України.

3. Моніторинг діяльності інших підрозділів вашого бізнес-об'єднання та його членів (за можливістю).

ВЗАЄМНІ ІНТЕРЕСИ СУБ'ЄКТА АДВОКАЦІЇ ТА ПОСАДОВОЇ ОСОБИ

Незважаючи на поширені стереотипи щодо непрозорих мотивів взаємодії лобістів та органів влади, у переважній більшості випадків ці суб'єкти пов'язані спільними інтересами, які перебувають у межах правового поля і сприяють більш ефективній роботі кожної зі сторін.

Чого очікує суб'єкт адвокації від посадової особи?

- точної інформації на умовах конфіденційності;
- зацікавленості у співпраці з групами й об'єднаннями, чію позицію посадова особа поділяє і чий погляд можуть стати частиною її політичної платформи;
- готовності підтримати позицію групи або об'єднання, які представляє лобіст, у тому числі публічно – у законотворчості, комунікаціях з іншими органами і посадовими особами, виступах у медіа тощо;
- наявності широкої мережі контактів і авторитету серед колег в органах влади для ефективного збирання інсайдерської інформації та поширення позиції лобіста;

- вміння дотримуватись обіцянок: якщо посадова особа погодилася підтримати позицію групи або об'єднання, які представляє лобіст, останній планує свої подальші кроки з урахуванням цієї домовленості, тому важливо, щоб обіцянка була виконана.

Чого очікує посадова особа від лобіста?

- проактивного підходу у наданні інформації про інтереси і потреби групи чи об'єднання, які представляє лобіст;
- пропозицій для законотворчості (завдяки лобісту депутат починає детальніше цікавитися певною проблематикою і займає позицію, яка в кінцевому підсумку стає публічною та впливає на його політичний імідж);
- надійності та конфіденційності щодо своїх контактів в органах влади;
- підтримки при переобранні або призначенні (експертної, організаційної тощо);
- забезпечення позитивної медіа-уваги до посадової особи та її діяльності;
- бездоганної репутації групи чи об'єднання, які представляє лобіст, відсутності податкової заборгованості, активної участі у розвитку регіону або місцевої громади;
- самостійності у прийнятті рішень: посадова особа хоче знати, що спілкується з повноважним представником об'єднання, який може від його імені приймати рішення та вести переговори. Для цього лобісту необхідно добре знати інтереси свого об'єднання з питань, що обговорюються з представниками влади, і розуміти, які положення є принциповими для його БО, а щодо яких він готовий піти на компроміс.



Вибудовуючи взаємодію з владними органами, важливо пам'ятати, що не варто ризикувати вашими контактами і довгостроковими відносинами заради вирішення будь-якого окремого питання. Якщо ж лобіст втрачає доступ до інсайдерської інформації, його джерела обмежуються публічними даними, а для ефективної роботи цього зазвичай недостатньо.

Відносини лобіста і посадової особи – це обмін взаємними послугами, а посадова особа – це, перш за все, зовнішній стейкхолдер зі своїм керівництвом і завданнями в рамках державних і регіональних програм. Отже, успішне вирішення регуляторних проблем, щодо яких звертається лобіст, – це потенційні позитивні показники у звітах посадової особи, до компетенції якої належать ці питання. Тому за можливості ведіть переговори з позиції партнера. При цьому слідкуйте за тим, щоб ваші пропозиції відповідали посаді та рівню впливу посадової особи, а також характеру ваших робочих відносин.

05

**РОЗРОБКА КАРТИ
СТЕЙКХОЛДЕРІВ**

Один із ключових факторів ефективної адвокації полягає у ретельному аналізі кола ваших стейкхолдерів і їх позицій з актуальних для вас питань. Тому перш ніж планувати будь-яку адвокаційну діяльність, важливо визначити й оцінити усіх зацікавлених осіб, пов'язаних з відповідним питанням. Розробка карти стейкхолдерів з урахуванням потреб вашого об'єднання може стати ефективним інструментом систематизації даних про зацікавлених осіб для подальшого стратегічного планування.

Карта стейкхолдерів може бути розроблена щодо:

✓	✓	✓	✓
окремого питання	окремого органу влади	інтересів організації	інтересів певної індустрії

Варто відмітити, що така карта може бути як **елементом адвокаційної кампанії** (короткострокова перспектива), так і **частиною загальної стратегії** взаємодії вашого бізнес-об'єднання з владою (довгострокова перспектива).

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КАРТИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

ЕТАП

1

Визначення кола суб'єктів: шляхом брейнстормінгу сформулюйте перелік груп, організацій та осіб, які справляють вплив або мають інтереси у сфері, що вас цікавить. Там, де це можливо, вкажіть імена та посади.

У першу чергу, розгляньте такі ключові групи стейкхолдерів:

- ▶ керівні органи вашого бізнес-об'єднання, його працівники та експерти (внутрішні стейкхолдери);

- ▶ члени вашого бізнес-об'єднання: їх керівники, власники, інвестори, акціонери, клієнти тощо;
- ▶ партнерські та інші суміжні бізнес-об'єднання;
- ▶ експерти та лідери думок відповідної галузі;
- ▶ органи державної влади та місцевого самоврядування;
- ▶ медіа: загальні та спеціалізовані;
- ▶ громадянське суспільство: неурядові організації, громадські активісти;
- ▶ місцева громада.

ЕТАП 2 Аналіз:

- 1) проаналізуйте біографії ключових стейкхолдерів;
- 2) вивчіть їх політичні, бізнесові, законотворчі та інші інтереси;
- 3) встановіть їх позицію щодо актуальних для вас питань;
- 4) з'ясуйте взаємозв'язки цих стейкхолдерів між собою;
- 5) розгляньте основних стейкхолдерів з погляду таких критеріїв:
 - ▶ **релевантність стейкхолдера і доцільність його залучення (висока, середня, низька):** наскільки питання, про яке ідеться, стосується відповідного стейкхолдера та його інтересів; чи має відповідний стейкхолдер достатньо інформації або інших ресурсів, щоб бути корисним у контексті вашого питання, і навпаки, чи може його залучення нашкодити адвокаційній кампанії (сповільнити, дискредитувати тощо);
 - ▶ **лояльність:** визначте (якщо це можливо), чи є відповідний стейкхолдер вашим потенційним союзником, опонентом, критиком чи прихильником (рис. 1²), або

² Mack, Ch. S. (1997). Business, Politics, and the Practice of Government Relations. Greenwood Publishing Group, 267 p.

класифікуйте його позицію щодо вас як позитивну, негативну чи нейтральну (спрощений формат);

- ▶ **готовність долучитися:** наскільки стейкхолдер зацікавлений взяти участь у вирішенні актуального для вас питання;
- ▶ **рівень впливу:** наскільки впливовим у відповідній галузі є стейкхолдер і на кого саме поширюється його вплив; чи є цей стейкхолдер: а) особою, яка приймає рішення з вашого питання (decision-maker), б) одним із лідерів думки (opinion leader); в) суб'єктом зовнішнього впливу (influencer);
- ▶ **складність доступу:** наскільки реалістично у розумні строки сконтактувати з відповідним стейкхолдером; чи є у вас прямий доступ до цієї особи або доступ через третіх осіб.

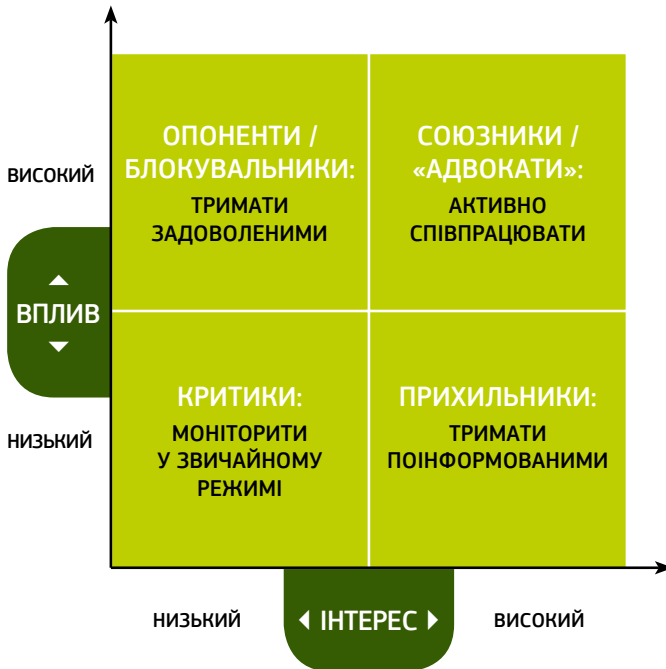


Рис. 1. Базова матриця стейкхолдерів

ЕТАП

3

Побудова карти:

На цьому етапі важливо візуально зобразити всіх основних стейкхолдерів на карті обраного вами формату. Це дозволить побачити, які зі стейкхолдерів можуть бути для вас найбільш корисними, яка їх позиція з актуальних для вас питань і як вони пов'язані між собою.



Як правило, немає потреби підтримувати однаково активний контакт з усіма стейкхолдерами одночасно. Достатньо визначити важливість кожного із них на поточний момент часу та коло питань, які вас об'єднують. Для цього необхідно проаналізувати, з яких питань основні стейкхолдери найчастіше висловлюються, де ваші інтереси можуть перетинатись і який аспект вашої адвокаційної кампанії може їх зацікавити.

