

СПЕЦІАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

# Досвід ЄБРР у проведенні політичного діалогу в Україні

квітень 2014 року

ЄБРР, ДЕПАРТАМЕНТ ОЦІНКИ



**European Bank**  
for Reconstruction and Development



---

Департамент оцінки (ДО) Європейського банку реконструкції та розвитку оцінює ефективність завершених Банком проектів і програм відносно їх цілей з метою виконання двох важливих функцій: зміцнення інституційної підзвітності щодо досягнутих результатів, а також проведення об'єктивного аналізу і представлення відповідних висновків з метою інформування про оперативні рішення та підвищення ефективності у подальшій діяльності Банку. ДО безпосередньо підпорядковується Раді Директорів і діє незалежно від Керівництва Банку. Хоча ДО враховує точку зору Керівництва у процесі підготовки досліджень-оцінок, саме ДО ухвалює остаточні рішення щодо змісту своїх звітів.

Цей звіт, підготовлений Департаментом оцінки, поширюється за дорученням Головного експерта з оцінки. Висловлені у ньому погляди не обов'язково відображають точку зору Керівництва або Ради Директорів ЄБРР. Представникам відповідних департаментів була надана можливість висловити свої зауваження і коментарі стосовно цього звіту до його внутрішньої публікації. Всі отримані зауваження були розглянуті та представлені у звіті на розсуд ДО.

У своїх спеціальних дослідженнях ДО здійснює аналіз і оцінку діяльності Банку у певному тематичному напрямку чи галузі. Ці дослідження мають на меті об'єктивно оцінити ефективність, як правило, за певний проміжок часу, з урахуванням різноманітних напрямків діяльності та представити здобутки практичного досвіду, які можуть покращити продуктивність роботи та інституційну ефективність Банку.

Жодне положення цього звіту не можна тлумачити як відмову, скасування або зміну будь-яких імунітетів, привілеїв чи винятків, якими користується ЄБРР відповідно до Угоди про заснування Європейського банку реконструкції та розвитку, міжнародних конвенцій або будь-яких норм застосовного права.

Цей звіт підготовлений групою у складі Кіта Леонарда, Старшого радника Департаменту оцінки ЄБРР, Ольги Мрінської, консультанта/експерта з питань державної політики, а також Беатріс Перез-Тімерманс, аналітика-консультанта Департаменту оцінки. Незалежними рецензентами дослідження були Джордж Абон'ї і Філіп Далтроп.

© Європейський банк реконструкції та розвитку, 2014

Уан Екскейндж Скуер,

Лондон, EC2A 2JN,

Велика Британія

Веб-сайт: [www.ebrd.com/evaluation](http://www.ebrd.com/evaluation)

Всі права захищені. Жодну частину цієї публікації не можна відтворювати чи передавати у будь-якій формі чи будь-якими засобами, у тому числі шляхом фотокопіювання і запису, без попереднього письмового дозволу власника авторських прав. Такий письмовий дозвіл має бути отриманий до зберігання будь-якої частини цього документа у будь-якій інформаційно-пошуковій системі.

---

## Зміст

1.	Вступ.....	6
2.	Політичний контекст в Україні.....	8
3.	Контекст політичного діалогу в ЄБРР.....	11
4.	Доказова база.....	12
4.1	Доказова база, зібрана під час інтерв'ю	
4.2	Доказова база, отримана у ході тематичних досліджень (кейсів)	
4.3	Доказова база, зібрана під час опитувань	
4.4	Доказова база, зібрана на основі аналізу літератури	
5.	Висновки і рекомендації.....	33
5.1	Висновки	
5.2	Рекомендації	
6.	Джерела.....	51

EBRD management comments (друкована версія) [англійською мовою]

External peer review comments (друкована версія) [англійською мовою]

**Додатки** (надаються на запит в електронному вигляді або доступні на веб-сайті: [www.ebrd.com/evaluation](http://www.ebrd.com/evaluation))

[англійською мовою]

Annex 1. [Evaluation approach paper](#)

Annex 2. The evaluation framework

Annex 3. The economic context of Ukraine

Annex 4. Business climate and corruption in Ukraine

Annex 5. Transition status

Annex 6. Legal framework

Annex 7. Coverage of policy dialogue in successive Capital Resources Reviews

Annex 8. Task force on the integrated approach: Key success factors and current evaluation comments

Annex 9. Task force on policy dialogue: Key success factors and recommendations and current evaluation comments

Annex 10. [Case study: Grain sector](#)

Annex 11. [Case study: City of Lviv](#)

Annex 12. [Case study: Energy efficiency](#)

Annex 13. [Case study: Financial institutions and the Local Currency and Capital Markets Development Strategic Initiative](#)

Annex 14. [Case study: Power and energy](#)

Annex 15. Detailed survey results

Annex 16. Evidence from the literature review with current evaluation comments

Annex 17. [EBRD management comments](#)

Annex 18. [External peer review comments](#)

## Скорочення

E2C2	Департамент ЄБРР з питань енергоефективності та змін клімату
ODI	Інститут закордонного розвитку (Overseas Development Institute)
SBS	Група ЄБРР з питань послуг для малого бізнесу
ЄБРР	Європейський Банк Реконструкції та Розвитку
ММСП	Мікро-, малі та середні підприємства
МСП	Малі та середні підприємства
МФО	Міжнародна фінансова організація
ОЕСР	Організація Економічного Співробітництва і Розвитку
ОГС	Організація громадянського суспільства
ТС	Технічне співробітництво
ФАО	Продовольча та сільськогосподарська організація ООН

## Визначення термінів

Комплексний підхід (Integrated approach)	У IV Звіті ЄБРР про стан власного капіталу (2010) зазначається про запровадження комплексного підходу, який поєднує інвестиційні проекти, проекти технічної допомоги та заходи у сфері політичного діалогу. Концепція Комплексного підходу була запроваджена у ЄБРР у 2009 році, частково як визнання того, що <i>«підхід до політичного діалогу, при якому він чітко прив'язаний до окремих проектів, часто означає досить ситуативний вибір цілей, а не чітку спрямованість на вирішення найбільш актуальних потреб і недоліків»</i> .
Звіт про стан власного капіталу	Відповідно до Статті 5.3 Угоди про заснування ЄБРР (далі – «Угода») Рада керуючих аналізує капітал Банку кожні п'ять років. При цьому враховуються фінансові потреби регіону діяльності Банку та відповідні прогнози щодо розширення портфелю Банку.
Робоча група з питань зернового ринку	Група, до складу якої входять зернотрейдери, представники їх асоціацій, представники Міністерства аграрної політики і продовольства України та інших органів влади.

---

## Резюме

Головні тези даного дослідження-оцінки:

- Діяльність ЄБРР в Україні демонструє великі зобов'язання Банку у сфері політичного діалогу, тому його слід визнати одним із ключових елементів діяльності Банку.
- У сфері політичного діалогу присутні значні досягнення, особливо, щодо конкретних результатів.
- Є простір для вдосконалення підходу ЄБРР до політичного діалогу з метою посилення його довгострокового впливу.
- Кількість ресурсів, які виділяються Банком на цілі політичного діалогу, загалом є достатньою, однак зараз існують нові потреби і нові вимоги щодо знань і навичок, які вимагатимуть додаткових ресурсів.
- Слід посилити «помітність» політичного діалогу, який проводить ЄБРР.
- У деяких сферах ЄБРР має посилити свою роль адвоката реформ та залучати до діалогу ширші кола партнерів.
- Слід приділяти більше уваги підтримці реалізації реформ, що є досить відмінним процесом від промоції запровадження певної політики.
- Слід посилити внутрішню координацію ЄБРР у сфері політичного діалогу.
- Спеціалісти Банку повинні заохочуватися та отримувати винагороду за успішно проведений політичний діалог, хоча ці заходи повинні гармонійно вписуватися в існуючу систему, аніж бути штучним новим елементом.
- Визначальним для успіху політичного діалогу є дотримання політико-економічного підходу та орієнтація на інституції.

Це дослідження-оцінка містить 5 загальних рекомендацій, кожна з яких також пропонує конкретні кроки та заходи, які Керівництво Банку може взяти на озброєння. Ці рекомендації є наступними:

- i) ЄБРР має сформулювати чітке поняття що таке політичний діалог, і підготувати конкретні правила щодо його проведення.
- ii) Слід посилити фокус на результати проведення політичного діалогу між Банком та керівництвом України.
- iii) Слід вирішити проблеми «білих плям» у ресурсній базі.
- iv) Слід вдосконалити деякі аспекти процесу діалогу із партнерами в країні.
- v) Слід вдосконалити деякі аспекти управління процесом політичного діалогу всередині самого Банку.

Політична криза, яка охопила Україну починаючи з кінця 2013 року, відкриває великі можливості для реформування системи, які не існували за часу проведення емпіричного етапу цього дослідження-оцінки. Криза часто розглядається як «вікно можливостей» для проведення реформ. І хоча ЄБРР має адекватно реагувати на відкриті можливості, не слід ігнорувати уроки та висновки даного дослідження, особливо ті, які стосуються важливості розуміння політичної економії процесу реформ



---

(у цій ситуації реформи зумовлені кризою) та значних викликів в процесі імплементації реформ на відміну від процесу прийняття (затвердження) реформ.

У відповідь на існування нинішньої можливості підтримки політичних реформ в Україні слід визнати той факт, що, незважаючи на зміну вищого керівництва країни, ті групи, які потенційно ризикують втратити від проведення реформ і, відтак, виступають активними опонентами змін, нікуди не зникли, а інституції, які відповідають за впровадження реформ, мало змінилися порівняно з докризовим періодом.

## 1. Вступ

У цьому звіті проаналізовані результати оцінки досвіду Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) у веденні політичного діалогу в Україні. Аналіз був проведений незалежним Департаментом оцінки ЄБРР (ДО). Мета цього дослідження – представити висновки та напрацювання, які зможуть стати корисним джерелом інформації для майбутніх ініціатив з ведення політичного діалогу в Україні та в інших країнах, для яких досвід України є актуальним. Звіт також має на меті представити міркування про те, як політичний діалог, здійснюваний Банком, може бути більш ефективним у контексті зміцнення цього напрямку діяльності Банку.

У контексті цього дослідження політичний діалог визначається як:

Взаємодії і дії, до яких вдаються співробітники та/або консультанти ЄБРР разом з учасниками політичного процесу в Україні або від їхнього імені з чіткою метою – домогтися зміни політики, нормативно-правової бази, інституцій і практик, сприйняття та ставлення в Україні заради забезпечення користі для країни загалом.

Проведена оцінка мала на меті дати відповіді на питання про те, як політичний діалог ЄБРР:

- розробляється, планується та формується у стратегію;
- проводиться;
- аналізується, контролюється і оцінюється;
- забезпечується ресурсами та стимулами, а також
- забезпечує результати з точки зору здобутків, напрацювань та впливу.

Як видно з цих питань, основна увага дослідження зосереджена на процесі, а не на змісті політичного діалогу. Іншими словами, дослідження мало на меті оцінити, чи «правильно проводить ЄБРР політичний діалог», а не «чи проводить ЄБРР правильний політичний діалог».

Україна була обрана в якості єдиного об'єкту тематичного дослідження (кейсу) з наступних міркувань: ЄБРР накопичив великий досвід проведення політичного діалогу у цій країні упродовж тривалого часу в багатьох галузях економіки; Україна загалом вважається складним середовищем для ведення політичного діалогу, отже, навчання було потенційно багатшим; і, як найбільший прямий іноземний інвестор у країні, ЄБРР вважається впливовим партнером.

Під час дослідження розроблено структуру для опису і оцінки політичного діалогу, що враховує контекст, в якому різні політичні суб'єкти (міжнародні та внутрішні) визначають політичні проблеми та вносять їх на порядок денний з метою забезпечення подальших дій, розробки політичних рішень або політичних меседжів та вдаються до низки дій, які можуть призвести до різноманітних результатів, здобутків та наслідків, деякі з яких можуть відповідати первісному задуму, а деякі – ні. Рішення щодо утримання від дій також має свої наслідки. У цьому дослідженні-оцінці політичний процес розглядається як досить динамічний процес, що обумовлюється насамперед політекономією конкуруючих інтересів та здійснюється за таких умов колом вітчизняних інституцій та організацій різної потужності із різним рівнем зобов'язань.

«Політико-економічні підходи пов'язані з взаємодією політичних і економічних процесів у суспільстві – розподілом влади і багатства між різними групами та окремими особами, а також з процесами, які

---

створюють, підтримують і трансформують ці взаємовідносини з плином часу.

Політико-економічні дослідження визнають, що політичний клімат формується під впливом політичних, економічних, соціальних, культурних та інституційних факторів. Отже, необхідно аналізувати всі чинники політичного процесу. Більше того, необхідно вийти за рамки опису симптомів та зрозуміти основні причини неефективного управління та відсутності «політичної волі» для забезпечення сталих змін і, тому, зосередитися на відповідних інституціях та механізмах, які регулюють політичні дії». (ОЕСР, 2005, 2009)<sup>1</sup>

Політичний характер процесу формування політики є очевидним. Мабуть, менш очевидною і часто непомітною є визначальна роль інституцій, під якими розуміють організації та їх структурні підрозділи та «правила гри», які визначають способи дії тих чи інших осіб. Інституції розглядаються як суб'єкти, що визначають «ініціювання, розробку, реалізацію та забезпечення сталого характеру... реформ».<sup>2</sup>

Політичний діалог – це недостатньо добре документована область у ЄБРР, адже більшість інформації про нього знаходиться лише «в головах» його учасників. Методологія отримання цих знань має наступні елементи:

- Сто три особистих інтерв'ю були проведені у Лондоні та в Україні за участю 134-х респондентів, включаючи співробітників ЄБРР (банківських та небанківських департаментів), державних службовців центральних та муніципальних органів влади, політиків національного та муніципального рівнів, колишніх українських високопосадовців та колишніх співробітників ЄБРР, клієнтів ЄБРР, представників багатьох міжнародних груп і організацій, членів та лідерів ініціативних груп, членів аналітичних центрів та науковців, представників організацій громадянського суспільства (ОГС), а також представників ЗМІ. Усі зустрічі запротокольовані, при потребі, перекладені українською мовою і передані респондентам для ознайомлення, а також внесення змін чи доповнень за необхідності.
- Проведення п'яти тематичних досліджень (кейсів) у тих сферах де ЄБРР брав активну участь у політичному діалозі протягом тривалого часу, а саме: агробізнес (ринок зерна), енергоефективність та відновлювані джерела енергії, регіональне дослідження на прикладі міста Львів, фінансовий сектор та ініціатива у сфері операцій з національною валютою, а також паливно-енергетичний комплекс.
- Опитування фахівців, залучених до політичного діалогу в Україні (показник відповідей – 80%) та експрес-опитування співробітників Представництва ЄБРР в Києві.
- Всебічний аналіз літератури.
- Рецензії незалежних фахівців.

---

<sup>1</sup> Edelman, D. (2009). *Analysing and managing the political dynamics of sector reforms: A sourcebook on sector-level political economy approaches*. London: ODI.

<sup>2</sup> Abonyi, G., Bernardo, R., Bolt, R., Duncan, R., and Tang, C. 2013. *Managing Reforms for Development: Political Economy Reforms and Policy-Based Lending Case Studies*. Manila: Asian Development Bank.



---

Обмеження цього дослідження:

- Потенційний ризик можливого небажання людей ділитися внутрішньою інформацією, яка була дуже важливою для успішної оцінки. Цей потенційний ризик вдалося ефективно подолати завдяки відкритому підходу до співпраці.
- Часто згадувана у контексті оцінки політичного діалогу проблема атрибуції. Чому зміни які спостерігаються можна приписувати саме діям ЄБРР? Однак, зважаючи на те, що це дослідження було спрямовано переважно на процес і навчання, атрибуція результатів тому чи іншому суб'єкту політичного процесу не є критично важливим питанням. Для цього дослідження набагато важливіше виокремити у конкретному комплексі обставин процес, який забезпечує результати, аніж приписувати ті чи інші результати певному суб'єкту. Однак підібрані кейси чітко демонструють провідну роль ЄБРР.
- Проведення оцінки політичного діалогу у країні, яка страждає від глибокої системної корупції і де процес прийняття рішень часто слугує інтересам малочислої, проте економічно впливової еліти, супроводжується особливими проблемами. Такі умови призводять до того, що процес формування та реалізації політики стає доволі непрозорим. Цю проблему вдалося подолати завдяки запровадженню політико-економічного підходу у процесі оцінки.
- Для забезпечення корисності дослідження необхідно надати певний рівень узагальнення висновків, зроблених за результатами дослідження однієї країни та п'яти галузей. Чотири елементи оцінки дозволили уникнути ризик надмірного узагальнення:
  - Триангуляція завдяки використанню декількох джерел інформації.
  - Зв'язок висновків з їх контекстом, завдяки чому результати можна з більшою впевненістю узагальнити і застосовувати у ситуаціях із подібним контекстом.
  - Залучення досвідчених рецензентів в якості зовнішніх експертів.
  - Перевірка результатів відносно результатів інших досліджень.
- Окрім цих міркувань у процесі оцінки виникали звичайні проблеми, пов'язані з обмеженнями часу, бюджету та наявністю даних.

## 2. Політичний контекст в Україні

При ознайомленні зі звітом, звичайно, слід враховувати, що контекст політичного діалогу в Україні в останні місяці кардинально змінився, що було важко спрогнозувати. Ця серйозна зміна контексту підкреслює основний висновок цього дослідження – політичні проблеми і способи їх вирішення не існують окремо від контексту, а фактично є продуктом цього контексту. Політики, які претендують на роль лідерів, повинні усвідомлювати контекст і діяти відповідно. Політичні меседжі і дії мають відповідати контексту.

Деякі важливі соціально-економічні, політичні та історичні складові контексту політичного діалогу в Україні включають:

- Спадщина радянської епохи, як і раніше, живе у свідомості старших поколінь, які здебільшого формують електорат, що разом із відтоком молоді і освіченого прошарку населення (див. нижче) надає цій групі значного політичного впливу.
- Історичний поділ країни, мова, ідентичність та приналежність залишаються важливими питаннями.
- Геополітичне положення України між Сходом і Заходом відіграє дуже важливу роль.
- Україна має один з найвищих темпів депопуляції у світі (від'ємний природний приріст населення та високий рівень еміграції). Більшість мігрантів складають молодь і освічені фахівці.
- Залежність від зв'язків, непотизм є невід'ємними рисами українського суспільства, хоча останній масовий протестний рух виявив раніше прихований потенціал соціального капіталу.
- Мова є серйозним політичним фактором впливу.
- Україна двічі радикально змінювала свій конституційний устрій і зараз знову впроваджує зміни до Конституції.
- Персоналії мають значні важелі впливу на політику через слабку державну службу, політичну залежність судової системи і відсутність послідовного контролю громадянського суспільства над владою.

