



Funded by
the European Union



Information
Resource
Center



Public
Project

РУКОВОДСТВО ПО РЕСУРСАМ ПРОЕКТА:

**«МОНИТОРИНГ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ, ВЫПОЛНЯЕМЫЙ
СУБЪЕКТАМИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА,
КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПОНЕНТ
ПОЛИТИЧЕСКОГО ДИАЛОГА В КАЗАХСТАНЕ»**



г. Алматы-2025г.

РУКОВОДСТВО ПО РЕСУРСАМ ПРОЕКТА ПОДГОТОВЛЕНО В РАМКАХ ПРОЕКТА: «МОНИТОРИНГ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ, ВЫПОЛНЯЕМЫЙ СУБЪЕКТАМИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА, КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПОНЕНТ ПОЛИТИЧЕСКОГО ДИАЛОГА В КАЗАХСТАНЕ» , финансируемого Европейским Союзом

(по заказу ОФ «Информационно-ресурсный центр»)

Цель проекта:

Повысить прозрачность и эффективность реализации государственных программ развития в Туркестанской, Костанайской, Павлодарской и Жетысуской областях Казахстана посредством общественного мониторинга, проводимого обученными представителями гражданского общества.



Европейский союз (Евросоюз, ЕС) — экономическое и политическое объединение 27 европейских государств. Европейский союз был создан Маастрихтским договором 7 февраля 1992 года, вступившим в силу 1 ноября 1993 года, на основе Европейского экономического сообщества и нацелен на региональную интеграцию



ОФ «Информационно-ресурсный центр» создан в 2005 году с целью содействия организационному совершенствованию и укреплению устойчивости институтов гражданского общества с активным вовлечением населения г. Алматы в процессы решения социально-значимых вопросов общества.

2025, Алматы

Общественный Фонд «Информационно-ресурсный центр»

Улица Сатпаева, 30/8, офис 139, тел.: 8 778 859 47 68

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА :

« Методика мониторинга реализации государственных программ и проектов развития представителями гражданского общества»

1. Анализ содержания и практической применимости действующих национальных и зарубежных методик мониторинга реализации государственных программ и проектов развития.

- 1.1. Законодательство Казахстана, определяющее параметры общественного мониторинга.....4
- 1.2 Международная практика11

2. Методика мониторинга реализации государственных программ и проектов развития представителями гражданского общества

- 2.1. Обзор и понятия.....18
- 2.2. Методика общественного мониторинга государственных программ развития.....21
- 2.3. Порядок проведения общественного мониторинга государственных программ24

3. Руководство по применению методики общественного мониторинга и оценки29

4. Методы сбора и обработки информации34

5. Алгоритм общественного мониторинга47

Список используемой литературы

1. Анализ содержания и практической применимости действующих национальных и зарубежных методик мониторинга реализации государственных программ и проектов развития.

1.1. Законодательство Казахстана, определяющее параметра общественного мониторинга

В данном разделе приведены выдержки из законодательства Казахстана, которые регулируют в той или иной степени сферу общественного участия в разных формах: общественный мониторинг, общественный контроль, общественная экспертиза, общественные слушания и другие.

Законодательство Казахстана содержит достаточно обширное количество норм, которые в той или иной степени определяют возможности для проведения общественного мониторинга

Данный обзор не охватывает все существующие нормы, а определяет основные параметры, на которых в дальнейшем будет опираться Методика мониторинга государственных программ развития, а рамках данного проекта.

Конституция Казахстана, статья 33, которая наделяет каждого гражданина непосредственно и через представителей правом на участие и управление делами государства.

Пункт 1 статьи 33 Конституции определяет: «Граждане Республики Казахстан имеют право участвовать в управлении делами государства непосредственно и через своих представителей, обращаться лично, а также направлять индивидуальные и коллективные обращения в государственные органы и органы местного самоуправления».

Закон «О доступе к информации». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000401>

Настоящий Закон регулирует общественные отношения, возникающие в результате реализации конституционного права каждого свободно получать и распространять информацию любым не запрещенным законом способом.

Статья 6. Информация, доступ к которой не подлежит ограничению

Не подлежит ограничению доступ к следующей информации:

1) о чрезвычайных ситуациях и катастрофах, угрожающих безопасности и здоровью граждан, и их последствиях, а также о стихийных бедствиях, их официальных прогнозах и последствиях;

2) о состоянии здравоохранения, санитарии, демографии, миграции, образования, культуры, социальной защиты, экономики, сельского хозяйства, а также о состоянии преступности;

3) о фактах совершения актов терроризма;

4) о состоянии экологии, пожарной безопасности, а также о санитарно-эпидемиологической и радиационной обстановке, безопасности пищевых продуктов;

5) о привилегиях, компенсациях и льготах, предоставляемых государством физическим и юридическим лицам;

6) о фактах нарушения прав и свобод человека и гражданина;

7) о размерах золотовалютного резерва Национального Банка Республики Казахстан;

8) содержащей тексты нормативных правовых актов Республики Казахстан, за исключением нормативных правовых актов, содержащих государственные секреты и иные охраняемые законом тайны, а также их проекты;

9) о формировании и расходовании средств из республиканского и местного бюджетов, за исключением сведений, содержащих государственные секреты;

10) о контроле за расходованием средств из республиканского и местного бюджетов, за исключением сведений, содержащих государственные секреты;

11) о фактах нарушения законности обладателями информации, их должностными лицами;

12) о массовых репрессиях по политическим, социальным и другим мотивам, в том числе находящейся в архивах, за исключением информации, относимой к государственным секретам Республики Казахстан.

Статья 7. Права и обязанности пользователя информации

1. Пользователь информации имеет право:

1) получать и распространять информацию любым не запрещенным законом способом;

2) обращаться с запросом о предоставлении информации;

3) проверять достоверность и полноту получаемой информации;

4) отозвать запрос;

5) не обосновывать необходимость получения информации;

6) обжаловать незаконное ограничение права на доступ к информации, действия (бездействие) должностных лиц;

7) требовать в установленном законом порядке возмещения материального ущерба и морального вреда, причиненного ему нарушением его права на доступ к информации.

2. Пользователь информации обязан соблюдать требования настоящего Закона.

Статья 10. Способы обеспечения доступа к информации

Доступ к информации обеспечивается следующими способами:

1) предоставлением информации по запросу;

2) размещением информации в помещениях, занимаемых обладателями информации, и в иных отведенных для этих целей местах;

3) обеспечением доступа к открытым заседаниям;

4) заслушиванием и обсуждением отчетов руководителей центральных исполнительных органов (за исключением министерств обороны, иностранных дел Республики Казахстан), акимов и руководителей национальных высших учебных заведений;

5) размещением информации в средствах массовой информации;

6) размещением информации на интернет-ресурсе обладателя информации;

7) размещением информации на соответствующих компонентах веб-портала "электронного правительства";

7-1) соблюдением стандарта открытости обладателей информации;

8) иными способами, не запрещенными законодательством Республики Казахстан.

Закон Республики Казахстан О государственных услугах от 15 апреля 2013 года № 88-V. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1300000088#z71>

Статья 29. Общественный мониторинг качества оказания государственных услуг

1. Общественный мониторинг качества оказания государственных услуг проводится физическими лицами, некоммерческими организациями по собственной инициативе и за свой счет.

Общественный мониторинг качества оказания государственных услуг также проводится по государственному социальному заказу уполномоченного органа по оценке и контролю за качеством оказания государственных услуг в соответствии с законодательством Республики Казахстан о государственном социальном заказе, государственном заказе на реализацию стратегического партнерства, грантах и премиях для неправительственных организаций в Республике Казахстан.

2. При проведении общественного мониторинга качества оказания государственных услуг физические лица, некоммерческие организации вправе запрашивать у центральных государственных органов, местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения, столицы, районов, городов областного значения, акимов районов в городе, городов районного значения, поселков, сел, сельских округов, Государственной корпорации необходимую информацию, относящуюся к сфере оказания государственных услуг, в случае отсутствия данной информации на их интернет-ресурсах, за исключением информации, составляющей государственные секреты, коммерческую и иную охраняемую законом тайну в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

3. По результатам общественного мониторинга качества оказания государственных услуг физические лица, некоммерческие организации составляют заключение. Заключение общественного мониторинга качества оказания государственных услуг включает:

1) информацию о соблюдении центральными государственными органами, местными исполнительными органами областей, городов республиканского значения, столицы, районов, городов областного значения, акимами районов в городе, городов районного значения, поселков, сел, сельских округов,

Государственной корпорацией, а также услугодателями требований законодательства Республики Казахстан в сфере оказания государственных услуг;

2) рекомендации по устранению выявленных в ходе общественного мониторинга качества оказания государственных услуг фактов несоблюдения законодательства Республики Казахстан в сфере оказания государственных услуг;

3) предложения по повышению качества оказания государственных услуг;

4) предложения по внесению изменений и дополнений в подзаконные нормативные правовые акты, определяющие порядок оказания государственных услуг.

Критерии оценки качества оказания общественно значимых услуг устанавливаются в рамках социологических исследований или мониторинга качества их оказания.

4. Центральные государственные органы, местные исполнительные органы областей, городов республиканского значения, столицы, районов, городов областного значения, акимы районов в городе, городов районного значения, поселков, сел, сельских округов, Государственная корпорация, а также услугодатели принимают меры по повышению качества оказания государственных услуг с учетом заключения общественного мониторинга качества оказания государственных услуг.

Закон Республики Казахстан от 2 ноября 2015 года № 383-V «**Об общественных советах**» <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100022263> введен институт общественных советов, которые осуществляют общественный контроль.

Для Общественных советов разработаны **правила общественного контроля** в соответствии с [подпунктом 5\)](#) пункта 2 статьи 2-1 Закона Республики Казахстан от 2 ноября 2015 года "Об общественных советах" и утверждены приказом Министра информации и общественного развития Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 73. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 26 февраля 2021 года № 22263.

Статья 10. Способы обеспечения доступа к информации

Доступ к информации обеспечивается следующими способами:

1) предоставлением информации по запросу;

2) размещением информации в помещениях, занимаемых обладателями информации, и в иных отведенных для этих целей местах;

3) обеспечением доступа к открытым заседаниям;

4) заслушиванием и обсуждением отчетов руководителей центральных исполнительных органов (за исключением министерств обороны, иностранных дел Республики Казахстан), акимов и руководителей национальных высших учебных заведений;

5) размещением информации в средствах массовой информации;

6) размещением информации на интернет-ресурсе обладателя информации;

7) размещением информации на соответствующих компонентах веб-портала "электронного правительства";

7-1) соблюдением стандарта открытости обладателей информации;

8) иными способами, не запрещенными законодательством Республики Казахстан.

Административный процедурно-процессуальный кодекс Республики Казахстан. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2000000350>

29 июня 2020 года был принят новый Административный процедурно-процессуальный кодекс Республики Казахстан (далее - «АППК»), вступающий в силу с 1 июля 2021 года. Настоящий Кодекс регулирует отношения, связанные с осуществлением внутренних административных процедур государственных органов, административных процедур, а также порядок административного судопроизводства.

Статья 9. Защита прав, свобод и законных интересов

1. Каждый вправе в порядке, установленном настоящим Кодексом, обратиться в административный орган, к должностному лицу или в суд за защитой нарушенных или оспариваемых прав, свобод или законных интересов.

Отказ от права на обращение в административный орган, к должностному лицу или в суд недействителен.

2. Государственные органы в пределах своей компетенции, физические и юридические лица в порядке, установленном настоящим Кодексом, вправе обратиться в суд с иском о защите нарушенных или оспариваемых законных интересов других лиц или неопределенного круга лиц.

Прокурор вправе обратиться в суд с иском в целях осуществления возложенных на него обязанностей в порядке, установленном настоящим Кодексом.

3. Если законом установлен досудебный порядок урегулирования спора, обращение в суд может быть подано после соблюдения этого порядка.

4. Никому не может быть без его согласия изменена подсудность, предусмотренная для него законом.

5. Принуждение к отказу от права на обращение в административный орган, к должностному лицу или в суд является незаконным и влечет ответственность, установленную законами Республики Казахстан.

Статья 14. Запрет злоупотребления формальными требованиями

Административному органу, должностному лицу запрещается отказывать в реализации, ограничивать, прекращать право участника административной процедуры, а также возлагать на него обязанность с целью соблюдения требований, не установленных законодательством Республики Казахстан.

Статья 22. Заявитель

1. Обращение в административный орган, к должностному лицу может быть подано одним или несколькими лицами (коллективное обращение).

Если административная процедура возбуждена путем подачи обращения, то заинтересованные лица вправе вступить в уже начатую административную процедуру. В этом случае не требуется возбуждение отдельной административной процедуры по обращению каждого из указанных лиц.

2. Заявитель имеет право:

- 1) получить от административного органа, должностного лица разъяснение о его правах и обязанностях по вопросам, связанным с осуществлением административной процедуры;
- 2) быть заслушанным перед принятием решения по административной процедуре, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Кодексом;
- 3) ознакомиться с административным делом, делать выписки и снимать копии как в ходе, так и после рассмотрения административного дела;
- 4) заявлять ходатайства;
- 5) подавать жалобу на административный акт, административное действие (бездействие);
- 6) подать повторное обращение по уже рассмотренному административным органом, должностным лицом вопросу в порядке, установленном настоящим Кодексом;
- 7) в ходе обжалования представлять доказательства и участвовать в их исследовании, в том числе давать объяснения, представлять вещественные доказательства и иные документы;
- 8) прекратить административную процедуру, если процедура была возбуждена по его обращению;
- 9) выступать в административной процедуре на родном языке или языке, которым владеет, пользоваться услугами переводчика;
- 10) заявлять отводы в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом;
- 11) иметь представителя;
- 12) требовать выплаты компенсации в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом;
- 13) пользоваться другими правами, установленными настоящим Кодексом и иными законами Республики Казахстан.

3. Иностранцы, лица без гражданства и иностранные юридические лица обладают правами и несут обязанности наравне с гражданами и юридическими лицами Республики Казахстан, если иное не предусмотрено Конституцией, законами Республики Казахстан и международными договорами.

Статья 23. Заинтересованное лицо административной процедуры

1. Заинтересованным лицом признается лицо, чьи права, свободы или законные интересы затронуты или могут быть затронуты административным актом, административным действием (бездействием).
2. Заинтересованное лицо пользуется правами, предусмотренными [статьей 22](#) настоящего Кодекса, за исключением подпункта 8) части второй [статьи 22](#) настоящего Кодекса.

Закон Республики Казахстан «Об общественном контроле» от 2 октября 2023 года № 30-VIII ЗПК. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2300000030>

Настоящий Закон определяет цель, задачи и принципы общественного контроля, а также регулирует общественные отношения, связанные с организацией и осуществлением общественного контроля в Республике Казахстан.

Глава 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Статья 1. Основные понятия, используемые в настоящем Законе

В настоящем Законе используются следующие основные понятия:

- 1) общественный контроль – деятельность субъектов общественного контроля, осуществляемая в порядке и формах, которые установлены настоящим Законом и иными законами Республики Казахстан, направленная на анализ и оценку актов и решений объектов общественного контроля на соответствие общественным интересам;
- 2) конфликт интересов при осуществлении общественного контроля – ситуация, при которой личная заинтересованность субъектов общественного контроля, эксперта, члена (участника), учредителя, руководителя, работника субъектов общественного контроля влияет или может повлиять на беспристрастное и объективное исполнение ими своих обязанностей и (или) влечет за собой возникновение противоречия между такой заинтересованностью и принципами, установленными настоящим Законом;
- 3) итоговый документ по результатам общественного контроля (далее – итоговый документ) – протокол, заключение, рекомендация, иные документы, предусмотренные законами Республики Казахстан, разработанные субъектами общественного контроля по результатам общественного контроля;
- 4) объекты общественного контроля – органы, учреждения исполнительной государственной власти и местного государственного управления, государственные учреждения, не являющиеся государственными органами, субъекты квазигосударственного сектора, автономные организации образования, организации, являющиеся исполнителями функций центральных и (или) местных исполнительных органов, деятельность которых связана с общественными интересами, а также иные объекты общественного контроля, предусмотренные законами Республики Казахстан. Объектами общественного контроля не являются государственные органы и организации, отнесенные к категории особорежимных, режимных объектов Республики Казахстан;
- 5) субъекты общественного контроля – граждане Республики Казахстан; некоммерческие организации, зарегистрированные на территории Республики Казахстан, за исключением религиозных объединений (далее – некоммерческие организации); иные субъекты, которым предоставлены полномочия на осуществление общественного контроля в соответствии с законами Республики Казахстан;
- 6) группа общественного контроля – группа граждан Республики Казахстан и (или) представителей некоммерческих организаций, являющихся гражданами Республики Казахстан, и (или) иных субъектов, которым предоставлены полномочия на осуществление общественного контроля в соответствии с законами Республики Казахстан, сформированная для осуществления общественного контроля;
- 7) мотивированный ответ – информация объекта общественного контроля о всестороннем, полном и объективном рассмотрении обстоятельств, указанных в

итоговом документе по результатам общественного контроля, в том числе об устранении причин и условий, способствующих нарушениям, выявленным в ходе общественного контроля.

Статья 2. Законодательство Республики Казахстан об общественном контроле

1. Законодательство Республики Казахстан об общественном контроле основывается на Конституции Республики Казахстан, состоит из настоящего Закона и иных нормативных правовых актов Республики Казахстан.

2. Международные договоры, ратифицированные Республикой Казахстан, имеют приоритет перед настоящим Законом. Порядок и условия действия на территории Республики Казахстан международных договоров, участником которых является Республика Казахстан, определяются законодательством Республики Казахстан.

Статья 3. Сфера действия настоящего Закона

1. Особенности осуществления общественного контроля устанавливаются настоящим Законом и иными законами Республики Казахстан. Настоящий Закон регулирует отношения, связанные с осуществлением общественного контроля, в части, не урегулированной иными законами Республики Казахстан.

Статья 9. Формы общественного контроля

1. Общественный контроль осуществляется в формах общественного обсуждения, общественной экспертизы и общественного мониторинга, а также в формах, установленных законами Республики Казахстан.

2. Общественный контроль может осуществляться одновременно в нескольких формах.

1.2 Международная практика

Общественный мониторинг это одна из форм общественного участия. Поэтому основывается на принципах общественного участия, которые вырабатывались международным сообществом и каждой страной в отдельности с целью обеспечения более эффективного и справедливого управления.

Для целей методики и дальнейшего ее использования очень важно определиться с основными понятиями и принципами общественного участия и всех возможных форм реализации общественного участия.

Общественное участие (public participation) — это непрерывный процесс взаимодействия между учреждением (организацией), ответственным за принятие решения, и гражданами, чьи интересы могут быть затронуты прямыми или косвенными последствиями планируемого решения (заинтересованная общественность), а также государственными органами различного уровня, регулирующими данный вид деятельности.

Концепция общественного участия появилась в процессе развития демократии как системы государственного управления.

Но истинной причиной ее развития были требования граждан учитывать их мнение.

Такое взаимодействие, как минимум, включает:

- Меры, способствующие полному пониманию общественностью процессов принятия решений ответственным ведомством и механизмов исследования возникающих социальных проблем;
- Полное информирование общественности о статусе и стадии реализации разработки (внедрения проекта, плана или программы, выработки политики или проведения оценки одного из вышеперечисленного), а также о возможностях для получения информации, подачи комментариев и других способах участия;
- Активный сбор мнений всех заинтересованных граждан (stakeholders), их восприятия целей и задач проекта, а также их предпочтений в отношении использования ресурсов, альтернативных стратегий развития и любой другой информации, касающейся принимаемого решения

Важно:

Во-первых, принцип общественного участия подразумевает, что интересы всех слоев общества должны быть представлены и учтены в процессе принятия решений.

Во-вторых, речь идет о включенности граждан в обсуждение и разработку политических, социально-экономических, культурных программ и проектов, о самоуправлении на местном уровне, о влиянии на принятие решений и контроле за их исполнением.

Общественное участие особенно важно при решении локальных проблем, касающихся, например, здравоохранения, состояния окружающей среды, образования и т. д., к рассмотрению которых политики и государственные чиновники часто подходят, не имея детальной информации и не чувствуя конфликт «изнутри».

Формы	Суть
<u>Информирование</u> Донести информацию в понятной и доступной форме до лиц и групп чьи законные права и интересы она затрагивает	Законопроект должен быть напечатан в таком месте, где его легко может найти каждый; на понятном языке с разъяснениями
<u>Консультирование</u> Оценка потребностей, оценка рисков и влияния тех или иных государственных решений на лица и групп чьи законные права и интересы они затрагивают	Максимально охватить все заинтересованные группы, дать всем высказаться, собрать и проанализировать все мнения и опасения, учесть это при принятии решений
<u>Участие в принятии решений</u> Обязательный учет мнения общественности при принятии решений, участие общественности в принятии решений на равных	Решение разрабатывается, обсуждается и принимается совместно всеми заинтересованными сторонами (госорганы, бизнес, общественность)

Международные стандарты общественного участия

- Требование международных НПА.
- Требования ОЭСР.
- Требования ЕITI (ИПДО).
- Требования ОGP
- Требования ФАТФ.

Обязательное участие общественности в обсуждении и принятии решений

1. Создание поддержка структур общественного участия
2. Обеспечение свободного доступа НПО/НКО к данным структурам
3. Учет мнения общественности при принятии решений на основе прописанных норм в законодательстве

Независимые и сильные институты общественности (НПО/НКО)

- 1.Создание благоприятных экономических рамок деятельности НПО/НКО
2. Создание благоприятных политических условий (от контроля и запретов к взаимодействию)

Равное участие НПО/НКО – наравне с бизнес структурами и государственными органами

- 1.Обеспечение равного представительства в совместных структурах

Таким образом, взаимодействие с общественностью, включая НПО/НКО одно из ключевых условий эффективного достижения государственных целей

Основные принципы организации общественного участия

- Наличие ясной цели, декларируемой организатором процесса и известной его участникам.
- Альтернативность.
- Наличие «обратной связи» (двусторонний информационный обмен). Анализ высказанных замечаний и их учет в итоговом решении является основным критерием оценки эффекта программ общественного участия.
- Предоставление достаточной информации и обучение в ходе процесса, предоставление технической поддержки для участия.
- Участие общественности на ранних стадиях подготовки проекта.
- Включенность всех заинтересованных и затрагиваемых проектом сторон. Никто не может быть исключен из процесса по каким-либо дискриминационным мотивам .
- Открытость и контролируемость процесса общественного участия, реалистичность целей.
- Использование качественной методической базы для организации процесса и контроля его результатов.