З урахуванням окреслених пріоритетів необхідно визначити **рівень залучення** основних стейкхолдерів і **методи роботи з ними**. Отже, карта стейкхолдерів має стати для вас дієвим інструментом при формуванні подальших стратегій і тактики взаємодії з зацікавленими особами, а також у процесі розробки відповідного плану дій та розподілу ресурсів.

Важливо мати на увазі, що карти стейкхолдерів повинні оновлюватись у зв'язку з будь-якими важливими кадровими змінами у ключових для вас органах: призначенням нового уряду або окремих його членів, обранням нового складу парламенту або змінами у складі релевантних для вашого бізнес-об'єднання органів місцевого самоврядування. Крім того, коло стейкхол-

Розділ 5: Розробка карти стейкхолдерів

дерів та їх положення на карті будуть змінюватися залежно від розвитку подій навколо відповідного проблемного питання та можливих змін у законодавчих і політичних позиціях стейкхолдерів.

06

ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕС- ОБ'ЄДНАННЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ АДВОКАЦІЇ

Відповідно до результатів регулярних опитувань провідних бізнес-об'єднань (Membership Satisfaction Surveys), одним із ключових критеріїв успішності БО їхні члени називають ефективне представництво їхніх інтересів перед органами влади, тобто адвокацію. Саме функція адвокації сприяє забезпеченню якісного, фінансово і технічно збалансованого законодавства й пошуку інноваційних рішень для бізнесу та громадськості, а отже, визначає загальний діловий і соціальний клімат. Тому важливо визначити ті фактори, які впливають на ефективність представництва інтересів бізнесу відповідними об'єднаннями.

У цьому контексті бізнес-об'єднанню, перш за все, необхідно:

- сформувати і підтримувати максимально дієву внутрішню структуру;
- забезпечити репрезентативність БО і позиціонувати його як голос індустрії;
- отримати доступ до максимально широкого кола осіб, які приймають рішення у сфері інтересів БО;
- підтримувати позитивний імідж БО у суспільстві та в органах влади;
- підвищувати цінність БО як надійного партнера як для його членів, так і для органів влади і самоврядування (експертна підтримка, консультації тощо);
- вести якісну зовнішню комунікацію та підтримувати високий рівень медіа-уваги: БО має бути серед найбільш цитованих галузевих експертів;
- створювати ситуативні коаліції та довгострокові партнерства з іншими організаціями;
- підтримувати регулярну присутність в органах влади: організовувати зустрічі ключових осіб БО з посадовими особами різних рівнів, брати участь у робочих групах, засіданнях комітетів і комісій релевантних для БО органів;

- брати участь у законотворчому процесі всіх рівнів і впливати на його перебіг;
- дотримуватись прагматичного підходу у своїй діяльності: більша частина нормотворчості лежить у так званій сірій зоні, де немає чіткого поділу на “чорне та біле”, тож об’єднання з жорсткою ідеологічною позицією зазвичай справляють обмежений вплив на вирішення проблемних питань;
- зберігати політичну та фінансову незалежність від держави і, як наслідок, зміцнювати свої позиції у відносинах з органами влади та самоврядування.

Представництво інтересів членських компаній може також виражатись у таких ініціативах:

- ✓ публікація очікувань та рекомендацій БО органам влади;
- ✓ оцінка перших 100 днів діяльності ключових органів влади чи місцевого самоврядування;
- ✓ підготовка щоквартальних економічних оглядів;
- ✓ щоквартальне оцінювання індексу бізнес-клімату, ділової активності, стану податкової системи тощо;
- ✓ організація конференцій, круглих столів, бізнес-форумів;
- ✓ проведення брифінгів для дипломатичних представництв щодо окремих питань ведення бізнесу.

ФОРМУЮЧИ СТРУКТУРУ БІЗНЕС-ОБ’ЄДНАННЯ, ВАЖЛИВО ВРАХОВУВАТИ ТАКІ КРИТЕРІЇ:

- **оперативність** прийняття рішень, насамперед щодо визначення та внутрішнього погодження позиції бізнес-об’єднання;
- максимальне **представництво** інтересів всіх членів бізнес-об’єднання незалежно від індустрії і масштабу;
- **ресурсні можливості** бізнес-об’єднання, зокрема експертні ресурси для якісного керівництва / координації роботи комітетів.

ПЕРШІ КІЛЬКА КРОКІВ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ:

КРОК

1

Розробити офіційні процедури, що регулюють діяльність бізнес-об'єднання, і довести їх до відома працівників БО та його членів.

КРОК

2

Створити комітети, підкомітети, робочі групи залежно від актуальності напрямів і відповідно до структури членства у бізнес-об'єднанні, тобто від того, які галузі (підгалузі) у ньому представлені. Комітети (підкомітети) можуть бути як відкритими, тобто доступними для всіх членів об'єднання, так і закритими (індустріальними), з додатковими умовами щодо членства: обов'язкової належності до відповідної індустрії та додаткових членських внесків.

КРОК

3

Обрати і мотивувати керівництво (голів, співголів, секретарів) кожного з комітетів (підкомітетів) на громадських засадах з їх обов'язковим періодичним переобранням шляхом голосування всіх членів комітету (підкомітету). Керівництво комітетів (підкомітетів) обирається з числа їх найбільш авторитетних членів або вищих посадових осіб компаній, які вони представляють.

Мотивацією для потенційного керівництва може бути:

- ▶ пріоритет у формуванні порядку денного комітету (підкомітету);
- ▶ можливість виступати від імені бізнес-об'єднанням (престижна афіліація);
- ▶ підвищення впізнаваності та авторитету як експерта (медіа-присутність);
- ▶ розширення мережі контактів серед ключових аудиторій.

КРОК

4

Визначити координаторів комітетів (підкомітетів), які працюватимуть за повною зайнятістю. На відміну від керівництва комітетів (підкомітетів), які є членами бізнес-об'єднання або їх представниками, координатори призначаються з числа постійних працівників секретаріату БО і, як правило, координують діяльність від одного до трьох комітетів.

КРОК

5

Визначити графік діяльності комітетів (підкомітетів) та керівних органів бізнес-об'єднання (ради директорів, наглядової ради, управлінського комітету (management committee)).

КРОК

6

Налагодити комунікацію бізнес-об'єднання – зовнішню і внутрішню, зокрема.

- а) зі штатом об'єднання** (внутрішня комунікація): щотижневі наради менеджменту і підрозділів за напрямками, в тому числі

підрозділу з адвокації (обговорення статусу проблемних питань членів бізнес-об'єднання, прогресу у їх вирішенні та можливих подальших кроків);

б) із членами об'єднання. На цьому рівні важливими є:

- ▶ безпосередня участь у засіданнях комітетів (підкомітетів), робочих груп та у відкритих заходах БО;
- ▶ індивідуальні консультації, зокрема консультативні зустрічі з фахівцями БО за запитом його членів;
- ▶ регулярні візити до членських компаній;
- ▶ підготовка розсилки комітетів (підкомітетів) за окремими галузевими питаннями: повідомлення про нові законотворчі ініціативи, пропозиції щодо реагування на них, прогрес у реалізації попередніх ініціатив комітетів (підкомітетів), узгодження проектів комітетських звернень від імені БО;
- ▶ підготовка інформаційних бюлетенів, дайджестів, політико-економічних оглядів, прогнозів, опитувань з актуальних для бізнесу питань;
- ▶ анкетування щодо якості послуг БО для зворотного зв'язку;

в) із об'єднаннями суміжного спрямування. На цьому рівні врахуйте такі пріоритети:

- ▶ встановіть партнерські відносини з суміжними об'єднаннями для створення довгострокових партнерств, а за потреби – ситуативних коаліцій із проблемних питань;
- ▶ знайдіть всеукраїнські (а за можливості і міжнародні) бізнес-об'єднання вашого спрямування, щоб заручитися їх експертною підтримкою та налагодити обмін

адвокаційною практикою. Важливо пам'ятати, що не всі класичні послуги БО можуть бути надані на рівні регіонального об'єднання;

- ▶ розглядайте кожний адвокаційний кейс з позиції того, чи доречно й ефективно в цьому випадку сформувати та оприлюднити спільну позицію (шляхом спільного офіційного звернення, відкритого листа, прес-конференції, круглого столу тощо);
- ▶ не зловживайте при цьому спільними діями та заходами. Важливо зберегти суб'єктність і самостійність вашого БО у відносинах зі стейкхолдерами;
- ▶ урахуйте, що члени вашого БО, ймовірно, входять і до інших об'єднань. З огляду на це при вирішенні проблемних питань цікавтеся позицією та аргументацією таких спільнот, щоб сформувати максимально збалансований підхід до вирішення питання;

г) з ключовими органами влади та місцевого самоврядування шляхом регулярної співпраці як у проактивному, так і в реактивному режимах;

д) з широкою громадськістю через медіа – регіональні та національні, загальні та спеціалізовані (бізнесові, економічні, галузеві).