Неефективна українська економіка та її слабкі перспективи за відсутності реформи є важливим елементом контексту ведення політичного діалогу:

- Україна серйозно постраждала внаслідок фінансово-економічної кризи та відстає від інших країн у процесі подолання кризи та її наслідків.
- Загалом визнають, що подолання кризи буде повільним, а економіка не зможе відновити ефективність за відсутності амбітної програми реформ.

Бізнес-клімат в Україні є неефективним, як за абсолютними показниками, так і відносно інших країн, в яких ЄБРР здійснює діяльність. Загалом спостерігаються негативні тенденції або відсутність змін за винятком значного поліпшення позицій України за рейтингом Світового Банку щодо легкості ведення бізнесу (Україна перемістилась з 152-го місця серед 183 країн у 2011 році до 112-го серед 189 країн у 2014 році). Це поліпшення сталося завдяки тому, що Адміністрація колишнього Президента прийняла цей показник як критерій оцінки ефективності політики. Однак на думку клієнтів ЄБРР і бізнес-асоціацій, це поліпшення рейтингу ще слід трансформувати у відчутні поліпшення з точки зору спрощення ведення бізнесу, адже, як часто буває в Україні, неефективна реалізація політики стає причиною багатьох проблем. Незважаючи на поліпшення рейтингу, Україна, як і раніше, посіла четверте місце з кінця за рейтингом легкості ведення бізнесу серед країн діяльності ЄБРР.

Два інших бізнес-індекси демонструють незначні зміни за той самий період, незважаючи на значне поліпшення позицій України за Рейтингом легкості ведення бізнесу 2014 року:

- У Глобальному рейтингу конкурентоспроможності Україна посіла 82-е місце серед 142-х країн у 2011 році та 84-е місце серед 148 країн у 2013 році;

- За Індексом економічної свободи Україна стала 163-ю з 179 країн світу у 2011 році та 161-ю з 177-х країн у 2013 році.

Корупція є головною проблемою в Україні, яка через це займає найнижчі позиції серед країн діяльності ЄБРР за Індексом сприйняття корупції *Transparency International* (п'яте місце з кінця). Серед усіх країн Україна спустилася з високого місця (низьке сприйняття корупції) у 2006 році до низького рівня (більше високе сприйняття корупції) за період з 2011 по 2013 рр.

Україна є прикладом країни, яка «застрягла у перехідному періоді».<sup>3</sup> Департамент Головного економіста ЄБРР щороку оцінює прогрес у переході до ринкової економіки у країнах, де Банк здійснює свою інвестиційну діяльність. За період з 2004 по 2013 рр. стосовно України у Звіті 2014 року були зроблені наступні висновки:

- Досягнуто дуже незначний прогрес на перехідному етапі, хоча майже без руху у зворотному напрямку.
- Найслабші сторони України – управління і реструктуризація підприємств, політика в області конкуренції, ринок цінних паперів і небанківські фінансові установи, а також реформа інфраструктури загалом;
- Відносні переваги – мала приватизація, лібералізація цін, торгівля та валютні операції.
- Усі рейтинги перехідного процесу мають середні рівні або рівні нижче середніх; прогрес або вельми помірний, або відсутній взагалі.

Імплементация законодавства є проблематичною в Україні. Департамент правових реформ ЄБРР оцінює масштабність і ефективність законодавства, пов'язаного з бізнесом. Основні висновки стосовно України є наступними:

- Загальна екстенсивність українського законодавства оцінюється на рівні 74,9 зі 100 балів у 2011 році, а ефективність цих законів – на рівні 54,2 зі 100 балів.
- Загалом, в Україні вже прийняті закони, які, по суті, наближені до міжнародних стандартів.
- Однак відсутність імплементації цих законів призводить до неефективності багатьох з них.

Зрештою, регіональний та глобальний контекст є не менш вагомими чинниками, які часто впливають на політичний діалог у країні. Події, які розгортаються з листопада 2013 року, є яскравою ілюстрацією геополітичної значущості України на європейському континенті і традиційної дихотомії її зовнішньої політики між Сходом і Заходом.

Україна інтегрована у глобальну економіку і політичну систему завдяки торгівлі, членству у міжнародних організаціях та міжнародним зобов'язанням відповідно до різноманітних міжнародних угод. Вітчизняна політика і нормативно-правова база часто є результатом підтримки з боку міжнародних організацій та урядів західних країн. Україна є членом Світової Організації Торгівлі, активним членом різноманітних установ Організації Об'єднаних Націй, зокрема, структур, які опікуються проблемою зміни клімату; учасником Віденської ініціативи-2, а з 2011 року повноправним членом Європейського Енергетичного Співтовариства, які мають істотний вплив на внутрішню політику держави.

<sup>3</sup> The EBRD. 2013. *Stuck in Transition?* London: The EBRD.

### 3. Контекст ЄБРР у процесі політичного діалогу

Основні документи про заснування ЄБРР конкретно не встановлюють активну роль Банку у політичному діалозі, хоча і не виключають її. Це разом із зосередженням інтересів Банку, скоріше, на приватному, а не на державному секторі, мабуть, дозволяє пояснити, чому у реальному житті традиційно політичний діалог в основному розглядали як завдання інших міжнародних організацій і тому переважала думка про те, що участь ЄБРР у кращому випадку має бути помірною та прив'язаною до його операційної діяльності. Сьогодні, як і раніше, зберігається позиція, яку дехто міцно підтримує, про те, що ЄБРР не повинен наслідувати Світовий Банк або Міжнародний Валютний Фонд з точки зору активної участі у політичному діалозі.

Незважаючи на ці точки зору, значення політичного діалогу, який здійснює ЄБРР, зросло, причому значною мірою, однак здебільшого стихійно і некоординованно, так би мовити «поза зоною видимості».

Поступове зростання значення політичного діалогу як бізнес-інструмента Банку можна проілюструвати частотним аналізом Звітів про стан власного капіталу за декілька періодів. У цьому звіті у 1995 році політичний діалог згадували один раз, у 2001 році 8 разів, у 2006 році 30 разів і у 2010 році вже 73 рази. Єдина згадка у 1995 році стосувалася технічного співробітництва (ТС). Вже у 2006 році політичний діалог був чітко визначений у контексті його важливої та безпосередньої ролі у *«процесі реалізації міжнародних політичних цілей, сумісних з його [ЄБРР] мандатом»*, а не лише як спосіб сприяти фінансуванню проектів. Більш активний підхід був зафіксований разом із встановленням потреби у збільшенні ресурсів, необхідних для ведення політичного діалогу, зокрема, серед банківських груп ЄБРР та його Представництв. У IV Звіті про стан власного капіталу (CRR4) 2010 року йшлося про запровадження комплексного підходу, що поєднує проекти, політичний діалог і ТС. Проблемі ресурсів приділялося ще більше уваги поряд із помітним трансфером відповідальності за проведення політичного діалогу Представництвом ЄБРР у країнах операцій Банку. Було визнано необхідність запровадження більш структурованого підходу до ведення політичного діалогу, поліпшення його якості та забезпечення динамічності перехідного процесу.

Комплексний підхід (Integrated approach) був запроваджений у 2009 році, частково як визнання того, що *«підхід до політичного діалогу, при якому він чітко прив'язаний до окремих проектів, часто означає досить ситуативний вибір цілей, а не чітку спрямованість на вирішення найбільш актуальних потреб і недоліків»*. Впровадження комплексного підходу було переглянуто робочою групою у 2012 році. Зокрема, фахівці дійшли висновку, що реалізація *«нерідко ускладнюється браком ресурсів, особливо, на етапі підтримки політичного діалогу усередині організації»*. Зокрема, робоча група наголосила на відсутності часу у банківських та допоміжних підрозділах; бюджетних обмеженнях (на відрядження та залучення консультантів); відсутності певних знань і навичок для ведення політичного діалогу на рівні галузі чи країни (див. Додаток 8 (надається на запит), де наведено більш докладну інформацію про висновки цієї робочої групи та їх значення у контексті цього дослідження).

Політичний діалог сам по собі також став предметом дослідження у 2012 з боку іншої робочої групи, яка виявила низку проблем/питань, які, на її думку, потребують вирішення:

- Відсутність системного підходу до встановлення пріоритетів, затвердження, координації і проведення політичного діалогу, що часто можна спостерігати як окремих реактивних процесів, що не відображається у національних та галузевих стратегіях.

- Відсутність аналізу якості політичного діалогу та чіткої підзвітності з можливим ризиком втрати ділової репутації і обмеження політичного діалогу для керівної ланки персоналу, що ще більше посилює обмеження його потенціалу.
- Недостатній досвід стосовно країни та галузі на рівні Представництва ЄБРР в країні.
- Навички і відповідальність спеціалістів не відповідають досвіду, «розкиданому» по різних департаментах Банку.
- Ризик виникнення конфлікту інтересів.
- Відсутність комплексної системи стимулів.
- Обмежений контроль і моніторинг.
- Обмежені інструменти вимірювання впливу.

Робоча група представила 16 рекомендацій, які, на її думку, дозволять подолати ці недоліки (див. Додаток 9 (надається на запит), де наведено більш докладну інформацію про висновки робочої групи та їх значення у контексті цього дослідження).

## 4. Доказова база

Доказова база побудована на основі чотирьох основних джерел – 103-х інтерв'ю зі 134 респондентами; п'яти тематичних досліджень (кейсів) (агробізнес, енергоефективність/використання відновлюваних джерел енергії, фінансові установи і ініціатива у сфері операцій з національною валютою, паливно-енергетичний комплекс, а також регіональне дослідження на прикладі м. Львів, насамперед, у сфері муніципальної інфраструктури); двох опитувань персоналу та всебічного аналізу літератури.

### 4.1 Доказова база, зібрана під час інтерв'ю

Нижче стисло представлені точки зору респондентів, які не обов'язково відображають висновки цього дослідження, однак на цьому етапі представлені без коментарів.

#### 4.1.1 Найпоширеніші точки зору в усіх групах

- Користь постійного характеру відносин між ЄБРР, з одного боку, та Урядом і українськими партнерами, з іншого.
- Координація діяльності з міжнародними фінансовими організаціями (МФО) з метою узгодження політичних меседжів підвищує вплив, проте вимагає багато часу і зусиль.
- Перевага доказових аналізів з метою роз'яснення ключовим партнерам політичних питань та можливих шляхів їх вирішення.
- Необхідність керувати очікуваннями як з боку підрозділів ЄБРР, так і з боку суб'єктів політичного діалогу, зокрема, з точки зору часу, необхідного для досягнення результатів.
- Вишальна роль особистостей в українській політиці і ділових відносинах.
- Сприйняття зміни у підході ЄБРР до політичного діалогу у бік більш активної ролі політичного діалогу без безпосередньої прив'язки до проектів.

Сфери, які вимагають поліпшення:

- 
- Спираючись на власний успішний досвід інвестиційної діяльності, ЄБРР слід стати ідейним лідером у своїй області компетенції та досвіду.
  - Публікація успішних прикладів політичного діалогу та поширення результатів, досягнутих шляхом політичних змін.
  - Внутрішня координація зусиль, спрямованих на активізацію політичного діалогу, між різноманітними департаментами і рівнями Банку.
  - Розширення участі малих і середніх підприємств (МСП) та/або їх мереж у процесі політичного діалогу.

#### 4.1.2 *Деякі точки зору спеціалістів банківського сектору ЄБРР*

- Важливо забезпечити гнучкість у процесі проведення політичного діалогу, адже успіх політичного діалогу не має єдиної ідеальної моделі його реалізації.
- Спосіб надання консультацій з політичних питань має враховувати певні нюанси, щоб не відчужувати українських партнерів і уникнути у майбутньому ускладнень у відносинах.
- Бажано забезпечити використання декількох платформ і форматів для ведення політичного діалогу.
- Залучення консультантів може забезпечити гнучкість, дозволить швидше і активніше реагувати на потреби клієнтів. Це сприятиме формуванню відчуття того, що передача експертних знань не має на меті обслуговувати власні фінансові інтереси ЄБРР. Однак втрату інституційної пам'яті часто згадували як потенційну проблему у зв'язку з залученням консультантів.
- Хоча координування зусиль ЄБРР та інших МФО є найбільш оптимальним підходом, така координація може бути важким завданням, особливо між МФО з різними структурами і підходами до політичного діалогу.
- Недостатня помітність та інформаційна підтримка політичного діалогу у ЄБРР є проблемою так само, як і брак визнання та заохочення тих, хто веде політичний діалог.
- На думку деяких фахівців Банку, які взяли участь в інтерв'ю, найбільш ефективний політичний діалог – це діалог на основі проекту, а політичні пріоритети мають бути «прив'язаними» до бізнес-обмежень.
- Дехто також вважає, що ЄБРР необхідно зберігати свою «унікальність», зосереджуючи увагу на заохоченні приватного і державного секторів до спільної роботи.

#### 4.1.3 *Деякі точки зору фахівців небанківського сектору ЄБРР*

- Зміна внутрішнього підходу і менталітету ЄБРР стосовно політичного діалогу сприятиме більш активній участі Банку у цій діяльності.
- Політичний діалог передбачає високий ступінь внутрішньої координації, яку ця група респондентів вважає невирішеною проблемою.
- На думку респондентів, ЄБРР не забезпечує технічну підготовку і досвід, які необхідні для ефективної участі у політичному діалозі.



- ЄБРР має обережно оцінювати витрати і переваги участі у довгостроковому політичному діалозі.
- Розподіл персоналу, часу і ресурсів має узгоджуватися з потенційними довгостроковими політичними цілями.
- Поточна система оціночних показників персоналу ЄБРР сприймається як короткостроковий стимул, який не сприятиме постійній участі у діалозі, адже політичний діалог може тривати роками, перш ніж дасть свої плоди, тоді як підписання кредитних зобов'язань може відбутися протягом кількох місяців.
- Персоналії відіграють важливу роль в українському контексті, адже формують довіру між учасниками діалогу і забезпечують обмін досвідом.
- Респонденти визнали, що вимірювання успіху такої широкої діяльності як політичний діалог і атрибуція результатів є дуже складними питаннями. Вони рекомендують обережно оцінювати здобутки, адже ставлення до політичної ініціативи може змінюватися з часом.
- Формування унікальної структури команди фахівців з питань енергоефективності та зміни клімату (E2C2), до складу якої увійшли політичні та технічні експерти, став прецедентом, який може бути прикладом для інших сфер діяльності Банку.
- Респонденти з Департаменту Головного економіста зазначили, що ЄБРР має залучатися до розробки важливих політичних рекомендацій, навіть у тих напрямках, в яких Банк не реалізує конкретні проекти і не здійснює інвестиційної діяльності.
- На думку респондентів з Департаменту правових реформ, етап реалізації є невід'ємною частиною всіх проектів правових реформ і, як правило, передбачає надання допомоги у процесі розробки або зміни існуючої нормативно-правової бази і розвитку інституційного потенціалу. Однак, відсутність зобов'язань з боку бенефіціара часто заважає підтримувати процес реалізації реформ.
- Окрім того, ведення діалогу на нижчих рівнях управління (де фактично і відбувається імплементація) іноді є важким або нездійсненим на практиці завданням.
- Відсутність видимості на етапі реалізації призводить до частих скарг про відсутність такої роботи після прийняття законодавства.

#### 4.1.4 *Точки зору співробітників Штаб-квартири ЄБРР в Лондоні та його Представництва в Києві*

- Загалом і у Штаб-квартирі, і у Представництві ЄБРР в Києві обсяг ресурсів, доступних для проведення політичного діалогу (персонал, час і кошти на ТС), вважається достатніми.
- На думку обох груп респондентів їм бракує навчання, орієнтованого на політику, однак у Київському Представництві вважають, що вони особливо страждають через брак такої підготовки.
- Обидві групи солідарні щодо необхідності у чіткіших інструкціях стосовно того, що саме ЄБРР прагне досягти шляхом політичного діалогу.
- Співробітники Представництва Банку та співробітники Штаб-квартири визнали ключову роль Голови київського офісу та його персоналу у проведенні політичного діалогу. Вони

---

також відзначили, що ця реальність не повністю відображена у критеріях відбору на ключові посади.

- Співробітники Представництва ЄБРР підкреслили важливість мовних навичок як необхідного елементу роботи у забезпеченні ефективного політичного діалогу, адже вкрай важливо розуміти нюанси, які часто можуть загубитися у процесі перекладу.
- Співробітники Представництва відзначили, що ієрархія також відіграє важливу роль у ділових і суспільно-політичних відносинах в Україні, що необхідно враховувати при проведенні політичного діалогу.
- На думку персоналу Представництва, призначення Провідного регіонального економіста та економічного аналітика у Києві матиме позитивний ефект на глибину та масштаби політичного діалогу, якщо призначені особи зможуть ефективно співпрацювати з різними командами і не будуть прагнути працювати автономно. До речі, за словами співробітників Представництва, вони дізналися про вакансію Провідного регіонального економіста у Києві зі шпальт журналу *The Economist*, що красномовно говорить про комунікацію усередині Банку.
- Респонденти з Представництва зазначили, що політичний діалог високого рівня, що здійснюється Президентом Банку, Старшими Віце-президентами та Керуючими директорами, є важливим, однак значна підготовча робота має вирішальне значення для досягнення успіху.
- Респонденти з Представництва занепокоєні тим, що іноді департаменти штаб-квартири здаються відірваними від реалій місцевого середовища. Спостерігається тенденція до запровадження досконалого підходу, який не узгоджується із реаліями України, виникають протиріччя між політичною позицією та вимогами укладання угоди.
- Персонал Представництва, залучений до проведення політичного діалогу, особливо стурбований проблемою недостатньої видимості, визнання і винагороди за свою роботу.
- Деякі співробітники Представництва висловили думку про те, що українська група фахівців програми послуг для середнього та малого бізнесу (SBS), що знаходиться в авангарді спілкування Банку із мікро-, малими і середніми підприємствами (ММСП), ізольована від основного напрямку діяльності Банку в Україні, у тому числі від порядку денного політичного діалогу. На думку респондентів, відносини, сформовані фахівцями SBS, можна краще використовувати на підтримку роботи у сфері політичного діалогу.
- Один респондент зазначив, що багато великих і середніх підприємств в Україні наймають керівників, які опікуються відносинами з урядом, з метою консультування стосовно характеру й інтенсивності взаємодії, необхідних для захисту чи зміцнення позицій компаній у відносинах із державними органами. На думку цього респондента, Представництву ЄБРР також було б варто запровадити таку посаду.

#### 4.1.5 Співробітники інших міжнародних організацій

- Координація зусиль донорів в Україні є значною, хоча і залежить від конкретної галузі. Деякі сфери, на думку декількох респондентів, мають резерв для вдосконалення.