Уровни общественного участия

Существует несколько уровней общественного участия. Среди них можно выделить следующие:

- Реальное участие (гражданское управление, наделение полномочиями, партнерство, планирование);
- «Символическое» участие (оплачиваемое участие, учет мнения, консультации, информирование);
- Отсутствие участия («терапия», манипулирование)

В данном разделе остановимся на положениях и принципах двух международных структур, которые, с моей точки зрения, оказывали и оказывают наибольшее влияние на развитие форм общественного участия в Казахстане. Это **Орхусская конвенция и Организация Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР)**.

Орхусская конвенция – конвенция Европейской Экономической Комиссии ООН «о доступе к информации, участию общественности в принятии решений и доступе к правосудию по вопросам, касающимся окружающей среды».

Цель конвенции – поддержка защиты прав человека на благоприятную окружающую среду для его здоровья и благосостояния, на доступ к информации, на участие общественности в процессе принятия решений и на доступ к правосудию по вопросам, касающимся окружающей среды.

Орхусская конвенция основана на трех основополагающих принципах участия общественности:

1. Доступ к информации.
2. Участие общественности в принятии значимых решений
3. Доступ к правосудию (в том числе и через внесудебные механизмы)

Казахстан ратифицировал Конвенцию о доступе к информации, участию общественности в процессе принятия решений и доступе к правосудию по вопросам, касающимся окружающей среды (Орхусская конвенция, Закон Республики Казахстан от 23 октября 2000 года N 92-II).

Конвенция налагает на государственные органы ряд обязательств по поддержке и обеспечению реализации прав общественности в рамках всех трех основополагающих принципов.

Орхусская конвенция принята с целью усиления роли граждан и организаций гражданского общества в решении вопросов окружающей среды и основывается на принципах партисипативной демократии.

Орхусская конвенция устанавливает ряд прав граждан и организаций гражданского общества, касающихся окружающей среды. Стороны Конвенции принимают необходимые меры для того, чтобы государственные органы на национальном, региональном или местном уровнях оказывали содействие эффективной реализации этих прав.

ОЭСР

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264019959-sum-ru.pdf?expires=1720781055&id=id&accname=guest&checksum=3F00BC58B4A7B389BC65FBC6D268E012>

Одной из наипервейших проблем, стоявших перед участвовавшими в заседаниях Рабочей группы странами-членами ОЭСР, было достижение общего признания основополагающих концепций, на которых должны базироваться отношения между правительствами и их гражданами, которые будут сохранять свою актуальность и действенность на всех этапах цикла выработки политики – от ее планирования до ее реализации и, наконец, оценки. Учитывая разнообразие языков, конституциональных основ и культуры управления, существующих в странах-членах ОЭСР, это была нелегкая задача. После широкой дискуссии, проходившей в рамках Рабочей группы), были согласованы следующие определения, которые послужили основой как для сравнительных обследований, так и исследования ситуации в конкретных странах (ОЭСР, 2001b, стр. 23).

При том, что эти определения могут не иметь универсального применения и могут показаться слишком простыми, они обладают важным свойством четкого определения понятия, с помощью которого следует анализировать широкий круг взаимодействий между правительством и гражданами, которые имеют место в течение всего процесса проведения политики:

- Информирование: односторонний тип отношений, в ходе которых правительство подготавливает информацию и доводит ее до сведения граждан. Оно предусматривает как обеспечение “пассивного” доступа к информации по требованию граждан, так и принятие правительством “активных” мер по распространению информации среди граждан. Правительство Граждане
- Консультирование: двухсторонний тип отношений, в ходе которых граждане обеспечивают обратную связь с правительством. Такой тип отношений предполагает предварительное определение правительством того вопроса, по которому оно хотело бы узнать точку зрения граждан, и требует предоставления информации. Правительство Граждане
- Активное участие: тип отношений, основанный на партнерстве с правительством, при которых граждане активно участвуют в процессе выработки политики. Активное участие граждан означает признание их роли в выдвижении предложений, касающихся вариантов политики, и проведении диалога по вопросам этой политики – хотя ответственность за окончательное решение или формулирование политики остается за правительством.

¹ Обзор Открытое правительство: развитие диалога с гражданским обществом Overview Open Government: Fostering Dialogue with Civil Society Russian translation. Обзоры – это переводы выдержек из публикаций ОЭСР. Их можно получить бесплатно в онлайн-магазине ОЭСР www.oecd.org/bookshop/ Данный обзор не является официальным переводом ОЭСР. Информирование, консультирование и участие общественности в выработке политики с целью создания Первого открытого правительства стран-членов ОЭСР Джоанна Кэдди, Администратор и Кристиан Вергес Главный администратор Дирекция ОЭСР по вопросам государственного управления и территориального развития.)

- **Информирование: односторонний тип отношений**, в ходе которых правительство подготавливает информацию и доводит ее до сведения граждан. Оно предусматривает как обеспечение “пассивного” доступа к информации по требованию граждан, так и принятие правительством “активных” мер по распространению информации среди граждан.



- **Консультирование: двухсторонний тип отношений**, в ходе которых граждане обеспечивают обратную связь с правительством. Такой тип отношений предполагает предварительное определение правительством того вопроса, по которому оно хотело бы узнать точку зрения граждан, и требует предоставления информации.



- **Активное участие: тип отношений, основанный на партнерстве** с правительством, при которых граждане активно участвуют в процессе выработки политики. Активное участие граждан означает признание их роли в выдвижении предложений, касающихся вариантов политики, и проведении диалога по вопросам этой политики — хотя ответственность за окончательное решение или формулирование политики остается за правительством.



Информирование как основное предварительное условие.

Обеспечение адекватного уровня доступа к информации и ее защиты требует наличия надлежащего законодательства, четко работающих институциональных механизмов для его применения, а также независимой судебной власти для обеспечения его соблюдения.

И - последнее по порядку перечислению, но не по важности — это требует от граждан знания и понимания своих прав, а также желания и возможности действовать в соответствии с ними.

Доступ к информации — это краеугольный камень, на котором строятся консультирование с общественностью и активное участие граждан в выработке политики.

Консультирование является главным элементом в выработке политики

В процессе консультаций с общественностью правительства определяют проблемы, ставят вопросы и управляют всем этим процессом, при этом гражданам предлагается принять участие в этом процессе путем высказывания своих взглядов и мнений.

Консультирование было признано в большинстве стран-членов ОЭСР существенным элементом выработки общественной политики,

Страны-члены ОЭСР значительно отличаются друг от друга по степени разработанности и развитости законов и нормативных актов, регламентирующих консультации с общественностью. В некоторых из них такое консультирование представляет собой основополагающий элемент конституционной системы (например, предусматривает проведение референдумов), в других же консультациям с общественностью отводится весьма ограниченная роль, оно

применяется в ограниченных масштабах и его влияние невелико. В нескольких странах требование о проведении консультаций с определенными заинтересованными группами населения – такими, как профсоюзы, профессиональные ассоциации или коренное население – в случаях, когда вырабатывается проект политики или закона, напрямую влияющих на интересы этих групп, закреплено законом.

Процедуры осуществления консультаций имеют решающее важное значение для проведения анализа влияния нормативных документов (АНД), систематического проведения оценки позитивного и негативного влияния проектов нормативных актов и их альтернативных вариантов.

Кроме того, в некоторых областях политики необходимость консультаций с общественностью устанавливается законом (например, законами об оценке влияния на окружающую среду). В нескольких странах-членах ОЭСР, вместо этого, существуют практика подготовки заявлений по поводу проведения той или иной политики, официально издаваемых правил (например, распоряжения, директивы, нормы, устанавливаемые Кабинетом министров), а также уже давние, укоренившиеся неформальные практические методы.

Во многих странах имеются давно существующие постоянно действующие или специально создаваемые консультативные органы, комиссии и советы, призванные помогать правительству в различных областях общественной политики.

Активное участие – новый рубеж

Активное участие подразумевает способность граждан автономно обсуждать различные варианты политики и вырабатывать их. Правительства при этом должны совместно с гражданами формулировать вопросы “повестки дня”, т.е. проблемы, ждущие своего решения.

Кроме того, они должны брать на себя обязательство принять в расчет совместно выработанные предложения при выработке окончательного решения. И, наконец, последнее по порядку перечисления, но не по своей важности: активное участие предполагает, что граждане будут согласны принять на себя большую степень ответственности за свою роль в выработке политики, что является элементом, сопутствующим расширению их права участия в выработке этой политики.

Общим для всех этих заявлений политического характера является признание того, что правительство должно стимулировать активное участие граждан в выработке политики, граждане же и их организации могут играть главную роль в выработке политики, которая их касается.

Таким образом, для организации и проведения общественного мониторинга важно глубокое понимание международных принципов общественного участия. Так как, если нормы национального законодательства не отражают в полной мере сути международных принципов, то следует руководствоваться международными принципами.

Согласно ст. 4 действующей ныне в Казахстане Конституции: «Международные договоры, ратифицированные Республикой, имеют приоритет перед ее законами и применяются непосредственно, кроме случаев, когда из международного договора следует, что для его применения требуется издание закона».

2. Методика мониторинга реализации государственных программ и проектов развития представителями гражданского общества

2.1. Обзор и понятия

Во всем мире наблюдается значительный рост интереса к измерению социального воздействия и социальных результатов. Произошло осознание того факта, что измерение социальных результатов позволяет повысить эффективность программы или проекта, а также в большей степени позволит удовлетворять потребности своих благополучателей и клиентов.

Социальное воздействие – целевая направленность на решение (смягчение) существующих социальных проблем, устойчивые позитивные измеримые социальные результаты.

Самоокупаемость и финансовая устойчивость – способность некоммерческой организации решать социальные проблемы до тех пор, пока это необходимо и за счет доходов, получаемых от собственной деятельности.

Масштабируемость и тиражируемость – увеличение масштаба деятельности некоммерческой организации и распространение полученного опыта с целью увеличения социального воздействия.

Ресурсы – все, что необходимо для реализации проекта: человеческие, материальные, организационные, информационные и прочие ресурсы.

Деятельность – конкретные действия, осуществляемые в рамках программы (проекта) для достижения целей и задач, а именно мероприятия по использованию исходных ресурсов и превращению их в непосредственные результаты.

Непосредственные результаты – все, что непосредственно производится в процессе деятельности.

Социальные результаты – изменения, которое преднамеренно или непреднамеренно произошло вследствие осуществления деятельности. Это последствия осуществления деятельности - изменения состояния, поведения, статуса целевых групп.

Социальное воздействие – те благоприятные изменения, которые обычно отдалены по времени и показывают не только изменения (поведения, восприятия, отношения) у благополучателей, но и те положительные результаты, которые могут произойти как следствие этих изменений не только у непосредственных благополучателей, но и в обществе в целом.

Социальные результаты:

- связаны с целями и задачами деятельности (предотвращение нежелательных событий или решение имеющихся проблем);
- минимизируют возможные нежелательные или негативные эффекты (в том числе, жалобы благополучателей);
- повышают качество предоставляемых услуг;
- снижают объем неудовлетворенных потребностей;
- приносят пользу всему населению за счет предоставления эффективных услуг отдельным категориям благополучателей;
- обеспечивают равноправие различных групп благополучателей.

Именно положительные изменения происшедшие с благополучателями становятся предметом измерения социальных результатов деятельности.

Показатели социального результата - измеряют изменения качества жизни благополучателей непосредственно сразу после получения полного объема деятельности.

Показатели социального эффекта измеряют те изменения, которые произошли с благополучателями по истечению определенного времени (3 месяцев, 6 месяцев, года), учитывают мультипликативное воздействие и характеризуют устойчивость социального результата.

Измерение социальных результатов внедряется в целях:

- совершенствования планирования и отчетности, общего руководства деятельностью;
- обеспечения высокого качества планирования программ;
- обоснования для распределения ресурсов между программами и проектами.

Система измерения результатов:

- делает центральным компонентом деятельности социальные результаты для благополучателей;
- обеспечивает общий язык исполнителей и заказчиков в понимании эффективности и полезности программ;
- призвана повышать мотивацию сотрудников, которые получают обратную связь от благополучателей о том, кому и в какой мере была оказана реальная помощь.

Анализ данных в хорошо продуманной системе измерения социальных результатов позволяет:

- выяснить, насколько успешно исполняется программа, стимулируя, таким образом, принятие мер по исправлению ситуации;
- разработать и реализовать на практике стратегию улучшения услуг;
- выявить проблемы и, в некоторых случаях, действия, позволяющие в будущем достигнуть лучших социальных результатов;
- оценить, насколько принятые меры привели к улучшению ситуации.

Обзор опыта оценки воздействия социальных проектов

В международной практике для оценки социальных результатов в сфере деятельности некоммерческих организаций используется практически весь спектр подходов и методов, традиционно применяемых при оценке социальных программ и проектов. С развитием рынка социальных инвестиций получает развитие и практика стандартизации инструментов измерения социальных результатов.

Однако в сфере социальных проектов есть и своя специфика:

- 1) социальные проекты характеризуются разнообразием природы, целей деятельности, а соответственно, сложно найти общие показатели, обеспечивающие точность, сопоставимость и сравнение данных;
- 2) при оценке социального проекта обычно отсутствуют критерии достижения им социальных целей.
- 3) необходимость использования творческого, нестандартного подхода к оценке социального проекта.

Рассмотрим подходы, которые наиболее популярны в международной практике при оценке социальных проектов.

1) Стоимостные оценки социальных результатов.

Стоимостные оценки весьма приветствуются со стороны доноров и инвесторов. Оценка затрат, которые несет общество из-за преступности, бедности, наркомании и т.д., которые решает некоммерческий сектор, позволяет продемонстрировать вносимый им экономический вклад.

Примеры социальных результатов, к которым в большей степени применимы стоимостные оценки, - те, которые в той или иной степени уже связаны с финансами:

- Рост доходов (или экономии расходов) благополучателей и членов их семей непосредственно после получения услуг социального проекта или в определенный период в будущем;
- Изменение доходов и расходов других членов общества вследствие изменения состояния участников социальных проектов;
- Экономия общественных ресурсов в результате сокращения потребности в государственной поддержке отдельных категорий граждан;
- Изменение (сокращение) спроса на специализированные социальные услуги;

- Увеличение общественных доходов за счет увеличения занятости или производительности труда благополучателей.

Существует два основных подхода при проведении стоимостных оценок – анализ затрат к полученным результатам либо к извлеченным выгодам:

- Анализ затраты-результативность (cost-effectiveness analysis, CEA) используется в ситуациях, когда невозможно или нецелесообразно денежное выражение созданных социальным проектом результатов (если социальное воздействие производится для разных сфер, или создаются результаты, которые измеряются в разных единицах измерения). В этом случае невозможно объединить такие единицы, и становится невозможным измерить суммарную социальную эффективность.
- Анализ затраты-выгоды (cost-benefit analysis, CBA) – это подход, в котором затраты измеряются в соотношении с разнообразными результатами и эффектами социального проекта. Производится учет чистой выгоды и в отношении общества в целом, и в отношении различных заинтересованных сторон. Инструмент позволяет принимать обоснованные решения по широкому спектру социальных результатов, принимать решения о приоритетах в финансировании. Однако данный метод не позволяет учесть весь спектр социальных выгод и затрат (явных и неявных).

Основные различия в многочисленных стоимостных подходах – это определение того, как определяются социальные результаты, как именно рассчитываются затраты, как социальные результаты или выгоды преобразуются в натуральные единицы или монетизируются.

Основное ограничение стоимостных оценок социальных результатов – высокие затраты (временные, финансовые, интеллектуальные) на их проведение. Это существенно ограничивает их распространение.

Гибкие методы оценки воздействия социальных проектов

Отправная точка подхода – что донор хотел бы узнать о благополучателях финансируемого социального проекта. Методология предполагает проведение исследования в следующих направлениях:

- Какие позитивные изменения после реализации проекта видит донор.
- Мнение бенефициаров о результатах проекта.
- Мнение бенефициаров об изменении ситуации.
- Выводы о степени соответствия результатов проекта ожиданиям донора.

Рамочный подход к оценке воздействия социальных проектов.

Ряд экспертов и практиков предупреждают о невозможности создания универсального подхода, а также нецелесообразности «спустить сверху» один единственный набор показателей для измерения социальных результатов, так как весьма разнообразны социальные проблемы, которые решает некоммерческий сектор.

Более практический подход в такой ситуации – предложение широкого набора (рамки) рекомендованных показателей, подходящего для большинства видов деятельности некоммерческого сектора. Именно по такому пути пошла Европейская комиссия, предложив «Стандарт по измерению социального воздействия».

Социальный эффект от деятельности тех или иных НПО может быть получен как на уровне региона – вследствие улучшения социально-экономической ситуации, внедрения в практику новых социальных технологий, механизмов распределения ресурсов, так и на уровне населения – за счет возможности трудоустройства, повышения социального статуса, потенциала самореализации.

2.2. Методика общественного мониторинга государственных программ развития

На основе изученной информации предлагаются следующие этапы проведения общественного мониторинга государственных программ развития:

1. Подготовка общественного мониторинга государственных программ развития.
2. Оценка процесса планирования программы.
3. Оценка реализации программы.
4. Оценка результатов программы и влияние на бенефициаров.
5. Разработка рекомендаций для государственных органов.
6. Продвижение рекомендаций.
7. Мониторинг и оценка влияния результатов общественного мониторинга.

Наиболее эффективными методами мониторинга и оценки являются методы с непосредственным включением бенефициаров в процесс мониторинга и оценки.

Включение бенефициаров в процесс мониторинга и оценки несет ограничение, связанное со знаниями и навыками бенефициаров по проведению оценки. В этой связи возрастает роль институализированных общественных структур, таких как НКО/НПО, коалиции и ассоциации НКО/НПО, и другие.

Структура субъектов общественного мониторинга в рамках данной методики:

1. Инициатор мониторинга общественного мониторинга государственных программ развития
2. Группа общественного мониторинга
3. Группа экспертов и специалистов
4. Партнеры и союзники

В каждой из групп субъектов общественного мониторинга возможно включение бенефициаров государственных программ и проектов.

№	Этап	Субъекты	Методы *	Степень вовлечения бенефициаров
1	Подготовка общественного мониторинга государственных программ развития.	Инициатор мониторинга общественного мониторинга государственных программ развития Группа общественного мониторинга	Оценка потребностей бенефициаров. Анализ проблем.	Могут быть вовлечены, но не всегда и только при наличии определенных условий. В первую очередь бенефициары выступают основным источником информации. Но также могут быть входить в группу инициаторов общественного мониторинга. Например,

				являются членом НПО/НКО, столкнулись с проблемой, которую должна решать государственная программа. Или являются экспертов в рамках тематики государственной программы.
2	Оценка процесса планирования программы.	Группа общественного мониторинга. Группа экспертов и специалистов.	Кабинетный анализ. Экспертные интервью.	См. пункт выше.
3	Оценка реализации программы.	Группа общественного мониторинга. Группа экспертов и специалистов.	Опросы и анкетирование. Наблюдение. Фокус группы	Максимально вовлекать бенефициаров как субъектов мониторинга при условии обучения, инструктажа и контроля выполнения мониторинговых мероприятий.
4	Оценка результатов программы и влияние на бенефициаров.	Группа общественного мониторинга. Группа экспертов и специалистов.	Опросы и анкетирование. Наблюдение. Фокус группы	Максимально вовлекать бенефициаров как субъектов мониторинга при условии обучения, инструктажа и контроля выполнения мониторинговых мероприятий.
5	Разработка рекомендаций для государственных органов.	Группа общественного мониторинга. Группа экспертов и специалистов.	Критический и системный анализ. Разработка рекомендаций.	Могут быть вовлечены, но не всегда и только при наличии определённых условий. В первую очередь бенефициары выступают

				основным источником информации. Но также могут быть входить в группу инициаторов общественного мониторинга. Например, являются членом НПО/НКО, столкнулись с проблемой, которую должна решать государственная программа. Или являются экспертов в рамках тематики государственной программы.
6	Продвижение рекомендаций.	Инициатор мониторинга общественного мониторинга государственных программ развития. Группа общественного мониторинга. Группа экспертов и специалистов. Партнеры и союзники.	Обращения в государственные органы. Презентация результатов мониторинга. Круглые столы. Публикации в СМИ и социальных сетях.	См. пункт выше.
7	Мониторинг и оценка влияния результатов общественного мониторинга.	Инициатор мониторинга общественного мониторинга государственных программ развития. Группа общественного мониторинга. Группа экспертов и специалистов. Партнеры и союзники	Анализ решений государственных органов и изменений в государственных программах. Мониторинг сайтов государственных органов. Контент анализ публикаций в СМИ.	См. пункт выше.

**Методы могут варьироваться в зависимости от тематики и потребностей мониторинга и оценки. Выбор методов и составление шаблонов инструментов в рамках выбранных методов производится группой мониторинга.*

2.3. Порядок проведения общественного мониторинга государственных программ

**Под государственными программами в данной методике подразумеваются Программы развития территорий, Национальные планы или иные местные или национальные государственные программы.*

Общественная оценка проводится физическими лицами, некоммерческими организациями по собственной инициативе.

Итоговая оценка эффективности государственной программы включает в себя:

- Оценку уровня планирования с коэффициентом 0,1
- Оценку уровня достижения и реализации стратегических целей и задач, учитываемую с коэффициентом 0,4
- Оценку уровня удовлетворенности деятельностью и качеством предоставления государственных услуг, учитываемую с коэффициентом 0,25
- Оценку уровня открытости деятельности и организации взаимодействия, учитываемую с коэффициентом 0,25

Критерии оценки по показателю «Качество планирования»

Оценка по показателю «Качество планирования» определяется экспертным путем на основании анализа соответствующих разделов планов/программ развития территории.

Расчет показателя «Качество планирования» осуществляется по следующей формуле:

$$B = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n Q_i,$$

где:

- B – показатель качества планирования;
- Q_i – коэффициент качества планирования каждой основной сферы (направления) программы;
- n – общее количество основных сфер (направлений) программы.

Если сфера деятельности имеет два и более направлений, то каждому направлению присваивается соответствующий коэффициент. В целом по сфере коэффициент (Q_i) равен сумме коэффициентов по каждому направлению, деленной на количество направлений.