Обов'язковою умовою результативності бізнес-об'єднання, зокрема його адвокаційної діяльності, є налагодження якісної комунікації на всіх рівнях.

Бізнес-об'єднання, безперечно, є одним із найцінніших активів, доступних бізнесу. Проте витрачені на членство ресурси (суми внесків, робочий час) повинні бути виправданими з огляду на цінність отриманих переваг. Важливо пам'ятати, що члени бізнес-об'єднання – це фактично його клієнти, а отже, необхідно постійно підтримувати їх інтерес до ваших послуг.

07

**РЕГУЛЯТОРНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

Як уже зазначалося, одним із ключових обов'язків фахівця із взаємодії з органами влади є **моніторинг, аналіз та інтерпретація** законодавчих ініціатив, чинних нормативних актів та їх потенційних наслідків для відповідного БО або індустрії в цілому. Цю функцію також називають регуляторним менеджментом, або менеджментом регуляторних питань.

Регуляторний менеджмент може бути як самостійним елементом загальної стратегії взаємодії з владою, так і підготовчим етапом адвокації, спрямованим на те, щоб визначити оптимальний спосіб реагування на відповідну законодавчу ініціативу або норму.



Огляди законодавчих змін, в яких, як правило, узагальнюються результати відповідного моніторингу, можуть розроблятися на регулярній основі (щотижня, щомісяця) або за необхідності (тобто лише у випадку законодавчих ініціатив та рішень, що потребують негайного реагування).

Такі огляди можна готувати спільно з юристами організації, проте важливо, щоб координацію подальшого реагування взяв на себе саме фахівець із взаємодії з органами влади.

У рамках щоденної адвокаційної практики ви будете відстежувати велику кількість проектів нормативних актів, публічних заяв політиків і законодавчих нововведень, що одночасно циркулюють у публічному просторі. Однак лише деякі з них безпосередньо стосуються вашої організації, вимагають докладного дослідження і можуть стати приводом для лобіювання за чи проти.

Тому ці потенційні питання необхідно “відфільтрувати” і створити перелік, актуальний для вашого об'єднання. Саме ці пріоритет-

ні питання і підлягатимуть подальшому моніторингу, аналізу та реагуванню.

У контексті оцінки можливого впливу певної законотворчої ініціативи на ваше БО та формування виваженої позиції вітчизняна та зарубіжна практика вказують на необхідність з'ясувати відповіді на такі запитання:

1.	У чому полягає ця законотворча ініціатива і які питання вона регулює?
2.	Чи вже оформлена ця ініціатива у вигляді проекту нормативного акту або досі перебуває на рівні офіційних заяв посадових осіб?
3.	Якщо ініціатива вже формалізована у вигляді проекту документу, якими є положення цього потенційного нормативного акту?
4.	Хто є ініціаторами такого акту? Які їх офіційні посади, партійна належність, зв'язки та вплив на орган влади, що прийматиме остаточне рішення?
5.	Як цей проект стосується вашого БО і які наслідки може мати його прийняття (позитивні і негативні, короткострокові та довгострокові)?
6.	Хто може стати вашими природними союзниками та опонентами у адвокації за чи проти цієї ініціативи? Якими можуть бути їх аргументи і мотивація?
7.	Якими можуть бути політичні наслідки цієї ініціативи для її авторів (як вона вплине на: а) становище ініціаторів в очах громадськості та в органах влади, що вони представляють; б) вірогідність переобрання або подальших посадових призначень цих осіб)?

8.	Якими є перспективи подальшого просування і, зрештою, ухвалення відповідного проекту нормативного акту та чи є такі перспективи взагалі?
9.	Чи рухається проект нормативного акту за процедурою розгляду та прийняття? Чи плануються засідання парламентських або урядових комітетів з цього питання? Якщо так, то коли? Хто доповідачі і чи вони уже висловлювали свою позицію щодо цієї ініціативи?
10.	Як змінюється зміст проекту нормативного акту по мірі його просування (які пропозиції до нього вносяться і наскільки впливові автори цих пропозицій з огляду на їх формальні посади і неформальні зв'язки)?
11.	Що можна зробити для просування цієї ініціативи або, навпаки, запобігання її руху? Враховуючи динаміку просування вказаної ініціативи, якими є оптимальні строки вжиття необхідних заходів?



Результати вивчення цих питань повинні регулярно оновлюватися по мірі розвитку законотворчої ініціативи та її просування на офіційному рівні.

Крім ініціатив, які уже оформлені у проекти нормативних актів, важливо також відстежувати ті, що *перебувають на рівні заяв офіційних осіб або задекларовані як положення у планах дій органів влади*. Наприклад, якщо Прем'єр-міністр заявляє про намір

уряду ініціювати введення парламентом нового податку, саме час починати вивчення цього питання, не чекаючи реєстрації відповідного законопроекту у парламенті.

Зокрема, на цьому етапі можна проаналізувати очікувані наслідки зазначеного нововведення для вашого об'єднання, визначити природних союзників та опонентів, намітити попередній план дій і почати переговори з народними депутатами профільного комітету, щоб на момент реєстрації законопроекту ваша позиція уже мала підтримку в парламенті.

Передчасне реагування на ініціативу, шанси якої досить низькі, несе в собі ризик даремної витрати зусиль та ресурсів. Проте, що ближче до кульмінації проблеми (наприклад, до реєстрації законопроекту в парламенті), то важче і дорожче для організації на неї вплинути: запобігти прийняттю закону, адаптуватися до нових правил тощо. Тому за найменшої можливості потрібно виділяти час і ресурси для аналізу потенційних проблем і доводити його результати до ключових осіб вашого об'єднання, зокрема його керівництва та членського складу.

Вважається, що оптимальний час для нейтралізації потенційної проблеми – до моменту, коли вона стане *політично поляризованою*, тобто перш ніж політики публічно підтримають певну сторону в цьому питанні.

З точки зору впливу на організацію законотворчі ініціативи можна умовно розділити на *потенційні проблеми* (наприклад, пропозиції, що підвищують вартість ведення бізнесу або ускладнюють управління ним) та *потенційні можливості* (ті, які відкривають перед вами нові горизонти діяльності і відповідають вашим інтересам).

Практично кожна законотворча ініціатива може одночасно бути проблемою для однієї групи інтересів і можливістю для іншої. Ваш план дій по реагуванню на відповідну ініціативу повинен

розроблятися залежно від того, чим відповідна ініціатива є саме для вашого БО. Визначивши потенційні наслідки такої ініціативи в контексті ваших інтересів, ви зможете відреагувати на неї, відповідно, критикою або підтримкою.

08

**МЕТОДИ ВЗАЄМОДІЇ
З ОРГАНАМИ ВЛАДИ**

I. ЛОБІЮВАННЯ

Як уже зазначалося, **лобіювання** – це один із методів адвокації, який полягає у цілеспрямованому впливі на суспільну політику шляхом прямої взаємодії з органами влади та місцевого самоврядування. Лобіювання є основним і найбільш дієвим методом взаємодії з урядом, а також одним із найважливіших механізмів співпраці між суспільством та державою.

Залежно від характеру впливу на прийняття рішень розрізняють:

- 1) ВНУТРІШНЄ ЛОБІЮВАННЯ
- 2) ОПОСЕРЕДКОВАНЕ ЛОБІЮВАННЯ
- 3) БЕЗПОСЕРЕДНЄ ЛОБІЮВАННЯ

Внутрішнє лобіювання має місце у випадках, коли інтереси окремих організацій відстоюють перед органами влади та самоврядування особи, які працюють у цих органах чи мають до них безпосередній доступ. Класичними проявами внутрішнього лобіювання є, зокрема, створення політичних партій під певні бізнес-інтереси або прагнення бізнесменів бути особисто обраними до представницьких органів влади. Цей тип лобіювання можна віднести до “сірого”, непрозорого, з очевидною корупційною складовою.

Опосередковане лобіювання – це лобіювання шляхом мобілізації громадської думки та здійснення тиску на владу для прийняття нею необхідного рішення або, навпаки, для запобігання його прийняттю. Це лобіювання “знизу вгору”, воно передбачає активну роботу на місцевому рівні. Формами опосередкованого лобіювання можуть бути громадська адвокація, організація зустрічей поса-

дових осіб з громадськими лідерами, організація кампаній у ЗМІ, grassroots-кампаній тощо.

Безпосереднє (або пряме) лобіювання – це цілеспрямована робота лобістів з представниками державної влади або місцевого самоврядування, які можуть підтримати або заблокувати певне рішення. Отже, безпосереднє лобіювання – це прямий захист інтересів БО шляхом тиску на уповноважені органи.

Пряме лобіювання є найбільш широко вживаною і ефективною технологією лобіювання, основні завдання якої – збирання закритої інформації, пошук доступу до осіб, які приймають рішення, та донесення до них позиції відповідних БО.

Розглянемо кожну із цих функцій окремо.

1. Збирання закритої інформації є невід’ємною складовою процесу лобіювання, і цінність такої інформації – у її своєчасності та надійності. Саме завчасне попередження дозволяє ефективно працювати з проблемним питанням на початковій, найбільш чутливій стадії. Як відомо, посадові особи неохоче діляться своєю позицією щодо проектів нормативних актів на ранніх стадіях, бо не бажають потрапити у незручне становище за зміни позиції їх організації або викривлення їх коментарів опонентами. Проте це саме та стадія, на якій відповідна ініціатива є найбільш відкритою для втручання і може бути вдосконалена за рахунок доступної вам як лобісту інформації.