- 
- Необхідно забезпечити координацію та обмін інформацією між міжнародними фінансовими організаціями (МФО), оскільки захист спільної позиції на зустрічах з Урядом та іншими українськими партнерами додає вагомості аргументам.
  - Прогрес, як правило, більш помітний у вузько спеціалізованих галузях, особливо, з високим рівнем технічності.
  - Існує гостра необхідність зосередити увагу на стадії імплементації нормативно-правових актів. Законодавство – це лише перший крок, оскільки Уряд, як правило, не займається впровадженням законодавства або може вносити суттєві поправки без особливих консультацій.
  - ТС має істотне значення для зміцнення потенціалу інституцій-реципієнтів.
  - Особистості відіграють важливу роль в успішному проведенні політичного діалогу.
  - Підхід до політичного діалогу ЄБРР та його довгострокова стратегія в Україні значно змінилися у бік ширшого і довгострокового діалогу. У цьому зв'язку особливо ілюстративним є кейс сектору енергоефективності.
  - ЄБРР сприймають як важливого партнера в Україні і цінного партнера інших міжнародних організацій, однак існує враження, що Банк є недостатньо активним, і деякі респонденти вважають доцільним більш регулярні зустрічі із представниками ЄБРР для обміну думками та ідентифікації сфер для співпраці.
  - Один із респондентів охарактеризував підхід до політичного діалогу ЄБРР в Україні як «фрагментарний» і висловив сумніви щодо існування узгодженої на рівні країни стратегії на підтримку політичного порядку денного.

#### 4.1.6 *Партнери в Уряді, Парламенті та інших органах влади*

- Міжнародне співробітництво і досвід є ключовими факторами, що впливають на розвиток політики України.
- Аналіз способу функціонування відповідних секторів в інших країнах може допомогти Уряду приймати більш оптимальні рішення, і саме міжнародні організації здатні допомогти у цьому.
- ЄБРР має добру репутацію в Україні, однак вона не використовується у повній мірі.
- Особливо цінується здатність Банку підсилювати політичні зміни значними інвестиціями на відміну від донорів та деяких інших МФО.
- ЄБРР іноді сприяє забезпеченню глибокої доказової бази та аналітичних даних стосовно конкретного питання/проблеми. Цей тип підтримки вирішує важливе питання формування рівних умов для вітчизняних та іноземних партнерів щодо доступу до основних фактів і доказової бази.
- Роль персоналій, які беруть участь у політичному процесі, і зобов'язання Уряду щодо здійснення реформ вказували як два чинники успішного політичного діалогу.
- ЄБРР не приділяє достатньо уваги поширенню результатів свого інвестиційного досвіду шляхом участі у семінарах, мережах або інших засобах комунікації.

- 
- Збереження наступності у відносинах між ЄБРР/іншими МФО та урядом є ключовим для забезпечення більшого рівня інформації щодо окремих секторів;
  - ЄБРР має робити поглиблений аналіз декількох сценаріїв реформ, а не лише одного (бажаного) варіанту. Він має залучати більше урядовців (у тому числі середнього рівня) і створювати альянси з іншими організаціями-однодумцями з метою підвищення розуміння та збільшення тиску. Це може прискорити процес реформ і зменшити опір, з яким часто зустрічаються в Україні (наприклад, у випадку ініціативи у сфері операцій з національною валютою).
  - Для забезпечення трансформацій потрібні сильні коаліції. До їх складу можуть входити політики, засоби масової інформації, неурядові організації і члени міжнародного співтовариства.

#### 4.1.7 *Клієнти ЄБРР*

- ЄБРР має дуже міцні позиції в Україні і потужний незадіяний потенціал для забезпечення впливу на програму реформ.
- Банку слід ефективніше рекламувати свої інвестиції і досягнення у країні.
- ЄБРР може також застосувати більш творчий підхід, залучаючи до співпраці інших суб'єктів (наприклад, провідні банки, фінансових гравців та МФО) шляхом впровадження інноваційних ідей щодо розвитку конкретних секторів.
- Робота ЄБРР в Україні не завжди приносить позитивні результати. Іноді Банк наполягає на певних реформах без достатнього усвідомлення політичних реалій.

#### 4.1.8 *Інші міркування*

- Міжнародні моделі і досвід, глибокі дослідження та аналіз є ключовими інструментами, які дозволяють зацікавленим групам/лобі-групам реалізувати потенціал певної галузі.
- В Україні панує думка про те, що ЄБРР здебільшого допомагає великим компаніям, залишаючи на периферії малі та середні компанії, які мають менше зв'язків у державних структурах, однак є важливими агентами впливу на зміни у сфері регулювання та інвестиційного клімату.
- Важливість етапів імплементації та моніторингу для забезпечення фактичного впровадження реформ – необхідні додаткові зусилля на етапі імплементації з більш активним залученням організацій-донорів та міжнародних фінансових організацій.
- Лобі-групи мають «використовуватися» ЄБРР з метою розвитку політичного діалогу та спрямування його інвестиційної діяльності в Україні.
- Міжнародний тиск є важливим, адже він стимулює Уряд до виконання своїх обіцянок і зобов'язань.
- ЄБРР може зміцнити свій вплив, демонструючи досягнення своїх клієнтів представникам бізнесу, бізнес-клубам та спільнотам випускників провідних бізнес-шкіл.

- Існує необхідність у більш агресивній комунікаційній стратегії з метою популяризації діяльності ЄБРР. Банк може використовувати місцеві аналітичні центри як платформу для надання та розповсюдження своїх публікацій.
- Взаємодія з громадськими організаціями має бути посилена, особливо, у галузях, які представляють значний суспільний інтерес. Наявність інформації про точки зору ряду громадських організацій і регулярний обмін інформацією можуть сприяти інформаційному забезпеченню політичного діалогу.
- Роль зв'язків з громадськістю та політичного адвокатування не слід розділяти, оскільки і обидва напрямки мають важливе значення і потребують координованості дій, якщо ЄБРР прагне досягти своїх політичних цілей.
- У таких країнах, як Україна, всі можливі засоби і канали комунікації (у тому числі прямі і непрямі, традиційні і нетрадиційні) повинні розглядатися індивідуально.
- Нетрадиційні медіа, зокрема соціальні мережі, відіграють дедалі більшу роль у трансляції політичних меседжів громадськості без необхідності публікації офіційних заяв.
- В Україні спостерігається недостатній попит на аналіз варіантів політичних рішень і низька готовність медіа просувати реформи, враховуючи відсутність свободи ЗМІ.
- Ззовні ЄБРР сприймають як організацію, яка досить ефективно орієнтується у PR-грі, просуваючи свої політичні позиції без публічного «повчання» Уряду.
- Антикорупційна ініціатива вважається найсильнішою політичною ініціативою ЄБРР, яка змусила Уряд визнати проблему корупції, проте респонденти висловили скептичне ставлення до результатів, які можуть бути досягнуті в рамках цієї ініціативи.

## 4.2 Доказова база, отримана у ході тематичних досліджень (кейсів)

Далі представлена доказова база, отримана в процесі підготовки п'яти кейсів. Всі кейси представлені у повному обсязі у Додатках 10 – 16 до цього Звіту.

### 4.2.1 Кейс агробізнесу на прикладі зернового ринку

Політичний діалог державного і приватного секторів на зерновому ринку України є яскравим прикладом успіхів, досягнутих на ранньому етапі, та корисним досвідом, який можна відтворити в інших галузях України та в інших країнах діяльності ЄБРР. Основні висновки кейсу:

- Дуже чітке обґрунтування необхідності діалогу щодо проблем, із якими стикаються клієнти Банку через непослідовну державну політику, з одного боку, і вимір глобальної продовольчої безпеки, з іншого боку. Міжнародний аспект був особливо важливим у постановці і збереженні цього питання у порядку денному Уряду.
- Спеціально підготовлена відмінна аналітична база для проведення політичного діалогу.
- Відмінно і чітко розроблена стратегія і тактика ведення політичного діалогу.
- Залучення провідних експертів забезпечило високий авторитет пакету рішень запропонованого спільно Інвестиційним центром Продовольчої і сільськогосподарської організації (ФАО) та ЄБРР.

- Чітке документування процесу діалогу шляхом оформлення меморандумів про взаєморозуміння і протоколів засідань зменшило вірогідність непорозуміння.
- Ефективне використання візитів до інших країн дозволило продемонструвати офіційним особам, які приймають рішення, як саме має виглядати успіх.
- Перші успіхи сприяли підтримці та формуванню зобов'язань.
- Узгодження інтересів між різноманітними сторонами є запорукою плідного політичного діалогу.
- Встановлення ефективних робочих відносин між провідними українськими партнерами та представниками ЄБРР необхідно для досягнення бажаного результату – формуванню довіри між партнерами.
- Робоча група з питань зернового ринку та її міжнародний статус став ключовим інструментом для забезпечення прозорості, чіткого та передбачуваного регулювання на зерновому ринку (особливо для експорту зерна).
- Робота була успішно розпочата - із значних зобов'язань з боку приватного сектору та провідної ролі ЄБРР в якості посередника між державним і приватним секторами.
- Реалізація цілеспрямованої піар-кампанії змусила Уряд взяти зобов'язання і не відмовлятися від них.
- Наявність рівного доступу до доказової бази і високоякісна регулярно поновлювана інформація про український зерновий баланс стала найважливішим фактором успіху, оскільки це дозволило приймати рішення на основі конкретних цифр і фактів.
- Існування робочої групи, що складається з державних і приватних суб'єктів та їх об'єднань, є вирішальним, однак це не змогло повністю усунути потребу в інших формах участі та лобюванні по окремим питанням.

Цей випадок є прикладом передової практики за багатьма аспектами (див. Таблицю 1).

**Таблиця 1: Аналіз політичного діалогу у зерновому секторі<sup>4</sup>**

Приклади передової / належної практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ясність щодо причин залучення до діалогу</li> <li>– Потужна аналітична база для визначення проблеми</li> <li>– Політичні варіанти «рішення» перевіряються</li> <li>– Виважений процес вибору стратегії і тактики</li> <li>– Достатні ресурси і творчий підхід у забезпеченні доступу до необхідних ресурсів.</li> <li>– Всі ключові гравці сіли за стіл переговорів</li> <li>– Ясність щодо ролі ЄБРР</li> <li>– Узгодження інтересів</li> <li>– Уникнення неправильної передачі інформації і непорозуміння через письмове протоколювання</li> <li>– Ухвалення рішень на основі доказової бази а не політичних міркувань</li> <li>– Демонстрація особам, що приймають рішення, як саме має виглядати успіх</li> <li>– Підвищення ролі і статусу місцевих чиновників, що приймають рішення</li> <li>– Ефективне використання засобів масової інформації та різноманітних комунікаційних каналів з метою формування коаліції для здійснення змін</li> </ul>
--	--

<sup>4</sup> Розроблено групою фахівців, які проводили оцінку.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збереження цього питання у порядку денному Уряду</li> <li>– Координація – внутрішня у ЄБРР і високоефективна міжнародна співпраця</li> <li>– Гнучкість у коригуванні темпу, стратегії і тактики</li> <li>– Перші позитивні результати допомогли сформувати зобов'язання</li> <li>– Підтримка реалізації політики, а також її прийняття</li> <li>– Накопичення, використання та обмін знаннями і досвідом</li> <li>– Аналіз – регулярні мозкові штурми плюс щорічні формальні аналізи з боку учасників процесу</li> <li>– Звітність – ефективне використання набутого досвіду</li> </ul>
Приклади змішаної практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ясність стосовно очікуваних результатів з точки зору здобутків, наслідків та впливу на основі чіткої і реалістичної теорії змін</li> <li>– Моніторинг – відмінний моніторинг прогресу і здобутків; проте він відсутній на рівні наслідків та впливу</li> </ul>
Напрямки, що потребують вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналіз та звітування щодо політичного діалогу з точки зору витрат, дій, здобутків, наслідків та впливу</li> <li>– Більше уваги слід приділити вивченню додаткової цінності поширення інформації про успіхи та труднощі політичного діалогу</li> <li>– Більше уваги слід приділити питанням корупції у галузі, вона має бути елементом порядку денного політичного діалогу</li> <li>– Запровадження періодичної оцінки прогресу.</li> </ul>

#### 4.2.2 *Регіональний кейс на прикладі міста Львів*

На відміну від чотирьох інших кейсів, цей кейс стосується кількох галузей і має географічний фокус – місто Львів. Він має на меті окреслити характер і роль політичного діалогу на субнаціональному рівні і дослідити, наскільки політичні проблеми, що виникають на регіональному рівні, можуть призвести до політичного діалогу на національному рівні. Висновки стосовно цього кейсу наступні:

- Робота на муніципальному рівні не є простою, враховуючи домінуючу роль національних нормативно-правових актів та законодавства, які обмежують владу на регіональному рівні, а також жорстку і централізовану систему управління. Однак навіть у такій централізованій країні, як Україна, можливий прогрес у великих містах, які мають ширші фінансові можливості і відносну свободу дій.
- Робота на регіональному і муніципальному рівнях, де лідери налаштовані на позитивні зміни, є важливою, оскільки вона не лише сприяє успіху інвестиційної діяльності, але й служить вдалим прикладом для інших муніципальних утворень, включаючи тих, які на даний час не мають налаштованих на реформи лідерів.
- Робота на регіональному рівні може також бути корисною точкою відліку для забезпечення впливу на національну політику. Наявність достатньо впливових союзників у різних регіонах і муніципалітетах України може сприяти веденню ЄБРР політичного діалогу на національному рівні.
- Шляхом безпосередньої взаємодії з містами ЄБРР зміцнює їх потенціал у багатьох напрямках, у тому числі на рівні стратегічного мислення та вибору раціональної тактики досягнення своїх цілей; реалізації проектів; впровадження міжнародних стандартів, зокрема у сфері закупівель.
- Навіть якщо стратегічні документи міста не використовуються ЄБРР та іншими міжнародними фінансовими організаціями безпосередньо для формування рішення щодо інвестування у конкретні галузі, Банк має забезпечити відповідність інвестиційних програм

стратегічним цілям міста, а також спрямування технічної допомоги на досягнення цих цілей.

- Різні групи фахівців ЄБРР беруть участь у проектах у Львові – Департамент муніципальної та екологічної інфраструктури, Департамент підтримки малого та середнього бізнесу, департаменти транспорту, майна та енергоефективності. Хоча кожна команда працює ефективно, є недостатньо підтверджень про наявність спільного підходу до роботи у місті.
- За межами ЄБРР майже однотайно підтримують думку про те, що Банк може і повинен робити більше для популяризації прикладів успішного муніципального партнерства на рівні країни, демонструючи результати запровадження прозорих і справедливих процедур і механізмів у процесі планування та надання муніципальних послуг та в інших напрямках. Відсутність такого ширшого сприйняття ролі Банку може зміцнити точку зору небагатьох про те, що ЄБРР служить власним інтересам і сфокусований лише на розвитку власного бізнесу.
- Подальший аналіз можливостей збільшення впливу на реформи на національному рівні через мобілізацію мережі міських лідерів-одномумців із якими працює ЄБРР і які прагнуть покращити муніципальні послуги та якість життя на локальному рівні, може бути корисним для майбутньої стратегії діяльності ЄБРР в Україні.

Таблиця 2: Аналіз політичного діалогу на прикладі Львова<sup>5</sup>

Приклади передової / належної практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залучені всі ключові зацікавлені сторони</li> <li>– Ефективне об'єднання сил із муніципальними органами влади з метою впровадження реформ на національному рівні</li> <li>– Зі слів респондентів рішення щодо інвестування у проекти у Львові було внесене до початкового договору про співпрацю між Банком та містом. Договір містить обґрунтування залучення сторін та додаткові окремі угоди про співробітництво з конкретними підприємствами (фіксація намірів у письмовій формі)<sup>6</sup></li> <li>– Належна аналітична база у звіті дослідження проведеного незалежними консультантами щодо проблем і можливостей розвитку міста (супровідна документація для перевірки цього факту надана не була)</li> <li>– Побудова взаємовідносин і довіри на основі регулярних комунікацій</li> <li>– Використання демонстраційних візитів, які дозволили показати, як виглядає успішне рішення проблеми в інших країнах</li> <li>– Використання комплексного підходу (зокрема у проекті реконструкції систем теплопостачання)</li> <li>– Забезпечення локальної присутності через регіональний офіс Програми підтримки малого і середнього бізнесу (SBS)</li> <li>– Розвиток місцевого потенціалу, зокрема, у сфері закупівель, що забезпечило відсутні позитивні результати</li> <li>– Ефективна координація з іншими міжнародними партнерами</li> </ul>
Приклади змішаної практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ясність щодо очікуваних результатів політичного діалогу з точки зору здобутків, наслідків та впливу на основі чіткої і реалістичної теорії змін</li> <li>– Розробка стратегії і тактики для проведення політичного діалогу з урахуванням політичного, економічного та інституційного контекстів</li> <li>– Підтримка у реалізації політики і створенні інституцій є запорукою забезпечення сталого характеру реформ</li> </ul>
Напрямки, що потребують	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність узгодженого підходу різних департаментів ЄБРР, які працюють на потребують</li> </ul>

<sup>5</sup> Розроблено групою фахівців, які проводили оцінку.

<sup>6</sup> Команда ДО в процесі дослідження не мала змоги отримати документи необхідні для підтвердження цього факту.