Оценка качества планирования осуществляется в разрезе основных сфер (направлений) программы и взаимосвязи соответствующих разделов по следующим параметрам:

1) определение основных проблем в регулируемой сфере (направлении) с соответствующим анализом потребностей населения (благополучателей), на решение которых направлен план (программа);

2) взаимосвязь раздела «анализ ситуации» с выявленными проблемами в регулируемой сфере (направлении) с разделом «цели, задачи, пути достижения» и разделом «финансирование» по решению проблем.

При этом каждая основная сфера/направление программы (Q_i) оценивается по вышеперечисленным двум параметрам (q_i) по следующей формуле:

$$Q_i = \frac{q_1 + q_2}{2},$$

где на каждый вышеуказанный параметр (q_i) присваивается соответствующий коэффициент: 1; 0,5; 0.

По первому параметру (q_1):

о если в плане (Программе) отражены все основные проблемы с соответствующим анализом потребностей населения/благополучателей, то $q_1 = 1$

о если в плане (Программе) основные проблемы отражены частично и/или с неполным анализом потребностей населения/благополучателей, то $q_1 = 0,5$

о если в плане (Программе) основные проблемы не отражены и/или не проводился анализ потребностей населения/благополучателей, то $q_1 = 0$.

По второму параметру (q_2):

о если раздел «анализ ситуации» с выявленными проблемами в регулируемой сфере (направлении) взаимосвязан с разделом «цели, задачи, пути достижения» и разделом «финансирование» по решению проблем через предусмотренные целевые индикаторы/показатели/мероприятия, то $q_2 = 1$

о если частично взаимосвязан и(или) не полностью предусмотрены целевые индикаторы/показатели/ мероприятия, то $q_2 = 0,5$

о если не взаимосвязан, то $q_2 = 0$.

Критерии оценки по показателю «Достижение и реализации стратегических целей и задач в курируемых отрасли/сфере/регионе»

Показатель "Достижение целей и задач плана (программы) развития" определяется путем расчета среднего арифметического коэффициентов достижения каждой цели.

Коэффициент достижения цели в свою очередь состоит из двух составляющих: коэффициента достижения целевых индикаторов, запланированных в достижение соответствующей цели, и коэффициента реализации задач, запланированных в реализацию соответствующей цели.

Расчет показателя "Достижение целей и задач стратегического плана/Программы развития территории" осуществляется по следующей формуле:

где:

$$D = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i,$$

- D - показатель достижения целей и задач плана (программы);
- X_i - коэффициент достижения каждой цели с соответствующими задачами;
- n - количество целей.

Расчет коэффициента достижения каждой цели с соответствующими задачами (X_i) производится по следующей формуле:

$$X_i = K_i \times Y_i,$$

где:

- K_i - коэффициент достижения цели плана (программы развития территории);
- Y_i - коэффициент реализации задач плана (программы развития территории), запланированных в реализацию соответствующей цели.

Коэффициент достижения цели (K_i) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_i = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m h_j$$

где:

- h_j - коэффициент достижения каждого целевого индикатора, предусмотренного в достижение соответствующей цели;
- m - общее количество целевых индикаторов, предусмотренных в достижение соответствующей цели.
- Расчет коэффициента достижения каждого целевого индикатора (h_j), предусмотренного в достижение соответствующей цели стратегического плана/ Программы развития территории осуществляется путем соотношения фактического исполнения (улучшения либо ухудшения) к запланированному улучшению.

При этом если $h_j > 1$, то $h_j = 1$, если $h_j < 0$, $h_j = 0$.

При расчете коэффициента достижения целей стратегического плана/Программы развития территории учитывается следующее:

- целевой индикатор, не имеющий планового значения на отчетный период, в расчет коэффициента достижения цели не принимается;
- в случае отсутствия официальных статистических данных на момент проведения оценки, в расчет принимаются оперативные данные. При невозможности представления оперативных данных, целевой индикатор в расчет коэффициента достижения цели не принимается.

Коэффициент реализации задач (Y_i), запланированных в реализацию соответствующей цели плана (программы развития территории), определяется путем анализа достижения каждого показателя прямого результата, предусмотренного во исполнение соответствующей задачи.

Расчет степени реализации задач плана (программы развития территории), запланированных в реализацию соответствующей цели, осуществляется по следующей формуле:

$$Y_i = \frac{1}{f} \sum_{k=1}^f z_k$$

где:

- Y_i - коэффициент реализации задач плана (программы развития территории), запланированных в реализацию соответствующей цели;
- Z_k - коэффициент реализации каждой задачи плана (программы развития территории);
- f - общее количество задач плана (программы развития территории), запланированных в реализацию соответствующей цели.

При этом расчет коэффициента реализации каждой задачи плана (программы развития территории) (Z_k) осуществляется по следующей формуле:

$$z_k = \frac{1}{r} \sum_{g=1}^r p_g$$

где:

- P_g - коэффициент реализации каждого показателя прямого результата, предусмотренного в реализацию соответствующей задачи плана (программы развития территории);
- r - общее количество показателей прямых результатов, предусмотренных в реализацию соответствующей задачи плана (программы развития территории).

Расчет коэффициента достижения каждого показателя прямого результата плана (программы развития территории), предусмотренного в реализацию соответствующей задачи плана (программы развития территории) (P_g), осуществляется путем соотношения фактического исполнения (улучшения либо ухудшения) к запланированному.

При этом если $P_g > 1$, то $P_g = 1$, если $P_g < 0$, то $P_g = 0$.

При расчете коэффициента реализации задач плана (программы развития территории) учитывается следующее:

- показатель прямого результата, не имеющий планового значения на отчетный период, в расчет коэффициента реализации задачи не принимается;
- в случае отсутствия официальных статистических данных на момент проведения оценки, в расчет принимаются оперативные данные. При невозможности представления оперативных данных, показатель прямого результата в расчет коэффициента реализации задач не принимается.

3. РУКОВОДСТВО ПО ПРИМЕНЕНИЮ МЕТОДИКИ ОБЩЕСТВЕННОГО МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

1. Определение объекта и предмета оценки.

Объект оценки – государственный орган или органы, отвечающие за разработку и реализацию Программы/Плана

Предмет оценки – Программа развития территории/Национальный план /или иная государственная программа

2. Предварительный анализ ситуации.

Произвести сбор информации для анализа ситуации по следующим вопросам и направлениям:

- Формирование группы специалистов для проведения мониторинга и оценки.
- Уточнение вопросов оценки и методов обработки информации.
- Анализ программы развития/плана.
- Уточнение источников информации, необходимой для проведения мониторинга и оценки.
- Подготовка списка основных заинтересованных лиц, включающего руководителей, должностных лиц и специалистов в государственных органах, с которыми необходимо контактировать в процессе проведения оценки.
- Информирование руководителя государственного органа о целях и задачах оценки.
- Выяснение мнение руководителя по следующим вопросам:
 - какие вопросы они считают ключевыми в программе развития;
 - получить их мнение о существующих рисках и проблемах в процессе предстоящей оценки,
 - мнение руководства объекта оценки в отношении критериев, выбранных для оценки эффективности государственного органа.
- Сформировать список возможных источников информации:
 - стратегический план и отчет о его реализации
 - раздел или несколько разделов Программы /Плана,
 - интернет-ресурс государственного органа;
 - отчеты должностных лиц местных исполнительных органов;
 - официальные статистические данные;
 - результаты социологических исследований;
 - результаты анкетирования, интервьюирования и опроса;

- информация о деятельности консультативно - совещательных органов (Общественные советы, Комиссии, экспертные группы или др.), в которых обсуждалась, утверждалась программа/план, которые являются предметом мониторинга и оценки.

3. Подготовка плана проведения оценки.

План проведения оценки должен содержать следующие разделы:

- наименование объекта мониторинга и оценки;
- предмет мониторинга и оценки;
- срок проведения мониторинга и оценки эффективности;
- цели мониторинга и оценки с перечнем вопросов и критериев для мониторинга и оценки;
- вопросы мониторинга и оценки на каждом объекте с распределением членов группы мониторинга;
- краткое описание методов* проведения мониторинга и сбора фактических данных для получения доказательств формирования соответствующих обоснований.

**При проведении мониторинга не обязательно использовать все описанные в данной методике методы. Необходимо использовать не менее трех методов, для соблюдения принципа триангуляции. Что повышает достоверность и объективность данных мониторинга.*

- запрос статистической информации - (по оцениваемым параметрам);
- изучение документации;
- запросы объекту общественного мониторинга;
- опрос бенефициаров (целевой группы);
- анкетирование бенефициаров;
- фокус группы;
- интервью - (руководитель госоргана, специалист, эксперт);
- наблюдение;
- и другие обоснованные методы.

4. Проведение запланированных мероприятий.

Фактические данные и информация по предмету мониторинга оценки собираются посредством проведения запланированных мероприятий, а также изучения документов и материалов, имеющих отношение к предмету мониторинга оценки, в том числе получаемых из других источников.

На основе анализа этих данных и информации группа мониторинга, эксперты, и другие участники общественного мониторинга должны сформировать доказательства, которые используются для того, чтобы:

- обосновать заключения о выявленных недостатках и сделать выводы по результатам мониторинга и оценки программы/плана;
- выявить возможности улучшения программы/плана, повышения эффективности ее реализации;
- сформулировать соответствующие рекомендации.

В составе доказательств также должны использоваться фактические данные и информация, собранные в процессе предварительного изучения программы/плана.

Для того, чтобы доказательства, используемые для обоснования

заключений и выводов по результатам проведенного мониторинга и оценки, были убедительными, целесообразно, чтобы они были получены из различных источников (официальной и статистической отчетности и других документов) и представлены в разнообразных формах, совокупность которых включает материальные, документальные, устные и аналитические доказательства.

Процесс сбора фактических данных должен быть организован таким образом, чтобы заключения и выводы по итогам проведенного мониторинга и оценки, сделанные на основе собранных доказательств, были способны выдержать критический анализ.

5. Подготовка рекомендаций и предложений по совершенствованию и повышению эффективности государственной программы/плана.

В случае, если в ходе проведения мониторинга и оценки выявлены недостатки, а сделанные выводы указывают на возможность существенно повысить качество и результаты программы/плана, необходимо подготовить соответствующие рекомендации для принятия мер по устранению этих недостатков, которые включаются в отчет по итогам общественного мониторинга и оценки.

Необходимо помнить, что содержание рекомендаций должно соответствовать поставленным целям общественного мониторинга и оценки и основываться на заключениях и выводах, сделанных по результатам Мониторинга и оценки. Рекомендации необходимо формулировать таким образом, чтобы они были:

- направлены на устранение причин существования выявленного недостатка или проблемы;
- обращены в адрес объекта оценки;
- ориентированы на принятие мер по устранению выявленных недостатков;
- экономически эффективными, то есть расходы, связанные с их выполнением, не должны превышать получаемую выгоду;
- направлены на получение результатов от их внедрения, которые можно оценить или измерить;
- четкими и простыми по форме.

В рекомендациях, как правило, излагаются в общих чертах конкретные вопросы, которыми объекты общественного мониторинга и уполномоченные государственные органы должны уделить внимание и рассмотреть для принятия соответствующих решений.

Вопрос о разработке конкретных практических мер по устранению недостатков в реализации программы/плана и повышению эффективности программы/плана, как правило, должен решаться непосредственно с руководством государственного органа.

Между тем, если по результатам проведенного общественного мониторинга и оценки установлена необходимость осуществления очевидных мероприятий по повышению эффективности программы/плана, они должны быть рекомендованы руководству государственного органа.

6. Подготовка отчета общественного мониторинга и оценки по

совершенствованию и повышению эффективности государственной программы/плана.

Подготовка и оформление отчета общественного мониторинга и оценки по совершенствованию и повышению эффективности государственной программы/плана являются завершающей процедурой ее проведения.

Перед началом проведения общественного мониторинга и оценки необходимо подготовить общую схему отчета, основу которой могут составить результаты предварительного изучения предмета и объекта оценки, а также программа проведения общественного мониторинга и оценки. По мере получения доказательств и их фиксирования в актах и справках проект отчета наполняется соответствующими материалами.

Результаты проведения общественного мониторинга и оценки должны излагаться в отчете в соответствии с поставленными целями и давать ответы на каждую из них на основе заключений и выводов, сделанных по итогам проведения общественного мониторинга и оценки.

В отчет следует приводить наиболее существенные факты, а также указывать конкретные причины и обнаруженные или возможные последствия выявленных недостатков.

В отчете должны содержаться анализ, основные выводы по результатам проведенного общественного мониторинга и оценки и рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности государственной программы/плана, адресованные уполномоченным государственным органам, в компетенции которых находится решение поставленных вопросов.

7. Оформление результатов

Отчет о мониторинге формируется по приведенной ниже форме

- Вводная часть отчета – благодарности тем, кто помогал, краткий обзор программы, плана, проекта, цели и задачи, общие выводы и т.п.
- Основная часть отчета – результаты сбора информации по каждому критерию (результативность, эффективность, соответствие, воздействие, устойчивость). Для описания полученных данных могут использоваться таблица, матрицы, диаграммы и другие визуальные средства.
- Выводы по каждому критерию оценки должны соответствовать вышеизложенному анализу и полученным данным. Другими словами, все выводы оценки должны быть обоснованы и базироваться на тех данных, которые приведены в основной части отчета.
- Рекомендации и извлеченные уроки – чтобы завершить анализ, важно критически рассмотреть найденные факты и результаты и извлечь любые уроки для учета их в будущей работе и для разработки рекомендаций. Также можно разделить рекомендации, например, рекомендации государственным органам (объекту мониторинга), рекомендации сотрудникам, администрирующим программу/план, рекомендации разработчикам программы/плана, а также другим заинтересованным сторонам.
- Рекомендации могут быть стратегического назначения, и для немедленного реагирования.

8. Направление отчета в государственный орган.

Отчет инициатора общественного мониторинга, группы мониторинга и независимых экспертов, содержащие анализ, выводы и рекомендации, могут использоваться уполномоченным государственным органом для формирования заключения о результатах общей оценки эффективности деятельности государственного органа.

Усилия, затраченные на отбор, сбор и анализ данных, окажутся бесполезными, если работа забудется, а отчет останется непрочитанным и не найдет нужных адресатов.

Последующие действия общественного мониторинга и оценки должны стать положительным инструментом для улучшения работы программы/плана. Рекомендации по результатам общественного мониторинга являются важным этапом в процессе оценки, и основное внимание должно быть направлено на продвижение и использование результатов.

Информирование о результатах общественного мониторинга можно осуществлять следующими способами:

- Проведение презентации по результатам общественного мониторинга.
- Размещение информации в социальных сетях в разных визуальных формах: инфографика, видеоролики, текстовые сообщения с иллюстрациями и т.п.
- Публикация информации в СМИ, проведение пресс-конференции, брифинга.
- Распространение информации через рассылки по электронной почте заинтересованным лицам.
- Проведение круглых столов с участием государственных органов, экспертов и общественности.
- Отправка официальных писем с приложением отчета ответственным за реализацию программы/плана.
- Предоставление отчетов при личной встрече.

Помимо прямого контактирования с государственным органом, ответственным за реализацию программы/плана, можно выбрать путь проведения общественного мониторинга через Общественный совет на местном уровне или при ЦГО, ответственным за программу/план.

В этом случае необходимо руководствоваться положениями закона «Об общественных советах» и правилами общественного контроля для общественных советов.

Важные этапы проведения общественного мониторинга совместно с Общественным советом:

1. Инициатор общественного мониторинга должен обратиться в Общественный совет и получить одобрение совета на проведение общественного мониторинга. Для этого инициатор должен обосновать проведение мониторинга и представить предварительную программу мониторинга. Решение о проведении мониторинга оформляется протоколом Общественного совета.
2. Далее инициатор мониторинга разрабатывает окончательную программу мониторинга, которая также должна быть одобрена Общественным советом.
3. Общественный мониторинг может быть проведен инициатором мониторинга самостоятельно, но желательно привлечь в группу мониторинга членов Общественного совета.

4. Результаты общественного мониторинга представляются Общественному совету и утверждаются протоколом Общественного совета.
5. Общественный совет отправляет отчет о мониторинге государственному органу и ждет мотивированного ответа в определённый законом срок. Мониторинг использования рекомендаций общественного мониторинга лежит на Общественном совете.

4. МЕТОДЫ СБОРА И ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ

Основные требования к проведению мониторинга и оценки

Существуют общепринятые требования к проведению мониторинга, которые необходимо соблюдать для того, чтобы обеспечить доверие в обществе и в системе государственного управления к результатам этого мониторинга и тем самым обеспечить достижение его целей. Общепринятыми и практически обязательными требованиями к любому мониторингу для признания его результатов достаточно объективными и заслуживающими доверия являются следующие:

- Репрезентативность или представительность мониторинга. Она достигается таким выбором объектов мониторинга, который позволяет обеспечить получение данных обо всех значимых для его организаторов вариантах деятельности органов власти.
- Надёжность мониторинга. Надёжность понимается как устойчивость результатов мониторинга, возможность получения тех же самых или очень близких результатов при повторении мониторинга. В надёжность включается и возможность проверки результатов мониторинга другими организациями и получение ими тех же самых или очень близких результатов в ходе аналогичных мониторингов.
- Валидность мониторинга. Валидность понимается как обоснованность методик и результатов мониторинга, правильность и точность, как собранной информации, так и его выводов.

Все эти требования к мониторингу взаимосвязаны и взаимозависимы, и должны соблюдаться в системе. Но каждое из них имеет свою специфику, препятствующую обычно достижению высоких показателей по каждому требованию одновременно. В частности, стремление к высокой репрезентативности может препятствовать глубокому изучению специфики тех или иных объектов, т.е. обеспечению валидности, научной обоснованности результатов. Поэтому рекомендуется творческий подход при разработке методик и интерпретаций результатов и строгое следование методикам и инструкциям в процессе сбора данных мониторинга. А разработку методик и инструкций рекомендуется проводить на основе современного научного знания, с использованием достижений социологии, психологии, теории государственного управления и т.п. В этом случае обычно достигается оптимальное сочетание надёжности и валидности мониторинга.

Формирование выборки

Выборка – строится по принципу принадлежности респондентов к числу бенефициаров государственной программы/плана.

Для качественной выборки необходимо определить два ключевых показателя:

- География программы/плана (национальная, региональная, местная).
- Генеральная совокупность респондентов – на кого направлена программа/план, кто является бенефициарами и из общего количества на территории действия программа/плана.

Имея эти исходные данные, можно воспользоваться онлайн калькулятором расчета выборки по следующим ссылкам:

<https://socioline.ru/rv.php>

<https://questionstar.ru/statiy/calculator-razmera-viborki>

Или можно привлечь в группу мониторинга специалиста социолога, который поможет правильно рассчитать выборку и определить респондентов для разных методов мониторинга.

Виды выборки:

1. Стихийная выборка. Здесь опрашиваются респонденты, которые являются наиболее доступными. Основными примерами стихийных выборок являются опросы в газетах или журналах, анкеты, которые были переданы респондентам на само заполнение, а также Интернет-опросы. Размер и состав стихийных выборок заранее является не известным. Он выявляется таким показателем, как активность респондентов;
2. Случайная выборка. Данный вид выборки является одним из наиболее строгих видов. В его основе лежит принцип вероятностного отбора. Основным условием возможности данного отбора является доступность для исследователя каждого из имеющихся компонентов генеральной совокупности. Из-за этого случайная выборка осуществляется только на довольно небольших по объему генеральных совокупностях, или уже на заключительном этапе отбора;
3. Механическая выборка. Данный вид выборки основывается на том, что традиционно отбор единиц в выборочную совокупность из генеральной, которая традиционно разбивается по какому-либо нейтральному признаку на одинаковые промежутки, происходит таким образом, что из каждой группы в выборку выбирается только одна единица;
4. Гнездовая выборка. Это такой вид выборки, при котором выбираемые объекты являются группой или гнездом более мелких единиц. Гнездо в свою очередь является единицей отбора высшей ступени, которая включает в себя более мелкие единицы низшей ступени. Примером гнезда могут являться населенные пункты, районы, дома и многое другое;
5. Квотная выборка. В данном случае отбор респондентов происходит целенаправленно. При этом важно соблюдать параметры квоты;
6. Многоступенчатая выборка. В данном случае отбор происходит в несколько этапов. Например, сначала выбираются в каком-либо городе предприятие, на предприятии выбирается цех, а уже непосредственно в цехах подбираются респонденты.

Определение выборки очень важно при использовании количественных методов: опросы, анкетирование, полуструктурированные интервью и др.

Полуформализованное личное интервью

Является качественным методом и позволяет получить комплексную оценку бенефициаром его практики и влияния на него программы/плана.

В интервью используются вопросы, требующие предоставления конкретной практической информации (ответом на которые служит однозначное «да» или «нет», указание конкретных благ от программы или трудностей по использованию программа для решения проблем бенефициара).

Наряду с этим интервьюеры фиксируют оценочные суждения респондентов в отношении приемлемости для них той или иной практики, их представлений и предпочтений по оптимизации программы/плана.

Глубинное фокусированное интервью (с записью на диктофон) фактически представляет собой реконструкцию влияния программы на респондента в ходе ответа на поставленные вопросы. В рамках данного метода можно получить более развернутую информацию о том, как так или иная программа влияет на жизнь бенефициаров, достигает ли она поставленных целей, является ли удобной для использования бенефициарами и т.п.

Глубинные интервью с экспертами является разновидностью метода глубинного. Независимые эксперты в состоянии предоставить более объективную информацию о реальном уровне издержек и проблем в реализации государственной программы/плана.

Наблюдение – это запланированное и целенаправленное восприятие объекта, процесса, явления и т.д., полученные результаты которого фиксируются исследователем (наблюдателем).

Данный метод используется для оценки материальных объектов, которые создаются в рамках той или иной государственной программы. А также может использоваться для оценки соблюдения стандартов обслуживания государственных услуг для граждан, если в программа предполагает предоставление государственных услуг для определенной категории граждан.

Для качественного проведения наблюдения необходимо разработать лист наблюдения, который заполняется интервьюером-наблюдателем.

Фокус группа - качественный метод исследований, который заключается в проведении группового интервью (дискуссии), с целью выяснения мотивов, действий, предпочтений людей в рамках определенной заданной темы. Фокус-группа – это интервью, что предполагает наличие интервьюера (модератора). Основная задача модератора – получить в ходе бесед с людьми ответы на поставленные маркетинговые вопросы.

Анкетирование – это метод исследования и первичного сбора информации у отдельного человека или группы людей, объединённых по определённому признаку. В основе этого способа – проведение опроса, раздача анкет с разными вопросами, касающимися личного мнения, событий, предпочтений и других возможных фактов. Простыми словами это опрос, который выполняется отвечающим человеком письменно или устно.