Важливо пам’ятати, що закриті (особисті) джерела не повинні марно використовуватися для збирання загальнодоступної інформації. Їх варто зберегти для *політично чутливих питань*, на які складно знайти відповіді в інших джерелах. Наприклад, яка політична сила або бізнес-структура стоїть за певною законотворчою ініціативою, які кулуарні, не публічні аспекти останньої.

- 2. Пошук доступу до осіб, які приймають рішення,** фактично означає вміння відкривати двері до владних кабінетів, де вирішуються актуальні для вашого БО питання. Однак сьогодні, коли влада в Україні поступово стає більш відкритою до діалогу, першочергового значення набуває функція *ефективного донесення* до владних структур позиції вашого БО. Постають такі питання: як діяти далі, коли необхідні двері відкриті? Як переконати посадову особу у необхідності підтримати саме вашу позицію?
- 3. Донесення позиції вашої організації до осіб, які приймають рішення.** Реалізація цієї функції передбачає наявність декількох передумов, а саме:
- ▶ глибоке знання усіх сторін питання, в тому числі аргументації опонентів;
 - ▶ розуміння того, як підтримка потрібної вам позиції може відбитися на посадовій особі, з якою ведуться переговори (насамперед, важливо не ставити її у незручне становище перед керівництвом або виборцями та не змушувати суперечити своїм попередньо оприлюдненим позиціям);
 - ▶ підкріплення переговорів письмовим зверненням із викладенням зазначеної позиції та ефективна пост-комунікація (follow-up);
 - ▶ відчуття моменту: розуміння, коли і яким чином лобювати відповідне питання для отримання максимального результату;
 - ▶ і найважливіше: ваша позиція повинна відображати суспільний інтерес і за можливості бути сумісною з поглядами найбільш чисельних та публічних стейкхолдерів.

ЧИННИКИ УСПІШНОГО ЛОБІЮВАННЯ

Завдання лобіста у процесі безпосереднього спілкування з посадовою особою – домогтися сприятливого, лояльного ставлення до свого бізнес-об'єднання як соціально відповідального суб'єкта, а також до себе особисто як до його авторитетного і повноправного представника. Лобіст повинен демонструвати впевненість, глибоке знання законотворчого і нормотворчого процесу.

Необхідно не тільки зацікавити уповноважену особу своєю позицією, а і продемонструвати її соціальну вагу і потенційний інтерес виборців або, навпаки, негативні наслідки прийняття альтернативної позиції. Цей фактор необхідно брати до уваги, оскільки законодавець розуміє, що він отримає позитивний розголос у медіа, якщо підтримає інтереси БО, яке приносить важливий соціальний ефект.

Незалежно від ступеня безпосереднього залучення в політику для ефективної участі у формуванні законодавчого поля лобісти повинні враховувати політичні чинники. Так, кожен проект нормативного акта повинен розглядатися не тільки по суті, але і з позиції впливу на співвідношення сил у владі, зокрема у частині перспективи переобрання або призначення відповідної посадової особи, збільшення її політичної ваги в органі влади тощо.

У центрі уваги лобіста в процесі донесення його позиції повинна бути мотивація посадової особи, і саме до цієї мотивації необхідно апелювати. Важливо також правильно визначити особу спікера, який буде доносити вашу позицію до уповноважених органів: цей чинник не менш принциповий, ніж зміст самої ідеї, тому необхідно з'ясувати, хто у вашому випадку буде найавторитетнішим репрезентантом. Наприклад, якщо предметом лобіювання є вузькоспеціалізоване питання охорони здоров'я, важливо, щоб у комунікації з органами влади був залучений, крім лобіста, експерт у медичній галузі або представник пацієнтської організації.

ІНСТРУМЕНТИ ПРЯМОГО ЛОБІЮВАННЯ

Серед основних інструментів прямого лобіювання важливо назвати, зокрема, такі:

1. ПИСЬМОВІ ЗВЕРНЕННЯ ДО ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Для максимальної ефективності офіційного звернення його можна структурувати так:

- ▶ **ім'я та посада адресата.** Уповноважена особа може мати декілька посад (наприклад, голова парламентського комітету і водночас керівник міжфракційного об'єднання або неурядової організації), тому вкажіть найбільш актуальну для вашого питання позицію і наголошуйте на ній у тексті листа;
- ▶ **інформація про ваше об'єднання** (не більше одного абзацу). Якщо посадова особа не знайома або мало знайома з діяльністю вашого об'єднання, можна коротко про неї сказати з акцентом на соціальному та економічному значенні БО для держави або регіону;
- ▶ **опис проблемного питання і мета звернення.** Викласти, що спонукало вас звернутися з листом саме до цієї посадової особи? Про який нормативний акт, проект акту або заяву уряду йде мова? Викладіть суть проблеми з посиланням на офіційний документ або інше джерело;
- ▶ **ваші аргументи в порядку соціальної важливості.** Сформулюйте вашу позицію навколо суспільного інтересу, акцентуючи увагу на правах споживачів та суспільства в цілому. Уникайте аргументів, побудованих на показниках прибутку, продажів тощо або використайте їх останніми;
- ▶ **спростування аргументів опонентів.** Проаналізувавши позицію ваших опонентів, коректно, але однозначно апелюйте до недоліків їх аргументації, посилаючись на доступні вам факти;

- ▶ **очікувані наслідки проблеми.** Поясніть, як проблема, щодо якої ви звертаєтесь, вплине на ваше БО та індустрію в цілому у категоріях скорочення робочих місць, зниження рівня податкових надходжень, негативного впливу на життя місцевої громади або контрагентів (постачальників та ін.). Якщо ж мова йде не про проблему, а про *можливість*, яку перед вами відкриває проект нормативного акту (наприклад, планується зниження податку або скасування дозвільного документу), вам необхідно сформулювати свою позицію у вигляді *листа на підтримку* такої ініціативи і викласти свої аргументи з підкресленням того, яку суспільну користь принесе цей акт;
- ▶ **посилання на третіх осіб**, які підтримують вашу позицію. Використайте у своєму зверненні результати незалежних досліджень, позицію інших бізнес-об'єднань, заяви громадських організацій, які можуть додати ваги вашим аргументам;
- ▶ **ваші докладні пропозиції щодо змісту відповідного нормативного акту.** Висловіться щодо того, чи варто прийняти проект нормативного акту, який пропонує уряд, і чи потрібні додаткові зміни до нього. Запропонуйте конкретні формулювання тих норм, які вас цікавлять. Подбайте про те, щоб уповноваженій особі, якій адресовано лист, не довелося робити зайву роботу і “перекладати” ваші аргументи на мову законодавства. Для цього проконсультуйтеся з юристами і надайте законотворцю документ, готовий до використання. Це можна зробити у текстовому форматі або у вигляді порівняльної таблиці;
- ▶ **пропозиція експертної підтримки** при доопрацюванні питання, про яке ідеться. За можливості, запропонуйте залучити до обговорення експертів, у тому числі міжнародних (наприклад, фахівців ваших партнерських організацій у країнах, де є позитивний досвід вирішення подібних питань);

- ▶ **пропозиція робочої зустрічі.** Ініціюйте особисту зустріч з кожним із ключових стейкхолдерів для більш детального обговорення питання та обміну інформацією;
- ▶ **контактна особа.** Обов'язково вкажіть контактну особу з вашого боку, її посаду та координати (номер телефону, адресу електронної пошти).

Формальні характеристики ефективного письмового звернення:

1)	стислість (1–2 сторінки): що вище посада адресата, то коротшим має бути лист. Додаткову інформацію рекомендується надавати у вигляді додатків, а не в тілі листа
2)	чітка і логічна структура
3)	лист має базуватись на перевірених фактах і звучати переконливо
4)	він повинен бути сформульований у помірному тоні, без емоційних заяв, закликів і погроз
5)	лист має бути написаний доступною мовою, без професійного жаргону і зайвої термінології
6)	у листі повинна міститися вся необхідна інформація для прийняття рішення (не припускайте, що адресат добре знайомий з питанням: подайте свої пропозиції у готовому для роботи вигляді)
7)	лист має бути витриманий в одному кольорі та шрифті (за необхідності привернути особливу увагу – з різними накресленнями: курсив, жирний шрифт, їх комбінації)

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗУСТРІЧЕЙ ІЗ ПРЕДСТАВНИКАМИ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Як правило, організація урядових зустрічей на високому рівні вимагає особистих контактів. У їх напрацюванні вам допоможе так званий нетворкінг. Тим не менше, контакти – не завжди ключовий фактор в організації зустрічей з представниками органів влади. Якщо ви представляєте бізнес-об'єднання з позитивною репутацією, маєте чітку позицію з питання, яке плануєте обговорити, та виявляєте достатньо наполегливості, то відсутність зв'язків не стане перешкодою.

З чого почати ?