вдосконалення	<p>муніципальному рівні</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність регіонального виміру стратегії діяльності ЄБРР в Україні</li> <li>– Помітна підтримка продуманої стратегії розвитку міста Львова, яка реалізується владою міста</li> <li>– Використання «навчального» потенціалу із досвіду роботи Банку на муніципальному рівні</li> <li>– Формальний та узгоджений підхід (як на рівні ЄБРР, так і на рівні міста) до аналізу політичного діалогу та звітування щодо його реалізації з точки зору витрат, дій, здобутків, результатів та впливу</li> <li>– Використання додаткової цінності процесу інформування про успіхи і труднощі в реалізації політичного діалогу</li> <li>– Використання Банком потенціалу лідера думки у сфері муніципального розвитку</li> <li>– Проведення періодичної оцінки прогресу</li> </ul>
---------------	--

#### 4.2.3 Кейс сектору енергоефективності та зміни клімату

Цей кейс є прикладом успішного політичного діалогу. Деякі причини його успіху є спільними із іншими кейсами, тоді як інші є унікальними, зокрема:

- На відміну від більшості інших секторів, які були предметом аналізу в рамках даного дослідження-оцінки, українська влада загалом підтримує реформи в галузі енергоефективності та відновлюваних джерел енергії. Оскільки це нові напрямки для країни, вони не знаходяться під впливом проблем успадкованих із минулого і, принаймні на початку, не суперечать корисливим інтересам, не створюють проблем антиконкурентної практики чи недобросовісної конкуренції, які набули характеру епідемії у більш традиційних галузях економіки (хоча українські олігархи досить швидко відкрили для себе нові можливості домінування, зокрема, у сфері відновлюваних джерел енергії, що вже призвело до проблем недобросовісної конкуренції – у майбутньому ЄБРР має приділяти цьому питанню більше уваги).
- Наявність загалом сприятливих умов реформування означає, що Уряд здебільшого зацікавлений у співпраці з міжнародними партнерами, у тому числі з ЄБРР, у сфері розробки нормативно-правових, регуляторних актів та здійснення інституційних змін. Ці зміни є ключовими для отримання фінансування, необхідного для вирішення масштабних проблем, які є наслідком недостатнього забезпечення країни енергоресурсами, проблем викидів парникових газів і високої залежності від імпорту палива.
- Існує глобальний та регіональний вимір політичного діалогу у цій сфері, враховуючи участь України у різних міжнародних організаціях, угодах і форумах, що допомагає зберігати ці питання на політичному порядку денному країни і підтримувати її бажання зменшити енергетичну залежність від Росії. Іншим елементом регіонального виміру є членство України у Європейському Енергетичному Співтоваристві, що передбачає необхідність дотримуватися його директив.
- ЄБРР має здатність мобілізувати значний обсяг інвестицій на підтримку енергоефективності та відновлюваних джерел енергії за умови забезпечення належного законодавчого та нормативно-правового середовища. Цей «пряник» у вигляді грантів та інвестиційних коштів є важливим чинником, який, імовірно, збільшує вплив ЄБРР як політичного гравця.

- Наявність у команді Департаменту ЄБРР з питань енергоефективності та змін клімату (E2C2) власних політичних, технічних і фінансових експертів є нетиповим – інші банківські департаментами ЄБРР не мають таких ресурсів. Хоча це дослідження не передбачає оцінки команди E2C2, цілком ймовірно, що цей потужний багатопрофільний внутрішній людський капітал і експертиза у питаннях енергоефективності, відновлюваних джерел енергії та кліматичних змін, є важливим чинником впливу на успіх політичного діалогу у цих сферах.
- Команда E2C2 є у Лондонській штаб-квартирі Банку та у Київському Представництві. Відділ в Києві очолює дуже досвідчений і відомий український старший менеджер, вміння якого зосередитися на чітко визначеному напрямку діяльності є важливим чинником успіху.
- Досі не було жодних обмежень щодо наявності ТС та грантового фінансування роботи E2C2, хоча короткострокові і середньострокові часові горизонти проектів ТС у комбінації із довгостроковими потребами ведення політичного діалогу (включаючи підтримку реалізації політики) становлять проблему непередбачуваності майбутнього фінансування ТС. Це, зокрема, є певною проблемою у ситуації коли кошти ТС використовуються для розширення штату Банку – невизначеність щодо постійного фінансування створює труднощі при довгостроковому плануванні та залученні відповідного кваліфікованого персоналу.
- Існують певні напрямки, які потребують покращення та вдосконалення. Хоча у цій сфері провадиться належна інформаційна підтримка діяльності ЄБРР, існує необхідність вдосконалення та калібрування політичних меседжів та формування індивідуальних меседжів для різних аудиторій, наприклад, для недержавних організацій, з метою збільшення демонстраційного ефекту діяльності і посилення підтримки зусиль українських партнерів.
- Також потребує вдосконалення процес керування консультантами, які виконують важливу роботу у розвитку потенціалу українських регуляторних органів. Іноді консультанти не можуть відмовити бенефіціару у їх нових вимогах, непередбачених технічним завданням. Це може призвести до змін напрямків діяльності без адекватного розуміння причин нововведень та їх довгострокових наслідків. Випадок консультацій у сфері законодавства з питань «зелених» тарифів є яскравим прикладом таких змін. Зусилля консультантів, хоча і були позитивними загалом, призвели до суттєвих змін у політичному контексті та ринковій конфігурації, що зараз заважає ЄБРР та іншим міжнародним фінансовим організаціям працювати в рамках масштабних проектів через проблеми недобросовісної конкуренції і корупційних бізнес-практик.

Таблиця 3: Аналіз кейсу у сфері енергоефективності та зміни клімату<sup>7</sup>

Приклади передової / належної практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність надійної аналітичної бази і чіткого розуміння основних проблем.</li> <li>– Технічно і політично обґрунтовані меседжі.</li> <li>– Забезпечення достатніх та абсолютно релевантних ресурсів для ведення політичного діалогу (з точки зору часу роботи персоналу і технічного співробітництва). Існує деяка стурбованість стосовно збереження посад у Київському Представництві, що фінансуються за рахунок коштів проектів ТС.</li> </ul>
--	--

<sup>7</sup> Розроблено групою фахівців, які проводили оцінку.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ефективна взаємодія всередині ЄБРР, зокрема, між Лондонською Штаб-квартирою та Київським Представництвом, із сильними командами з обох боків.</li> <li>– Швидкість реакції, гнучкість реагування на мінливі обставини та готовність працювати у довгостроковій перспективі.</li> <li>– Надання підтримки у процесі реалізації політичних реформ та інституційного розвитку.</li> </ul>
Приклади змішаної практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ясність щодо очікуваних результатів з точки зору здобутків, наслідків та впливу з максимальним урахуванням місцевого контексту на основі чіткої та реалістичної теорії змін.</li> <li>– Стратегія і тактика здійснення політичного діалогу враховує політико-економічний та інституційний контекст, навіть якщо Уряд підтримує реформи, зокрема, з точки зору зосередження більшої уваги на достатньо реальній перспективі згортання реформ, їх переорієнтації та руйнуванні з боку економічно і політично впливових груп.</li> <li>– Необхідність комплексного і добре скоординованого підходу з боку українських сторін.</li> <li>– Потенціал максимального використання можливостей навчання.</li> <li>– Необхідність більш активного адвокатування з метою забезпечення взаємодії з більш широким колом зацікавлених сторін.</li> <li>– Аналіз і моніторинг проектів, щоб вийти за межі дій та результатів, вивчити вплив і наслідки; забезпечити більш чіткий моніторинг мінливого політичного та інституціонального контексту і, при потребі, відобразити це у змінених стратегіях та тактиці.</li> <li>– Можливість виявлення низки переваг від поліпшення звітності щодо результатів політичного діалогу.</li> </ul>
Напрямки, що потребують вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Більш ефективний моніторинг ризиків для виявлення необхідності коригувальних дій вже на ранньому етапі.</li> <li>– Необхідність проведення періодичної оцінки.</li> </ul>

#### 4.2.4 Кейс сектору фінансових установи та ініціативи у сфері операцій з національною валютою

Незважаючи на значний масштаб діяльності ЄБРР у фінансовому секторі, до настання кризи у 2008 році майже не спостерігалось широкого політичного діалогу між ЄБРР і владою України. Втім мав місце тактичний діалог, пов'язаний із діяльністю, спрямованою на сприяння нормативно-правовим/регуляторним/інституційним змінам, необхідним для конкретної інвестиційної діяльності (окрім довготривалого політичного діалогу стосовно ініціативи у сфері операцій у національній валюті). Міжнародний Валютний Фонд і Світовий Банк розглядалися Банком як сторони, відповідальні за стратегічний політичний діалог у цій сфері. Проте ситуація різко змінилася з настанням глобальної фінансової кризи. Україна виявилася однією з найбільш постраждалих країн. Отже, ЄБРР став брати набагато активнішу участь у процесі розробки і впровадження політики. Зокрема:

- Із настанням кризи ЄБРР бере участь у набагато більш складному і комплексному діалозі у фінансовому секторі, що охоплює питання законодавства, інституційні зміни, відкриття нових ринків, створення нових продуктів та сприяння формуванню більш складних і розвинених фінансових ринків.
- Здебільшого цей політичний діалог очолює команда із Лондонської Штаб-квартири, зокрема, Казначейство, Управління Головного економіста, Управління Головного юрисконсульта (фінансова група та відділ правових реформ), фахівці Департаменту фінансових організацій, а нещодавно ще й Департамент місцевої валюти та ринків капіталу.
- Регіональний і глобальний виміри, значення яких продиктоване кризою, є важливим фактором збереження цього сектору у політичному порядку денного уряду.

- 
- ЄБРР знаходиться у вигідному положенні з точки зору забезпечення стратегічних консультацій для української влади стосовно реформи фінансового сектору, адже рекомендації і консультації Банку спираються на багаторічний досвід інвестиційної діяльності в Україні та інших країнах регіону.
  - З огляду на результати цього дослідження, якщо Банк прагне допомогти Україні у реалізації її потенціалу на перехідному етапі, після того як він знову отримав «голос» завдяки участі у проактивному стратегічному політичному діалозі та будучи ефективним у цьому процесі, у майбутньому він не повинен повертатися до моделі, яка передбачає лише участь у операційному (реакційному) політичному діалозі.
  - Необхідність швидко активізувати політичний діалог у відповідь на кризу означала необхідність мобілізації ресурсів різних департаментів Банку, і за відсутності визначеного лідера і механізмів координації виникли деякі проблеми.
  - Уроки восьмирічного переговорного процесу ЄБРР стосовно ініціатив у сфері операцій з національною валютою в Україні є важливими і мають бути враховані у майбутніх ініціативах, зокрема:
    - По-перше, існує необхідність у більш скоординованому підході з організаціями-однорумцями – паралельний діалог, який вели Міжнародна фінансова корпорація та ЄБРР з українською владою стосовно отримання дозволу на операції у національній валюті, був визнаний обома сторонами неефективним процесом, що призвів до численних затримок і ускладнень для обох партнерів.
    - По-друге, підхід до діалогу є дуже важливим. Незважаючи на високий професійний рівень фахівців банку та залучення досвідчених та кваліфікованих консультантів, ЄБРР не вдалося сформулювати свої пропозиції у більш партисипативний спосіб – коли українській стороні були б запропоновані декілька варіантів рішень замість єдиного рішення і який передбачав би проведення глибокої аналітичної роботи щодо контраргументів у спілкуванні з опонентами ініціативи у сфері операцій у національній валюті.
    - Окрім того, ЄБРР не до кінця врахував необхідність ґрунтовної підготовчої роботи перед зустрічами на високому рівні або залучення фахівців середньої та вищої ланки. Деякі інші приклади політичного діалогу (наприклад, стосовно внесення змін до Бюджетного кодексу України з метою забезпечення кредитування під муніципальні гарантії) показали, що більш гнучкий і чутливий підхід із чітким аналізом плюсів і мінусів різних рішень (з демонстрацією відчутних переваг запропонованого підходу в інших країнах) є більш ефективними у процесі переконання українських партнерів у доцільності проведення реформ, із можливістю компромісів з обох сторін.
    - Досвід ініціативи у сфері операцій у національній валюті також показує, що ЄБРР не слід припускати наявності однакового рівня знань і розуміння певної проблеми серед українських партнерів – створення рівного доступу до інформації і знань має стати одним із елементів діалогу, адже неможливо досягнути спільного бачення рішення без спільного бачення проблеми.
  - Координація з іншими МФО і донорами має стати невід'ємним елементом політичного діалогу у фінансовому секторі – координація традиційно була забезпечена на належному



рівні, проте деяка напруженість почала з'являтися в останні роки, коли ЄБРР залишив свою «зону комфорту», пов'язану з діалогом у сфері характерних для нього операцій, і увійшов у поле більш системних заходів у сфері законодавства та регулювання. Поліпшення координації всередині ЄБРР є необхідною передумовою кращої зовнішньої координації.

- У процесі проведення політичного діалогу у фінансовому секторі напруження у співпраці між банківськими департаментами та іншими департаментами ЄБРР було більш помітним порівняно з іншими секторами.
- Партнери в Україні майже одностайно визнали, що участь ЄБРР у політичному діалозі у фінансовому секторі практично не змінилася за останнє десятиліття. Це можна пояснити тим, що проактивний стратегічний політичний діалог не був інтегрований у роботу Департаменту фінансових установ, який безпосередньо і щоденно контактує із клієнтами і партнерами в Україні.
- Майже повна відсутність формального процесу аналізу, моніторингу та оцінки знижує ймовірність визначення потреб у зміні підходу і своєчасного запровадження відповідних змін.

Таблиця 4: Аналіз кейсу фінансових установ<sup>8</sup>

Приклади передової / належної практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ясність щодо причин залучення, як у контексті ініціатив у конкретній сфері операцій з національною валютою, так і у більш широкому сегменті проведення антикризових ініціатив.</li> <li>– Наявність належної аналітичної бази для ведення політичного діалогу і розуміння проблем та їх причин.</li> </ul>
Приклади змішаної практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Доцільність розробки політично та інституційно реалістичних рішень шляхом більш активного залучення українських чиновників середнього рівня (консультантів, осіб, що приймають рішення) з метою представлення контраргументів і забезпечення альтернатив замість єдиного правильного рішення.</li> <li>– Політичні рекомендації повинні враховувати різні інтереси – важливе значення має політекономічний підхід.</li> <li>– Потенціал запровадження більш стратегічного підходу до роботи із союзниками.</li> <li>– Внутрішня банківська перевірка політичних меседжів серед наявних альтернатив також важлива, зокрема, для уникнення можливого / фактичного конфлікту інтересів.</li> <li>– Вихід на новий рівень політичного діалогу у цьому секторі у відповідь на кризу означав необхідність в ефективній внутрішній координації дій всередині ЄБРР. Різні департаменти забезпечували експертну підтримку, однак не були передбачені механізми визначення лідера процесу та координації процесу, щоб уникнути непослідовних меседжів у діалозі з українськими партнерами.</li> <li>– Загалом координація з іншими міжнародними гравцями була непоганою, проте участь ЄБРР у більш загальному політичному діалозі на основі його практичного досвіду інвестора, дійсно призвів до певної непослідовності у меседжах.</li> <li>– Необхідність змінити підхід та спробувати різні тактики у світлі обмеженого або відсутнього прогресу.</li> <li>– Необхідність підтримки процесу на етапах реалізації політики та інституційного розвитку.</li> <li>– Необхідність реалізувати потенціал накопичення знань і використання можливостей навчання.</li> </ul>
Напрямки, що потребують вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення більшої ясності щодо очікуваних результатів з точки зору наслідків та впливу на основі чіткої теорії змін із прив'язкою до проведеної діяльності та вжитих заходів.</li> </ul>

<sup>8</sup> Розроблено групою фахівців, які проводили оцінку.

- 
- Чіткіше визначення ризиків у досягненні результатів та можливості отримання потенційно протилежних (негативних) результатів.
  - Більш формальний періодичний моніторинг та аналіз прогресу з точки зору досягнутих результатів.
  - Потенціал накопичення інформації про численні переваги завдяки більш формальному звітуванню про успіхи та проблеми політичного діалогу.
  - Накопичення інформації про переваги завдяки формуванню системи регулярної оцінки.
- 

#### 4.2.5 Кейс паливно-енергетичного сектору

Цей кейс має обмеження для реплікації уроків і можливостей відтворення здобутків в інших країнах діяльності ЄБРР по причині особливостей розвитку паливно-енергетичного сектору та політики в Україні. Останніми роками Банк приймав не дуже активну участь у політичному діалозі у цій сфері порівняно із попередніми періодами реформ. Однак, враховуючи нинішню політичну і економічну кризу в Україні для ЄБРР (та інших донорів) відкрилося «вікно можливостей» у лобюванні реалізації комплексного плану реформ, враховуючи багаторічний досвід та історію діалогу Банку, особливо на операційному рівні. Приймаючи рішення про використання цього «вікна можливостей» Банк має врахувати деякі важливі уроки і практики із минулого, зокрема:

- Аналіз політичного діалогу ЄБРР в паливно-енергетичному секторі у період з 1999 по 2006 рр. свідчить про те, що у цій галузі більше, ніж в інших, знання політекономії і прихованих інтересів/політичних пріоритетів є визначальним при виборі правильної стратегії політичного діалогу.
- Поєднання таких чинників, як унікальне геополітичне положення України, її значення для європейської системи енергетичної безпеки та рівень енергоємності національної економіки означає, що енергетичний сектор має фундаментальне значення і відіграє ключову роль у процесі забезпечення системних змін у широкому економічному контексті. Отже, неучасть у політичному діалозі не є доцільним варіантом, незважаючи на серйозні проблеми недобросовісних практик і корупції у цій галузі.
- Використання можливостей, озвучених новими лідерами, налаштованими на реформи, має значні наслідки у довгостроковій перспективі, адже енергетика та енергетична політика – це область, в якій фундаментальні реформи традиційно характеризуються дуже повільним прогресом і лише упродовж п'яти-десяти років вони можуть стати реальністю.
- Тактика ЄБРР – готовність та здатність вести політичний діалог – виявилася успішною наприкінці 90-х – початку 2000-х рр. і Банк має всі шанси повторити успіх у сьогоднішній ситуації.
- Співпраця з іншими МФО та донорами у такій великій галузі як паливно-енергетичний сектор є вкрай важливою для формування критичної ресурсної бази (фінансової і технічної) та забезпечення адекватних важелів впливу на рішення Уряду щодо реформ.
- Тільки поєднання політичної волі і експертних знань високого рівня може створити основу для структурних змін і кардинальних реформ, спрямованих на лібералізацію енергетичного ринку, підвищення енергетичної безпеки та зниження енергоємності національного виробництва.

- Керівники середньої ланки в Уряді і консультанти будуть грати вирішальну роль при проведенні аналізу і наданні консультацій, тоді як керівники вищої ланки, які підтримують реформи (зокрема, Прем'єр-міністр) просувають порядок денний реформ і працюють для забезпечення політичного консенсусу стосовно більшості складних проблем.
- В умовах, коли потужні економічні групи контролюють більшу частину активів у цьому секторі, сам політичний процес і, подекуди, осіб, які приймають рішення в Уряді, важливо знайти напрямки, які не порушуватимуть принципів добросовісної бізнес-практики Банку, проте дозволять йому продовжити вести політичний діалог із основними партнерами у цьому секторі.
- Прогалини у знаннях і кваліфікації, брак професіоналів, які приймають рішення у ключових органах України, є великою проблемою – частково це можна компенсувати за рахунок взаємодії з експертними центрами та державними енергетичними компаніями.
- Об'єднання сил з іншими МФО та донорами для створення міжнародних і глобальних платформ, які забезпечують набагато більший тиск на керівництво країни у процесі виконання ним взятих зобов'язань (наприклад, зобов'язань в рамках Європейського Енергетичного Співтовариства) є ще одним способом взаємодії у період, який характеризується слабкою політичною волею і неадекватним професійним рівнем українських партнерів.
- Банкіри ЄБРР, які працюють у цій галузі понад десять років, є значним капіталом Банку, який заслуговує на більше визнання. Репутація Банку і повага до його порад, про яку часто говорили місцеві та міжнародні партнери, ґрунтується на особистих відносинах експертів Банку із українськими колегами, глибоких знаннях цієї галузі, які накопичувалися протягом багатьох років.
- Однак потрібна більш суттєва підтримка департаментів Банку, які відповідають за аналіз контексту та розробку політики, або спеціалізованих міжнародних організацій, які зможуть консультивати банкірів стосовно політекономічних особливостей сектору та реалій світової економіки, даючи їм можливість зосередитися на своїх основних завданнях.