В рамках общественного мониторинга могут использоваться и другие методы исследований, которые помогают получить всеобъемлющую информацию, что повышает объективность данных общественного мониторинга.

**Более детально социологические методы для использования в общественном мониторинге описаны ниже в разделе «Социологические исследования для использования в общественном мониторинге»*

Общие принципы наблюдения в ходе мониторинга деятельности органов власти

Любое наблюдение – это метод сбора информации с помощью прямого и непосредственного восприятия исследователями, наблюдателями тех или

иных событий, явлений и процессов, а также условий, в которых они возникают и развиваются.

Наблюдение понимается как долговременное рассмотрение объекта в естественных для него обстоятельствах. Наблюдения, в ходе которых собираются количественные данные о тех или иных явлениях или процессах, близки по используемым для этого методам к количественным обследованиям в статистике или к количественным исследованиям в социологии.

Преимуществом наблюдения в сравнении с интервью или другими более активными методами исследования является то, что присутствие наблюдателя не вызывает искусственных изменений в исследуемой ситуации.

При проведении наблюдения первичным полевым документом является дневник наблюдений, где детально регистрируются как обычные (повседневные), так и экстремальные ситуации в деятельности исследуемой социальной группы или организации по временным единицам (часам, дням, неделям). Исследователь должен использовать все возможности, чтобы уловить общий смысл и направленность происходящего на объекте мониторинга: внешний вид помещения, детали внешности индивидов, специфические особенности коммуникации (жесты, выражение лиц, жаргон, построение фраз и интонации), распределения ролей и ответственности в деятельности изучаемой группы, реально используемые этой группой критерии успешности её деятельности и другое.

Все факты, комментарии, идеи и выявленные особенности деятельности объектов наблюдения желательно периодически обсуждать в группе исследователей. Такой подход позволит сосредоточить наблюдение на самых значимых проявлениях изучаемых явлений и процессов, не упустить существенных деталей и собрать достаточно информации для обоснованных выводов по результатам мониторинга.

Зарегистрировать все действия органов власти даже в небольших местных сообществах не всегда удаётся, а в большинстве случаев этого и не требуется. Для получения значимых результатов в мониторинге можно применять так называемое несплошное наблюдение.

Несплошное наблюдение – это такое наблюдение, при котором обследованию подвергаются не все единицы изучаемой совокупности, а только их определенная часть, достаточная для получения обобщающих характеристик объекта мониторинга.

Несплошное наблюдение может проводиться различными методами.

По возможности желательно на подготовительном этапе к ведению мониторинга разработать какие-то гипотезы о реализации государственной программы, о возможных результатах наблюдения. В этом случае можно будет заранее продумать наиболее эффективные процедуры наблюдения, позволяющие проверить эти гипотезы.

Любое наблюдение может быть включённым и невключённым. При включённом наблюдении сам наблюдатель включается более или менее глубоко в деятельность изучаемой группы и является поэтому более или менее активным участником событий мониторинга. Считается, что при этом причины и мотивы действий представителей изучаемой группы наблюдателю ясны и учитываются в оценке их деятельности. Включенные наблюдения бывают открытые, когда представителям изучаемой группы известно о наблюдателе, и скрытые, когда им не известно о наблюдателе. При скрытом наблюдении члены группы не осознают, что за ними наблюдают, поэтому такой метод особенно продуктивен при исследовании труднодоступных социальных групп и организаций.

Наблюдения бывают, кроме того, единовременными и периодическими, а

также систематическими и случайными. Единовременное наблюдение проводится по мере необходимости, при возникновении той или иной ситуации, при мониторинге, проводимом в течение короткого периода времени.

Периодическое наблюдение, напротив, проводится через определенные интервалы времени в течение относительных длительных периодов. Обычно периодические наблюдения дают более значимые результаты, потому что единовременное наблюдение может не дать возможности получить информацию о деятельности органов власти в иные периоды, когда наблюдение не проводилось. Периодическое наблюдение эту проблему хотя бы частично снимает.

Систематическое наблюдение, как правило, позволяет наиболее полно и объективно изучить объект мониторинга. Но при этом не следует исключать того, случайное наблюдение даст весьма ценную для организаторов мониторинга информацию. Причина в том, что случайное наблюдение – это такое наблюдение, в ходе которого может быть получена неожиданная, непредусмотренная программой исследования информация.

Изучение документов в ходе общественного мониторинга

Деятельность современных органов власти производится работающими в них чиновниками в ходе исполнения ими тех или иных бюрократических процедур. Результаты исполнения бюрократических процедур практически всегда фиксируются в тех или иных документах. Поэтому довольно полное и объективное представление о деятельности органов власти можно получить, анализируя поступающие в них документы, циркулирующие внутри организаций и поступающие из них в другие организации.

Анализ документов позволяет изучить систему решений, принимаемых в том или ином органе власти. А это существенно способствует достижению целей мониторинга: описанию деятельности этого органа, разработки методики её оценивания и получение соответствующей оценки, а также разработке рекомендаций по совершенствованию его деятельности.

Изучение документов в ходе мониторинга упрощается при достижении достаточно высокого уровня открытости информации о деятельности соответствующих органов власти.

При изучении документов о реализации государственной программы не следует пренебрегать возможностью анализа писем граждан в эти органы. Анализ писем граждан и даже анализ сводных данных об их обращениях в изучаемый орган власти позволит исследователям точнее описать запросы граждан к этому органу, его реальные возможности решения проблем граждан, особенности его взаимодействия с гражданами и системы принятия решений в нём.

Изучение статистических показателей деятельности органов власти

Оценки деятельности органов власти, государственного и местного государственного управления позволяет формировать изучение не только документов, но и статистических данных, статистических показателей их деятельности.

Изучение статистических показателей деятельности о реализации государственной программы **всегда желательно проводить в течение достаточно длительных периодов времени, чтобы была возможность исследования динамики изменения этих показателей.** Кроме того, желательно собирать данные о целой системе показателей о реализации государственной программы, чтобы получить системное представление о них. Но такой сбор данных может быть затруднён по

финансовым или организационным соображениям. В этих случаях следует тщательно отбирать показатели деятельности органов власти, чтобы не упустить значимые для получения достаточно объективных результатов мониторинга.

Изучение публикаций средств массовой информации о реализации государственной программы/плана.

Общественный мониторинг и оценка реализации государственной программы, требует изучение публикаций о государственной программе в средствах массовой информации.

К современным средствам массовой информации относятся:

- пресса, т.е. периодические печатные издания: газеты, журналы, бюллетени и т.п.;
- социальные сети;
- мессенджеры;
- радио;
- телевидение;
- средства распространения звукозаписей и видеозаписей;
- видеотекст, телетекст, рекламные щиты и панели.

В мониторинге государственных программ можно использовать любые из этих средств массовой информации.

В последние годы значимым источником информации стала сеть Интернет, особенно её информационные сайты. Пресса, радио, телевидение и информационные сайты сети Интернет будут рассматриваться далее для целей проведения мониторинга под сокращённым наименованием средства массовой информации (СМИ).

Фактором, способствующим представлению в совокупности средств массовой информации разнообразия событий и оценок, является необходимость для них получать прибыли от продажи своих аудиторий рекламодателям и представителям тех или иных политических сил. А для обеспечения таких прибылей средствам массовой информации приходится завоёвывать и поддерживать доверие к себе достаточно широких социальных групп, представители которых читают прессу, слушают радио и смотрят телевидение. Если аудитории средств массовой информации им доверяют, то это доверие и является основой доверия организаторов мониторинга к сведениям, получаемым из таких средств массовой информации. Но насколько следует доверять публикациям средств массовой информации, в каждом конкретном случае проведения мониторинга следует решать отдельно.

Сбор данных в средствах массовой информации предполагает фиксацию их публикаций. Легче всего это осуществить для прессы и сайтов сети Интернет, поскольку их публикации уже подготовлены в печатном или электронном виде. Для мониторинга с использованием компьютерных технологий ведения баз собранных данных наиболее удобны электронные формы публикаций прессы. В настоящий период многие газеты и журналы имеют свои сайты в сети Интернет, на которых можно получить доступ к их публикациям в электронной форме, правда, в некоторых случаях такой доступ можно осуществить только за деньги.

В настоящий период практически все ведущие радиостанции и телевизионные компании имеют свои сайты в сети Интернет.

Перед началом использования средств массовой информации в мониторинге необходимо отобрать из них такие, которые с одной стороны будут представлять достаточно полную информацию о соответствующих

государственных программах, а с другой – представлять разные оценки органов власти. Поэтому необходимо в мониторинг включать ведомственные средства массовой информации, сайты соответствующих органов власти, но необходимо включать и источники альтернативной информации, сайты в сети Интернет, издания и сайты в сети Интернет, способные представлять мнения и оценки экспертов по соответствующим проблемам, если таковые имеются.

В ходе проведения мониторинга рекомендуется использовать как данные для него:

- Специальные статьи, даже рекламного характера, подготовленные руководителями и специалистами органов власти, ставших объектами мониторинга.
- Интервью с руководителями и специалистами таких органов власти, т.е. предназначенные для прессы, радио, телевидения или сети интернет-беседы в форме вопросов и ответов.
- Информационные программы радио и телевидения, т.е. ежедневные программы новостей. Их желательно отслеживать и включать в мониторинг сюжеты, относящиеся к его объектам.
- Авторские информационно-аналитические программы на телевидении и радио. Их желательно отслеживать и включать в мониторинг сюжеты, относящиеся к его объектам.
- Новости об объектах и предметах мониторинга, т.е. оперативные информационные сообщения, появляющиеся в том числе, и в лентах новостей информационных агентств.
- Публикации с отчётами, справочными и статистическими данными о реализации государственной программы, выбранных в качестве предмета мониторинга.

Желательно при этом каждое сообщение пометать уникальными ключами, т.е. номерами или названиями, для облегчения их поиска в период обработки и анализа данных.

Анализ данных в ходе изучения публикаций средств массовой информации можно проводить различными методами. В частности, можно количественно оценить, насколько часто встречаются в массиве публикаций те или иные фамилии или темы, относящиеся к объектам мониторинга. Это позволит показать уровень представленности соответствующих должностных лиц и тем в совокупности актуальных суждений, отражённых средствами массовой информации. При определённых условиях можно считать, то такой уровень представленности характеризует внимание общества или отдельных социальных групп к тем или иным должностным лицам или органам власти. Более глубокое изучение массива данных публикаций средств массовой информации может быть проведено с помощью выделения в этом массиве и описания нескольких основных позиций по тем или иным проблемам, относящимся к целям мониторинга.

Для изучения публикаций СМИ можно применить качественный метод исследования **контент анализ**. Это анализ формы и содержания текстов и информационных источников: их обработка, оценка и интерпретация. Он позволяет исследовать объекты, явления, процессы и свойства социальной реальности, которые представлены в этих текстах. Контент анализ позволяет учитывать, в частности:

- упоминание определённых элементов текста и частоту их упоминания;
- обобщённые эмоциональные оценки (позитивный/негативный);
- структуру текста (деление на предложения/абзацы, смысловое содержание — что именно упоминается, а что, возможно, нет);
- динамику развития ситуаций (например, как изменяется освещение

разными СМИ одного и того же события с течением времени).

Социологические исследования для использования в общественном мониторинге

Социологическое исследование (sociological research) – это исследование социальных объектов, отношений, процессов, направленное на получение новой информации и выявление закономерностей общественной жизни на основе теорий, методов и процедур, принятых в социологии. В ходе проведения социологических исследований собирается и анализируется социальная информация (social information), т.е. совокупность знаний, мнений, оценок и других сведений, данных и сообщений, которые формируются и воспроизводятся в обществе и используются индивидами, группами индивидов, организациями, различными социальными институтами в общении, совместной деятельности и других видах взаимодействия в обществе.

Целями использования методов мониторинга государственных программ могут быть, в частности, следующие:

- Изучение реальных, а не декларируемых проблем реализации государственной программы как предмета мониторинга.
- Изучение реальных, а не декларируемых методов принятия решений в рамках реализации государственной программы.
- Изучение эффективности регулирования тех или иных процессов в рамках государственной программы.
- Изучение взаимодействия этого органа власти с гражданами и объединениями граждан, со структурами гражданского общества в целях повышения эффективности государственной программы.
- Изучение оценок хода реализации и результатов государственной теми или иными социальными группами и другие.

В мониторинге можно использовать формализованные и неформализованные социологические методы.

Формализованные методы

Формализованные социологические методы всегда структурированы жёсткой программой сбора данных, которая разрабатывается до начала исследования и в его ходе не может меняться. Как правило, к формализованным методам относят различные анкетные опросы.

Анкетный опрос всегда проводится по заранее разработанной инструкции и состоит в ответе респондентов на заранее сформулированные вопросы, оформленные в виде документа, называемого анкетой.

В анкете бывают закрытые и открытые вопросы. Закрытые вопросы содержат перечень вариантов ответов, и респондент может только из них выбрать наиболее подходящий. В крайнем случае, он может отметить вариант ответа «затрудняюсь ответить», если это предусмотрено в тексте анкеты. В открытых вопросах респондент может вписать тот вариант ответа, который он сам сформулирует. Открытые вопросы позволяют более точно учесть суждения респондентов, но их сложнее анализировать. Поэтому в большинстве анкет социологи стараются использовать закрытые вопросы, а открытые только в случае крайней необходимости, когда очень трудно сформулировать заранее возможные варианты ответов респондентов.

Наиболее часто анкетный опрос представляет собой интервью, которое

интервьюер берёт у респондента и результаты которого интервьюер, а не респондент фиксирует в анкете. В некоторых случаях допускается так называемое самозаполнение анкет, когда интервью не проводится, а респондент самостоятельно знакомится с вопросами анкеты и помечает в ней свои варианты ответов.

В ходе проведения социологического исследования формализованным методом, как правило, невозможно провести интервью или добиться самозаполнения анкет всеми представителями тех или иных социальных групп, нередко даже работников организации или учреждения и т.п. В этих случаях применяется выборочное исследование, при котором из всей изучаемой совокупности (так называемой генеральной совокупности) отбирается определенное число индивидов (так называемая выборка), для которых и проводятся интервью, регистрируются их ответы на вопросы анкет. Существуют методики, позволяющие сделать выборку конкретного исследования достаточно репрезентативной, представительной, чтобы вычисленные на основании собранных по ней данных числовые показатели можно было распространить на всю генеральную совокупность.

Неформализованные методы

Неформализованные методы социологических исследований структурированы обычно не жёсткой программой, примерным планом, гидом, в котором заранее не определяются детально все элементы процессов или явлений, подлежащих изучению. Обычно неформализованные методы социологических исследований используются для изучения, понимания проблемных ситуаций.

Наиболее распространены следующие неформализованные методы социологических исследований:

- фокус-группы;
- глубинные интервью с гражданами;
- экспертные интервью со специалистами, экспертами по тематике их специализации.

Фокус-группа – это беседа в небольшой группе индивидов, которую проводит по заранее разработанному гиду модератор. Фокус-группу правильнее было бы назвать сфокусированной, потому что беседа обязательно должна быть сфокусирована, направлена на те темы или ту тему, которая соответствует целям и задачам исследования. В ходе проведения фокус-группы её модератор должен инициировать и направлять диалог участников фокус-групп, чтобы они могли достаточно свободно, но, не сильно отвлекаясь на другие темы, обсудить заявленные в программе исследования проблемы.

Участники фокус-групп должны состоять из незнакомых друг с другом людей. Не допускается приглашение к участию в фокус-группах профессионалов в областях, темы которой будут обсуждаться. Участники каждой фокус-группы должны иметь примерно одинаковый социальный статус, иначе общего обсуждения может не получиться: у разных социальных групп разный опыт, малозначащий для других. Пол участников не имеет значения. Но желательно формировать сбалансированные по полу составы фокус-групп, чтобы женщины и мужчины были в них представлены примерно поровну.

Такой подбор участников должен способствовать проведению на фокус-группах корректных и заинтересованных бесед, высказыванию на них обоснованных суждений, мотивов тех или иных действий граждан и т.п.

Желательно проведение фокус-групп в свободной, непринуждённой обстановке. Участники могут, например, сидеть за столами с чаем, кофе, печеньем, конфетами и т.п. За участие в фокус-группе каждый из участников должен получить небольшое денежное вознаграждение, возможно, в

дополнение к нему – какой-то сувенир на память.

Дискуссия в ходе проведения фокус-группы должна продолжаться не более 1,5-2 часов и в любом случае не должна сильно утомлять её участников. Но не следует делать никаких перерывов в проведении фокус-группы, чтобы не помешать установившимся коммуникациям её участников. По окончании фокус-группы необходимо обязательно поблагодарить её участников.

На основе анализа компьютерного файла расшифровки аудиозаписи составляется описание позиций участников фокус-группы по изучаемым проблемам. При методически правильном отборе участников фокус-групп их позиции будут довольно близки к позициям большинства представителей социальных групп, в которые они включены. При методически правильном проведении фокус-группы модератором, как правило, удаётся выявить ещё и различия позиций представителей одних и тех же социальных групп.

Глубинные интервью представляют собой индивидуальные беседы интервьюеров и респондентов, направленные на выявление суждений, мнений и оценок респондентов по тематике проводимого исследования. Интервью называются глубинными, потому что респонденты в ходе его проведения должны углубиться в анализируемую проблему, привести обоснования своих суждений, описать мотивы своих действий или намерений действовать, обосновать свои оценки, тем самым раскрыв систему своего мышления и взаимосвязи понятий своего сознания.

Желательно, чтобы респонденты глубинных интервью были социально активными, способными связно и логично выражать свои суждения. Глубинное интервью поэтому обычно не бывает коротким – интервьюеру обязательно нужно выявить достаточно полно обоснования позиций респондентов и убедиться, что эти позиции не являются спонтанными, случайными. Такое интервью в зависимости от сложности его темы может продолжаться от 30-40 минут до 1,5-2 часов. Не следует делать никаких перерывов в проведении такого интервью. По окончании интервью необходимо обязательно поблагодарить респондента, сообщить о его существенном вкладе в результаты проводимого исследования.

Экспертные интервью со специалистами, экспертами по тематике их специализации, проводятся примерно по тем же принципам, что и глубинные интервью.

Желательно, чтобы эксперты, отобранные для проведения интервью с ними, были профессионалами, специалистами высокой квалификации в интересующих исследователей областях, чтобы они были социально активными, способными связно и логично выражать свои суждения. Экспертные интервью могут продолжаться сравнительно долго, от 30-40 минут до 2-3 часов, чтобы удалось достаточно системно описать знания и оценки эксперта, дать ему возможность проявить свой профессионализм в анализе изучаемых проблем. Не следует делать никаких перерывов в проведении такого интервью. По окончании интервью необходимо обязательно поблагодарить эксперта, сообщить о его существенном вкладе в результаты проводимого исследования.

Эксперты нередко являются уникальными специалистами, в этих случаях они не представляют свои социальные группы, а излагают свои концепции, подходы, оценки и суждения по изучаемым проблемам. Нередко эксперты могут отразить позиции представителей иных социальных групп, что желательно использовать в проведении исследования.

Ценность экспертных суждений в том, что они помогают повысить профессиональный уровень обобщений и выводов проводимого исследования, а также сделать его рекомендации более значимыми.

Изучение отдельных типичных случаев в реализации государственной программы (case studies)

В современной социологической литературе еще нет устоявшегося термина для обозначения этого метода. Наиболее адекватным переводом с английского для этого метода был бы термин «изучение отдельного случая» или просто «изучение случая».

Сущность метода "case study" или изучения отдельного случая заключается в том, чтобы с помощью детального, с применением комплекса социологических методов, изучения отдельного случая или нескольких случаев выявить, описать и проанализировать глубинные, скрытые явления, характерные для объектов изучения, и процессы, развивающиеся в них.

Этот метод позволяет обеспечить глубокое понимание социальной реальности и уникальности каждого случая, но в то же время позволяет выделить в нём общие характеристики для дальнейшего обобщения.

Детальность изучения одной единицы совокупности, одного случая позволяет при применении научно обоснованных методик делать выводы для более широких совокупностей объектов. Например, изучая работу одного министерства можно некоторые выводы сделать вообще о работе всех министерств.

При использовании метода "case study" главными способами получения информации об объектах чаще всего являются неформализованные интервью и анализ документов.

Метод "case study" предполагает использование аналитического обобщения в качестве основного способа анализа полученной информации. Для успешного применения метода "case study" обычно требуется тщательная подготовка, нередко сбор информации об объекте производится в течение относительно длительных периодов времени методом включённого наблюдения, сопровождаемого периодическим проведением неформализованных интервью.

В тактике применения метода "case study" исследователи обычно на протяжении длительного периода времени становятся участниками повседневной жизни данной социальной группы или организации, изучают систему взаимоотношений в ней, значимость определенных событий, стереотипы реагирования на них и т.п.

Логика выбора объекта в "case study", естественно, отлична от логики выборки для социологического исследования с целью обеспечения его репрезентативности. Следовательно, в зависимости от задачи исследования либо обосновывается типичность данного случая, либо объясняется необходимость рассмотрения именно данного случая с точки зрения целей и задач исследования.

Объект интереса в методе "case study" имеет четко очерченные границы в социальном пространстве: узкий коллектив – бригада или завод в целом, один орган власти или одно его подразделение, одно достаточно узкое сообщество в одном населённом пункте и т.п. Определяются также временные границы изучаемого объекта, совпадающие со временем проведения исследования: например, 2-3 недели, месяц, полгода, год и т.д.

Проведение экспертиз государственных программ

Экспертиза (expertise, от латинского expertus – опытный) – это в широком смысле специальное компетентное, профессиональное исследование точно сформулированного вопроса, требующее специальных знаний и представления мотивированного заключения, обычно, в письменном виде. Экспертизы проводят эксперты, т.е. специалисты, которые в период

обучения и своей практической деятельности научились эффективно решать задачи, относящиеся к той или иной конкретной предметной области.

Экспертные заключения могут формироваться не только на основе суждений, но и с помощью применения количественных методов оценивания параметров процессов или явлений. В таких экспертных заключениях используются экспертные оценки (expert estimates), т.е. основанные на суждениях специалистов количественные или бальные оценки процессов или явлений, не поддающихся непосредственному измерению. Эти экспертные оценки, выставляемые экспертом, могут на основе его опыта и знаний определять качественные или количественные параметры процесса или явления без проведения эксперимента или статистической обработки данных. Такие экспертные оценки выставляются обычно в специально разработанных для этого экспертных анкетах. Этот метод анкетирования экспертов можно рекомендовать использовать при необходимости получения числовых характеристик процесса или явления, но невозможности проведения объективного их исследования.