- Підготуйте список посадових осіб в усіх ключових для вас органах, які можуть вам допомогти у вирішенні певного питання. Навпроти кожного імені зазначте, який саме аспект питання, що розглядається, найбільш актуальний для цієї посадової особи або депутата з урахуванням його посади, повноважень і особистих інтересів.
- Зверніться до кожного з них з офіційним листом. Крім іншого, зазначте суть питання, прохання про зустріч і свої прямі контакти. Вказуючи бажані дати зустрічі, враховуйте розклад урядових заходів (календар сесії парламенту, розклад засідань парламентських комітетів та Кабінету Міністрів тощо). Так ви зможете уникнути накладок щодо дати й часу і продемонструвати, що відстежуєте розклад роботи урядових структур. (Як правило, лобісти використовують період між парламентськими сесіями або між сесійними тижнями, коли депутати менш завантажені, щоб планувати з ними робочі зустрічі або проводити відкриті заходи за їх участю.)
- Не чекайте офіційної відповіді на запит про зустріч. Це може зайняти кілька тижнів, а то і весь місяць, встановлений для офіційної відповіді. Тим більше не чекайте, доки влада сама

зверне увагу на проблему, яку ви хочете обговорити в ході зустрічі. Ініціюйте контакт першими.

- Телефонуйте до канцелярії (приймальні) посадової особи або депутата, контактуйте з його помічниками і цікавтеся, яким є рішення. Доносячи до помічників суть вашого питання, пояснюйте, чому важливо, щоб зустріч пройшла саме на тому рівні, про який ви просите (наприклад, безпосередньо на рівні народного депутата або міністра). Просіть нагадати про ваше звернення і ще раз підняти питання про можливість зустрічі.
- Дізнавайтеся у ваших колег в інших БО, чи є у них доступ до посадової особи або депутата, який вас цікавить.
- Як тільки зустріч з потрібною вам особою підтверджена, підготуйте для себе її коротку біографію (кар'єрна історія, політичні зв'язки, законотворчі та бізнес-інтереси тощо) і враховуйте цю інформацію при донесенні своєї позиції.
- Надішліть до офісу посадової особи або депутата список осіб, які візьмуть участь у зустрічі з боку вашого БО. Це дасть уявлення про те, працівники якого рівня залучені до вирішення питання і, як наслідок, вказуватиме на ступінь його пріоритетності для вас.
- Завчасно надайте для ознайомлення перелік питань, які ви плануєте обговорити. Завдяки цьому ви дасте посадовій особі можливість належним чином підготуватися до предметного обговорення вашої проблеми, а також запросити на зустріч працівників відповідних підрозділів (або – у випадку депутатів – помічників з відповідних питань).
- Перш ніж ви проситимете про зустріч з метою вирішення вашого питання, бажано, щоб у вас уже була певна історія відносин. Наприклад, для початку можна запропонувати *ознайомчу зустріч*, аби представити своє бізнес-об'єднання, поінформувати про його соціальне та економічне значення для регіону і країни, а також запропонувати співпрацю і допомогу в реалізації пріоритетів того чи іншого органу.

- Для попереднього знайомства можна також використовувати заходи, куди б ви могли запросити офіційну особу, яка вас цікавить (наприклад, круглий стіл, який ви організуєте, або відкриття нового офісу).
- Пам'ятайте про принцип взаємних інтересів лобіста та офіційної особи. **Успіх ваших ініціатив – позитивні показники у програмі дій відповідного органу влади або місцевого самоврядування.** Якщо питання, з яким ви звертаєтесь, перебуває у площині прямих обов'язків посадової особи або депутата, вони мають бути зацікавленими у співпраці з вами.
- У силу своєї освіти і професійного досвіду кожна офіційна особа є фахівцем у вузькому спектрі проблем, з якими працює, але при цьому повинна приймати рішення зі значно ширшого кола питань. Для того, щоб ці рішення були зваженими й ефективними, посадові особи потребують надійної інформації, і саме ви як лобіст можете доступно її донести. Тому, організовуючи зустріч з офіційним представником, ви не стільки *просите* про неї, скільки *пропонуєте* її як партнер.



Іще кілька років тому головне питання лобістів полягало у тому, як отримати доступ до посадових осіб і депутатів. Тепер влада більш відкрита до співпраці. Переважна більшість політиків доступні в соціальних мережах, їх особисті електронні адреси та номери мобільних телефонів нескладно знайти. Фактично, можна знайти доступ майже до всіх без винятку посадових осіб та депутатів, аж до найвищого рівня. Саме тому на перший план виходить питання про те, як зацікавити чиновника у вашій позиції, або, іншими словами, як донести свою позицію краще за опонентів.

Як зацікавити посадову особу у вашій позиції?

- Майте при собі письмове звернення з описом проблеми, яке ви надсилали заздалегідь.
- Посилайтесь на цей лист під час розмови, щоб підкреслити, що ця зустріч – продовження попередньої комунікації. Обов'язково нагадайте про інші попередні контакти і співпрацю, якщо такі були.
- Якщо Ви плануєте обговорити декілька питань, намагайтеся пропорційно розподілити між ними час, відведений для зустрічі. Не зупиняйтеся на одному з питань за рахунок інших.
- Уникайте провокаційних питань, спрямованих на те, щоб змусити вас повідомити більше інформації, ніж ви уповноважені оприлюднити, чи зробити заяву проти вашого конкурента або чиновника, які не беруть участь у зустрічі.
- Демонструйте ґрунтовне знання всіх поглядів щодо питання, про яке ідеться, і переконуйте у правильності своєї позиції.
- Не тисніть на чиновника, ставтеся до нього як до професіонала, який зацікавлений у взаємовигідному вирішенні питання, що знаходиться в його компетенції.
- Якщо НЕ вдалося досягти максимального результату, тобто повної підтримки вашої позиції, подумайте, на які компроміси ви готові піти щодо своєї позиції з відповідного питання і чим у такому випадку ця посадова особа або депутат можуть вам бути корисними.
- Якщо все ж таки вдалося знайти підтримку вашої позиції, узгодьте спільний план дій.
- Обговоріть подальші кроки і завдання кожного з вас.
- Подумайте, на кого зі своїх колег в органах виконавчої і законодавчої влади ця посадова особа може вплинути (в особистій бесіді, на засіданні парламентського комітету або урядової ко-

місії, шляхом депутатського звернення тощо) і попросіть донести вашу позицію до цих третіх осіб.

- Підсумуйте узгоджений план дій. об'єднання
- Домовтеся підтримувати зв'язок і продумайте форми такого зв'язку.
- Залиште посадовій особі всі пов'язані з вашим питанням аналітичні матеріали для подальшого ознайомлення.
- У найближчі дні після зустрічі надішліть лист-подяку за приділений час і зафіксуйте в ньому досягнуті домовленості, щоб у подальшому на них посилалися.
- Контактуйте з цією посадовою особою регулярно, причому робіть це не тільки з метою попросити про певні дії, а і для того, щоб поділитися інформацією: новими відомостями щодо питання, яке вами обговорювалося, корисною аналітикою тощо.
- Не замінійте письмову комунікацію очікуванням зустрічі: навіть якщо зустріч планується, її очікування може затягнутися. Продовжуйте письмово інформувати ключові для вас органи про свою діяльність, висловлюйте позицію з тих питань, які вони виносять на обговорення або які хвилюють вас.

3. МОБІЛІЗАЦІЯ ОФІЦІЙНИХ ОСІБ ЯК СПІКЕРІВ У ВАШИХ ІНТЕРЕСАХ

Якщо з питання, яке ви любієте, у вас є контакт з однією або кількома посадовими особами чи депутатами, попросіть їх озвучити вашу позицію на засіданнях відповідних органів, наприклад парламентського комітету, урядового комітету або місцевої ради. У такому випадку посадова особа виступає як адвокат вашої позиції, а її офіційний статус допомагає підняти цю позицію на вищий рівень сприйняття.

4. ЗАПРОШЕННЯ ПРЕДСТАВНИКІВ ВЛАДИ НА ЗАХОДИ ВАШОГО БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ

Якщо ваше бізнес-об'єднання періодично проводить семінари або конференції для своїх працівників, відправляє їх на всеукраїнські чи міжнародні заходи або ж організовує відкриті події (круглі столи, прес-конференції тощо) з актуальних для нього питань, важливо залучити до участі у таких заходах потрібних вам офіційних осіб, які можуть стати вашими союзниками у лобюванні цих регуляторних питань.

Одним із приводів для такого запрошення може бути прохання озвучити позицію органу влади або самоврядування, який представляє офіційна особа, щодо кола питань за темою заходу.

У такий спосіб посадова особа або депутат глибше вивчать проблеми, які ви піднімаєте, почують про можливі шляхи їх вирішення, а також потенційно стануть більш лояльними до вашого БО, отримавши більше інформації про його діяльність. Крім того, участь у ваших заходах стане основою для подальших, менш формальних робочих контактів (зокрема, для обміну інформацією про заплановані законотворчі ініціативи).

Якщо ж, наприклад, ваше БО відкриває новий офіс (або приватна компанія, яка є членом вашого БО, планує відкриття нового виробництва, магазину тощо), запросіть ключових для вашої діяльності офіційних осіб національного, регіонального, місцевого рівнів і попросіть їх виступити з коротким вітальним словом або повноцінною промовою.