**Таблиця 5: Аналіз політичного діалогу у паливно-енергетичному комплексі**

Приклади передової / належної практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Робоча група з питань енергетичної політики стала ефективним інституційним механізмом, який дозволив зібрати за одним столом партнерів з Уряду та представників міжнародних організацій та їх консультантів для розробки чіткого плану дій і конкретних кроків реформування в умовах кризи кінця 1990-х – початку 2000-х років</li> <li>– Ефективна координація дій та фінансування з боку донорів для досягнення максимального ефекту</li> <li>– Прямий зв'язок між порадами та інвестиціями ЄБРР, що сприяло посиленню зобов'язань партнерів здійснювати реформи</li> <li>– Наявність окремих проектів технічної допомоги поряд із проектами технічної допомоги які реалізуються у комплексі із інвестиційними проектами, відкрила можливості для подальших інвестицій у нові ніші ринку.</li> <li>– Гнучкість і кон'юнктурний підхід мають вирішальне значення для досягнення успіху в умовах високо політизованою сектору з сильними економічними групами, які діють у власних корисливих інтересах.</li> </ul>
Приклади змішаної практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Довгострокова взаємодія у цьому секторі з потенційно великими інвестиційними можливостями має вирішальне значення навіть на етапі, коли такі можливості здаються нереальними, про що свідчить досвід проекту реконструкції енергоблоків</li> </ul>

	<p>АЕС К2R4. Послідовність і терпіння можуть забезпечити позитивні результати, однак ЄБРР (та інші міжнародні організації) відійшли від політичного діалогу у цій галузі.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Досвідчені банкіри ЄБРР, які працюють і у Штаб-квартирі, і Представництві, - це потужне джерело інституційної пам'яті, яку можна активніше використовувати на користь політичного діалогу.</li> </ul>
Напрямки, що потребують вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Перш ніж вкладати додаткові ресурси у політичний діалог необхідно оцінити вплив значного пакету допомоги ТС та ініціатив у сфері політичного діалогу, які були реалізовані в Україні з кінця 1990-х рр.</li> <li>– ЄБРР має прозоріше представляти результати попередніх інвестиційних проектів з державними замовниками, що сприятиме формуванню більшої довіри до дій ЄБРР у країні, де державний сектор характеризується непрозорою поведінкою і де здебільшого відсутній громадський моніторинг і контроль.</li> <li>– Зв'язки з громадськістю та адвокатування заслуговують пильнішої уваги на рівні стратегії Банку (наприклад у Комплексній стратегії банку у паливно-енергетичному секторі) для кращого розуміння значення реформ галузі для українського народу та визнання потенційних негативних реакцій/ протестів щодо соціальних та екологічних наслідків реформ.</li> <li>– Вже є деякі вдалі приклади комунікацій, які варто поширювати з урахуванням масштабу проблеми та рівня суспільного інтересу.</li> <li>– Оцінку ініціативи у сфері політичного діалогу необхідно покращити за рахунок різних заходів – на рівні країни, галузі, а також на рівні конкретних інвестицій і проектів ТС.</li> </ul>

### 4.3 Доказова база, зібрана під час опитувань

Якісні дані, зібрані під час інтерв'ю і вивчення кейсів, були доповнені кількісними даними двох опитувань. Перше опитування було проведене серед спеціалістів ЄБРР, які приймали участь у політичному діалозі в Україні (здебільшого в останні роки), а друге – серед (здебільшого) місцевих працівників Київського Представництва Банку.

Нижче наведені найбільш важливі результати першого опитування (повний звіт наведений у Додатку 15, який надається за запитом).

- На думку респондентів, формування нової нормативно-правової бази чи внесення змін до неї є напрямком, до якого співробітники ЄБРР були залучені найбільше: 34% опитаних вважали цей напрям основною сферою їх участі у політичному діалозі (лише 5,6% опитаних були членами Відділу правових реформ ЄБРР). 30% респондентів вважають основною сферою участі заходи спрямовані на зміни у державній політиці.
- Незважаючи на превалюючу думку про те, що політичний діалог здебільшого прив'язаний до конкретних проектів, його помітність є більш високою на рівні галузі або країни, а не на рівні окремих проектів. Слід зазначити, що 58% респондентів працюють у банківському сегменті ЄБРР.
- Теза про те, що політичний діалог відбувається на декількох рівнях, була підкріплена відповідями на питання про те, чи прив'язаний політичний діалог до конкретних операцій Банку, чи є окремим процесом, чи об'єднує обидві форми. Майже половина респондентів переконана у тому, що політичний діалог містить трансакційні елементи і елементи окремого процесу; 28% опитаних пов'язують його лише з операціями ЄБРР, а 23% вважають його окремим процесом.
- Політичний діалог ведеться з різноманітними партнерами та має місце на різних рівнях. Серед основних суб'єктів політичного діалогу більшість респондентів назвали міністрів або заступників міністрів (35%), комісії або ради (27%), регіональні/місцеві органи влади (23%), інші міжнародні фінансові установи (22%).

- 
- Лише 16% респондентів вказали, що члени парламенту і парламентських комісій є основними (3%) або суттєвими (13%) партнерами, з якими вони ведуть політичний діалог.
  - Співробітники ЄБРР виконували багато ролей у процесі політичного діалогу, у тому числі роль парламентаря, координатора, експерта, особи, здатної вирішити проблему, адвоката і координатора. Також вказували роль впливового партнера і насамкінець ролі виконавця, планувальника, дослідника /аналітика і консультанта.
  - Багато респондентів витрачають велику частину свого робочого часу на участь у політичному діалозі. Майже половина респондентів присвячують понад 30% свого часу політичному діалогу в Україні, ще 21% зазначили, що витрачений час варіює із року в рік, тоді як 2% респондентів не визначилися з відповіддю.
  - Дев'яносто відсотків респондентів абсолютно переконані (10%) або погодилися (80%) із твердженням про те, що зусилля ЄБРР у веденні політичного діалогу загалом були успішними, проте 90% оцінили ефективність політичного діалогу Банку (тобто ступінь досягнення результатів та якість цих результатів) як *«добру зі значним потенціалом для вдосконалення»*. Лише 10% оцінили ефективність як *«відмінну лише з обмеженим потенціалом для вдосконалення»*.
  - Основні сильні сфери на думку респондентів є наступними:
    - Ясність щодо очікуваних результатів політичного діалогу (41% респондентів)
    - Актуальність – зосередження на правильних питаннях (31%)
    - Ясність стосовно проблеми/можливості і причини її існування (29%)
    - Ступінь співпраці ЄБРР з іншими міжнародними фінансовими організаціями (26%)
    - Уникнення конфлікту інтересів (24%)
    - Адекватність знань та аналітичної бази (24%)
    - А також ефективність (23%); опора на соціальний, культурний, політичний і економічний контекст (23%); планування і відображення у стратегіях країни (22%)
    - У кожній з цих сфер більшість респондентів бачать потенціал для значного поліпшення.
  - Основними сферами, які, на думку респондентів, мають значний потенціал для підвищення продуктивності, або в яких ЄБРР має починати роботу з нуля (понад 75% відповідей), є наступні:
    - Необхідність надання підтримки на всіх етапах процесу реалізації політики до логічного завершення (96% респондентів бачать значний потенціал для вдосконалення).
    - Стимули і винагорода для персоналу за участь у політичному діалозі потребують поліпшення (95% респондентів бачать значний потенціал для поліпшення, 37% з яких вважають, що ЄБРР має почати з нуля).
    - Ступінь досягнення результатів та їх якість (90% бачать значний потенціал для поліпшення).

- Адекватний підбір співробітників, перед якими поставлене завдання ведення політичного діалогу (88% бачать значний потенціал для поліпшення).
- Працівники, які беруть участь у політичному діалозі потребують розвитку відповідних навичок (84% бачать значний потенціал для поліпшення).
- Прогнозованість ресурсів ТС для проведення політичного діалогу (81% бачать значний потенціал для поліпшення).
- Ступінь єдності департаментів ЄБРР та спільної роботи для досягнення результатів у політичному діалозі (80% бачать значний потенціал для поліпшення).
- Адекватність навчання персоналу навичкам, що мають відношення до політичного діалогу (78% бачать значний потенціал для поліпшення, з яких 50% вважають, що ЄБРР має почати з нуля).
- Адекватність аналізу прогресу і прийняття коригувальних дій у разі необхідності (78% бачать значний потенціал для поліпшення).
- Ефективність з точки зору досягнутих результатів відносно витрачених ресурсів і часу (77% бачать значний потенціал для поліпшення).

Важливі висновки другого опитування (серед національних спеціалістів Київського Представництва) включають (повні дані представлені у Додатку 14, що надається за запитом):

- На думку чверті респондентів, навички і знання спеціалістів нижче старшої ланки повністю (8%) або часто (17%) використовуються на підтримку політичного діалогу, при цьому 75% респондентів вважають, що їх використовують іноді (67%) або не використовують взагалі (8%). На думку персоналу, очевидно, є значний потенціал для більш активного використання навичок і знань місцевих фахівців.
- На думку опитаних, існує три причини того, чому співробітники Представництва нижче старшої ланки не залучені до політичного діалогу або дій на його підтримку більшою мірою:
  - Відсутність каналів комунікації
  - Відсутність навчання
  - Відсутність заохочення з боку керівного персоналу.
- Існує два основних напрямки, де, на думку співробітників Представництва, вони могли б збільшити свій внесок у політичний діалог: (1) відігравати роль посередників для забезпечення неформального зворотного зв'язку від українських посадовців середнього рівня, ОГС, наукових кіл та аналітичних центрів, і (2) проведення політичного аналізу.

#### **4.4 Доказова база, зібрана на основі аналізу літератури**

В рамках цього дослідження було проведено всебічний аналіз літератури для порівняння його результатів із результатами інших подібних досліджень. Нижче представлені деякі релевантні тези, а повний аналіз літератури наведений у Додатку 16 (надається за запитом).

#### 4.4.1 *Оцінка політичного діалогу, проведена ДО ЄБРР у 2010 році*

- Необхідність більшої видимості і ясності щодо цілей політичного діалогу і послідовності реформ.
- Більше співробітників повинні мати навички, пов'язані з веденням політичного діалогу.
- Необхідна тісніша координація дій різних департаментів ЄБРР і формування міжбанківських команд.

#### 4.4.2 *Дослідження паливно-енергетичного сектору, проведене ДО у 2011 році*

- Банк має розглянути можливість переходу від «ad hoc» підходу до політичного діалогу до більш структурованого підходу, який був би більш комплексним, пріоритетизованим і більш зосередженим на підтримці реалізації діалогу.
- Рекомендується створення посади координатора політичного діалогу.
- Найбільш ефективним використанням ресурсів буде об'єднання добре скоординованих заходів, спрямованих на інституції та осіб, що приймають рішення на різних рівнях.
- Незважаючи на ряд інноваційних та успішних проєктів, департамент паливно-енергетичного сектору поки що не розробив кейсів для демонстрації передових практик.

#### 4.4.3 *Оцінка політичного діалогу, проведена Агенцією Міжнародного Розвитку Австралії (AusAID) у 2013 році*

- Необхідність затвердження стандартного визначення політичного діалогу та вироблення загального розуміння концепцій, цілей та очікуваних результатів політичного діалогу.
- Необхідність поглиблення серед персоналу розуміння політичного процесу та ширшої політичної економіки.
- Політико-економічний аналіз повинен лежати в основі національних і галузевих програм, побудованих на основі ситуаційного аналізу країни з урахуванням її політичних особливостей і глибокого контекстуального аналізу.
- Політичний діалог має підкріплюватися доказами і ці докази повинні стати власністю місцевих партнерів, бути зрозумілими для них і розповсюджуватися ними.
- Здатність утримуватися на плаву, гнучкість та вміння швидко реагувати є необхідними якостями для ведення ефективного політичного діалогу.
- Необхідність інвестувати у балансування переговорного капіталу партнерів в Уряді.
- Набір більшої кількості політичних аналітиків на підтримку політичного діалогу.
- Більш активне залучення національних кадрів у сфері політичного діалогу.

#### 4.4.4 *Оцінка реформ державного сектору, проведена Світовим Банком у 2008 році*

- Слід визнати політичну складність реформ у державному секторі – необхідно бути реалістичними, враховувати контекст, розуміти політичне середовище, визначити пріоритети реформ.



- Слід мати кращу структуру і набір індикаторів для більш точної оцінки досягнутих результатів.

## 5. Висновки і рекомендації

### 5.1 Висновки

Наведені нижче висновки здебільшого (хоча і не в усіх випадках) стосуються запланованих багаторічних ініціатив ведення політичного діалогу, а не короткострокового, більш вузького політичного діалогу, що проводиться у відповідь на ту чи іншу проблему.

#### 5.1.1 *Серйозні зобов'язання в контексті політичного діалогу в Україні*

Під час проведення дослідження-оцінки було встановлено, що на відміну від усталених очікувань, набагато більше співробітників Банку присвячують досить значну частину свого робочого часу політичному діалогу в Україні, часто упродовж багатьох років. Дане дослідження не передбачало повного аналізу процесу ведення Банком політичного діалогу в Україні, однак доказова база, зібрана на основі п'яти тематичних досліджень (кейсів), демонструє дуже великий обсяг роботи у сфері політичного діалогу. Опитування спеціалістів Банку підтверджують, що багато співробітників присвячують значний час цьому виду діяльності. Ефект «сюрпризу» від представлених масштабів політичного діалогу, який мав і має місце в Україні впродовж багатьох років, є прямим наслідком низької «помітності» діяльності Банку у цій сфері (детальніше про це нижче).

Аргумент про те, що політичний діалог має «зберігати зв'язок із проектами» перекреслюється практичним досвідом, принаймні, в Україні. Так і має бути, адже стає дедалі більш зрозумілим, що ЄБРР не зможе ефективно вирішити «дилему країн, які застрягли на перехідному етапі розвитку» і, відтак, реалізувати свій потенціал впровадження мандату Банку, якщо він не застосує більш цілісний та комплексний підхід до ведення політичного діалогу. Стратегії розвитку секторів (integrated approach) є кроком у правильному напрямку, проте цього недостатньо. У певних галузях діяльності в Україні Банк вже знаходиться на шляху до більш цілісного і комплексного підходу. Наявна доказова база також демонструє, що чим складніше галузь реформ/ перехідного розвитку, тим більш важливим стає політичний діалог у загальному пакеті рішень та продуктів ЄБРР.

Є ще дві причини, чому «прив'язку до проектів» не слід вважати «мантрою» для ЄБРР. По-перше, на додаток до стратегічної необхідності ЄБРР брати участь в автономному політичному діалозі в цілях виконання свого мандату підтримки країн на перехідному етапі розвитку, характер політичного діалогу часто виходить за рамки проблеми і рішення, які продиктовані досвідом ЄБРР як інвестора. Це можна пояснити тим, що клієнт банку і сторони політичного діалогу, швидше за все, є різними, що робить зв'язок між політичним діалогом і проектами більш віртуальним, ніж реальним (ця проблема часто виникає у проектах ТС на підтримки політичного діалогу, які прив'язані до конкретних трансакцій Банку). По-друге, будучи складовою політичного процесу, політичний діалог може тривати роками, перш ніж привести до потрібних результатів, що виходить за межі життя типової операції (наприклад, тарифна реформа та відкриття кредитування у національній валюті). Отже створення «прив'язки» до проекту часто є досить штучним.

На думку авторів оцінки, напрямки, де ЄБРР вирішив брати участь у потужному політичному діалозі, ймовірно, є тими напрямками, де Банк накопичив значний досвід та знання як інвестор (і, отже, може говорити з впевненістю). Проте періодично Банк буде прагнути розвивати нові і стратегічно важливі сфери бізнесу. У такому випадку політичний діалог, можливо, доведеться проводити до

початку реалізації проектів з метою створення необхідних передумов для інвестицій (наприклад, у сфері енергоефективності, відновлюваних джерел енергії на даний час і у традиційній енергетиці наприкінці 1990-х – початку 2000-х рр.). Однак це не повинно перешкоджати участі ЄБРР у політичному діалозі на вищому рівні, де вплив може виходити далеко за межі власних бізнес-напрямків, наприклад, у випадку ініціативи протидії корупції. Необхідно забезпечити потужний стимул і стратегічний імператив для проведення цього діалогу.

Отже, дане дослідження-оцінка демонструє, що політичний діалог має зайняти своє законне місце як один з інструментів, які може використовувати Банк у процесі реалізації свого мандату підтримки країн на перехідному етапі розвитку, і не повинен розглядатися лише як другорядне доповнення до інвестиційних проектів. Окрім того, ця діяльність Банку повинна бути більш помітною.

### *5.1.2 Досягнуто певні вагомні результати особливо на рівні здобутків*

Незважаючи на складний контекст (зокрема, незацікавленість уряду до реформ, потужні корисливі економічні еліти, тотальна корупція, низький рівень законності і велика за розміром, проте неефективна державна служба), зусилля ЄБРР у сфері політичного діалогу мали певні значні результати. Однак ці результати, як правило, представлені прямими здобутками – важче зрозуміти бажані наслідки і вплив.

Цьому є багато причин і вони здебільшого пов'язані з українською стороною, яка сприймає участь у політичному діалозі виходячи з негативного контексту. Існує думка про те, що «для танго потрібні двоє». Отже потрібна готовність української сторони до участі у процесі, а також, в ідеалі, «провідник змін», перш ніж ЄБРР долучиться до політичного діалогу. Логічним висновком такої позиції була б недоцільність участі ЄБРР у політичному діалозі у сферах, де необхідність реформування є найбільшою. Автори цієї оцінки не згодні з таким підходом. Натомість, вони дійшли висновку, що Банк має продовжувати участь у політичному діалозі, навіть якщо контекст не сприяє цьому; але, найголовніше, Банк має корегувати свою стратегію з урахуванням складних умов, наприклад, грати більш активну роль у процесі адвокатування, проводити аналітичну роботу для інформування та надання допомоги у формуванні коаліції змін, знайомити осіб, які приймають рішення, із новими методами роботи тощо. Окрім того, хоча багато факторів пов'язані з українською стороною і, вочевидь, знаходяться поза межами прямого контролю ЄБРР, Банк має певний вплив (див. наступний розділ).