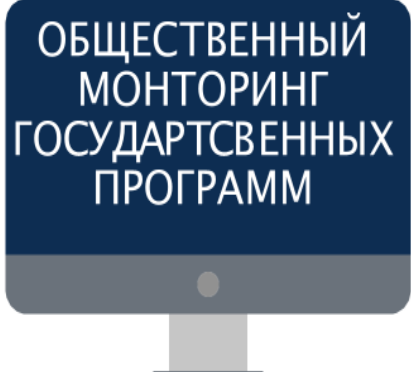
Наилучшим вариантом сбора данных в ходе мониторинга деятельности органов власти является сбор их сетью наблюдателей, распределяющей обязанности между её членами и не упускающей ничего существенного в наблюдении. Такая сеть может состоять из нескольких человек, а может и из нескольких сотен человек, проживающих в различных регионах. Чем больше сеть, тем более необходима её актуализация, т.е. поддержание контактов и получение согласий её членов на участие в планируемом мониторинге. Лучше всего, создавать сеть, которая могла бы периодически, а ещё лучше постоянно вести такого рода мониторинги. Тогда наблюдатели не теряют, а постоянно повышают свою квалификацию, и период подготовки к проведению мониторинга может быть сокращён без потери качества результатов мониторинга.

Для каждого конкретного мониторинга рекомендуется разрабатывать планы, графики, программы и методики его проведения. Только при таких условиях можно надеяться на достаточно полный учёт всех особенностей конкретного мониторинга и на согласованную работу всей сети по сбору данных. Кроме того, только в этом случае можно быть полностью уверенным в том, что собранные данные можно будет обработать и получить возможность анализа и оценки именно тех аспектов деятельности объектов мониторинга, которые нужны для достижения его целей.

Работы по проведению мониторинга государственных программ желательно проводить максимально публично. Поэтому мониторинг не должен заканчиваться написанием отчёта. Этот отчёт должен быть сделан публичным, в этом случае расширяются возможности организаторов мониторинга в лоббировании необходимых изменений в реализации государственной программы. Кроме того, публичность отчёта о мониторинге позволяет расширить возможности проведения аналогичных мониторингов в будущем.

Обычно для средств массовой информации приходится готовить специальные довольно короткие, но содержательные изложения основных результатов мониторинга. Если нет ограничений публичности, в сети Интернет отчёт может быть размещён целиком, с дополнительными таблицами, графиками и пояснениями, не включаемыми в печатную версию отчёта.

5. АЛГОРИТМ ОБЩЕСТВЕННОГО МОНИТОРИНГА



АЛГОРИТМ



2

ОЦЕНКА ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ

- ГМ формирует экспертную группу (далее ЭГ)
- ГМ + ЭГ проводят анализ процесса планирования программы развития
- ГМ + ЭГ разрабатывают заключение по процессу мониторинга планирования программы

3

ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

- ГМ разрабатывают инструменты для мониторинга с привлечением бенефициаров (далее Б)
- ГМ проводят обучение Б, вовлеченных в процесс мониторинга
- ГМ + Б проводят мониторинг
- ГМ + ЭГ анализируют данные мониторинга

4

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОГРАММЫ И ВЛИЯНИЯ НА БЕНЕФИЦИАРОВ

- ГМ разрабатывают инструменты для мониторинга с привлечением бенефициаров (далее Б)
- ГМ проводят обучение Б, вовлеченных в процесс мониторинга
- ГМ + Б проводят мониторинг
- ГМ + ЭГ анализируют данные мониторинга





5

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ

- ГМ + ЭГ на основе анализа данных формируют Рекомендации (далее Р) для госоргана
- Р передаются И мониторинга
-

6

ПРОДВИЖЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ

- И + ГМ определяют тактику продвижения Р
- И + ГМ проводят мероприятия с госорганами (встречи, запросы и т.п.)
- ГМ Проводят публичные мероприятия по презентации Р
- ГМ собирает данные и составляет отчет о продвижении Р

7

МОНИТРИНГ И ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБЩЕСТВЕННОГО МОНИТОРИНГА

- ГМ собирает информацию о статусе Р (анализ мотивированных отчетов от госоргана)
- ГМ проводит мониторинг сайта госоргана
- ГМ может применить другие методы сбора информации
- ГМ + ЭГ проводят анализ собранных данных и составляют отчет о результатах мониторинга
- И + ГМ публикуют и распространяют отчет о результатах общественного мониторинга

Список использованной литературы:

Участие общественности в процессе принятия решений по вопросам охраны местной окружающей среды. Орхусская конвенция. Семинар в Ньюкасле. Практическое руководство. – 2000 год.

Социальный аудит эффективности Программы жилищной помощи. – Худяков С.Г., магистр бизнеса и права, директор ЧУ «Институт развития местного самоуправления» - Петропавловск, 2016 год.

Вовлечение общественности к участию в принятии решений на местном уровне. Данная публикация подготовлена в рамках Совместной программы ООН «Повышение конкурентоспособности региона через внедрение инновационных подходов к региональному планированию и оказание социальных услуг населению (на примере Семипалатинского региона) экспертами ОФ «Центр экономических исследований, оценки и мониторинга» по заказу Программы Развития ООН в Казахстане. Составители: Шолпан Айтенова при участии Асель Крыкбаевой, Айгуль Жарас. – Астана, 2015 год.

ДОСТУП К ИНФОРМАЦИИ В КАЗАХСТАНЕ. ОБЗОР предложений по совершенствованию законодательства о доступе к информации в соответствии с международными стандартами и рекомендациями. Данный Обзор подготовлен в рамках проекта ОФ «Центр исследования правовой политики» «Повышение прозрачности и подотчетности государственных органов за счет расширения участия общественности в процессе принятия решений и реализации антикоррупционных реформ в Казахстане», является некоммерческим и имеет образовательную и просветительскую направленность. Все материалы используются с социальной целью, не связанной с получением прибыли. - Алматы 2017.

Обзор Открытое правительство: развитие диалога с гражданским обществом Overview Open Government: Fostering Dialogue with Civil Society Russian translation. Обзоры – это переводы выдержек из публикаций ОЭСР. Их можно получить бесплатно в онлайн-магазине ОЭСР www.oecd.org/bookshop/ Данный обзор не является официальным переводом ОЭСР. Информирование, консультирование и участие общественности в выработке политики с целью создания Первого открытого правительства стран-членов ОЭСР Джоанна Кэдди, Администратор и Кристиан Вергес Главный администратор Дирекция ОЭСР по вопросам государственного управления и территориального развития.) - OECD, 2003 год.

Методика оценки. Руководство по применению. Развитие оценки эффективности государственных органов. – Худяков С.Г., магистр бизнеса и права, директор ЧУ «Институт развития местного самоуправления» - Петропавловск, 2014 год.

Рекомендации по расширению участия общественных объединений в процессе принятия решений на государственном уровне рекомендации разработаны участниками форума гражданского общества, организованного в 2015 г. На полях дополнительного совещания ОБСЕ по человеческому измерению, посвященного свободе мирных собраний и свободе объединений. - Вена, 15-16 апреля, 2015 год.

Подход, основанный на участии всего общества, к П/БНЭРВТ Руководство для Центральной Азии. - Опубликовано Организацией по безопасности и сотрудничеству в Европе Вена, июль 2020 год.

Руководящие принципы для государств по эффективному осуществлению права на участие в ведении государственных дел. - Управление Верховного комиссара по правам человека СН-1211, Женева 10 Швейцария +41 22 917 90 00 www.ohchr.org

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА:

«Методика представление общественности и продвижения результатов мониторинга государственных программ развития в СМИ и социальных медиа»

1. СМИ: как они работают.....	51
2. Создаем качественный материал для СМИ и социальных медиа.....	52
2.1 Выбор и формулирование темы.....	52
2.2 Определение целевой аудитории и её запроса в теме.....	53
2.3 Локализация предвзятости	
Нейтралитет и медиаэтика в освещении результатов	
общественного мониторинга.....	55
2.4 Фактчекинг и верификация данных мониторинга	
государственных программ развития.....	56
2.5 Создание контента для продвижения данных мониторинга	
и вовлечения аудитории.....	58
2.6 Каналы доставки контента и выбор формата	
для социальных медиа.....	59
3 Журналистские стратегии: создаем качественный	
пресс-релиз для продвижения материалов о мониторинге	
государственных программ развития.....	62
4 Совместное освещение результатов мониторинга: взаимодействуем	
со СМИ.....	67
4.1 Инструменты взаимодействия.....	67
4.2 Как сделать цифры интересными.....	68
4.3 Презентация результатов мониторинга в формате интервью.....	68
Приложение 1.....	70
Приложение 2.....	72

1. СМИ: как они работают?

Неправительственные организации напрямую заинтересованы в сотрудничестве со средствами массовой информации. СМИ не только повышают осведомленность общественности о деятельности НПО, ее миссии и ценностях. Публикации в медиа повышают узнаваемость организации, её проектов и информационных кампаний, привлекая внимание потенциальных партнеров и общественности. СМИ совместно с НПО обращают внимание на социальные проблемы, влияют на общественное мнение и лоббируют изменения в законодательных нормах страны.

Чтобы продуктивно взаимодействовать со СМИ, важно понимать, что ими движет и какие у них профессиональные приоритеты. Эти знания помогут вам правильно представлять свою организацию, подготавливать информацию, которая будет интересна журналистам, и налаживать с ними успешное сотрудничество.

Как НПО могут использовать профессиональные приоритеты СМИ?

- **новости и актуальность.** Журналисты ищут истории, которые актуальны и важны для их аудитории. Им нужны свежие и значимые новости. Одна из задач НПО – создавать интересные и значимые новостные поводы для своей аудитории.
- **правдивость и проверка фактов.** СМИ жизненно важно, чтобы информация была достоверной. Журналисты ценят факты и доказательства, поэтому они тщательно проверяют источники и данные. НПО не менее журналистов заинтересованы в распространении проверенной информации.
- **объективность и сбалансированность.** СМИ стремятся предоставить сбалансированное освещение событий, освещение разных позиций позволяет аудитории самостоятельно сделать выводы. НПО также заинтересованы в сбалансированности и отсутствии предвзятости, такие материалы вызывают доверие аудитории и формируют устойчивый пул сторонников.
- **интересы аудитории.** СМИ работают для своей аудитории, и их цель — удовлетворить потребности читателей, зрителей или слушателей. Они подбирают темы, которые будут интересны их аудитории. Если аудитория СМИ пересекается с целевой аудиторией НПО, то сотрудничество становится выгодным для обеих сторон.

Важным этапом взаимодействия НПО и СМИ является общность их ценностей. Для журналиста в числе ценностей честность и поиск правды, этика и социальная ответственность, и творчество. Эти и другие качества отражают многие ценности и сотрудников неправительственных организаций. Понимание общих ценностей помогает во взаимодействии со СМИ. Понимание образа мышления и ценностей журналистов помогает сотрудникам НПО лучше узнать специфику работы СМИ и побороть стереотипы о данной профессии.

2 Создаем качественный материал для СМИ и социальных медиа

2.1 Выбор и формулирование темы. Выбор и формулирование темы — ключевые элементы в создании качественного материала для СМИ и социальных медиа. Чем строже и осознанней вы подойдете к выбору темы, тем актуальнее и успешнее будет ваш материал. При размышлении над выбором темы следует задать себе несколько ключевых вопросов.

О чём? Нельзя готовить материал просто о мониторинге. Вместо общих вопросов (например, «Мониторинг доступности социальных услуг для людей с ограниченными возможностями») фокусируйтесь на конкретных аспектах. Тема всегда максимально конкретна и содержит один из аспектов мониторинга и его приложение к реальной действительности, описание контекста и обстоятельств. Люди лучше воспринимают информацию через истории. Рассматривайте возможность включения человеческих историй, личных переживаний или примеров, которые иллюстрируют вашу тему.

Например, рассказ о мониторинге доступности социальных услуг для людей с ограниченными возможностями может быть представлен через историю матери-одиночки, воспитывающей ребенка с особыми потребностями. Она расскажет о трудностях в получении помощи и доступа к необходимым ресурсам, а материал покажет системность проблемы через данные, полученные в ходе мониторинга. Или в рамках мониторинга эффективности антикоррупционных мер НПО может представить историю предпринимателя, который столкнулся с коррупцией в процессе получения разрешений на ведение бизнеса. Его опыт станет примером того, как коррупция подрывает доверие к государственным институтам и препятствует развитию бизнеса, а данные мониторинга подкрепят и покажут масштабность данного явления. Такие истории помогают приблизить сухие цифры к реальным ситуациям и привлечь внимание аудитории к проблемам в социальной сфере.

Зачем? Зачем важно об этом сообщить общественности? Какую проблему помогут решить результаты мониторинга? Эти вопросы должны быть одними из первых при выборе темы. Понимание этих аспектов позволит выбрать самые лучшие подходы при освещении результатов мониторинга.

Насколько выбранная тема актуальна? Мониторинг государственных программ развития — эта тема, которая редко вызывает интерес у простого обывателя, так как его, в первую очередь, интересуют собственные потребности и социальные запросы. Поясните, почему ваша тема важна для общества, какие проблемы она решает или какие выгоды принесет. Это поможет привлечь внимание не только СМИ, но и общественности.

Важно найти точки соприкосновения между интересами аудитории и выбранным аспектом темы. Отвечая на этот вопрос, мы прогнозируем и потенциал вовлечения аудитории, и социальные последствия публикации материала. Актуальность повысит шансы на публикацию материала и его широкое распространение. Если тема связана с глобальными или

национальными трендами (например, устойчивое развитие, цифровизация, изменение климата), подчеркните эту связь. Это добавит вашему материалу веса и значимости. Можно попробовать найти необычный угол обзора или оригинальный способ подачи темы. Если тема мониторинга касается разных групп населения, убедитесь, что материал репрезентативен и учитывает различные точки зрения. При необходимости можно сделать серию материалов для всесторонней представленности темы.

2.2 Определение целевой аудитории и её запроса в теме

Целевая аудитория профессионального аккаунта НПО – это группа людей, которая потребляет ваш контент и максимально в него вовлечена и активна. Вы можете сказать, что вас читают или слушают самые разные люди, и их невозможно как-то объединить, и это будет ваша самая большая ошибка. Очень важно понимать свою целевую аудиторию, создавать под нее контент и выбирать те медиа, которые отвечают на ее информационные запросы.

Как это сделать? Во-первых, подумать, **для кого предназначен ваш материал**. Конечно, это может быть широкая общественность, но чаще определенные группы (например, молодежь, бизнес-сообщество). Можно выделить несколько сегментов целевой аудитории, в любом случае, понимание своего пользователя позволит легче взаимодействовать с ней. При определении целевой аудитории можно и нужно учитывать принцип ее принадлежности к числу бенефициаров государственной программы. В методике мониторинга рассматриваются требования к выборке для респондентов мониторинга (география программы/плана и генеральная совокупность респондентов – на кого направлена программа/план, кто является бенефициарами действия программа/плана). Скорее всего, члены этой выборки станут вашей потенциальной целевой аудиторией.

Портрет целевой аудитории даёт вам понимание тактики — как с ней взаимодействовать, помогает выбирать успешные темы, героев и форматы. Материалы получают максимальный отклик, когда читатель или зритель может сказать: «Я чувствую себя так же». Ключевые параметры при составлении портрета целевой аудитории указаны на рисунке 1.



Рисунок 1 –Портрет целевой аудитории

Каждый из этих критериев важен. Целевая аудитория определяет многое: выбор темы, героев и языка вашего материала. Это не значит, что разные аудитории будут выбирать разные темы, но аспекты их разработки могут различаться.

Во-вторых, определить, **что важно для аудитории?** Этот вопрос напрямую связан с предыдущим. Выберите тему, которая интересна или актуальна для вашей целевой аудитории. Это может быть социальная проблема, которой они озабочены, или успехи вашей организации, которые могут их вдохновить. Далее выстройте систему, которая позволит выбрать тему материала или серии постов. Почему эта тема важна для вашей аудитории? Какие потребности вашей аудитории закрывает этот материал? На какой важный вопрос для аудитории отвечает материал?

В-третьих, важно понимать, **как аудитория, для которой важна данная тема, потребляет информацию**, какие платформы использует. Определение предпочтительной платформы потребления информации поможет

определиваться с форматами подачи материала. К примеру, для YouTube подойдут большие истории, а для Facebook — короткие, сама подача материала также будет отличаться. Данные шаги позволяют не только определиться с наполнением вашего аккаунта, но и четко понять, какие медиа вам интересны для сотрудничества

2.3 Локализация предвзятости. Нейтралитет и медиаэтика в освещении результатов общественного мониторинга

Склонность к определённой точке зрения, которая мешает объективно и беспристрастно воспринимать информацию называется предвзятостью. Она может проявляться в форме предпочтений, стереотипов, убеждений или предрассудков, которые влияют на суждения и решения. Это могут быть ошибки в мышлении, когда люди замечают только ту информацию, которая отвечает их убеждениям, и игнорируют данные, которые им противоречат. В обществе предвзятость часто реализуется в предубеждении в отношении определенных социальных групп (по признаку расы, пола, религии, национальности и т.д.).

В медийном контенте предвзятость может выражаться на уровне языковой формы (выбор оценочных и эмоционально-окрашенных слов, на уровне отбора данных и баланса мнений, подбора примеров или историй, которые подкрепляют определённый нарратив, исключая другие, возможно, более нейтральные или противоречивые. Понимание и локализация предвзятости важны для принятия более взвешенных решений, создания честного и справедливого контента, особенно в медиа и общественных коммуникациях. В контексте работы НПО, локализация предвзятости означает, что организация должна осознанно отслеживать и минимизировать любые признаки предвзятости, которые могут влиять на восприятие их материалов.

Соблюдение баланса и этических норм при проведении и публикации мониторинга способствуют укреплению доверия общественности к вашей организации. Когда материалы воспринимаются как объективные и непредвзятые, люди более склонны им верить и поддерживать вашу миссию. Соблюдение принципов медиаэтики помогает избежать обвинений в предвзятости или пропаганде, что может навредить репутации НПО. Репутация организации напрямую влияет на её способность привлекать поддержку и финансирование. В долгосрочной перспективе сбалансированные публикации имеют больше шансов на серьёзную дискуссию в СМИ и социальных медиа, увеличение охвата и воздействия ваших материалов. Также не стоит забывать, что придерживаясь медиаэтики и нейтралитета, НПО снижает риски юридических последствий и сохраняет ответственность перед обществом. Важно, чтобы ваши публикации соответствовали не только внутренним стандартам, но и законодательным нормам.

Как достичь нейтралитета и этичности в публикациях НПО?

- 1) Всегда проверяйте информацию перед публикацией. Используйте несколько независимых источников для подтверждения данных. Это поможет избежать распространения ложной или неточной информации. Если ваша публикация касается спорной темы, покажите мнения разных сторон, озвучьте мнения альтернативных экспертов.
- 2) Указывайте, откуда получены данные и факты, особенно если они взяты из внешних источников. Давая данные из вашего мониторинга, приведите цифры, которые содержатся в аналогичных исследованиях в других странах, или таких же региональных исследованиях, но охватывающих более ранние периоды. Прозрачность помогает аудитории проверить вашу информацию и укрепляет доверие к ней, а сравнение данных позволяет увидеть динамику.
- 3) Используйте нейтральные формулировки и избегайте слов или выражений, которые могут быть восприняты как эмоционально окрашенные или склоняют аудиторию к определённой точке зрения. Ваша задача — донести суть проблемы или достижения, а не вызывать у аудитории недоверие чрезмерной экспрессией.
- 4) Соблюдайте законодательные требования и этические нормы. Перед публикацией дайте материал на рецензию коллегам или экспертам, не связанным с созданием контента. Взгляд со стороны поможет выявить возможные предвзятости и внести коррективы.

2.4 Фактчекинг и верификация данных мониторинга государственных программ развития

Фактчекинг и верификация данных — важные инструменты для НПО и активистов. Они помогают обеспечить достоверность и надежность информации, особенно при публикации результатов мониторинга в СМИ и социальных сетях. Фактчекинг и верификация связаны с процессом проверки информации, но они имеют разные цели и акценты. Оба процесса важны для обеспечения достоверности и точности информации, особенно в журналистике и работе НПО.

Верификация (Verification) направлена на подтверждение точности и надежности информации, данных или источников до их использования или распространения. Обычно проводится на этапе сбора и подготовки информации, чтобы удостовериться в её достоверности перед публикацией или дальнейшим использованием. Верификация включает проверку подлинности источников, уточнение данных, подтверждение фактов и установление их соответствия стандартам и требованиям. Например, подлинности фотографии или документа, прежде чем использовать их в отчете или публикации.

Фактчекинг (Fact-checking) направлен на проверку правдивости конкретных утверждений, фактов или заявлений, чтобы определить, соответствуют ли они действительности. Обычно фактчекинг проводится после того, как

информация уже представлена или опубликована. Фактчекинг включает исследование источников, анализ доказательств, проверку контекста, в котором было сделано утверждение, и определение его истинности (например, "истинно", "ложно", "частично истинно"). Касается проверки материалов СМИ, слухов, распространяемых в интернете, заявлений политиков, общественных деятелей. Например, заявления политика о том, что «безработица снизилась на 10%» через анализ статистических данных и отчетов.

Для проверки информации разного типа существуют различные ресурсы. Так, простые инструменты для проверки подлинности изображений и их обратного поиска это **Google Reverse Image Search**, который позволяет найти, где и когда было опубликовано конкретное изображение, и выявить его источник (images.google.com), и **TinEye** - инструмент для обратного поиска изображений, помогает определить, где изображение было впервые опубликовано и как оно использовалось (tinEye.com).

При фактчекинге текста необходимо проверить факты и данные. Обязательно проверьте цифры, любые: даты, статистические данные, время, возраст. Помните, что статистические данные легко поддаются манипуляции. Рассмотрим это на примере. Запущена рекламная кампания: 80% стоматологов рекомендуют пасту «*». Однако вскоре она была запрещена как не совсем корректная. На что стоит обратить внимание? Во-первых, в опросе участвовало пять стоматологов. Согласитесь, когда нам говорят, 80% стоматологов, мы представляем количество экспертов большее, чем четыре. Во-вторых, в исследовании дантисты могли выбрать несколько зубных паст, а значит четыре из пяти стоматологов назвали «*» в числе других зубных паст. Возможно, все они в числе рекомендуемых назвали еще и другую зубную пасту, но об этом мы не знаем.