Запрошуючи політиків до участі у публічних подіях вашого БО, ви також привертаєте до цих подій додаткову увагу ЗМІ. Отже, ваше об'єднання отримує необхідний розголос проблемного питання, а офіційна особа отримує важливе для неї пабліситі.

5. УЧАСТЬ У РОБОТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Мова іде про присутність і виступи на заходах органів влади та місцевого самоврядування: засіданнях комітетів, круглих столах, конференціях, слуханнях тощо, куди запрошують громадськість та бізнес-спільноту.

Формальна присутність на таких заходах потребує лише реєстрації, а для публічного виступу від імені вашого бізнес-об'єднання необхідно заручитися підтримкою офіційних осіб відповідного органу (наприклад, одного або декількох народних депутатів – членів відповідного парламентського комітету), обґрунтувавши для них важливість вашого питання. Ці посадові особи зможуть представити вас учасникам заходу і дати вам слово.

Шляхом прямої участі у роботі ключових для вас органів ви можете на ранніх етапах адвокаційної кампанії *безпосередньо впливати* на осіб, які приймають рішення, і формувати їх думку з важливих для вас питань. Крім того, після декількох виступів на заходах профільних органів досить ймовірно, що вас почнуть сприймати як *позаштатного експерта або радника* цих органів. Це, у свою чергу, дає вам суттєву перевагу над опонентами, оскільки до вашої думки стануть дослухатися як офіційні особи, так і присутня на таких заходах преса.



Для максимально ефективного використання цього інструменту лобювання важливо ретельно відстежувати роботу ключових для вас органів влади та місцевого самоврядування, моніторити порядок денний кожного засідання і намагатися отримати слово на кожному із засідань, де розглядаються принципи для вас питання.

6. ДОПОМОГА В ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Цей метод взаємодії з органами влади передбачає експертну, організаційну, інформаційну та іншу підтримку урядових заходів, залучення міжнародних експертів як гостей та спікерів.

Усі наведені інструменти лобювання базуються на *безпосередньому контакті* з представниками влади, відповідальними за прийняття відповідних рішень.

7. УЧАСТЬ У РОБОТІ КОНСУЛЬТАТИВНИХ ОРГАНІВ ПРИ ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУРАХ

Для бізнес-об'єднань основним із таких органів є громадська рада. Участь у роботі громадських рад при ключових для вашого БО органах влади є достатньо ефективним і практично обов'язковим інструментом роботи.

8. УЧАСТЬ У РОБОЧИХ ГРУПАХ З ОКРЕМИХ ПИТАНЬ ПРИ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ

Цей інструмент взаємодії з владою передбачає проходження процедури з набуття членства у відповідній робочій групі та подальшу експертну участь у її діяльності.

9. КОНСУЛЬТУВАННЯ ПРЕДСТАВНИКІВ ВЛАДИ ІЗ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ПИТАНЬ

Сюди, зокрема, можна віднести організацію юридичної та економічної експертизи пропонованих урядових програм, концепцій, проєктів, а також залучення соціологічних центрів для оцінки суспільного ставлення до відповідних політико-адміністративних рішень.

10. РОЗРОБКА ПРОЕКТІВ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ І ОРГАНІЗАЦІЯ ЇХ ОБГОВОРЕННЯ ЗА УЧАСТІ УПОВНОВАЖЕНИХ ОРГАНІВ

Цей інструмент охоплює юридичну складову написання проекту, а також роботу з його включення до плану роботи та порядку денного відповідного органу влади або самоврядування.

11. ПРОВЕДЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ ЧИННИХ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ ТА ЇХ ПРОЕКТІВ

Можливість проведення антикорупційної експертизи за ініціативою громадських об'єднань передбачена статтею 55 Закону України “Про запобігання корупції”. Така експертиза дозволяє виявити фактори, які можуть сприяти вчиненню корупційних правопорушень, а її результати підлягають обов'язковому розгляду суб'єктом прийняття відповідного акту.

12. ПРОВЕДЕННЯ М-ТЕСТУ (АНАЛІЗУ ВПЛИВУ НОРМАТИВНИХ АКТІВ ТА ЇХ ПРОЕКТІВ НА СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА)

Методика проведення тесту малого підприємництва (так званого М-Тесту) затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 року №1151. М-Тест дає можливість оцінити обсяги витрат, які понесе малий бізнес, виконуючи вимоги відповідного регуляторного акту органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Такий аналіз проводиться у разі, коли питома вага суб'єктів малого підприємництва у загальній кількості суб'єктів господарювання, на яких поширюватиметься регулювання, перевищує 10 відсотків. М-Тест є частиною аналізу регуляторного впливу нормативних актів та їх проектів і дозволяє вчасно відкоригувати зміст нормативних документів, які можуть мати негативні наслідки для суб'єктів малого бізнесу.

II. ВПЛИВ НА ОРГАНИ ВЛАДИ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕДІА

Прийняття зважених політичних і законодавчих рішень потребує належного інформаційного забезпечення та систематичного супроводу. Це, у свою чергу, дає можливість фахівцям з адвокації впливати на формування законодавчого поля, поширюючи свою позицію серед ключових стейкхолдерів через публікації в медіа. Роль ЗМІ у комунікаціях між бізнесом та владою є вкрай важливою, оскільки саме ЗМІ є виразником (а часто і творцем) суспільної думки. Як результат, якісне висвітлення актуальних для вас питань у медіа-просторі може суттєво вплинути на пріоритети законотворців. Крім того, у довгостроковій перспективі співпраця з медіа в процесі взаємодії з органами влади і самоврядування важлива для підтримання позитивного іміджу вашого БО і впливу на законотворчі та політичні процеси.



В цьому контексті програма-мінімум для фахівця з адвокації – відстежувати інформацію, що циркулює у медіа-просторі та стосується інтересів його організації. Програма-максимум – активно взаємодіяти з медіа-спільнотою та впливати на її порядок денний. Важливо при цьому, щоб робота з медіа була регулярною, підпорядковувалась заздалегідь розробленому медіа-плану і відповідала внутрішній інформаційній політиці об'єднання. Серед основних типів інформаційної політики організацій найбільш ефективною наразі вважається політика максимальної відкритості.

ПОБУДОВА ВІДНОСИН З МЕДІА: З ЧОГО ПОЧАТИ?

- Розробіть так званий **“медіа-ландшафт”**. Проаналізуйте, скільки у вашому регіоні або населеному пункті телеканалів, радіостанцій, онлайн ЗМІ, друкованих ЗМІ (щоденних, щотижневих), кому вони належать, які політична та бізнесові зв'язки мають їх власники, хто на них впливає і на кого впливають вони, чи зацікавлені вони у висвітленні актуальних для вас тем, якими можуть бути наслідки співпраці з ними (позитивні й негативні) тощо.
- На основі цього аналізу складіть **медіа-ліст** – перелік найбільш популярних і актуальних для вас ЗМІ (наприклад, 1–2 регіональні газети з великим накладом, з яких передруковують матеріали інші видання, або газети, які передплачують великі за кількістю працівників організації).
- Познайомтеся з головними редакторами, **встановіть персональний контакт**, зробіть презентацію вашого БО, обговоріть співпрацю, з'ясуйте, що у вашій діяльності може бути цікавим для цього видання.
- Сформуйте так звану **ключову групу журналістів** із числа тих, з ким уже налагоджено контакт, для їх швидкої мобілізації за необхідності (наприклад, якщо потрібно організувати інтерв'ю з керівництвом вашого бізнес-об'єднання або членської компанії, запропонувати матеріал для статті, реалізувати іміджевий медіа-проект для презентації вашого об'єднання та ін.).
- Встановлюючи зв'язки з релевантними для вас ЗМІ, врахуйте, що **національні медіа**, як правило, більш відкриті до співпраці та некомерційні у своїх підходах, їх мотивація – отримати цікавий, ексклюзивний матеріал. Водночас **місцеві та регіональні ЗМІ** можуть запропонувати комерційний пакет до співпраці (наприклад, попросити про передплату їх видання).

ПІДГОТОВКА МЕДІА-ПЛАНУ

Як уже зазначалося, робота вашого бізнес-об'єднання зі ЗМІ повинна підпорядковуватися заздалегідь розробленому медіа-плану. Це дозволить забезпечити системність вашої взаємодії зі ЗМІ та уникнути можливих кризових ситуацій.

Медіа-план повинен включати таку інформацію:

- ✓ ключові аудиторії, які ви плануєте охопити;
- ✓ методи роботи з кожною із них;
- ✓ ЗМІ, які актуальні для ваших цілей;
- ✓ пріоритетність цих ЗМІ з урахуванням ваших потреб;
- ✓ цілі співпраці з кожним із них;
- ✓ рубрики і формати, які вам цікаві;
- ✓ контактна інформація їх головних редакторів.