Наслідок залучення до політичного діалогу у ситуації, яка не сприяє реформам, полягає у тому, що результати і вплив можуть бути складнішими з точки зору їх досягнення і, відтак, потребувати більше часу. Можна стверджувати, що існує необхідність прийняти досягнення результатів на реалістичному рівні, доки не зміняться обставини. Дехто міг би сказати, що краще мати гарне законодавство, навіть якщо воно поки що не впроваджене, ніж не мати його взагалі. Однак, в ході проведеної оцінки було встановлено, що є речі, які Банк може і має робити задля вирішення цієї проблеми, задовольняючись досягненням певних результатів, доки контекст не зміниться на користь реформування.

### *5.1.3 Кроки, які ЄБРР може зробити для підвищення вірогідності досягнення бажаних результатів та забезпечення впливу*

Дане дослідження-оцінка демонструє, що наступні дії можуть збільшити ймовірність того, що результати політичного діалогу призведуть до досягнення певних наслідків та впливу.

- По-перше, ЄБРР може керувати процесом для досягнення результатів і впливу. Існує тенденція зосереджуватися на результатах і припускати, що вплив і наслідки будуть досягнуті самі по собі. Однак, досвід свідчить, що це помилкові припущення, особливо у складному контексті, де є багато сил, що впливають на успіх. Керування процесом забезпечення результатів та впливу означає впевненість у наявності теорії змін, яка виходить з того, що забезпечені ресурси і вжиті заходи, ймовірно, призведуть до досягнення запланованих результатів і сприятимуть досягненню впливу за умови успішного управління ризиками. Ефективний моніторинг та аналіз всіх рівнів досягнення результатів дозволить Банку ефективніше управляти ініціативами у сфері політичного діалогу, спираючись на результати, у тому числі більш глобальні результати.
- По-друге, необхідно визнати, що політика – це насамперед політичний процес, процес реалізації влади для визначення «хто і що отримає і коли». Співробітники Банку не повинні діяти політично, проте мають бути політично свідомими і готовими звертатися до політико-економічних знань для розробки політично доцільних рішень. Бачення політичних проблем лише як суто технічних проблем, які потребують технічних рішень, навряд чи може бути успішними або може забезпечити технічне «рішення» без усвідомлення його переваг.
- По-третє, необхідно визнати, що результати та вплив досягаються шляхом успішної реалізації політики. Якість реалізації політики потребує наявності ефективних інституцій. Прийняття політики практично вже є результатом (наприклад, законодавчі та нормативно-правові акти). У складному контексті, швидше за все, буде потрібна значна підтримка на етапі впровадження політики (цей етап може бути навіть ще важчим, ніж прийняття політики). Це часто означає роботу із людьми іншого рівня, з іншим рівнем знань, розуміння і готовності, і це, ймовірно, потребуватиме розвитку інституційного потенціалу. Все це вимагає різних навичок з боку Банку та його консультантів.
- По-четверте, ЄБРР слід приділяти більше часу з'ясуванню (і демонструвати глибше розуміння) української точки зору у питаннях, в яких ЄБРР вирішує долучитися до політичного діалогу. Банк має працювати з контраргументами обґрунтовано і доказово, у тому числі шляхом залучення фахівців та проведення широкої аналітичної роботи, спрямованої на вирішення внутрішніх проблем. У зв'язку з цим ЄБРР має приділяти більше часу тому, що за словами деяких учасників консультацій називається «продаж проблеми до продажу рішення». Може виникнути бажання оминати цей крок, який є дуже важливим для внесення необхідного питання у політичний порядок денний, тобто, необхідно отримати згоду на те, що певна проблема дійсно існує, а потім досягти розуміння причин і наслідків цієї проблеми, які переваги можна отримати завдяки її вирішенню, які витрати це передбачає і хто буде їх нести.
- По-п'яте, було б доцільно докладати більш послідовні зусилля для розробки політичних рішень разом з українськими політиками і урядовцями, що дозволить забезпечити реальність впровадження таких рішень у національному контексті, навіть якщо політичні рекомендації втраять деякі теоретичні засади в процесі впровадження. У деяких випадках спостерігалася тенденція до представлення «готових» рецептів вирішення політичних проблем за принципом «або бери, або йди», що далеко не сприяє залученню до процесу і часто призводить до автоматичної відмови або, принаймні, негативної реакції партнерів на початковому етапі. При цьому процес політичного діалогу міг би виграти від більш багатогранного і менш однобокого та прямого підходу. У цьому зв'язку важливо

---

більше працювати з чиновниками середньої ланки, які відповідають за проведення аналізу і надають поради міністрам та їх заступникам.

#### 5.1.4 *Обсяг ресурсів у Банку для ведення політичного діалогу загалом є адекватним, однак існують прогалини у кваліфікації працівників і нові потреби*

При проведенні оцінки було встановлено, що рівень кадрового забезпечення та ресурсів технічного співробітництва (ТС) доступних для проведення політичного діалогу в Україні загалом є достатнім. Проте покращення процесу ведення діалогу вимагатиме певного збільшення ресурсів на рівні кадрового забезпечення, ТС та бюджету. Прогнозований помірний рівень потреб можна пояснити існуючим креативним підходом ЄБРР до формування партнерських альянсів із визнаними політичними та аналітичними центрами, наприклад як у випадку плідної співпраці між ЄБРР та Інвестиційним центром ФАО. На додаток до певного збільшення обсягу необхідних ресурсів, існують деякі якісні питання, зокрема, питання співвідношення між необхідними та доступними навичками персоналу Банку. На думку авторів цього дослідження, ЄБРР має потреби інвестицій у розвиток навичок співробітників у сфері політичного діалогу. Основні тези оцінки стосовно ресурсів, необхідних для проведення політичного діалогу Банком, включають:

- Незважаючи на досить поширене твердження про те, що Банку слід виділяти більше ресурсів на роботу у сфері політичного діалогу, дане дослідження-оцінка виявило, що принаймні в Україні є загалом достатні ресурси. Вони доповнені креативним підходом деяких директорів ЄБРР – у залученні коштів ТС для фінансування квазіштатних посад та механізми співробітництва з Інвестиційним центром ФАО.
- Щодо чисельності працівників, директори мають значну гнучкість у визначенні того, як саме персонал має розподіляти свій час. Окрім того, певні ресурси з аналізу та розробки політики виділяються Департаментом Головного економіста, Відділом правових реформ та департаментом E2C2.
- Обсяг ресурсів ТС також виявився загалом адекватним, хоча довгостроковий характер політичного діалогу означає необхідність отримання численних внутрішньобанківських ухвалень. Хоча це може стати приводом для розчарування відповідної команди і створювати певну невизначеність щодо континуальної наявності ресурсів, автори даної оцінки вважають необхідність періодично повертатися до ухвалення нового гранту на ТС позитивним моментом, адже це надає можливість оцінити прогрес і переглянути стратегію.
- Незважаючи на те, що рівень кадрового забезпечення загалом був адекватним для потреб у минулому, в рамках дослідження було виявлено недостатній рівень знань у сферах політичної економіки, залучення громадянського суспільства, політичного аналізу, недостатні спеціалізовані технічні знання, відсутність навичок комунікації, розбудови потенціалу та інституційного розвитку, які необхідні для підвищення ефективності політичного діалогу.
- Деякі додаткові ресурси будуть потрібні для поліпшення координації політичного діалогу всередині ЄБРР та поліпшення накопичення та обміну знаннями з різних важливих питань.

- Окрім того, існують особливі вимоги для навичок співробітників, які нині залучені до процесу проведення політичного діалогу. Ці навички загалом або відсутні, або незаплановані, зокрема:
  - Спеціалізовані та актуальні («найновіші») технічні навички у відповідній галузі.
  - Усі співробітники повинні мати особисті навички, необхідні для ефективної участі у політичному діалозі (знання мови, вміння слухати, вести переговори, навички комунікації та спілкування).
  - Усі співробітники, які беруть участь у політичному діалозі, повинні мати базове розуміння того, що таке політика, як вона приймається і впроваджується, а також розуміти політико-економічний вимір політичного процесу та складові процесу впровадження політики.
  - Особливо важливе значення у світлі цієї оцінки має наявність розвинених політично-економічних навичок і знань щодо владних відносин у відповідній країні<sup>9</sup>.
  - Якщо Банк забезпечуватиме підтримку на етапі реалізації політики, співробітники повинні мати навички розбудови інституційного потенціалу та інституційного розвитку.
- До цього часу директори ЄБРР вміло намагалися подолати ці прогалини у кваліфікаціях. Наприклад, департамент агробізнесу зміг ефективно використати існуючий рамковий меморандум про взаєморозуміння між ЄБРР та FAO для отримання доступу до високоспеціалізованих і надійних технічних знань світового рівня. ЄБРР міг би з користю вивчити можливість підписання аналогічних угод з іншими спеціальними технічними агентствами (або використовувати вже укладені угоди). Окрім того, деякі департаменти (агробізнесу, енергоефективності та змін клімату) використовували проекти ТС для фінансування квазіштатних посад. Це забезпечує значну гнучкість і дозволяє за потреби збільшувати кадрові ресурси. Однак така гнучкість може виявитися непотрібною у випадку довгострокових зобов'язань стосовно участі в політичному діалозі у секторі і створює невизначеність для відповідних працівників. Слід врахувати можливість конвертації деяких посад у штатні одиниці.
- У ЄБРР є вибір способів подолання деяких вищевказаних кваліфікаційних прогалин: винайняти штатних технічних і політичних аналітиків (як це зробив департамент E2C2) або вдаватися до аутсорсингу. На думку авторів цього дослідження, переважним варіантом є наявність певного штату політичних та технічних аналітиків, роботу яких при необхідності можуть доповнювати консультанти. У випадку необхідності глибоких знань у сфері політекономії можна створити у Представництві ЄБРР спеціальну посаду або залучити консультанта(ів) через рамочні контракти.
- Як зазначалося вище, ЄБРР не забезпечує навчання з метою розвитку чи зміцнення навичок у сфері політичного діалогу тих співробітників, які його здійснюють. Більш того, не

<sup>9</sup> Навички у галузі політекономії включають ґрунтовні знання взаємодії політичних і економічних процесів у суспільстві, включаючи ті процеси, які здаються прихованими на перший погляд, а також їх впливу на політичні рішення; розподілу багатства і влади між різними групами та окремими особами, інтересів кожної групи та способів управління конкуруючими інтересами у політичному процесі з метою узгодження інтересів для досягнення прогресу; розуміння процесів і відносин, які створюють, підтримують і трансформують ці відносини згодом та способів використання цих процесів заради забезпечення змін.

---

проводиться аналіз які навички є необхідними. Очевидно, що корисним було б визначити комплекс навичок, необхідних для ведення політичного діалогу від імені Банку, та розробити навчальну програму, яка сприятиме розвитку і поглибленню цих навичок.

- Традиційна точка зору про те, що політичний діалог здійснюється на вищих щаблях керівництва Банку та старшими банкірами, означає, що інші кадрові ресурси, які потенційно можуть бути корисними у цій сфері діяльності, не враховуються. Автори цього дослідження вважають, що ЄБРР оптимально не використовує свої внутрішні ресурси, наприклад, місцеві спеціалісти Представництва ЄБРР можуть бути залучені до різних видів робіт у сфері політичного діалогу, включаючи збір інформації про те, як місцеві партнери сприймають політичні меседжі Банку, які спірні моменти виникають. Хоча в процесі дослідження це питання спеціально не вивчалось, можливо, існує потенціал кращого узгодження науково-дослідної та аналітичної роботи, яку проводить або замовляє Департамент Головного економіста з пріоритетами Банку у сфері політичного діалогу. Департамент комунікації може відігравати більш активну роль у передачі політичних меседжів та роботі з різними групами суб'єктів внутрішньої політики. ЄБРР може зібрати інформацію про наявні навички персоналу та кадрові ресурси Банку, які необхідні для проведення політичного діалогу шляхом їх «інвентаризації» та тимчасово залучати співробітників із різних департаментів, які володіють необхідними навичками, до важливих ініціатив політичного діалогу.

#### 5.1.5 *Необхідно збільшити «видимість» політичного діалогу всередині ЄБРР*

Недостатня видимість роботи ЄБРР у проведенні політичного діалогу є наслідком того, що Банк не був створений для участі в політичному діалозі – це вважали завданням для інших організацій. Однак із роками значення політичного діалогу поступово зросло, хоча він і залишився «поза полем зору», де на нього не впливали обмеження комплексних планів і стратегій, питання координації, експертизи, погоджень високого рівня, контролю, звітності та інших вимог, які зазвичай застосовуються до інших видів діяльності Банку. На думку авторів цього дослідження, такий підхід влаштував ЄБРР, його клієнтів і Україну, адже забезпечував високий ступінь гнучкості, інноваційності та індивідуального підходу. Політичний діалог як правило впроваджувався ефективно відповідними співробітниками Банку і був достатньо успішним (з точки зору досягнення результатів) з урахуванням контексту.

Однак, відбулися і відбуваються зміни, які збільшують навантаження на цей загалом неформальний і недостатньо видимий вид діяльності, внаслідок чого потенційний внесок політичного діалогу у реалізацію мандату Банку не охоплюється повною мірою. Ці зміни включають:

- Політичний діалог став активнішим.
- Охоплює декілька секторів і галузей.
- Є більш складним.
- Із залученням більшої кількості департаментів і підрозділів Банку.
- Більше не є прерогативою вищої керівної ланки.
- Частіше вимагає скоординованих дій разом з іншими МФО та донорами.

- 
- Відбувається у контексті припинення або уповільнення процесу реформ («застрявання на перехідному етапі») та у більш мінливій та невизначеній соціальній, політичній та економічній ситуації.
  - Відбувається в умовах підвищеного попиту на інформацію про результати досягненні ЄБРР.

Нижче представлені деякі негативні наслідки недостатньої видимості та/або загалом неформального підходу до політичного діалогу у ЄБРР:

- У Банку немає узгодженого визначення поняття політичного діалогу або єдиного погляду на те, що саме охоплює це поняття, у зв'язку з чим Банку важко визначити обсяг роботи у цьому напрямку та осіб, які її впроваджують. Масштаб будь-якої дефініції може бути важливим фактором забезпечення більш «злагодженого» підходу всередині ЄБРР. Наприклад, якщо визначення політичного діалогу включає аналітичне підґрунтя для проведення політичного діалогу і політичне адвокатування – як це має бути на думку авторів цього дослідження - тоді дослідження та аналіз, які проводяться Департаментом Головного економіста, і роль Департаменту комунікацій можуть стати більш інтегрованим у заходи політичного діалогу, які впроваджує Банк.
- У кращому випадку існує лише нечітке уявлення про масштаби політичного діалогу, який ведеться від імені Банку.
- Немає інформації про сукупні ресурси інвестовані у політичний діалог.
- Існують лише фрагментарні підтвердження результатів отриманих завдяки значним зусиллям і ресурсам, і те що існує здебільшого зберігається у головах відповідних фахівців. Моніторинг і звітність щодо результатів політичного діалогу здійснюються здебільшого на рівні діяльності та здобутків майже без фіксації наслідків і впливу.
- Майже нічого не документується, не фіксується, не зберігається щодо впровадження політичного діалогу і не надається іншим департаментам (окрім випадків, коли політичний діалог пов'язаний із проектами ТС). У ЄБРР практично відсутня інституційна пам'ять щодо політичного діалогу, за виключенням окремих співробітників.
- Хоча співробітники беруть участь в політичному діалозі бо переконані у правильності своїх дій, вони вважають, що їх зусилля часто залишаються без визнання та/або винагороди. З іншого боку, у деяких випадках співробітники кажуть, що їх активно відмовляли від участі у політичному діалозі, адже вони мають зосередитися на досягненні цілей річного обсягу бізнесу.
- Хоч і не завжди, але політичний діалог, що ведеться від імені Банку, часто планується та здійснюється відносно невеликою групи людей, як правило, з одного департаменту. Як наслідок, у випадку дуже складних проблем не використовується широкий зріз досвіду і знань всередині Банку. Така закритість команди також може мати негативні наслідки, оскільки може сприяти виникненню думок щодо потенційного конфлікту інтересів.
- У сфері політичного діалогу загалом існує сильне відчуття стратегічної мети, хоча це майже ніколи не підтверджувалося документально. Однак загалом не спостерігається структурованого процесу відбору стратегії і тактики з числа наявних альтернатив. Хоча політичний діалог і згадується більше 20 разів у Стратегії розвитку України на період 2011 – 2014 рр., посилення в основному стосуються минулих, поточних і майбутніх напрямів



---

участі у політичному діалозі, а не чітко сформульованої ролі і стратегії ведення політичного діалогу з метою сприяння досягненню чітко визначених результатів на рівні країни. Отже, стратегічна мета, якій має служити політичний діалог, не є чітко визначеною. Галузевим стратегіям (integrated approach documents) підготовленим для України, також бракує чітких логічних рамок, які б зв'язували заходи у сфері політичного діалогу із досягненням конкретних результатів, наслідків та необхідного впливу.

- Відсутність будь-якої регулярної документації стосовно політичного діалогу і письмової фіксації «того, що сталося, що виявилось ефективним, що не вийшло і чому» означає, що обмін досвідом між періодами часу, між командами і департаментами є мізерним, а обмін досвідом всередині команди хоча і є, однак є меншим, ніж міг би бути.
- Відсутність документації результатів політичного діалогу означає, що ЄБРР не може активно управляти накопиченими знаннями та «розповісти історію» про те, що саме Банку вдалося досягти у цьому дедалі важливішому напрямку його діяльності.
- Знання і досвід консультантів, що накопичуються при виконанні послідовних консалтингових завдань, майже ніколи не узагальнювали і не зберігали у доступній формі.
- Зрештою, відсутність видимості політичного діалогу означає, що він загалом не охоплений самооцінкою та перевітками. Жоден з аспектів політичного діалогу розглянутий у даному дослідженні не передбачений для періодичної оцінки, яка могла б збільшити його цінність.

Представлені міркування можуть здаватися досить серйозними звинуваченнями щодо діяльності ЄБРР у сфері політичного діалогу. Але їх не слід так сприймати. Як зазначалося вище, з огляду на аналіз досвіду роботи в Україні, ЄБРР мав цілком адекватний підхід для реалізації поставлених цілей. Однак з'являються нові фактори тиску та нові проблеми і можливості, що можуть принести більше користі і збільшити шанси на «успіх» цієї діяльності та збільшити визнання цього успіху, якщо їх вирішувати і враховувати.