Отличайте факты (все, что можно проверить) от мнений (субъективное восприятие и индивидуальная оценка). Если ваши данные касаются узкоспециализированных вопросов, например, медицинских или юридических, проконсультируйтесь с соответствующими экспертами для их проверки. Убедитесь, что источники информации, которые вы используете, надежны и заслуживают доверия. Избегайте использования данных из сомнительных или неизвестных источников.

Обращайтесь к первоисточникам. В зависимости от типа информации и тематики текста первоисточники могут быть разными. Например:

- официальные высказывания государственных чиновников проверяем на порталах госслужб и соответствующих министерств (например, Akorda.kz);
- научные исследования проверяем в базах данных научных публикаций и в библиотеках ([Web Of Science](https://www.webofscience.com), [Scopus](https://www.scopus.com), [Google Scholar](https://scholar.google.com), [ResearchGate](https://www.researchgate.net));
- маркетинговые исследования на официальных сайтах агентств маркетинговых исследований ([Datahunters](https://www.datahunters.com), [Brand Analytics](https://www.brandanalytics.com));

- официальные документы, законы, постановления — справочные правовые системы (Zakon.kz, Adilet.zan.kz);
- медицинская информация — официальные сайты медицинских систем и организаций (BO3, UpToDate, [The Cochrane Collaboration](http://TheCochraneCollaboration));
- сведения по социальным исследованиям — на сайтах исследовательских организаций ([Pew Research Center](http://PewResearchCenter), Bisam.kz);
- данные статистики — на сайтах статистических органов и независимых организаций (Stat.gov.kz, Eurostat, [World Bank](http://WorldBank), OON, [Google Dataset Search](http://GoogleDatasetSearch));
- заявления организаций и мнения отдельных людей — на официальных сайтах, в СМИ.

Использование фактчекинга и верификации данных показывает вашу приверженность к прозрачности и ответственности, что особенно важно в работе НПО и активистов.

2.5 Создание контента для продвижения данных мониторинга и вовлечения аудитории.

Для эффективного продвижения данных мониторинга важно создать контент, который привлечет внимание аудитории и донесет ключевые сообщения в доступной и увлекательной форме. Мы уже упоминали о том, как важно вписывать сухие цифры в историю. Включение в сюжет истории конкретного человека или группы людей, на которых повлияли результаты мониторинга позволяет вовлечь аудиторию и объяснить важность вашей работы для каждого казахстанца. Помимо сторителлинга есть и другие способы вовлечения аудитории. Рассмотрим их подробнее.

1. Используйте ключевые сообщения. Для этого выберите главные выводы из мониторинга, которые должны стать основой вашей истории. Это могут быть наиболее значимые результаты, проблемы или достижения. Адаптируйте ключевые сообщения так, чтобы они были понятны и интересны для этой аудитории.

2. Создавайте визуальный контент. Это могут быть фотографии, видео, инфографика. К примеру, инфографика позволит визуально представить ключевые данные мониторинга, сделает информацию более доступной и легкой для восприятия (подробнее способы визуализации и основные сервисы мы рассмотрим в коммуникативных стратегиях НПО). Фотографии и видео проиллюстрируют проблему, привлечет внимание и сделает историю более убедительной.

3. Используйте призывы к действию. Укажите, что конкретно аудитория может сделать после ознакомления с контентом (например, подписать петицию, присоединиться к инициативе, распространить информацию). Можно предложить аудитории поделиться своим мнением или опытом, связав

это с темой мониторинга, например, через комментарии или участие в онлайн-обсуждении.

4. Включите экспертов и лидеров мнений. Они помогут расширить охваты и создать общественную дискуссию. Это могут быть не только эксперты НПО, но и партнеры, чиновники, внешние специалисты. Помните, что такие материалы интересны журналистам. Партнерство с новостными изданиями или специализированными медиа поможет расширить охват и повысить доверие к вашим данным.

5. Организуйте акции по результатам мониторинга, которые привлекут внимание журналистов. Эта работа требует креативного подхода и понимания того, что вызывает интерес у медиа, но в случае успеха многократно увеличивает охват заинтересованной аудитории. Это могут быть различные виды пресс-конференций, круглых столов или дискуссионных панелей (по результатам мониторинга с использованием визуальных материалов, таких как инфографика, карты и диаграммы, с приглашением экспертов, чиновников, представителей целевой аудитории); флешмобы, выставки или инсталляции в общественном месте, где результаты мониторинга будут представлены через визуальные элементы, фотографии, видеоролики или даже арт-объекты. Интересным приемом является проведение социального эксперимента, который наглядно продемонстрирует проблему, выявленную в мониторинге. Например, если проблема заключается в доступности государственных услуг, создайте сценарии, в которых добровольцы пытаются получить эти услуги. Социальные эксперименты привлекают внимание за счет своей необычности и способности показать проблему на практике.

Эти акции не только привлекут внимание журналистов, но и помогут донести результаты мониторинга до широкой аудитории, создавая поводы для обсуждений и стимулируя общественные изменения.

2.6 Каналы доставки контента и выбор формата для социальных медиа

Материалы мониторинга можно продвигать в профессиональных медиа и аккаунтах НПО в социальных сетях. Для оповещения о результатах мониторинга государственных программ выбор социальных сетей и форматов зависит от вашей целевой аудитории и цели коммуникации. Ниже представлены рекомендации по каналам доставки контента и выбору формата для социальных медиа, адаптированные для Instagram, YouTube и Facebook.

Facebook имеет одну из самых больших и разнообразных аудиторий, включая представителей власти, СМИ, НПО и общественность. Согласно исследованию активной аудитории (авторов) социальных сетей в Казахстане за сентябрь 2023 года [Brand Analytics](#), активная аудитория от 33 до 54 лет – более 66 %. Площадка подходит для форматов длинного текста, поэтому здесь удобно публиковать подробные отчеты, аналитические материалы и ссылки на полные версии документов. Через Facebook можно организовать обсуждение

результатов в группах или на странице, взаимодействовать с экспертами и получать обратную связь от подписчиков.

Форматы Facebook для освещения результатов мониторинга:

- текстовые посты с визуальными элементами, фото или инфографикой, это может быть презентация ключевых выводов с инфографикой и ссылками на полный отчет;
- короткие видео (до 3 минут) для основной ленты, длинные видео (до 10 минут и более) – для более глубоких разборов тем;
- опросы и опросники как встроенные инструменты, чтобы вовлекать аудиторию и получать обратную связь;
- ссылки на исследования или статьи с сопровождающими описаниями, которые подчеркивают важность информации.

Основными каналами доставки контента кроме основной ленты в данной сети являются: Facebook Stories – короткие, исчезающие посты, которые позволяют делиться мгновенными моментами, хорошо работают для привлечения внимания к срочным новостям или событиям; Live Streams – прямые трансляции с презентацией результатов и последующим обсуждением, которые можно сохранить и разместить на странице, это отличный способ вовлечь аудиторию в реальном времени. Для персонализированной коммуникации может быть использован мессенджер для общения с подписчиками, рассылки новостей и ответов на вопросы.

Instagram – это площадка для визуального контента, отлично использовать для привлечения внимания к ключевым выводам через визуальные элементы, такие как инфографика и короткие видео. Площадка подходит, если вам важно донести результаты до более молодой аудитории. При этом, согласно последнему глобальному обзорному отчету [Digital 2024](#), 16,5% пользователей социальных сетей в возрасте от 16 до 64 лет назвали Instagram своим любимым выбором, что почти на 1% больше, чем годом ранее.

Форматы Instagram для освещения результатов мониторинга:

- фото и карусели (серии изображений) с ключевой информацией, это может быть визуальная презентация, инфографика данных и выводов мониторинга;
- Stories – оперативное информирование с использованием интерактивных элементов (опросы, вопросы по данным мониторинга). Идеальны для коротких, актуальных обновлений, опросов, взаимодействия с аудиторией. Stories остаются активными 24 часа, но вы можете сохранить их в актуальное;
- Reels – короткие видеоролики, акцентирующие внимание на важные моменты мониторинга, они могут легко стать вирусными. Используйте для трендового контента и творческих видеороликов;

- IGTV: Длинные видеоролики, если необходимо более глубокое объяснение результатов мониторинга или презентовать истории героев, которые затрагивают разные аспекты полученных результатов.

YouTube – социальная сеть и крупнейший видеохостинг в мире, позволяет создавать подробные видео, которые могут быть использованы для объяснения сложных данных и выводов. Видео отлично подходят для представления данных, интервью с экспертами и объяснения ключевых моментов. Если НПО имеет свой канал на YouTube, стоит соблюдать ряд правил. Важно структурировать плейлисты, чтобы пользователи легко находили интересующий их контент. Каналами доставки контента выступает не только основной канал, но и YouTube Shorts – новый формат коротких видео, который подходит для трендов, вызовов и быстрых образовательных видео; Live Streams – прямые трансляции (вебинаров, сессий вопросов и ответов, трансляция событий в реальном времени), которые можно сохранить на канале.

Форматы YouTube для освещения результатов мониторинга:

- образовательные видео – подробные разъяснения по важным темам, видеоинструкции, обучающие ролики (5-10 минут), отлично подходят для создания контента, который будет полезен долгосрочно. Например, это может быть детальный разбор результатов мониторинга с графиками и пояснениями;
- истории и документальные фильмы – длинные форматы (10-20 минут и более) для глубокого погружения в тему, рассказы о реальных людях и событиях, этот формат подходит для глубокого анализа и представления историй, связанных с мониторингом;
- вебинары и презентации, круглые столы с обсуждением данных;
- интервью с экспертами, закулисные репортажи, которые могут помочь создать более личную связь с аудиторией.
- Live Streams: Прямые трансляции презентаций результатов мониторинга с возможностью задавать вопросы.

Если целевой аудиторией проекта является молодежь, то можно попробовать транслировать результаты мониторинга в **TikTok**, но для этого нужно адаптировать контент под особенности платформы. TikTok — это динамичная и визуально ориентированная платформа, где преобладают короткие видео с креативным подходом, она особенно полезна для привлечения внимания молодых людей и тех, кто предпочитает визуальный и развлекательный контент. Это могут быть короткие видео (15-60 секунд), в которых ключевые моменты мониторинга представлены в виде коротких и понятных роликов, инфографика с ключевыми данными мониторинга с понятными текстовыми записями. Отлично в TikTok работают образовательные ролики в формате «Как это работает» или «Знаете ли вы?» для объяснения данных мониторинга. Простой язык и визуальные элементы помогут аудитории лучше понять сложные темы. Одним из способов продвижения в TikTok являются

челленджи с использованием популярных хэштегов, чтобы привлечь внимание к результатам мониторинга и увеличить вовлеченность аудитории.

3 Журналистские стратегии: создаем качественный пресс-релиз для продвижения материалов о мониторинге государственных программ развития

Для донесения результатов мониторинга НПО может организовать информационную кампанию. Для этого необходимо четко сформулировать основную цель кампании. Это может быть привлечение внимания общественности к выявленным проблемам, стимулирование изменений на уровне политики или повышение информированности о конкретных результатах мониторинга. Цель информационной кампании всегда имеет целевую аудиторию: граждане, представители власти, СМИ, НПО, или специализированные группы (например, молодежь, женщины, бизнес-сообщество).

Следующий этап – разработка ключевых сообщений. Это могут быть основные выводы мониторинга, которые вы хотите донести до аудитории. Эти сообщения должны быть простыми, понятными и убедительными. Включите в сообщения конкретные рекомендации или действия, которые вы ожидаете от аудитории. Создание информационной кампании для освещения результатов мониторинга требует четкого плана действий и координации различных каналов коммуникации и, в первую очередь, в СМИ. Для этого можно использовать различные коммуникативные стратегии (Приложение 1).

Важным этапом любой журналистской стратегии является создание инфографики и визуальных материалов, которые помогут сделать данные мониторинга более наглядными и доступными. Для этого НПО могут использовать специальные инструменты: *canva*, *piktochart*, *infogram*, *easel.ly* и другие сервисы, многие из которых предлагают достаточно широкий перечень бесплатных инструментов для освещения результатов мониторинга. Рассмотрим некоторые из них подробнее. **Canva** – удобный онлайн-инструмент для создания разнообразных визуальных материалов, включая инфографику, презентации, посты для соцсетей. Имеет широкий выбор шаблонов, интеграция с данными, возможность экспорта в различные форматы. **Tableau Public** – бесплатная версия популярного инструмента для визуализации данных. Имеет широкие возможности для создания интерактивных графиков, карт и подходит для работы с большими наборами данных и глубокой аналитики. **Easel.ly** – платформа для создания инфографики с простым интерфейсом и множеством шаблонов. Имеет возможность создания как статических, так и анимированных инфографик и подходит для быстрого создания инфографики, даже если у пользователя нет опыта работы с графическим дизайном.

Во всех перечисленных инструментах можно сделать простейшие визуализации, которые позволят повысить просмотры результатов мониторинга (рисунок 2).



Рисунок – Простейшие виды визуализации данных мониторинга

Эти инструменты помогут НПО эффективно визуализировать данные, делая их более понятными и доступными для широкой аудитории, что, в свою очередь, способствует более широкому освещению и пониманию результатов мониторинга.

Основными жанрами, используемыми в рамках информационной кампании в СМИ, являются пресс-анонс, пресс-релиз, фактическая справка, интервью, статья. Одним из эффективных инструментов для коммуникации между НПО и СМИ, обеспечивающим точное и быстрое распространение информации, является пресс-релиз. Он может быть использован как основа для создания различных журналистских материалов – новостей, статей, репортажей. Это универсальный инструмент, который облегчает СМИ работу с информацией.

Хотя в современных PR-стратегиях значимость пресс-релиза снизилась, пресс-релиз все еще остается важным инструментом для распространения информации об организации и ее событиях. Хорошо структурированный и информативный пресс-релиз может привлечь внимание журналистов, поэтому остается эффективным рабочим инструментом.

Основным требованием к пресс-релизу является наличие информационного повода. Важно помнить, что пресс-релиз должен нести в себе сообщение о важном для широкого круга людей событии, например, о результатах проведенного мониторинга.

Структура пресс-релиза похожа на новость, построенную по принципу перевернутой пирамиды. Это схема, при которой информация располагается в порядке снижения значимости. Не секрет, что хороший пресс-релиз может использоваться как основа для публикации в СМИ, при необходимости журналист легко может отредактировать текст, просто удалив последние абзацы, где содержатся второстепенные детали. Классическая структура пресс-релиза представлена на рисунке. Рассмотрим структуру пресс-релиза подробнее (рисунок 3).

Начать пресс-релиз лучше с **четкого и информативного заголовка**, который сразу привлекает внимание и передает суть материала. В насыщенном информационном потоке журналистам открывать каждый релиз практически невозможно. Поэтому часто отсев нужной информации делается по заголовку. Обычно после заголовка ставится дата, чтобы журналист или редактор сразу понял, насколько информация пресс-релиза актуальна для СМИ.

СТРУКТУРА ПРЕСС-РЕЛИЗА



Рисунок 3 – Структура пресс-релиза

Первый абзац (лид) – это краткое описание информационного повода и может содержать 1-2 ключевых факта: что произошло, кто участвует, когда и где это произошло. Эта часть должна быть короткой и полезной, поэтому лучше не начинать её с общих фраз, это позволит привлечь внимание

журналистов с первых строк и дать им всю необходимую информацию для принятия решения о публикации. Желательно уложиться в 3-4 предложения.

В основной части важно указать ключевые факты, которые не вошли в лид. Для повышения внимания журналистов в пресс-релизе можно сделать упор на новизну и актуальность данных мониторинга. Сообщить, почему эти данные важны именно сейчас и как они связаны с текущими событиями или обсуждаемыми в обществе проблемами. Чтобы создать доверие к материалу и показать журналистам, что ваши данные заслуживают внимания и могут быть использованы без дополнительных проверок, предоставьте в тексте проверенные факты, включите ссылки на источники данных, результаты исследований и комментарии экспертов. Цитаты ключевых участников, экспертов, связанных с мониторингом, придадут пресс-релизу дополнительную ценность и могут быть использованы журналистами в их материалах. Хорошим приемом успешности пресс-релиза может стать предложение дополнительных материалов по запросу издания, указание на возможность эксклюзивного интервью и другие возможности, которые будут мотивировать СМИ к взаимодействию с НПО. Хорошо также обращаться к конкретным журналистам, которые могут быть заинтересованы в теме.

Справка о компании содержит уточняющую информацию, ее дают в заключительных абзацах пресс-релиза. Даются важные данные о компании: профиль деятельности, краткое описание проекта, в рамках которого проведен мониторинг или исследование. Далее обязательно даются **контактные данные**. Когда журналист получает пресс-релиз без контактных данных, он не может получить дополнительную информацию или комментарии организации. Минимальный набор контактных данных: фамилия и имя представителя компании (контактное лицо), должность, телефон и рабочий e-mail.

Важно адаптировать содержание и формат пресс-релиза под специфику целевых СМИ. Если вы отправляете материал в деловые издания, акцентируйте внимание на экономических аспектах мониторинга. Для социальных медиа и блогеров сделайте упор на человеческие истории и визуальный контент. Приложите к пресс-релизу инфографику, диаграммы или карты, которые визуально иллюстрируют ключевые результаты мониторинга. Укажите, что эти материалы доступны для использования в публикациях.

4 Совместное освещение результатов мониторинга: взаимодействуем со СМИ

4.1 Инструменты взаимодействия

Для освещения результатов мониторинга НПО может использовать свои каналы в социальных медиа и блогах. Вирусные посты или темы для обсуждения могут быть подхвачены журналистами и стать основой для новостей или статей. Однако более эффективный результат приносит целенаправленное взаимодействие со СМИ. Инструменты этого взаимодействия у НПО могут быть различными:

- пресс-релиз. Пресс-релизы позволяют создавать позитивный имидж через СМИ и интернет, они информативные и легко усваиваются в широких кругах;
- история успеха. Организация может написать историю или статью для печатных СМИ, может подготовить материал для телевидения или пригласить журналистов выпустить эксклюзивный рассказ о событии, которое компания считает чрезвычайно важным, например, о мониторинге. Этот инструмент выгоден тем, что его легко контролировать;
- интервью и пресс-конференция. Пресс-конференции имеют элемент открытости и доверия, который используется в медиа для представления информации об организации. Пресс-конференция также позволяет создать новостной повод и привлечь внимание к проблеме, а может быть приурочена к какому-то событию, например, освещению результатов мониторинга государственных программ;
- создание событий. Организация мероприятий, направленных на создание положительного имиджа среди общественности. К ним относятся круглые столы, мастер-классы, форумы, лекции;
- подготовка видеоматериалов, в которых НПО иллюстрирует результаты мониторинга. Это может быть краткий видеоролик на 1-2 минуты, в котором акцент сделан на одном аспекте мониторинга, например, на его ключевых результатах или конкретном случае нарушения. Такое видео может быть распространено через социальные сети для быстрого привлечения внимания. Или документальный фильм на 10-20 минут, детально освещающий всю работу мониторинга, интервью с экспертами, пострадавшими, и кадры с мест событий. Такой фильм может быть показан на специальных мероприятиях, конференциях или даже на телевидении. Все видеоматериалы могут быть предложены СМИ;
- партнерство с журналистами. НПО может заранее договориться с журналистами о совместной работе над освещением результатов мониторинга. Это может включать эксклюзивные материалы, спецрепортажи или совместные проекты, что усилит влияние мониторинга на общественное мнение.

Использование всех этих инструментов делает взаимодействие со СМИ эффективным. Не ждите, пока СМИ сами к вам обратятся. Знакомьтесь с журналистами, приглашайте их на свои мероприятия, будьте на связи. Построение взаимоотношений помогает вам быть на виду.

4.2 Как сделать цифры интересными

Чтобы сделать цифры мониторинга интересными для аудитории, важно не только представить данные в доступной и наглядной форме, но и придать им контекст и значимость. Для этого можно дать цифры через призму человеческих историй. Расскажите, как данные мониторинга влияют на конкретных людей, сообщества или проекты.

Хорошим приемом является персонализация и контекстуализация. Переходите от общих цифр к конкретным примерам. Это может быть история конкретного региона, человека или организации, пострадавшей от определенной проблемы. Покажите, что означают цифры в контексте повседневной жизни людей. Например, объясните, как изменение на 5% в финансировании может повлиять на доступность медицинских услуг в Казахстане.

Хорошо работает перевод сложных чисел в понятные аналоги. Например, если речь идет о площади вырубленных лесов, сравните её с размерами футбольного поля или площади города. Аудитория лучше воспринимает информацию, если она касается их местного региона, поэтому по возможности локализируйте данные, чтобы они имели непосредственное значение для вашей аудитории.

Чтобы не перегружать аудиторию множеством цифр, сфокусируйтесь на нескольких ключевых показателях, которые наиболее важны и релевантны. Их можно вставить в ключевые сообщения, которые аудитория легко запомнит и сможет повторить, например, «каждый 10-й житель региона не имеет доступа к чистой воде». Обязательно сравните полученные цифры с данными из предыдущих периодов, другими регионами или странами. Это поможет понять, насколько ситуация улучшилась или ухудшилась.

Системные цифры, или данные, лучше воспринимаются в визуализации или инфографике, которая делает данные понятными и привлекательными. Это могут быть диаграммы, карты и иллюстрации. Если платформа позволяет, можно использовать интерактивные карты, графики, которые позволяют пользователям самостоятельно исследовать данные. Следует отметить, что повышает интерес аудитории введение геймификации, к примеру, в презентации это могут быть тесты или квизы.

4.3 Презентация результатов мониторинга в формате интервью

Часто результаты мониторинга медиа просят представить в формате интервью, и тогда важно тщательно подготовить спикера, чтобы он смог эффективно донести основные выводы и рекомендации. С одной стороны, нужен человек, который умеет понятно и внятно доносить сложную информацию до аудитории и не боится камеры, с другой – он должен хорошо понимать все ключевые результаты мониторинга, включая детали, методы сбора данных и выводы. Поэтому еще на этапе проведения исследования,

продумайте, чтобы в команде был человек, который будет взаимодействовать со СМИ.