Ефективна робота з медіа потребує правильного визначення:

- ▶ **цільових аудиторій:** органи влади, органи місцевого самоврядування, широка громадськість, експертні кола, неурядові організації, молодь, працююче населення тощо;
- ▶ **стратегічних цілей комунікації** з цільовими аудиторіями;
- ▶ **каналів комунікації:** традиційні та соціальні медіа;
- ▶ **інструментів комунікації:** прес-релізи, прес-конференції, прес-сніданки, прес-тури, інтерв'ю, авторські колонки, спеціальні події (круглі столи, конференції, презентації, виставки, дні відкритих дверей, урочисті церемонії тощо) та ін.;
- ▶ **ключових повідомлень**, які ваше БО планує донести до своїх цільових аудиторій.

Одне з основних завдань фахівця з адвокації у роботі зі ЗМІ – **привернути увагу** до відповідної теми. Тому ключовим прийомом медіа-відносин є створення інформаційних приводів, тобто подій, що привертають увагу ЗМІ.

Серед **способів створення інформаційних приводів** варто, зокрема, назвати:

1)	проведення спільних з органами влади публічних подій: конференцій, круглих столів, соціальних акцій
2)	підтримка заходів, у яких зацікавлені органи влади (спонсорська, інформаційна, експертна та ін.)
3)	організація досліджень за темами, актуальними для вашого об'єднання, і оприлюднення результатів до уваги ключових аудиторій
4)	публікація відкритих листів до органів влади та місцевого самоврядування
5)	генерування коментарів у медіа з актуальних для вас питань

МЕДІА-СУПРОВІД АДВОКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Більшість успішних адвокаційних кампаній мають суттєвий медійний компонент. При цьому, варто пам'ятати, що лінійне використання медіа-ресурсу, без урахування особливостей кожного етапу реалізації плану дій, може мати ефект, протилежний бажаному. Саме тому важливо співвідносити завдання, які ви ставите перед собою в процесі взаємодії зі ЗМІ, із завданнями відповідних стадій адвокаційної кампанії.

Загальну послідовність етапів адвокаційного процесу ми розглянемо у наступному розділі, а в межах цього параграфу зосередимось на ключовому етапі кампанії, а саме **розробці та реалізації плану дій**. Отже, в межах цього етапу адвокації взаємодія з медіа має наступні цілі:

- ▶ **на початкових стадіях реалізації плану дій** – зосередити увагу громадськості на питанні, що адвокатується, показати його актуальність і гостроту;
- ▶ **під час активної фази реалізації адвокаційних заходів** – поінформувати громадськість про можливі варіанти рішень органів влади або місцевого самоврядування з відповідного питання та переваги пропонованого вами варіанту;
- ▶ **під час ухвалення рішення компетентним органом** – забезпечити громадськості можливість оперативно слідкувати за процесом ухвалення рішення і бути поінформованою про баланс сил навколо нього (тобто про те, хто підтримав таке рішення, а хто ні);
- ▶ **за результатами ухвалення рішення** – запропонувати громадськості аналітику щодо його змісту і причин ухвалення, а також зробити висновки щодо його можливих наслідків для різних суспільних груп.

09

**ПЛАНУВАННЯ
ТА РЕАЛІЗАЦІЯ
АДВОКАЦІЙНОЇ
КАМПАНІЇ**

Більшість повномасштабних адвокаційних кампаній проходять такі стадії:

1.	ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ КАМПАНІЇ
2.	ЗБИРАННЯ ІНФОРМАЦІЇ
3.	ФОРМУВАННЯ ПОЗИЦІЇ
4.	РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ
5.	СТВОРЕННЯ КОАЛІЦІЇ
6.	ВИБІР ІНСТРУМЕНТІВ АДВОКАЦІЇ
7.	РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛАНУ ДІЙ
8.	ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ

Деякі з цих етапів можуть бути суміщені з іншими або один може переходити в наступний. Не всі ці етапи є обов'язковими, і їх розмежування є досить умовним (для зручності вивчення адвокаційного процесу). Коротко розглянемо кожен із цих етапів:

1. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ КАМПАНІЇ

Для успішної реалізації адвокаційної кампанії потрібно, перш за все, правильно оцінити ситуацію та сформулювати цілі, яких ви прагнете досягти. Поставте собі такі запитання:

- ▶ У чому полягає питання (проблема чи можливість)? Проти чого або на користь чого ви адвокатуєте?
- ▶ **Який результат був би для вас оптимальним у короткостроковій та довгостроковій перспективах** (наприклад, зміна конкретного законодавчого акту або загального напрямку політики в цій сфері)? У чому він повинен

виражатись: у прийнятті певного акту, у його скасуванні або внесенні до нього змін? **Якими можуть бути компромісні варіанти?**

- ▶ Які органи та посадові особи уповноважені на прийняття потрібного вам рішення? Як ефективніше на них впливати?
- ▶ Хто може стати вашим союзником, а хто – опонентом?
- ▶ Як оптимально розподілити обов'язки між вами і вашими союзниками у процесі реалізації адвокаційної кампанії? Хто з ваших союзників має налагоджений контакт з органами та особами, в чій компетенції знаходиться ваше питання?

2. ЗБИРАННЯ ІНФОРМАЦІЇ

На цьому етапі вам необхідно буде звернутись як до **відкритих джерел інформації** (веб-сайти органів влади та самоврядування, офіційні урядові видання, загальні та спеціалізовані медіа, партнерські БО та інші професійні співтовариства, урядові заходи та інші публічні події, які передбачають можливості для нетворкінгу, тощо), так і до **закритих** (прямі контакти з представниками органів влади або місцевого самоврядування (інсайдерами) або тими, хто має з ними безпосередній зв'язок). Кожен фахівець з адвокації зазвичай має власну мережу контактів, яка розвивається і підтримується протягом багатьох років. Інформація з таких джерел є більш оперативною, і саме вона зазвичай має вирішальне значення для ефективної адвокації.

3. ФОРМУВАННЯ ПОЗИЦІЇ

Для формування виваженої зовнішньої позиції вашого БО з питання, що адвокатується, рекомендується спершу підготувати декілька документів для внутрішнього користування, зокрема:

- ▶ **аналіз альтернатив:** цей стислий документ містить основну інформацію про питання, яке адвокатується, його перспективи та наслідки для вашого БО, а також можливі способи реагування з вашого боку;

- ▶ **ключові повідомлення** (зокрема, ваші аргументи в порядку їх соціального значення) окремо для кожної ключової аудиторії: органів влади і самоврядування, медіа, експертної спільноти тощо;
- ▶ **перелік складних запитань**: сформулюйте свою аргументацію у вигляді провокаційних запитань, які б поставили ваші опоненти, і підготуйте на них відповіді.

На основі результатів цих внутрішніх документів ви зможете сформулювати офіційну позицію вашого БО для комунікації з вашою основною аудиторією, а саме владою. Структуру і характеристики ефективного письмового звернення до державних структур розглянуто у розділі "Методи взаємодії з органами влади".

4. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ

Безперечно, не існує універсальної або, тим більше, єдино правильної адвокаційної стратегії. Ваша стратегія у кожному окремому випадку залежатиме від цілого ряду факторів, зокрема специфіки питання, що адвокатується, його резонансності, кола ваших союзників та наявних у вас ресурсів.

Тим не менше, важливо у будь-якому разі продумати такі складові адвокаційної стратегії з урахуванням поставлених вами цілей:

- ▶ **ключові аудиторії**: на кого вам потрібно вплинути (органи влади або самоврядування) і кого можна залучити для вирішення питання (інші БО, експерти, медіа тощо)? Потрібно визначити як формальних, так і неформальних стейкхолдерів у контексті вашого питання;
- ▶ **аргументація**: що саме хочуть почути особи, які приймають рішення, та інші ваші аудиторії? Важливо розробити переконливі ключові повідомлення для кожної з цих аудиторій;

- ▶ **публічні спікери:** кому довіряють ваші ключові аудиторії? Проаналізуйте, хто може бути найбільш переконливим публічним комунікатором із кожною з них;
- ▶ **комунікаційні канали:** які засоби донесення вашої позиції до кожної з аудиторій вам видаються оптимальними з урахуванням усіх суттєвих обставин та наявних ресурсів? Подумайте над тим, яке поєднання комунікаційних каналів допоможе вам ефективно і в найкоротші терміни поширити ваші аргументи серед ключових осіб та груп.

Скоріше за все, у процесі реалізації адвокаційної кампанії ваша стратегія зазнаватиме змін. Тому важливо проводити проміжну оцінку ефективності кожного етапу кампанії залежно від зміни обставин і вчасно вносити корективи до визначеної стратегії.

5. СТВОРЕННЯ КОАЛІЦІЇ

У переважній більшості випадків адвокація інтересів малого та середнього бізнесу потребує об'єднання зусиль широкого кола осіб. З огляду на це, бізнес-об'єднанням, які працюють у цьому секторі, рекомендується під час планування адвокаційних кампаній серйозну увагу приділяти пошуку союзників і створенню коаліцій. В цьому процесі вам допоможе *карта стейкхолдерів*, про яку ішла мова раніше. З урахуванням розробленої вами карти проаналізуйте, чиї інтереси з цього питання можуть збігатися з вашими (принаймні частково) і в яких аспектах. Залежно від цього сформуруйте коло учасників адвокаційної кампанії, які виступатимуть на вашому боці (власне, вашу коаліцію), і розподіліть ваші обов'язки відповідно до від ресурсів кожного учасника.