Вирішення проблеми недостатньої видимості дозволить подолати низку зазначених вище проблем. У цьому зв'язку можна привести декілька аргументів:

- Очевидно, що загальна обізнаність щодо політичного діалогу збільшилися завдяки створенню в Банку позиції Віце-президента з питань політики та нового комітету – Комітету з питань стратегії та політики. Однак саме по собі це не підвищило видимість роботи Банку у сфері політичного діалогу. Навпаки, серед співробітників існують побоювання, що ці дії призведуть до утворення нового бюрократичного рівня з поки що незрозумілими перевагами.
- Наступним логічним кроком у підвищенні видимості та профілю політичного діалогу може бути рішення прийняте щодо очікуваного Документу, в якому робиться інвентаризація впровадження політичного діалогу та надаються рекомендації щодо його зміни. Документ має бути представлений для затвердження Керівництвом Банку та розгляду Радою Директорів. Рішення, прийняті на цьому рівні, можуть визначити ступінь підвищення помітності роботи ЄБРР у сфері політичного діалогу.
- Один зі способів підвищення помітності політичного діалогу в Банку, який вже пропонувався іншими – включити модуль «політичний діалог» до картки оцінки корпоративної ефективності та ефективності команд. Автори цього дослідження не погоджуються із даною пропозицією, оскільки політичний характер політичного діалогу означає, що він не вписується у чіткі критерії системи оцінки (див. нижче).

- Однак видимість можна збільшити, а одночасно і створити можливості для навчання, якщо підготувати і розповідати «історії» про успіхи і невдачі у проведенні політичного діалогу, розповсюджуючи їх через різні внутрішні канали комунікацій (включаючи Інтранет, бюлетень Blueprint, відеокліпи). Також слід говорити вголос про досягнуті успіхи. Автори цього дослідження також підтримують деякі рекомендації представлені Робочою групою ЄБРР з питань політичного діалогу, зокрема: (1) необхідність підтримки формування професійної спільноти практиків у сфері політики; (2) започаткування внутрішньо корпоративного блогу з питань політики, де можна публікувати короткі регулярні повідомлення про ініціативи політичного діалогу, які реалізуються Банком. Звичайно реалізація цих ідей вимагатиме певних ресурсів.
- Також важливо не втратити деякі переваги нинішнього підходу до ведення політичного діалогу, зокрема вміння бути опортуністичними, гнучкими, інноваційними та ефективними партнерами. Витрати і переваги зміни процесу також вимагають вивчення.

#### *5.1.6 Вибірково ЄБРР слід бути більш активним адвокатом реформ і належної політики*

ЄБРР слід використати хоча б частину свого репутаційного капіталу на виконання ролі лідера у деяких сферах політичного діалогу. Це, на думку авторів цього дослідження, вимагає від ЄБРР вибірково відігравати активну роль адвоката, виступаючи з позицій власного досвіду, більше інформуючи про успіхи і проблеми, з якими стикається Банк у своїй інвестиційній діяльності, та залучаючи ширше коло партнерів на більш регулярній основі, включаючи аналітичні центри, академічні кола, ЗМІ і представників громадянського суспільства. ЄБРР володіє великим обсягом знань і досвіду, які переважно залишаються невикористаними. Їх необхідно виокремити, представити у формі релевантній у конкретному контексті та придатній для широкого використання. Звіти та провідні публікації ЄБРР також можна «локалізувати» до існуючого контексту, можливо, за допомогою місцевих аналітичних центрів, наприклад, бізнес-шкіл або аналітичних центрів. Звичайно такі заходи вимагатимуть додаткових ресурсів.

#### *5.1.7 ЄБРР має охоплювати більш широкі кола партнерів*

Залучення широкого кола учасників політичного процесу в Україні – це потреба, на яку часто наголошували місцеві партнери під час інтерв'ю. Особливо це стосується розбудови стосунків ЄБРР із середнім бізнесом – тобто сегментом бізнесу, який найбільше страждає від несприятливої політики і має достатній масштаб і спроможність працювати на змін. Багато респондентів зазначили, що ЄБРР в Україні сприймають як організацію, яка працює і підтримує великий бізнес – це негативне ставлення необхідно змінити. Частиною рішення може бути запровадження більш узгодженого підходу всередині ЄБРР, зокрема, із залученням програми підтримки малого і середнього бізнесу (SBS), яка має потенціал кращої інтеграції у «великий» сектор бізнес-моделі ЄБРР. Інша частина рішення полягає в тому, щоби співпрацювати із мережами й асоціаціями середнього бізнесу, які відрізняються від стандартних партнерів ЄБРР, як то Американська Торгівельна Палата або Європейська Бізнес Асоціація.

---

У контексті попереднього пункту ЄБРР може активніше взаємодіяти з більш широким колом ОГС з багатьох причин:<sup>10</sup>

- По-перше, ці організації можуть надати іншу точку зору, яка може допомогти у забезпеченні інформації для ініціатив політичного діалогу, прийнятті стратегії і тактики. Ознайомлення з їх точкою зору на ранньому етапі дозволить виявити протилежні позиції стосовно деяких політичних питань.
- По-друге, посилення взаємодії може допомогти послабити сприйняття ЄБРР, як однієї із найменш прозорих МФО.
- По-третє, ОГС можуть відігравати роль у моніторингу впровадження політики, оцінки наслідків та впливу політичних дій (у тому числі надання послуг на муніципальному рівні – аналогічна ініціатива вже запроваджена в Україні в рамках програми Світового Банку).

### 5.1.8 Важливість координації з іншими міжнародними гравцями

Загальновизнаною істиною став факт, що координація дій міжнародних партнерів, насамперед МФО та основних донорів, що працюють у країні, є дуже бажаною, адже дозволяє уникнути неоднозначних меседжів (які дезорієнтують місцевих партнерів), та створити додаткові важелі впливу у процесі проведення реформ.

Однак до цієї точки зору слід відноситися критично у контексті її універсальності. По-перше, дуже сумнівно, що стійкі і довгострокові реформи можна реалізувати без активної участі тих, хто їх приймає і впроваджує. «Право власності» на реформи виникає у випадку, коли існує переконання у їх правильності. Скоординований меседж зовнішніх партнерів, скоріш за все, не може бути головним чинником формування цього переконання. Навпаки, він може призвести до негативної реакції через відчуття неправомірного тиску.

По-друге, з точки зору реципієнта, корисно мати альтернативні точки зору як основу для політичних дискусій. Хоча асиметрія інформації та знань між місцевими партнерами та міжнародними гравцями може представляти певну проблему, її слід вирішувати у процесі виникнення, а не просувати єдину спільну точку зору.

У будь-якому випадку іноді важко розробити спільну позицію з багатьох гострих політичних питань, враховуючи різні мандати та імперативи, що лежать в основі діяльності міжнародних партнерів, які надають консультаційні послуги. Якщо ЄБРР має добре продуману і підтриману позицію із ключових політичних питань, яка відрізняється від точки зору, скажімо, Світового Банку або Міжнародного Валютного Фонду, є сенс представити її українській стороні. Це кращий варіант, аніж спроби дійти до спільної позиції міжнародних гравців, що вимагає суттєвих компромісів заради необхідності досягнути консенсусу. Окрім того, координація має свою вартість, і вигоди від неї слід оцінювати відносно витрат.

Дане дослідження не виступає проти координації загалом, проте рекомендує не сприймати її автоматично як необхідний елемент чи елемент, що збільшує додаткову вартість. Також слід визнати наявність постійного характеру координації – від спілкування до прийняття консенсусних рішень. У кожному окремому випадку рекомендується визначити відповідний рівень координації і

---

<sup>10</sup> Одна проблема, яка виникла під час оцінки, була пов'язана із тим, що перелік контактних осіб організацій громадянського суспільства, наданих Відділом ЄБРР по роботі із громадянським суспільством, був дуже застарілим. Цю проблему слід вирішити, якщо ЄБРР прагне активніше працювати у цьому секторі.

---

комунікації. ЄБРР не слід остерігатися бути «одинаком», якщо запропонований шлях вважається необхідним і Банк має мужність відстоювати власні переконання.

### 5.1.9 *Необхідність ширшої підтримки на етапі реалізації політики*

Підтримка на етапі реалізації політики є не менш важливою, ніж підтримка на етапі її прийняття. Необхідність цього типу підтримки визначається рядом причин:

- По-перше, реформи майже завжди ускладнюють життя тих акторів, які отримують користь від статус-кво. В українському контексті до цієї групи належать економічні еліти і політики, які обслуговують їх потреби. Від цієї групи можна очікувати невпинну діяльність, спрямовану на зрив, припинення або використання реформ для досягнення власних цілей. Постійна міжнародна участь покликана допомогти зменшити ймовірність зриву реформ цією групою гравців.
- По-друге, прийняття політики – справа невизначена. Вірогідність небажаних негативних або навіть хибних результатів є дуже реальною, що потребуватиме подальшого вдосконалення політики, а внутрішній потенціал або бажання цих дій на національному рівні може виявитися слабкими.
- По-третє, прийняття нового законодавства та/або нормативних актів, як правило, потребує численних поправок до інших законів та нормативно-правових актів і розробки пакету регуляторних актів.
- По-четверте, ті, хто впроваджує політику, скоріше за все, не були залучені до процесу її прийняття. Як наслідок, у них може бути недостатнє розуміння того, чому необхідно змінювати практику та/або виконувати інші дії, і, швидше за все, їм буде потрібна допомога. Як правило, це співробітники нижчого рівня, ніж рівень, з яким ЄБРР веде діалог стосовно прийняття політики.

Підтримка реалізації політики означає підтримку інституційного та організаційного аналізу і змін. У кінцевому рахунку, здійснення політики передбачає залучення людей і організацій, які починають працювати по-новому, не так як звикли, та/або по-іншому. Часто це вимагає поєднання змінених структур і процесів, впровадження нових «правил гри» і (що найважче) зміни у культурі, яка визначає їх поведінку. Часто немає «швидкого рішення» щодо цих змін, отже необхідна готовність взаємодіяти на довгостроковій основі. Необхідно також визнати, що для підтримки інституційних змін в процесі реалізації політики потрібен інший набір навичок ніж ті, які необхідні для зміни політики.

Це не означає, що ЄБРР завжди має підтримувати реалізацію політики. Однак рішення ЄБРР щодо участі у політичному діалозі має включати питання про необхідність підтримки на етапі реалізації політики і способів найкращого забезпечення цієї підтримки з боку ЄБРР або інших партнерів.

### 5.1.10 *Необхідно покращити внутрішню координацію*

Необхідно забезпечити більш злагоджений підхід всередині ЄБРР – на сьогоднішній день дуже багато гравців залучені до цього процесу, що створює певні складнощі. Зокрема:

- Вже було згадано необхідність тіснішої інтеграції діяльності програми SBS із іншими сегментами бізнесу ЄБРР. Така необхідність також існує для Департаменту Головного

---

економіста, Відділу законодавчих реформ, Казначейства, Департаменту комунікації, Департаменту корпоративного контролю тощо.

- Призначення політичних координаторів деякими відділами є першим позитивним кроком. Наступним кроком може стати впровадження позиції політичного координатора у кожному департаменті, який приймає активну участь у політичному діалозі, та забезпечення наявності у них достатнього часу для виконання цього завдання. Створення мережі політичних координаторів могло би стати наступним логічним кроком, так само як і забезпечення розвитку політичних навичок координаторів.
- Автори даного дослідження рекомендують визначити для кожного великого напрямку політичного діалогу лідируючий департамент у Банку, а також створити реферативну групу із представників інших зацікавлених та задіяних департаментів та бажано декількох зовнішніх членів.

#### 5.1.11 *Стимули та винагороди повинні мати внутрішній, а не зовнішній характер*

У Банку давно досягнуто консенсусу, що для збільшення масштабу та покращення якості політичного діалогу потрібні стимули і заохочення. Враховуючи культуру бонусів у Банку, це, як правило, має узгоджуватися із картками оцінки і фінансовою винагородою. Автори цієї оцінки дотримуються протилежної думки, оскільки:

- Якщо фінансова винагорода є критичним елементом, необхідним для мотивації людей до роботи у сфері проведення політичного діалогу на належному рівні, можливо до цієї діяльності залучають людей, які не мають правильних мотивів.
- Звичайно, працівники заслуговують визнання та винагороди за хорошу роботу у сфері політичного діалогу.
- Однак, враховуючи характер політики, необхідно визнати, що винагороди та мотивації, як правило, є внутрішніми, а не зовнішніми.
- Звичайно, директори можуть і мають заохочувати співробітників, які добре працюють, в рамках щорічної оцінки ефективності їх роботи. Необхідно також визнати, що для банкірів рано чи пізно успішна робота у сфері політичного діалогу, ймовірно, призведе до збільшення щорічного обсягу бізнесу – досягнення, що має свою власну фінансову винагороду.

#### 5.1.12 *Запровадження політико-економічного підходу є важливим фактором успіху*

Робота з ведення політичного діалогу навряд чи допоможе Банку максимально використати свій мандат підтримки країн на перехідному етапі розвитку, якщо не запровадити політико-економічний підхід. При цьому необхідно враховувати різноманітні фактори, деякі з яких наведені нижче:

- і) Формування і реалізація політики є елементом політичного процесу (до речі, англійські слова *policy* і *politics* мають одне українське значення - *політика*). Ставлення до політичних проблем як до суто технічних проблем, які вимагають технічних рішень, швидше за все, не призведе до успіху, особливо, в українському контексті. По суті, політика означає владу – право вирішувати, хто і що отримує, коли і як. Як правило витрати або «втрати» внаслідок реформ несе на собі група «небагатьох», яка часто є

економічно і політично сильною, оскільки має вигоди від утримання статус-кво і, отже, агіте проти реформи. При цьому вигоди від реформ наступають для «багатих», однак вони, як правило, не мають владних повноважень і не отримують індивідуальної користі, тому не агітують за проведення реформи. Розуміння цього принципу, а також природи конкуруючих інтересів та розробка стратегії, яка б враховувала ці особливості, є запорукою успіху.

- ii) Здебільшого реальність здійснення повноважень і впливу приховані від поглядів громадськості з метою уникнення необхідності «грати за правилами» та дотримуватися принципів верховенства права. Представники Банку, задіяні у політичному діалозі, повинні бути аполітичними, проте якщо вони прагнуть досягти успіхів, то мають бути політично обізнаними. Це означає, що вони повинні розуміти, як працює система на практиці, і бути далекоглядними у роботі із нею, а не ігнорувати реалії.
- iii) Формування та впровадження політики рідко є процесом «прямої лінії» із чіткими причинно-наслідковими зв'язками. Як зазначалося вище, потенційні негативні наслідки, а також хибні результати, скоріше, є нормою, ніж винятком, і найкоротший шлях до успіху, можливо, буде не самим прямим.
- iv) Витрати і переваги реформи нерівномірно розподіляються серед різних зацікавлених груп у різні періоди часу і часто не відповідають виборчим циклам. Оскільки витрати, як правило, виникають раніше ніж переваги, важко підтримувати політичні зобов'язання, особливо із наближенням виборів, коли переваги реформи ще не відчутні. Ця реальність призводить до думки про важливість забезпечення «швидких перемог» у реформах з метою формування і підтримки зобов'язань з боку політиків.
- v) По-п'яте, останні події в Україні, зробили багато контекстуальної інформації у цьому звіті застарілою і нерелевантною. Це ще більше підкреслює важливість політико-економічного підходу, який передбачає постійне «сканування» контексту політичного діалогу і корегування стратегії і тактики у світлі розуміння наслідків зміни контексту.

Остаточний висновок і висновок, що є особливо актуальним для України сьогодні, полягає у тому, що криза часто створює можливість для далекосяжних реформ. ЄБРР має скористатися цим «вікном можливостей». Однак хоча криза може запропонувати більш сприятливий контекст для прийняття політичної реформи, вона не вирішує проблеми імплементації і на практиці може її суттєво погіршити.

### 5.1.13 Подолання корупції

Наприкінці 2012 року і у першому півріччі 2013 року ЄБРР запропонував і запровадив ініціативу по боротьбі з корупцією в Україні. Цей дуже суттєвий і важливий приклад політичного діалогу не був розглянутий у дослідженні у форматі кейсу з огляду на початковий етап його реалізації. Разом з тим можна зробити наступні спостереження:

- Респонденти в Україні поза межами ЄБРР загалом позитивно оцінили цю ініціативу, характеризуючи її як важливий і потрібний крок.
- Однак, враховуючи контекст на момент проведення інтерв'ю, більшість респондентів не оцінювали шанси на успіх як високі.

- Участь Президента ЄБРР, безумовно, була вирішальною для внесенні цієї ініціативи до порядку денного попереднього уряду, адже тодішній Президент України розпорядився про відповідні заходи.
- Однак, високопосадовці України були досить майстерними у відстроченні та послабленні ініціативи, що ще раз підкреслює значення завдання з реалізації політики навіть в умовах, коли досягнуті успіхи у внесення цієї ініціативи до порядку денного.
- Корупція не була безпосереднім об'єктом розгляду у жодному кейсі. Скоріш за все це є наслідком труднощів, з якими пов'язане включення цих проблем до політичного діалогу, що ведеться банкірами, які не бачать потреби невинувато компрометувати можливі майбутні проекти.

## 5.2 Рекомендації

Оскільки доказова база даного дослідження-оцінки базується на одній країні, представлені рекомендації стосуються політичного діалогу в Україні, хоча багато з них можуть мати ширше застосування. Оцінка містить п'ять рекомендацій – перша стосується Банку загалом, а інші чотири здебільшого сфокусовані на політичному діалозі в Україні.

Кожна рекомендація складається з двох частин – загального твердження та переліку запропонованих елементів (у випадку першої рекомендації) або можливих дій для реалізації рекомендації на практиці (у випадку чотирьох інших рекомендацій). Такий підхід має на меті надати можливість Керівництву Банку бути гнучкими у тому, як реагувати на рекомендації, одночасно надаючи конкретні пропозиції, які є результатом проведеної оцінки. Очевидно, існує велика кількість пропозицій, які Керівництво може використати на додаток до власних відповідей.