Но вот наступил момент, когда вашей команде нужно презентовать результаты мониторинга и у вас есть ключевой спикер для интервью. Первое, что необходимо сделать, определить 3-5 основных посылов, которые важно озвучить во время интервью. Формулировки должны быть простыми и понятными. Помните, что недостаточно только говорить о проблемах, выявленных в мониторинге, нужно предлагать конкретные рекомендации по их решению. Это делает интервью более полезным и продуктивным.

Следующий этап – подготовка к вопросам. Составьте список возможных вопросов, которые могут быть заданы в ходе интервью. Это могут быть уточняющие вопросы по данным, методологии, влиянию на конкретные группы населения или запросы на дальнейшие пояснения. Определите потенциально проблемные моменты в данных или выводах, которые могут вызвать критику или сомнения. Если есть возможность, запросите список вопросов заранее. Если нет, воспользуйтесь своим предыдущим опытом и вспомните те вопросы, которые вам задавали раньше. Разработайте аргументированные ответы. Если есть вопросы, которые могут оказаться нежелательными, продумайте, как можно ответить на них, не теряя при этом свой авторитет. Очень важно быть готовым к таким вопросам эмоционально. Проведите репетицию интервью, где кто-то будет играть роль журналиста, задавая вопросы. Когда вы несколько раз проговорите свое выступление, вы, во-первых, лучше его запомните, а во-вторых, сможете услышать слабые места в своей речи (и своевременно их подкорректировать). Помните про три важных нюанса: 1) репетируйте вслух, 2) говорите своими словами, а не читайте по бумажке (даже если во время интервью у вас будут заготовки), 3) репетируйте перед реальным слушателем (коллегой, другом). Тогда во время интервью вы будете выглядеть непринужденно, а не как человек, который просто озвучивает свой текст. Анализ репетиции поможет устранить недостатки и улучшить общую презентацию информации.

Яркие экспертные интервью помогают не только сделать вашу информационную кампанию более успешной, но и наладить долговременное сотрудничество со СМИ, потому что журналисты и редакции СМИ всегда заинтересованы в пуле экспертов, которые могут дать комментарии по самым разным вопросам. А НПО, в свою очередь, заинтересовано в формировании профессионального бренда и налаженном диалоге с гражданским обществом. В приложении 2 представлен чек-лист, в котором даны рекомендации и частые ошибки при продвижении информационной кампании и результатов мониторинга в СМИ и дается ключевая информация, как выстраивать коммуникацию с журналистами, чтобы формировать бренд НПО и рассказывать о важных проектах организации в СМИ.

Алгоритм разработки коммуникационной стратегии

1. Цель стратегии – **чего вы хотите достичь** через взаимодействие с журналистами и представленность в социальных сетях?
 2. Задачи. Определите **конкретные и измеримые показатели** для достижения этой цели: например, 2 публикации ежемесячно в аккаунтах региональных медиа, 2 еженедельных поста в социальных сетях НПО, ежедневные stories. Задачи важно формулировать конкретно, обязательно указывая временные рамки.
 3. Оценка сильных и слабых сторон НПО **с точки зрения охвата СМИ**. Для этого нужно ответить на ряд вопросов:
 - С какими СМИ у НПО уже налажены связи? Какие СМИ интересны для развития?
 - Есть ли у НПО хорошие визуальные материалы по результатам мониторинга?
 - Как можно изложить тему проекта «простым языком»?
 - Какие организации (правительственные и неправительственные) могут выступить информационными партнерами?
 - Кто в НПО не только отличный эксперт, но и хороший спикер?
- ***Перечень вопросов открытый. Такая оценка позволит повысить возможности информирования.
4. Бюджет. При планировании проекта (в том числе по мониторингу) удостоверьтесь, что ваш **бюджет включает расходы на мероприятия по коммуникациям** / информированию общественности.
 5. Кто ваша целевая аудитория? Работа НПО может стать эффективнее, если **понимать целевые аудитории проекта** или направления деятельности. Помните, что целевых аудиторий может быть несколько, и у каждой из них могут отличаться каналы коммуникации, аспекты темы, форматы подачи материала и т.д. Среди целевых аудиторий обязательно должны быть ваши стейкхолдеры.
 6. Выбор средств и тактик взаимодействия. Этот шаг напрямую связан с вашими целевыми аудиториями. Например, **от целевой аудитории будет зависеть формат подачи** материала (инфографика, репортаж, история, аналитическая статья). Тактики определяют, как вы будете взаимодействовать с целевыми аудиториями, в каких формах будете транслировать результаты вашего мониторинга. Важно понимать, что СМИ – это часть работы по информированию, параллельно подключаем социальные сети и способы активного взаимодействия (выставки, флешмобы и другие средства).
 7. Определение приоритетных вопросов. Мониторинг может быть комплексным и разносторонним, однако **аудитория хорошо воспринимает лишь 2-3 темы**. Это могут быть разные темы в разных СМИ для разных целевых аудиторий, тогда ваша работа будет продуктивнее.

8. Основные месседжи. У НПО может быть **2-3 основных сообщения об организации**, а также сообщения для отдельных проектов или кампаний. Важно:
- сообщения понятны аудитории,
 - сообщения пересекаются между собой,
 - сообщения выражают основную идею организации.
9. Оценка эффективности работы со СМИ. **Следите за освещением вашей деятельности в медиа.** Сохраняйте скрин-копии публикаций в электронных медиа, скачивайте видео для архива, отмечайте названия СМИ и фамилии журналистов, которые пишут о вас. Обращайтесь к этим материалам время от времени в своих электронных ресурсах (на сайте или странице в социальных сетях), подтверждая свою экспертность и историю исследований.

Чек-лист «Продуктивно взаимодействуем с журналистами»

Как выстраивать коммуникацию с журналистами, чтобы формировать бренд НПО и рассказывать о важных проектах организации в СМИ? Освещение в СМИ – важное направление развития организации. Мы подготовили чек-лист, в котором даны рекомендации и частые ошибки при продвижении информационной кампании и результатов мониторинга в СМИ.

МОЖНО И ДАЖЕ НУЖНО	НЕ РЕКОМЕНДУЕМ
САМОРЕКЛАМА Важно формировать бренд своей НПО и повышать узнаваемость аудитории.	
Указать название организации.	Упоминать бренд больше 2 раз.
Дать в материале одну ссылку на сайт или соцсети.	Призывать подписываться на канал или рассылку.
Рассказать об эффективности и пользе своей работы.	Отчитываться о результатах проекта.
ПРЕДВЗЯТОСТЬ У НПО часто есть идея, которая продвигается, но объективность превыше всего. Ваша задача – презентовать результаты мониторинга, общественных дискуссий или исследований, а выводы будет делать аудитория.	
Связать материал с проблемами читателя, показать влияние проблемы на жизнь аудитории.	Убеждать читателя занять вашу сторону и продвигать свою идею, это же самое главное.
Показать серьезность источников и инструментов мониторинга, это повысит доверие вашей аудитории.	Использовать общие сочетания типа «ученые говорят...», «по данным исследований» и т.д.
Дать объективный обзор, чтобы журналисты могли разобраться во всех фактах, включая факты оппозиции.	Давать только свою точку зрения, потому что именно ваша позиция верная.
Четко объяснить причины, стоящие за кампанией или действиями НПО.	Указать только, что НПО провело исследование по гранту.
ТЕМА & СМИ Прежде чем обращаться в СМИ, изучите профиль и целевую аудиторию данного медиа. Не забывайте, что СМИ интересуют новости и важные региональные события.	
Отправить пресс-релиз в то СМИ, аудитории которого наиболее интересна ваша тема.	Рассылать однотипные сообщения во все издания – чем больше, тем лучше!
Искать важные новостные поводы.	Создавать инфоповоды ради упоминания в медиа
Персонализировать рассылку – показать, что вы знаете СМИ и интересы его аудитории.	Отправлять приглашения на все мероприятия максимальному количеству СМИ.

Даже скучную тему подать интересно, или, по крайней мере, объяснить, почему это важно аудитории.	Повторять несколько раз, чтобы объяснить. С третьего раза точно получится!
В материале предложить цитаты экспертов, чиновников. Дать ключевые цифры по исследованию	Вставлять в материал много восклицаний и вопросов, но отказаться от цифр и цитат.
Упомянуть результаты альтернативных исследований и комментировать высказывания внешних экспертов.	Предлагать комментарии только экспертов из вашей команды.
<p style="text-align: center;">КОММУНИКАЦИЯ</p> <p style="text-align: center;">Взаимодействие с журналистом или СМИ нужно выстраивать на перспективу. Придерживаемся правил деловой переписки. Если позволяет ситуация, выбираем полуофициальный стиль общения.</p>	
Уточнять у журналиста, когда и в каком мессенджере ему удобно общаться, звонить по договоренности.	Звонить журналисту на личный номер, уточнять детали в выходные и праздничные дни.
Выбирать удобные форматы текстовых документов, фото и видео.	Отправить материал в формате .pdf
Предложить журналисту выбор форматов, быть гибким и готовым к правке текста.	Просить внести правки в уже опубликованный материал.
Уменьшать вес изображений и выбирать для них простые форматы JPG и PNG. Отобрать самые лучшие кадры заранее.	Отправить все 100500 фотографий и презентаций, чтобы журналист лучше разобрался в теме.
Предлагать интересные сюжеты и материалы для освещения в СМИ	Предлагать вознаграждение за публикацию контента

Список используемой литературы:

1. Рендалл Дэвид . «Универсальный журналист», ProMedia.1996
2. Лазутина Г.В. «Основы творческой деятельности журналиста», Аспект Пресс, 2021
3. Агамян Е.Ю. Основы тележурналистики : учебное пособие - Новосибирск , 2021
4. Досмухамедов Х. Журналистика и информация – Атырау, 2019
5. Катенева И.Г. Социальная журналистика : учебное пособие - Новосибирск , 2023
6. Биржанова Г. Хоменок О. «Расследовательская журналистика: теория и практика», Правовой медиа-центр, 2022
7. Стексова Т.И. Медиакоммуникация как отражение социальных процессов : методическое пособие - Новосибирск , 2022

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА:
«Адвокация, как фактор институционализации инструментов и
результатов мониторинга государственных программ развития»
(для некоммерческих организаций)»

1. Адвокация: суть и смысл	
1.1 Что такое Адвокация?	76
1.2 Адвокация , как инструмент участия граждан	76
1.3 Адвокация – испытание возможностями	76
1.4 Адвокация – кумулятивные процессы	77
1.2. Почему нужно заниматься адвокацией?	
1.2.1 Решение конкретных проблем	77
1.2.2 Укрепление и расширение полномочий гражданского общества	78
1.2.3 Развитие и укрепление демократии.....	78
1.3 Какие факторы способствуют успеху адвокационной деятельности?	
1.3.1 Внешние факторы	78
1.3.2 Внутренние факторы	79
2. Методология планирования и проведения адвокации: основные алгоритмы	
2.1 Восемь алгоритмов планирования и проведения адвокации	
Алгоритм 1: формулирование и анализ проблемы	
2.1.1.1 Формулирование проблемы	82
2.1.1.2 Анализ причин и следствий проблемы	82
2.1.1.3 Приоритизация причин	83
2.1.1.4 Детальное изучение приоритетных причин	84
Алгоритм 2: формулирование предложения	
2.1.2.1 Определение предполагаемого метода решения	84
2.1.2.2 Приоритизация одного из методов решения	85
2.1.2.3 Формулирование адвокационного предложения	85
2.1.2.4 Изменения в политической, культурной и институциональной сферах жизни	86
2.1.2.5 Значение второстепенных задач	86

Алгоритм 3: Определение целевой аудитории, ответственной за принятие решений

- 2.1.3.1 Зачем нужно проводить анализ целевой аудитории, ответственной за принятие решений? 87
- 2.1.3.2 Кто принимает решение по выдвинутому предложению?..88
- 2.1.3.3 Что собой представляет процесс принятия решения? 88
- 2.1.3.4 Когда будет принято решение? 89

Алгоритм 4: Исследование каналов влияния

- 2.1.4.1 Определение ключевых игроков 89
- 2.1.4.2 Классификация ключевых игроков на союзников, нейтралов и противников 90
- 2.1.4.3 Приоритизация ключевых игроков 91
- 2.1.4.4 Изучение интересов лиц, принимающих решения, и других ключевых игроков 91

Алгоритм 5: SWOT-анализ

- 2.1.5.1 Самоанализ: Определение сильных и слабых сторон 92
- 2.1.5.2 Определение возможностей и угроз в политической среде 93

Алгоритм 6: Разработка адвокационной кампании /стратегии

- 2.1.6.1 Что такое адвокационная стратегия? 93
- 2.1.6.2 Формы адвокационной стратегии 94

Алгоритм 7: Развитие плана действий

- 2.1.7.1 Подготовительные действия 100
- 2.1.7.2 Конкретные мероприятия, влияющие на целевую аудиторию, ответственную за принятие решения 102

Алгоритм 8: Проведение и мониторинг адвокационной кампании

- 2.1.8.1 Зачем нужен мониторинг? 104
- 2.1.8.2 Оценка процесса планирования..... 104
- 2.1.8.3 Оценка реализации плана 105
- 2.1.8.4 Оценка долгосрочного результата и воздействия..... 105

1. АДВОКАЦИЯ: СУТЬ И СМЫСЛ



1.1 Что такое АДВОКАЦИЯ?

АДВОКАЦИЯ представляет собой организованные усилия граждан, предпринимаемые с целью влияния на подготовку и проведение конкретных действий в области государственной политики путем давления на правительство, международные финансовые организации и другие властные структуры.

АДВОКАЦИЯ охватывает разнообразные виды деятельности, посредством которых осуществляется доступ и влияние на лиц, выносящих важные решения для группы граждан или всего общества в целом.

1.2 АДВОКАЦИЯ , как инструмент участия граждан

АДВОКАЦИЯ – это инструмент реального участия граждан в процессе принятия решения властными структурами. АДВОКАЦИЯ – это метод, который, наряду с выборами, политическими форумами, специальными комиссиями и т.п., позволяет добиться изменений в различных сферах жизни гражданского общества и, таким образом, воздействовать на государственную политику с помощью систематического и демократического участия граждан в процессе принятия решений, имеющих непосредственное отношение к их повседневной жизни.

Основные сферы жизнедеятельности общества для участия граждан в адвокации:

- Внутренняя демократия;
- Экономические и человеческие ресурсы;
- Ответственность;
- Желание бороться;
- Кредит доверия;
- Способность объединять людей вокруг различных сфер деятельности, по социально-экономическим классам, расам/национальностям и т.д.;
- Способность мобилизовать людские массы;
- Талантливые лидеры;
- Налаженные отношения с национальными и международными ключевыми игроками; Альянсы;
- Голос народа.

1.3 АДВОКАЦИЯ – испытание возможностями

Степень, в которой граждане способны влиять на решения, принимаемые властями, - это осуществление полномочий гражданского общества. АДВОКАЦИЯ может рассматриваться как исполнение общественной власти, сопряженной с государственной. Эффективная АДВОКАЦИЯ предполагает использование всевозможных способов взаимодействия с различными источниками власти.

Эти способы повышают вероятность роста ответственности правительства по отношению к своим гражданам. Некоторые из них помогают сосредоточить и укрепить общественную власть, другие служат укреплению технического потенциала.

АДВОКАЦИЯ требует серьезных аналитических способностей, выработки альтернативных вариантов, ведения переговоров, исследований, а также знаний о методологии планирования, проведения адвокационных кампаний и информационного менеджмента.

1.4 АДВОКАЦИЯ – кумулятивные процессы

АДВОКАЦИЯ – это больше, нежели чем стратегия или деятельность. Она предполагает длительное и упорное воплощение в жизнь целого ряда креативных стратегий и мероприятий. Как правило, победы в адвокации можно достичь, лишь потерпев многочисленные поражения. Здесь важно не сдаваться без боя, учиться на собственных ошибках и постоянно повышать потенциал своей организации или коалиции.

Для достижения поставленной цели в адвокации используется сочетание нескольких взаимодополняющих видов деятельности. Одерживая одну за другой незначительные победы в решении конкретных задач, организация или коалиция постепенно выстраивает общественную власть и накапливает необходимый технический потенциал для решения более масштабных проблем.

1.2 Почему нужно заниматься адвокацией?

Существует масса причин для занятия адвокацией. Перечислим самые главные из них с точки зрения перспективы для гражданского общества: (а) решение поставленных задач путем конкретных изменений в государственной политике; (б) упрочение и расширение полномочий гражданского общества; и (с) продвижение и укрепление демократии.

1.2.1. Решение конкретных проблем

Большинство организаций гражданского общества, ратующих за справедливость, демократию и устойчивое развитие, стремятся изменить один или несколько аспектов социальной, экономической, политической, культурной жизни, в которых они осуществляют свою деятельность. АДВОКАЦИЯ фокусируется на решении проблем, затрагивающих каждую из

этих сфер. Граждане составляют планы, реализуют стратегии и проводят мероприятия, направленные на конкретные решения этих проблем, в большинстве случаев предполагающие изменения в государственной политике.

Важно с самого начала вовлечь в решение проблемы тех, кого она больше всего затрагивает. Это гарантирует, что требование группы или коалиции отражает приоритеты целевой группы населения и ориентировано на достижение реальных изменений в повседневной жизни.

1.2.2. Укрепление и расширение полномочий гражданского общества

По мере ведения общественной организационной работы, создания альянсов, воспитания лидеров и расширения деятельности на национальном и международном уровне АДВОКАЦИЯ стимулирует упрочение и расширение полномочий гражданского общества. Планирование и проведение адвокационных инициатив не только позволяет решить сиюминутные проблемы, но, в перспективе, способствует укреплению организаций и коалиций, участвующих в адвокации. Это, в свою очередь, является подготовкой к будущей работе, которая может оказать немалое влияние на государственную политику.

1.2.3. Развитие и укрепление демократии

АДВОКАЦИЯ предполагает налаживание прямых взаимоотношений между обществом и государством, что является важнейшим показателем подлинной демократии. Занятие адвокацией помогает повысить участие граждан в принятии решений государственной значимости и поднять уровень политической культуры и транспарентности. По мере того, как гражданское общество будет добиваться всё больших успехов в процессе адвокации, отношения между институтами власти и гражданами будут меняться, становясь более демократичными.

1.3. Какие факторы способствуют успеху адвокационной деятельности?



Успех адвокационной деятельности зависит от множества факторов внутреннего и внешнего характера.

1.3.1. Внешние факторы

В каждой стране своя реальность. таким образом, возможности и препоны на пути развития цивилизованного общества, а также участия граждан в адвокационных инициативах, нужно рассматривать согласно прилагаемым обстоятельствам. Вместе с тем, можно обобщить наиболее значимые внешние факторы для политической среды отдельно взятой страны, от которых зависит способность граждан влиять на государственную власть путём участия в адвокационной деятельности. Что к ним относится ?:

- **Открытость к демократии:** АДВОКАЦИЯ добивается наибольших успехов в том обществе, где органы государственной власти участвуют в развитии и упрочении демократии. В частности, АДВОКАЦИЯ предполагает соблюдение властями основных прав человека, в том числе право на жизнь, свободу собраний и свободу выражения мнений. Если эти права не соблюдаются, политическая ниша гражданского участия будет невелика.

- **социальная, экономическая и культурная справедливость:** Бедность, а также социальная, экономическая и культурная изоляция снижают способность маргинальных слоёв населения к объединению, планированию и реализации инициатив, влияющих на государственную политику. Бедность и социальное отчуждение, как правило, усиливают позиции обеих сторон: структур власти („Объединившись, бедняки становятся опасны”) и традиционно маргинальных слоёв населения («Государство – это враг»). такая позиция становится препятствием для построения правильных отношений между государством и его гражданами – правильных в том случае, если АДВОКАЦИЯ заявляет о своей эффективности.

- **децентрализация:** Занимаясь адвокацией, важно иметь доступ к лицам, ответственным за принятие решений, и другим ключевым игрокам. Когда в государстве слишком сильна центральная власть, доступ граждан к институтам власти ограничен, что затрудняет поиск решений их проблем.

- **демократизация доступности к СМИ:** Возможность влиять на общественное мнение, формируя его, имеет решающее значение для успеха адвокационных инициатив. Доступность СМИ приобретает огромную важность. Если контроль над СМИ сосредоточен в руках нескольких человек, то для определенных слоёв общества доступ к ним ограничен. Это лимитирует возможность сообщить в прессе о важных проблемах государственного масштаба и оказать эффективное воздействие на процесс принятия решений органами государственной власти.

- **прозрачность:** Чтобы влиять на действия властей, граждане должны иметь доступ к информации, представляющей интерес для всего общества. Не имея доступа, группы и коалиции, желающие влиять на государственную политику, не могут получить достаточно информации для проведения анализа проблемы и выдвижения перспективных предложений по ее решению. Возникает необходимость в культуре ответственности, обязывающей госчиновников проявлять внимание к гражданам, особенно в вопросах, касающихся исполнения конкретных аспектов государственной политики.

1.3.2 Внутренние факторы

Организации гражданского общества, особенно из традиционно маргинальных слоёв населения, также вынуждены укреплять свои позиции на внутреннем фронте и копить силы для противостояния государственным структурам. Что к ним относится?:

- **Внутренняя демократия:** Демократическое устройство организации – это инструмент для осуществления правомочности. Внутренняя демократия расширяет возможности для участия, особенно среди традиционно маргинальных общественных групп. В свою очередь, это позволяет планирование адвокационной деятельности с высокими шансами на успех. Внутренняя демократия имеет огромное значение для понимания традиционных гендерных ролей в рамках организации.
- **Желание сотрудничать с властями:** Даже если АДВОКАЦИЯ предполагает пересечение интересов в политическом контексте - процесс, который зачастую носит противоречивый и поляризованный характер – необходимо, чтобы гражданское общество всегда проявляло готовность общаться с властями как можно более конструктивно и как можно менее конфликтно. Это взаимосотрудничество является средством, с помощью которого организация или коалиция добивается достижения целей адвокации.
- **Желание строить и укреплять альянсы:** АДВОКАЦИЯ будет более эффективной при условии взаимного сотрудничества различных слоев и групп общества. таким образом, альянсы укрепляются, а оппозиция слабеет.
- **Взгляд на адвокационную деятельность как на часть стратегии, направленной на преобразование в долгосрочной перспективе:** Даже если АДВОКАЦИЯ проводится для достижения конкретных результатов в краткосрочной или среднесрочной перспективе, она должна рассматриваться как инструмент достижения более масштабных целей - социальных, экономических, политических изменений в долгосрочной перспективе. Другими словами, краткосрочные и среднесрочные результаты должны быть приведены в соответствие с долгосрочными целями и способствовать укреплению усилий по достижению изменений.
- **Четкое формулирование миссии организации или коалиции:** Адвокационные инициативы должны быть согласованы с обозначенной миссией, заранее выработанной организацией или коалицией. Работа, лежащая в основе адвокации согласно заявленной миссии организации или сообщества, гарантирует, что адвокатура является частью общей программы, а не служит для отвлечения внимания или маргинальной деятельности. Формулирование миссии определяет идентичность организации или коалиции, поясняет род ее занятий, перечисляет проблемы, которые она намеревается решить, а также изменения и результаты, которых она намерена добиться.