6. ВИБІР ІНСТРУМЕНТІВ АДВОКАЦІЇ

На цьому етапі необхідно звернутися до переліку доступних вам адвокаційних інструментів, зокрема тих, які розглянуто у попередніх розділах. Що складнішим є питання, яке адвока-

тується, то ширше коло технік доведеться задіяти. Подумайте разом із вашими партнерами по коаліції, які з наявних інструментів адвокації доцільно використати у вашому конкретному випадку і в якому саме поєднанні. Для посилення адвокаційної кампанії і досягнення необхідного результату у максимально стислі строки важливо застосовувати одразу декілька інструментів впливу, тобто тиснути на органи державної влади або місцевого самоврядування одночасно у кількох напрямках. У цьому контексті важливо реалістично оцінити ваші можливості: проаналізуйте, які адвокаційні ресурси у вас є (матеріальні та нематеріальні), а які необхідно залучити за рахунок ваших союзників по коаліції та інших джерел.

7. РОЗРОБКА ТА РЕЛІЗАЦІЯ ПЛАНУ ДІЙ

Розробка плану дій потребує узагальнення результатів попередніх етапів адвокаційної кампанії і формулювання алгоритму діяльності кожного з учасників.

Зокрема, план дій повинен включати такі складові:

- ▶ **термін, на який розрахований цей план;**
- ▶ **органи та особи, на які потрібно вплинути, і необхідні дії щодо цих органів** (організація зустрічей, направлення листів, запрошення на публічні заходи, тобто поширення вашої позиції серед тих, хто приймає рішення);
- ▶ **перелік третіх осіб – потенційних союзників, залучених до кампанії** (інші БО, експертна спільнота, посольства тощо) і канали комунікації з ними (листи, дзвінки, зустрічі та ін.);
- ▶ **терміни виконання запланованих дій;**
- ▶ **відповідальні особи з боку вашого БО та союзників по коаліції;**

- ▶ **проміжні результати контактів з кожним органом влади** або самоврядування, на які вам необхідно вплинути, у ході реалізації кампанії;
- ▶ **календар урядових подій на період реалізації плану дій** (наприклад, засідання ключового для вас урядового комітету, парламентські слухання, міжнародні політичні заходи – усе, що можна використати для прямого контакту з представниками важливих для вас органів).

8. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ

Цей етап адвокаційної кампанії часто упускають. Однак без аналізу попереднього досвіду, а іноді й роботи над помилками, суб'єкти адвокації ризикують допускати одні й ті самі прорахунки у подальших своїх кампаніях. Щоб цього уникнути, рекомендується самостійно або з союзниками по коаліції:

1)	сформулювати результат проведеної кампанії;
2)	підсумувати її успіхи та прорахунки;
3)	проаналізувати причини успіхів і прорахунків, які залежали від вас, а також ті, що були поза вашим контролем;
4)	зробити висновки щодо того, як у майбутньому підвищити ефективність подібних кампаній (зокрема, з ким співпрацювати, а з ким – ні; які методи працюють, а які є менш ефективними у подібних випадках).

Якщо ви витратите час на оцінку результатів проведеної вами кампанії, кожна наступна з них буде більш ефективною і оперативною та потребуватиме меншого обсягу ресурсів. Крім того, одразу після завершення кампанії важливо починати процес ре-

тельного моніторингу імплементації ухвалених рішень уповноваженими органами.



У сучасному діловому середовищі, з його динамічним розвитком і новітніми комунікаціями навички адвокаційної діяльності впевнено набувають значення стратегічно важливих, а володіння ними суттєво впливає на загальну ефективність функціонування організацій. Сподіваємось, що інструменти адвокації, розглянуті у цьому посібнику, будуть максимально широко використані вами і сприятимуть успішному захисту інтересів вашого бізнес-об'єднання та його членів.

ЗМІЦНЕННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



МЕТА ПРОЕКТУ

Прискорення розвитку сектору малих і середніх підприємств в Україні шляхом зміцнення потенціалу їх бізнес-об'єднань, що забезпечуватиме ефективнішу діяльність і стійкість цих організацій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Проект впроваджується **Програмою розвитку ООН** у співпраці з **Міністерством економічного розвитку і торгівлі України** та за фінансової підтримки **Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO)**.

КОМПОНЕНТИ ПРОЕКТУ

1

КОМПОНЕНТ

Зміцнення організаційного потенціалу бізнес-об'єднань та підтримка впровадження належних принципів управління

- Попередня оцінка бізнес-об'єднань для визначення реального стану організаційного середовища приватного сектору в Україні, і відповідно забезпечення базисних показників для діяльності програми.
- Тренінги з розвитку спроможності для запровадження та підтримки належних принципів управління, зокрема, належної організаційної структури, процесів і звітності, оптимізації внутрішніх процедур, а також встановлення зв'язків і створення мереж із іншими відповідними організаціями.

2

КОМПОНЕНТ

Зміцнення спроможності бізнес-об'єднань щодо надання послуг

- Оцінка послуг з розвитку бізнесу в обраних бізнес-об'єднаннях (потенціал щодо ефективного надання необхідних послуг і розробки інноваційних бізнес-рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності МСП).
- Розробка та проведення програми консультування та розвитку спроможності для обраних бізнес-об'єднань з метою розширення та вдосконалення надання ними послуг для МСП.
- Розробка та надання індивідуалізованої підготовки/коучингу вибраним бізнес-об'єднанням для вирішення конкретних потреб організації розвитку та розвитку спроможності.
- Сприяння встановленню зв'язків і мереж між МСП (учасниками), а також між МСП та іншими відповідними організаціями в рамках бізнес-форумів та круглих столів; обмін інформацією між компаніями, зв'язок із консалтинговими об'єднаннями, тощо.
- Створення платформи, спрямованої на МСП, з метою консультацій зацікавлених сторін та проведення адвокаційних кампаній.

3

КОМПОНЕНТ

Зміцнення адвокаційної діяльності та посередницького потенціалу бізнес-об'єднань для налагодження ефективної співпраці з органами влади на всіх рівнях

- Проведення досліджень і початковий аналіз комунікаційних потреб бізнес-об'єднань.
- Визначення адвокаційних цільових показників бізнес-об'єднань.
- Проектування, розробка та організація навчання з питань проведення досліджень і зіставлення даних, а також щодо аналізу та презентації даних для керівників бізнес-об'єднань з метою ефективного прийняття рішень.
- Надання підготовки бізнес-об'єднанням щодо розробки пропозицій для подання до Уряду.
- Розроблення та проведення цілеспрямованої професійної підготовки з метою зміцнення потенціалу бізнес-об'єднань у посередництві між інтересами уряду та учасників.
- Підготовка бізнес-об'єднань до самостійного врегулювання конкретних питань в рамках їхньої компетенції.

4

КОМПОНЕНТ

Посилення основних державних структур

- Оцінка існуючих потреб і прогалин основних учасників з боку держави з метою подальшого надання допомоги їм щодо конструктивної взаємодії з приватним сектором і підтримання ефективного діалогу.
- Розробка структури співпраці з основними учасниками з боку держави.
- Організація навчання і підготовки урядових органів, спрямованих на відкриття процесу прийняття рішень для приватного сектору та залучення МСП до процесу прийняття рішень.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO

Швейцарське бюро співробітництва в Україні. У 1997 році Швейцарія та Україна уклали двосторонню угоду щодо технічної співпраці, в рамках якої в Києві було відкрито Швейцарське бюро співробітництва для координації та підтримки програм в Україні. Швейцарське бюро співробітництва в Україні діє від імені трьох державних організацій – Швейцарської агенції розвитку та співробітництва (SDC) та Відділу безпеки людини (HSD), які входять до складу Федерального департаменту закордонних справ Швейцарії, та Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO), який є частиною Федерального Департаменту Швейцарії з економічних питань. Швейцарська програма співробітництва в Україні на 2015 – 2018 рр. спрямована на підтримку чотирьох основних напрямків: сталий економічний розвиток, стале використання енергоресурсів та міський розвиток, врядування та відновлення миру, а також здоров'я. Окрім того, Швейцарська Конфедерація надає гуманітарну допомогу в регіони та цільовим групам, які постраждали від конфлікту на сході України. Підтримка гендерної рівності та належного врядування залишаються важливими наскрізними темами стратегії співробітництва і доповнені чутливим до конфліктів підходом в управлінні програмою. Річний бюджет Швейцарської програми співробітництва в Україні сягає 25 мільйонів швейцарських франків. Для більш детальної інформації відвідайте, будь ласка, веб-сторінку: <http://www.swiss-cooperation.admin.ch/ukraine/>



Програма розвитку ООН є глобальною мережею ООН в галузі розвитку. ПРООН тісно співпрацює з усіма верствами суспільства та допомагає країнам розбудовувати спроможність протистояти кризам, розвивати та підтримувати економічне зростання, спрямоване на покращення життя кожної людини. Організація працює у 170 країнах та пропонує рішення та глобальне бачення з урахуванням специфіки місцевого розвитку з метою розширення прав та можливостей людей та підвищення життєздатності держав. ПРООН працює над подоланням бідності, нерівності та соціальної ізоляції та виступає на захист прав людини та розширення прав і можливостей жінок та представників вразливих груп. www.ua.undp.org