### 5.2.1 *Рекомендація 1: ЄБРР має зробити чітку заяву і керівництво щодо політичного діалогу*

Надаючи цю рекомендацію, автори дослідження усвідомлюють, що Група Віце-президента з питань політики вже готує документ про політичний діалог на затвердження Керівництвом Банку та обговорення у Раді Директорів у першій половині 2014 року. Або у цьому документі, або згодом, рекомендується включити до цієї заяви та відповідного керівництва наступні елементи:

- i) Документ має підтвердити легітимність політичного діалогу, як важливого елементу інструментарію Банку в процесі реалізації його мандату підтримки країн на перехідному етапі розвитку – його слід визнати самостійним інструментом, а не лише доповненням до інвестиційних проектів.
- ii) Банк має стати ідейним лідером та переважним джерелом політичних консультацій у сфері своїх особливих компетенцій, а не лише установою, що здійснює певний вид операцій.
- iii) Необхідно дати визначення політичного діалогу, яке встановлює, що це таке, хто його здійснює, з ким і для якої мети. Це визначення має визнавати, що політичний діалог – це не сфера діяльності обраних небагатьох співробітників. Набагато більша група працівників банку залучена до цієї діяльності – від проведення наукових досліджень та аналізу у Департаменті Головного економіста до інформаційної роботи у Департаменті комунікацій. Слід визнати політичний характер процесу розробки та реалізації політики і відповідно визнати необхідність запровадження політико-економічного підходу.



- iv) Типологія політичного діалогу має відповідати процесам, яких слід дотримуватися для затвердження, управління, моніторингу та звітності стосовно діяльності у сфері політичного діалогу. Враховуючи це, дане дослідження рекомендує запровадити два типи: великомасштабний діалог (багаторічний плановий процес, що потребує залучення ресурсів окрім часу персоналу) і маломасштабний діалог (як правило, опортуністичний, нетривалий процес (менше року) без необхідності залучення додаткових ресурсів окрім часу персоналу).
- v) Спеціальне керівництво повинно визначити процес, необхідний для затвердження, моніторингу, управління і звітності стосовно діяльності у сфері політичного діалогу. У випадку маломасштабного діалогу, процес буде більш-менш легким, як це відбувається зараз у випадку річного звіту Комітету з питань стратегії і політики. Великомасштабний політичний діалог повинен передбачати більш формальний процес. Дане дослідження не пропонує конкретних рекомендацій, проте Департамент оцінки за потреби готовий надати Керівництву банку свої міркування.

### 5.2.2 *Рекомендація 2: Слід збільшити фокус на результатах політичного діалогу ЄБРР в Україні*

Ця рекомендація спрямована на подолання проблеми коли, що успіх у реалізації намічених результатів політичного діалогу (закони, постанови, політичні рішення тощо) не завжди призводить до бажаних наслідків і впливу. Ця рекомендація також орієнтована на визнання реалій політичного процесу – результати не завжди є стійкими по причині слабких політичних або економічних зобов'язань, недостатньої імплементації, відсутності необхідної адаптації або змін у світлі досвіду впровадження на ранньому етапі, отримання небажаних негативних або хибних результатів, які повинні бути вирішені, та постійної загрози захоплення або припинення реформ завдяки зусиллям економічно і політично впливових груп, що діють у своїх власних інтересах.

Метою цієї рекомендації є необхідність визнати, що якщо очікувані результати та вплив чітко не визначити на початку, а правдоподібні причини і ефекти не прив'язати до прогнозованих результатів, буде важко забезпечити моніторинг їх досягнення, ефективності управління, спрямованого на досягнення цих результатів. Докази свідчать про те, що наслідки і вплив не з'являться самі по собі після успішного досягнення результатів. Ризики недосягнення наслідків і впливу, насамперед політико-економічні та інституційні ризики, потребують ідентифікації та управління.

Зосередження уваги на результатах, особливо, на рівні наслідків і впливу, допоможе ЄБРР «розповісти історію» про те, що було досягнуто у цьому важливому напрямку діяльності. Інформація про досягнуті (або не досягнуті) результати забезпечує основу для навчання про те, що працює, що не працює і чому. Наявність цієї інформації дозволить ЄБРР стати більш ефективним адвокатом реплікації успіхів політичного діалогу та підтримки інвестицій знаннями.

Можливі дії:

- i) Запровадити вимогу, згідно з якою основні напрямки політичного діалогу (див. пункт [iv] вищенаведеної рекомендації) мають спиратися на обґрунтовану аналітичну базу, в якій чітко визначені проблеми і описані їх наслідки у кількісному і якісному вираженні (з метою визначення базових рівнів ефективності та індикаторів для подальшого моніторингу). Мають бути визначені безпосередні і глибинні причини цих проблем – найголовніше, політико-економічні та інституційні. Такий аналіз може проводитися

безпосередньо ЄБРР, чи консультантами на замовлення Банку, чи іншими інституціями – головне, щоби він існував і використовувався.

- ii) Вимагати, щоб основні напрями політичного діалогу передбачали структуру, орієнтовану на результати, яка:
  - правдоподібно пов'язує результати на рівні наслідків, підсумків і впливу із необхідними ресурсами і діями, яких необхідно вжити;
  - визначає політичні, технічні та інституційні ризики та основні припущення у явній або неявній «теорії змін», яка пов'язує між собою результати, наслідки та вплив до зазначеного нижче рівня;
  - враховує розподіл переваг (встановлених позитивних результатів) і витрат серед різних соціальних груп та визначає їх можливу реакцію щодо отримання, неотримання або втрати переваг;
  - враховує очікувані терміни забезпечення переваг у контексті часу, протягом якого будуть понесені витрати.
  - у світлі попереднього пункту прагне виявляти «швидкі перемоги» і допомоги у створенні та/або підтримці прихильності.
- iii) Вимагає регулярного моніторингу процесу (тобто, що спрацювало, а що – ні), досягнення результатів з точки зору наслідків, підсумків і впливу, ризиків, збереження обґрунтованості припущень і відповідних змін у контексті.
- iv) Забезпечує звітність як у кількісному, так і, що дуже важливо, у якісному форматі через «розповідь» про процес та його результати (або їх відсутність).

### 5.2.3 *Рекомендація 3: Слід подолати розриви у забезпеченні ресурсами - якісними (навички) та кількісними*

У Банку дедалі частіше звучать заяви про необхідність виділення додаткових ресурсів на підтримку політичного діалогу, проте для вирішення цієї потреби проводиться недостатньо роботи. Настав час для рішучих дій.

Можливі дії:

- i) Вивчити питання про призначення радника з питань відносин з урядом і залучення громадянського суспільства, який працюватиме у Київському Представництві ЄБРР. Ця особа буде працювати у тісній співпраці зі Старшим радником, який відповідає за цілий ряд функцій, включаючи відносини зі ЗМІ, та Провідним регіональним економістом, який у найближчому майбутньому почне працювати у Києві. Основна мета цієї посади – подолати серйозну кваліфікаційну прогалину і забезпечити команди, які проводять політичний діалог в Україні, експертними знаннями та консультаціями у сфері політичної економії. Друга, проте не менш важлива мета, – забезпечити ресурси, необхідні для активізації інформаційної роботи з громадянським суспільством та іншими групами. Це має декілька цілей, у тому числі допомога у формуванні коаліцій змін, внесок на етапі розробки політичних меседжів, та співпрацю стосовно моніторингу результатів і впливу політики. Цю посаду може обіймати штатний співробітник чи фахівець, що працюватиме за контрактом.

- ii) Повторити успіх партнерства ЄБРР та Інвестиційного центру ФАО шляхом укладення аналогічних угод про співпрацю із визнаними технічними центрами передового досвіду.
- iii) Можливо має сенс найняти експертів у певних сферах політики в якості штатних співробітників (як це зробив департамент E2C2) або в якості штатних співробітників на короткий термін, однак в інших випадках буде доцільніше залучати фахівців за контрактом (як у випадку Департаменту Агробізнесу). В останньому випадку, зокрема, необхідно задокументувати уроки з метою уникнення втрати інституційної пам'яті.
- iv) Слід активніше залучати місцевий персонал Представництва ЄБРР до політичного діалогу з метою збільшення його шансів на успіх.
- v) Забезпечити наявність ресурсів у Департаменті комунікацій, що дозволить йому грати роль учасника команд, які реалізують масштабні ініціативи у сфері політичного діалогу.
- vi) Переглянути можливості Департаменту Головного економіста у проведенні програми наукових досліджень та аналізу релевантних для основних ініціатив політичного діалогу.
- vii) Розробити перелік навичок персоналу з можливістю оновлення, які мають відношення до політичного діалогу і надати можливість співробітникам інших підрозділів Банку стати членами запропонованих реферативних команд з питань ведення політичного діалогу (див. Рекомендацію № 5, пункт [iv]).
- viii) Визначити комплекс навичок, якими мають володіти особи, які здійснюють політичний діалог від імені ЄБРР. На основі цього запровадити програму Відділу навчання та розвитку з метою вдосконалення і розвитку навичок. Поряд із внутрішніми програмами навчання ця програма може передбачати участь у зовнішніх курсах, конференціях галузевих фахівців та внутрішні стажування.
- ix) Створювати можливості для навчання, наприклад, шляхом створення мережі політичних координаторів та/або спільноти практиків з ведення політичного діалогу, заснування блогу в Інtranеті, присвяченого питанням політичному діалогу.
- x) Розглянути можливість створення фонду на конкурсних засадах для швидкого затвердження заходів у сфері політичного діалогу, наприклад проведення конференцій та інформаційних заходів, контракти на проведення аналітичної роботи, публікації тощо.

#### 5.2.4 *Рекомендація 4: Спосіб взаємодії ЄБРР із національними партнерами потребує певного покращення*

Ця рекомендація спрямована на вирішення низки питань, які, на думку українських партнерів, іноді заважають прогресу у проведенні політичного діалогу Банку.

- i) Можливо, необхідно докласти більше зусиль для «продажу проблеми», перш ніж «продавати її рішення». Досить часто те, що є проблемою з точки зору ЄБРР, не є проблемою для української сторони, або знаходиться не на пріоритетному місці у політичному порядку денному. Наявність хорошої аналітичної бази може стати елементом «продажу проблеми». Необхідність «продажу проблеми» – це елемент асиметрії інформації та даних, що часом існує між міжнародними партнерами, з одного боку, та українськими колегами, з іншого, і Банк має постійно вирішувати цю проблему.

- ii) Слід інвестувати більше зусиль у розробку політичних рішень спільно з українськими партнерами з метою забезпечення того, що ці рішення є здійсненними в національному контексті. Розуміння контраргументів і того, чиї інтереси вони обслуговують, є важливим елементом розробки стратегії і комплексу тактичних прийомів ведення політичного діалогу. ЄБРР слід розширювати використання аналізу, що базується на фактах і доказах, з метою роз'яснення ключовим партнерам політичних питань і можливих рішень. Рішення повинні бути адаптовані до проблем місцевого контексту – будь-яке рішення має бути надійним і здатним подолати проблему у спосіб, який є прийнятним для тих, хто має затверджувати і впроваджувати це рішення.
- iii) Надання лише одного рішення або сценарію змін може виявитися контрпродуктивним у випадках сильного супротиву змінам і негативного впливу запропонованого рішення на численних сильних зацікавлених сторін. Банку слід застосувати більш гнучкі рекомендації щодо політичних рішень і демонструвати вищий рівень розуміння контраргументів, бути більш підготовленим до конструктивного вирішення цих проблем.
- iv) Вирішивши взяти участь у політичному діалозі ЄБРР має визначити своїх союзників і прагнути об'єднатися із ними. Можливо, доведеться застосувати інформаційну кампанію у якості підходу до вирішення проблеми.

#### 5.2.5 *Рекомендація 5: Спосіб, в який ЄБРР керує діяльністю у сфері політичного діалогу, потребує певного покращення.*

Ця рекомендація та можливі дії мають на меті вирішити низку проблем процесуального характеру, виявлених під час дослідження-оцінки.

- i) Слід встановити чіткий процес ухвалення для будь-яких заходів у сфері політичного діалогу. Для великомасштабних ініціатив політичного діалогу затвердження доцільно отримувати на Комітеті з питань стратегії і політики. Заходи маломасштабного політичного діалогу, ймовірно, доцільніше затверджувати на рівні директорів.
- ii) Рішення про участь у політичному діалозі, спрямованому на зміну політики, має у всіх випадках включати готовність і здатність підтримувати реалізацію політики, особливо в умовах слабкого потенціалу для її впровадження та/або слабких зобов'язань щодо реформи, а також в умовах, коли опонентами реформи виступають економічно і політично впливові гравці, які потенційно здатні зупинити чи взяти під контроль процес реформування.
- iii) Усі масштабні ініціативи у сфері політичного діалогу повинні чітко визначати лідера ЄБРР або команду-лідера.
- iv) Всі масштабні ініціативи політичного діалогу мають здійснюватися під наглядом реферативної групи, що складається із внутрішніх і зовнішніх учасників, які забезпечуватимуть технічні, політичні та політико-економічні експертні знання. Цю групу необхідно залучати до рішень стосовно участі у політичному діалозі, визначенні стратегії і тактики, розгляду та консультування стосовно результатів аналізу, моніторингу та звітності.
- v) Метою управління процесом політичного діалогу має бути злагоджений підхід всередині ЄБРР. Головне залучити усі підрозділи, які відіграють відповідну роль, у тому числі Департамент програми SBS та Департамент комунікацій.

- vi) Ініціативу деяких відділів щодо визначення політичних координаторів слід розширювати і запроваджувати у всіх департаментах, які беруть участь у політичному діалозі. Наступним кроком може стати формування мережі політичних координаторів.
- vii) Робота на регіональному рівні також може бути корисною точкою відліку для забезпечення впливу на національну політику. Наявність відносно потужних союзників у різних регіонах і муніципалітетах України може сприяти ЄБРР у веденні політичного діалогу на національному рівні. Мобілізація мереж місцевих лідерів може стати важливим чинником у зміцненні реформістського лобі на центральному рівні.
- viii) Координація діяльності з іншими МФО і донорами може забезпечити переваги, зокрема, у досить спірних напрямках політики, в яких реформам заважає супротив потужних економічних груп і їх політичних агентів, оскільки відкриті конфлікти і розбіжності у поглядах міжнародних партнерів можуть послабити їх вплив. З іншого боку, єдина позиція може послабити процес політичних дебатів шляхом скорочення кількості можливих варіантів рішення політичної проблеми.
- ix) Зовнішня координація має здійснюватися у ширшому масштабі і передбачати залучення інших суб'єктів, окрім міжнародних організацій, зокрема у випадках, коли уряд не впевнений у необхідності проведення реформ, або коли існують проблеми на етапі імплементації. В Україні існує чимало суб'єктів, із якими ЄБРР може співпрацювати, в тому числі бізнес-асоціації, ОГС, аналітичні центри, наукові кола та ЗМІ. Метою такої співпраці має стати формування коаліції однодумців та необхідного клімату для впровадження змін.
- x) Зокрема, ЄБРР має посилити співпрацю з мережами й асоціаціями середніх підприємств, що відрізняється від стандартної форми взаємозв'язку ЄБРР з асоціаціями, наприклад, Американською Торгівельною Палатою та Європейською Бізнес Асоціацією.
- xi) ЄБРР також слід взаємодіяти з більш широким колом ОГС – необхідно регулярно оновлювати базу даних контактів ОГС в Україні і активніше залучати їх представників до роботи у сфері політичного діалогу.
- xii) Робота зі ЗМІ має бути елементом стратегії кожної ініціативи масштабного політичного діалогу.
- xiii) Збільшення видимості політичного діалогу в Банку є бажаним з багатьох точок зору, у тому числі з точки зору визнання хорошої роботи, яку виконують багато співробітників, часто у дуже складних умовах.

## 6. Джерела

### Інтерв'ю

Інтерв'ю були проведені на умовах конфіденційності. Сто три особистих інтерв'ю були проведені у Лондоні та в Україні за участю 134-х респондентів, включаючи співробітників ЄБРР (банківських та небанківських секторів), державних чиновників центрального та муніципального рівнів, політиків національного та муніципального рівнів, колишніх українських високопосадовців та колишніх співробітників ЄБРР, клієнтів ЄБРР, представників багатьох міжнародних груп і організацій, членів та лідерів ініціативних груп, членів аналітичних центрів та науковців, представників ОГС, а також

---

представників ЗМІ. Усі зустрічі запротокольовані, при потребі, перекладені українською мовою і передані респондентам для ознайомлення, а також внесення виправлень, змін чи доповнень за необхідності.

### Опитування персоналу Банку

Опитування співробітників, які беруть участь у політичному діалозі в Україні (80% відповідей) та експрес-опитування співробітників Київського Представництва Банку (результати представлені у Додатку 14, що надається за запитом).

### Огляд літератури

#### *Двосторонні організації та аналітичні центри*

Australian government, [Theory of Policy Dialogue Success](#), Policy Dialogue Evaluation Working Paper, Australian Agency for Development (AusAID), Office of Development Effectiveness, September 2011

Bazeley P, Green T, Mccullough A, Tsui J, [Review of Literature and International Practice in Policy Dialogue](#), Australian Agency for Development (AusAID), Office of Development Effectiveness, Canberra, July 2011

de Vibe, M, [A joint response to corruption in Uganda: Donors beginning to bite?](#), Anti-corruption Resource Centre, Chr Michelsen Institute (CMI), Norway, 2012

[Evaluating Influence](#), Department for International Development (DFID), London, March 2013

[Helping researchers become policy entrepreneurs](#), Overseas Development Institute, London, September 2009

Cameron F, Balfour R, [The European Neighbourhood Policy as a conflict prevention tool](#), Overseas Development Institute, London, December 2009

Jones, H, "[A guide to monitoring and evaluating policy influence](#)", Background note, Overseas Development Institute, London, February 2011

US Ukraine Foundation, [Ukraine 2020 – Policy Dialogue: Supporting Ukraine’s European Integration, Policy Review and Recommendations](#), Kyiv – Washington DC, January - September 2012

#### *Міжнародні організації*

Abonyi, G., Bernardo, R., Bolt, R., Duncan, R., and Tang, C, [Managing Reforms for Development: Political Economy Reforms and Policy-Based Lending Case Studies](#). Asian Development Bank, Manila, 2013

[Stuck in Transition?](#) EBRD, London, 2013. [PDF version](#)

[Law in Transition 2010: Debt enforcement in times of uncertainty](#), EBRD- Legal Transition Team, EBRD, London, 2010

[The role of the IMF as trusted advisor](#), Independent Evaluation Office of the IMF, Washington DC, 2013

[A collective donor response to corruption](#), OECD-International Law and Policy Institute- Anti-corruption Resource Centre, OECD, Paris, 2012

[International Drivers of Corruption: A Tool for Analysis](#), OECD, Paris, 2012

---

[Ukraine-United Nations partnership framework 2012 – 2016](#), United Nations Development Assistance Framework

[UNCTs Engaging in National Policy Dialogue: Lessons from the Field](#), Study by the Consensus Building Institute for the United Nations Development Group (UNDG), 2011

[Tools for Institutional, Political, and Social Analysis of Policy Reform](#). A Sourcebook for Development Practitioners, World Bank, Washington D.C, 2007

[Improving Information Systems for Planning and Policy Dialogue: The SABER EMIS \(Education Management Information system\) Assessment Tool](#), World Bank Group, 2011