- **Основные сведения об устройстве государственных институтов:** Когда организация или коалиция планирует влиять на государственную политику, чрезвычайно важно знать, как устроена судебная система, иметь понятие о национальном и международном законодательстве, о том, как устроены различные органы власти, от которых зависит принятие решений, а также быть в курсе актуальных течений государственной политики, которые влияют на ту или иную проблему.
- **полноценное понимание политической обстановки:** Успех адвокационных инициатив зависит от умения организации или коалиции различать нюансы политической обстановки, в которой будет осуществляться АДВОКАЦИЯ. Способность к объективному анализу и выработке жизнеспособных альтернатив в политическом и техническом плане зависит от глубины понимания ситуации.
- **информационный менеджмент и исследовательский потенциал:** Кто обладает информацией, тот обладает властью! Адвокаты граждан нуждаются в достоверной информации, чтобы проанализировать проблему, выработать альтернативную политическую программу, понять, как устроены сферы, в которых принимаются решения, определить ключевых игроков, выработать стратегию для последующего внедрения и подготовить аргументы в поддержку политических предложений. Все это предполагает необходимость проведения исследований или налаживания связей с научно-исследовательскими институтами, чьи сотрудники располагают опытом, который может помочь в достижении успеха адвокационной деятельности.
- **Образовательные возможности:** Чтобы организация или коалиция лучше ориентировались в намеченных к разрешению проблемах, а также для усиления исследовательского и аналитического потенциала, необходимо предоставить их лидерам возможность непрерывного образования.
- **Четко прописанные договорённости между частными лицами и организациями, сотрудничающими в рамках адвокационной инициативы:** Физические лица или организации, участвующие в группе или коалиции, занимающимися адвокацией, должны достичь четких договорённостей в плане совместной работы. Это поможет прояснить заявленные ожидания и интересы. Конфликты и разногласия как внутри организаций, так и между ними, неизбежны, но эти проблемы могут быть сведены к минимуму путем достижения конкретных соглашений в соответствии с уставом внутреннего распорядка, согласно которого люди, состоящие в группе или коалиции, получают возможность общаться со средствами массовой информации или представителями государственной власти. Важно вести работу в обстановке прозрачности, поскольку заключенные соглашения будут способствовать повышению эффективности и результативности совместных усилий.

- **наличие человеческих и экономических ресурсов для реализации адвокационных инициатив:** АДВОКАЦИЯ нуждается в ресурсах. Помимо денежного обеспечения, для проведения намеченной адвокационной деятельности организация должна располагать персоналом, обладающим соответствующей подготовкой и опытом.

2. МЕТОДОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОВЕДЕНИЯ АДВОКАЦИИ: ОСНОВНЫЕ АЛГОРИТМЫ

Существует множество методов планирования и внедрения адвокационных стратегий. В качестве ориентира предлагаем ознакомиться с восемью алгоритмами методологии поэтапного планирования **адвокации**.

Основу любой методологии планирования адвокации составляют четыре логических вопроса:



- ✓ Чего мы хотим (какую проблему намерены решить)?
- ✓ Кто способен решить обозначенную проблему?
- ✓ Что нужно предпринять для убеждения лиц, ответственных за принятие решений?
- ✓ Как убедиться в эффективности выбранной стратегии?

Эти четыре вопроса лежат в основе более детального списка вопросов, которые, в свою очередь, являются фундаментальной основой для претворения в жизнь 8 шагов поэтапного планирования **адвокации**.

2.1 . ВОСЕМЬ АЛГОРИТМОВ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОВЕДЕНИЯ АДВОКАЦИИ

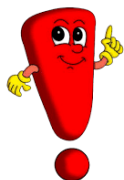
Алгоритм 1: формулирование и анализ проблемы

2.1.1.1 *Формулирование проблемы*

Группа, выдвигающая адвокационную инициативу, должна первым делом определить, какую именно проблему она собирается решить. Иногда четко сформулировать проблему не составляет труда, особенно на местном уровне. тем не менее, организации гражданского общества зачастую вынуждены изучать огромный список проблем, которые негативно отражаются на одном или нескольких слоях населения. В таких случаях участникам группы нужно отобрать наиболее приоритетные проблемы, из которых выделить одну, самую насущную, с учетом того факта, что каждая проблема требует

отдельного изучения и конкретного решения. Кроме того, каждая проблема потребует иной стратегии влияния, в соответствии со спецификой органа государственной власти и целевой аудитории, от которой зависит принятие решений.

Решение выбранной проблемы напрямую зависит от изменения государственной политики. Этим же принципом должна руководствоваться группа, организующая процесс адвокации. Определяя приоритетность проблемы, требующей разрешения с помощью адвокации, необходимо выделить три основных критерия:



- Осуществимость задуманного и наличие политических и технических способов решения;
- Глубокое понимание проблемы значительной частью общества;
- Мотивация для группы, занимающейся адвокацией.

2.1.1.2. Анализ причин и следствий проблемы

После того, как проблема была сформулирована, организаторы приступают к анализу её причин и следствий, предварительно собрав информацию относительно следующих моментов:

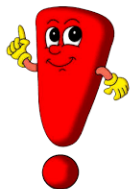
- Основания для возникновения проблемы (почему?);
- Главные причины проблемы;
- Следствия проблемы.

Этот анализ поможет перейти от общих запросов, как правило, абстрактных и сложных, к конкретным требованиям - простым и понятным. Важно провести четкую грань между причинами и следствиями, потому что именно причины, а не следствия, являются целью проведения адвокации. Предложение о том, как можно решить ту или иную проблему, сможет оказаться эффективным лишь в том случае, если оно глубоко затрагивает причины проблемы. Предложения, влияющие лишь на следствия, не смогут справиться с основной проблемой. Следовательно, в случае, если организаторы адвокационной кампании умеют четко разграничивать причины и следствия, им будет несложно определить группы людей, которых в наивысшей степени затрагивает данная проблема. Именно эти люди более всего заинтересованы в том, чтобы принять непосредственное участие в адвокационной кампании. Они с самого начала должны быть вовлечены в адвокационные мероприятия.

2.1.1.3. Приоритизация причин

Глубокий анализ позволяет выявить большее количество причин, каждая из которых подлежит рассмотрению, если это потребуется для решения проблемы. Приоритизацию причин следует проводить путем установления следующих моментов:

- Какие причины должны быть рассмотрены в первую очередь? Почему?



- Существует ли причина, рассмотрение которой будет в большей степени, чем остальные, способствовать решению проблемы? Почему?
- Какую из причин можно рассмотреть наиболее легко и в кратчайшие сроки? Почему?
- Существует ли причина, тормозящая решение остальных? Каким образом?

Иногда организаторы адвокационной инициативы вынуждены выбирать между причиной, рассмотрение которой является наиболее критичным для решения проблемы, и другой причиной, с которой можно будет разобраться гораздо быстрее. Такие ситуации, когда выбор делается в пользу менее критичной, но зато легкоустранимой причины, зачастую приносят определенное преимущество. Одержав временную победу, группа или коалиция получает ценный опыт и укрепляет свой потенциал. Кроме того, такие моменты могут мотивировать еще не присоединившихся к адвокационной кампании лиц, которые захотят принять участие в последующих адвокационных инициативах.

2.1.1.4. Детальное изучение приоритетных причин

После выделения приоритетной причины её необходимо детально изучить, выделив несколько различных составляющих факторов. Это действие поможет разработать альтернативные варианты решения.

Алгоритм 2: формулирование предложения

В первом алгоритме были сформулированы и проанализированы проблемы, которые намерены решить, и определили приоритетную причину/побудительный мотив, что надлежит рассмотреть с помощью адвокации. Во втором алгоритме основной целью является формулирование конкретного и детализированного предложения, в котором с точностью указано, какие меры необходимо предпринять, кто именно сможет принять решение по данной проблеме и сколько времени отводится для проведения адвокационной кампании.

Правильное формулирование предложения имеет огромное значение для успеха адвокационного процесса. Оно должно быть изложено настолько четко, ясно и детально, чтобы исключить любую двусмысленность. Без этого сложно будет разъяснить, чего именно добивается группа своими действиями. Правильно сформулированное предложение и общественная власть (качество, присущее сильной группе) – вот два основополагающих элемента для любой адвокационной инициативы.

2.1.2.1 Определение предполагаемого метода решения

В начале второго алгоритма определяют возможные пути решения для выделенной проблемы. Полезно, а иногда даже необходимо провести на том

же этапе консультации с экспертами по данной проблеме, а также с другими гражданскими объединениями, у которых есть схожие интересы.

2.1.2.2. Приоритизация одного из методов решения

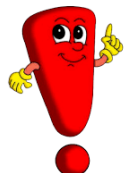
Определив несколько возможных решений приоритетной причины, необходимо выбрать из них единственное, которое послужит основанием для составления адвокационного предложения. И здесь важным моментом является консультирование со следующими лицами:



- Людьми, которых непосредственно затрагивает данная проблема;
- Членами и сотрудниками организации, проводящей адвокационную кампанию;
- Другими гражданскими объединениями, имеющими опыт в решении аналогичных проблем;
- Экспертами, обладающими широкими познаниями по данной проблеме.

2.1.2.3. Формулирование адвокационного предложения

Чтобы на основе возможного метода решения составить адвокационное предложение, сначала нужно ответить на следующие вопросы:



- Чего мы на самом деле хотим добиться (каково решение проблемы?)
- Как рассчитываем справиться с проблемой (с помощью какого механизма, при участии каких ключевых игроков)?
- Что собой представляет целевая аудитория, ответственная за принятие решений по выдвинутому предложению? Окажет ли принятое решение существенное влияние на задачу, сформулированную в предложении?
- Когда мы рассчитываем получить решение?

Предложение должно быть сформулировано таким образом, чтобы по завершении кампании можно было вынести уверенное заключение о том, было оно реализовано или нет. Чем яснее и конкретнее составлено предложение, тем выше шанс адвокации на успех. Кроме обладания такими качествами, как точность и ясность, предложение должно:

- создавать благоприятное общественное мнение;
- способствовать решению проблемы;
- быть реализовано краткосрочно и среднесрочно (от 3 до 18 месяцев);
- быть направлено на целевую аудиторию, ответственную за принятие решений по данному предложению;
- быть осуществимым в политическом плане;

- быть осуществимым в техническом плане (к примеру, у государства есть возможность его реализовать);
- оно не противоречит закону; оно не повлечет за собой еще больше проблем);
- быть осуществимым в экономическом отношении (например, государство обладает ресурсами для его внедрения);
- предусматривать реальные сроки реализации, учитывая стандартные процедуры, используемые теми, кто принимает решения;
- быть мотивированным и объединять участников организации или коалиции;
- способствовать созданию и укреплению альянсов;
- стимулировать мобилизацию граждан, пострадавших в результате этой проблемы.

Если предложение в недостаточной мере отвечает перечисленным критериям, то допускается изменение формулировки.

Не следует недооценивать наличие объективных данных, которые делают предложение действенным и весомым. Кроме того, организаторы должны хорошо ориентироваться в политической, экономической и социальной обстановке, а также знать целевую аудиторию, которая выносит решения по адвокационному предложению. Необходимо подбирать наиболее благоприятные моменты для запуска адвокационной кампании по данной конкретной проблеме.

2.1.2.4. Изменения в политической, институциональной и культурной сферах жизни

Одна из целей адвокации – добиться изменений в государственной политике. Для этого зачастую требуется провести ряд изменений в государственных структурах власти, а также изменить социальную и политическую культуру вообще.

Подобные изменения могут повлиять на методы ведения государственной политики, например, за счет роста потенциала и объема человеческих, материальных и финансовых ресурсов, направленных на решение той или иной проблемы. Они оказывают влияние на работу органов государственной власти и на их отношение к гражданскому обществу - например, путем институционализации механизмов участия граждан или посредством демократизации и укрепления существующих механизмов.

Кроме того, может возникнуть необходимость изменить менее поддающиеся количественной оценке аспекты, такие как знания и отношение к работе правительственных чиновников, потому что они определяют культуру своего учреждения. Следовательно, иногда возникает необходимость проведения ряда действий, направленных на воспитание чиновников и привлечение их внимания к той или иной проблеме. Сама по себе новая государственная политика не сможет решить сложные и укоренившиеся проблемы, если они не

будут сопровождаться переменами в поведении, отношении, выборе традиций и ценностей.

2.1.2.5. Значение второстепенных задач

При работе над составлением адвокационного предложения целесообразно обозначить и второстепенные задачи, которые могут быть достигнуты в рамках проведения адвокационной инициативы. Разумеется, главной задачей является рассмотрение и одобрение предложения, но при этом появляется шанс решить и многие другие вопросы, как внутреннего, так и внешнего характера, независимо от того, как обстоит дело с самим предложением.

Второстепенные задачи могут включать в себя:



- Организацию публичных дебатов по заявленной проблеме;
- Создание новых альянсов;
- Личные встречи с представителями власти;
- Привлечение внимания госчиновников к обозначенной проблеме;
- Информацию о характере деятельности того или иного органа государственной власти;
- Активное участие женщин в процессе подготовки адвокационной инициативы.

Зачастую целесообразно обозначить конкретные цели, чтобы с помощью второстепенных задач сформулировать главную задачу, намеченную группой к реализации.

Второстепенные задачи могут быть использованы для оценки достижений непрерывной адвокационной деятельности. Многие группы считают полезным установку среднесрочных и долгосрочных целей как гарантию того, что каждая предпринимаемая адвокационная инициатива является частью глобального стратегического плана.

Алгоритм 3: Определение целевой аудитории, ответственной за принятие решений

После того, как было составлено адвокационное предложение, четко, точно и подробно обозначив, что намерено предпринять для решения выбранной проблемы, следующим шагом является анализ „целевой аудитории”, ответственной за принятие решений по данному предложению. На этом этапе необходимо выяснить, кто наделен полномочиями выносить решения по предложению, что собой представляет процесс принятия решений, и в течение какого конкретного срока решение будет принято.

2.1.3.1. Зачем нужно проводить анализ целевой аудитории, ответственной за принятие решений?

В процессе разработки эффективной стратегии с целью одобрения адвокационного предложения участники группы должны иметь представление о том, что собой представляет целевая аудитория, ответственная за принятие соответствующих решений, и какое место она

занимает в структуре власти. Например, если цель адвокации касается политики в сфере образования, группа должна изучить структуры, связанные с образованием в рамках исполнительной власти (министерства, секретариаты и другие органы), которые будут рассматривать предложение. Аналогичный анализ следует проводить, когда адвокационное предложение обращено к местным органам власти. Если имеются сомнения, группе следует обратиться за помощью к профильным специалистам, которые могут предоставить достоверную информацию относительно целевой аудитории, ответственной за принятие решений.

2.1.3.2. Кто принимает решение по выдвинутому предложению?

В каждом государственном учреждении имеется человек или, в отдельных случаях – несколько людей, наделенных полномочиями по принятию решения в отношении государственной политики или программы, составляющих ядро адвокационного предложения. Это лицо, ответственное за принятие решений.

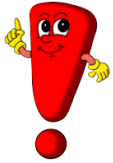
Иногда сложно определить, кто является лицом, принимающим решения, потому что официальные полномочия и реальная власть находится в руках разных людей. В таких случаях оба чиновника могут рассматриваться в качестве лиц, принимающих решения (либо одного из них, обладающего формальной властью, можно определить как лицо, ответственное за принятие решений, а второго рассматривать в качестве ключевого игрока, который обладает реальной властью.). Важно установить имена и фамилии этих людей, а не только должности, которые они занимают в структуре власти, поскольку, как показывает практика, решения принимаются в индивидуальном порядке разными людьми.

2.1.3.3. Что собой представляет процесс принятия решения?

Кроме точного установления лица, ответственного за принятие решения, важно знать, что собой представляют формальные и неформальные процессы, посредством которых принимаются решения. Формальный процесс принятия решений закреплён в национальном законодательстве и уставах учреждений. Полезно подробно изучить технические аспекты по внесению изменений в законы и положения такого плана. Неформальный процесс протекает наряду с формальным процессом, а в некоторых случаях именно он и определяет решение. В адвокационной программе действий должны учитываться оба процесса.

Понимание процесса принятия решения и идентификация каждого шага в данном процессе предоставляет группе возможность оказывать влияние на всех этапах. Кроме того, нужно располагать информацией обо всех, кто принимает участие в процессе принятия решений, чтобы подобрать наиболее подходящий момент для оказания влияния на того или иного человека.

В некоторых государственных учреждениях формальные процессы принятия решений довольно сложны. Предположим, что предложение потребует принятия нового закона. В этом случае группе необходимо знать следующее:



- Как госчиновники могут использовать свое влияние, чтобы попытаться утвердить, изменить или отменить закон?
- Каков процесс утверждения нового закона?
- Как законодательный орган создает комиссии и комитеты для рассмотрения тех или иных вопросов?
- Как составляется законодательная повестка дня?
- Как набираются голоса поддержки?
- Каковы соотношения сил внутри различных групп законодательного органа и отношения между ними?

2.1.3.4. Когда будет принято решение?

Третий аспект, рассматриваемый во время изучения основной целевой аудитории, - это сроки принятия решений. Существуют ли ограничения по срокам? Это имеет огромное значение в том случае, если адвокационное предложение связано с бюджетом, потому что довольно часто национальный бюджет страны принимается исключительно в определенный период времени. Таким образом, если предложение затрагивает законодательную деятельность, группа должна разбираться не только в законодательных процессах, но и иметь общее представление о бюджетных процессах.

Алгоритм 4: Исследование каналов влияния

После определения целевой аудитории, ответственной за принятие решений, изучения процесса принятия решений и установки сроков принятия решений, следует четвертый алгоритм – определение и изучение каналов влияния. На данном этапе ставится цель выделить конкретных лиц, которые могут оказывать позитивное или негативное влияние на людей, ответственных за принятие решений по адвокационному предложению. Сведения об этих ключевых игроках и изучение их личных, общественных, экономических и политических интересов пригодятся группе для выработки стратегии влияния.

2.1.4.1. Определение ключевых игроков

Люди, проявляющие интерес к предложению, а также обладающие определенной властью влиять на главную целевую аудиторию, ответственную за принятие решений, могут принадлежать к самым различным сферам общества. В эту вторую по значению целевую аудиторию входят:

- Друзья и родственники лица, уполномоченного принимать решение;
- Советники;
- Представители государственных учреждений (местного, регионального и национального уровня);
- Лидеры политических партий;
- Представители профессиональных организаций и бизнес-сообществ;
- Руководители неправительственных организаций;



- Религиозные лидеры, а также лидеры академических и профессиональных сообществ;
- Представители средств массовой информации;
- Представители международных агентств по оказанию помощи.

Нельзя упускать из внимания тот факт, что решения принимаются не учреждениями, а конкретными людьми, у которых есть имя и фамилия. Поэтому во время разработки плана сотрудничества с представителями власти нужно выявить конкретных людей в составе учреждений.

2.1.4.2. Классификация ключевых игроков на союзников, нейтралов и противников

После определения второй по значению целевой аудитории, представляющей интерес в плане их возможностей оказывать влияние на лиц, принимающих решения по выдвинутому предложению (основную целевую аудиторию), необходимо классифицировать их в зависимости от занимаемых должностей и персонального отношения к предложению. Ключевых игроков можно и нужно разделить на три категории: союзники, нейтралы (неопределившиеся) и противники.

Союзники – это люди, которые независимо от причин согласны с предложением и способны в нужный момент публично оказать ему поддержку. Они не принадлежат к группе-организатору адвокационной инициативы, хотя и могут присоединиться к коалиции в любой момент проведения кампании. Группа должна предоставлять союзникам информацию, консультировать, направлять и мотивировать, чтобы их поддержка переросла в конкретные действия.

Противники – это люди, которые независимо от причин выступают против предложения. Маловероятно, что они изменят свою позицию, если в предложение не будут внесены значительные поправки. Если группа, организовавшая адвокационную инициативу, не примет мер по снижению влияния противников, те могут нанести серьезный вред.

Нейтралы, или неопределившиеся, - это люди, не выработавшие четкой позиции по отношению к адвокационному предложению и способные стать как союзниками, так и противниками. Они способны повлиять на процесс принятия решений, но, как правило, не выступают ни «за», ни «против» предложения до тех пор пока не получают убедительных аргументов. Некоторые придерживаются нейтралитета по причине конфликта личных и профессиональных интересов. В некоторых случаях нейтралам хочется поддержать предложение, но они избегают делать это открыто, чтобы не пострадал их устоявшийся имидж. Среди неопределившихся есть и такие, кто предпочитает не занимать никакой позиции, потому что им недостаточно объема полученной информации касательно предложения.

В принципе, лицо, ответственное за принятие решений, является ключевым неопределившимся игроком, которого следует убедить в нужности адвокационного предложения. Излишне разрабатывать адвокационную

стратегию для того, чтобы убедить кого-то благосклонно оценить предложение, если он/она уже являются союзником. С другой стороны, если ответственный за принятие решений относится к лагерю противников, то получить его одобрение будет чрезвычайно сложно. В последнем случае рекомендуется переформулировать предложение. Наряду с этим, существует возможность изменить предложение таким образом, чтобы решение по нему принимал другой человек, наделенный аналогичными полномочиями, что поможет избежать конфронтации с противником.

Данная классификация довольно зыбкая: сегодняшние союзники завтра могут перейти в лагерь противников.

2.1.4.3. Приоритизация ключевых игроков

третий шаг, обязательный при выработке плана взаимодействия с представителями власти, – это отбор приоритетных «ключевых игроков» из имеющихся союзников, нейтралов и противников. Отбор производится с помощью следующих двух критериев:

- Уровень заинтересованности предложением;
- Сила влияния на лицо, принимающее решение.

Задача состоит в том, чтобы определить разумное число людей, расположенных и способных оказать влияние на лиц, принимающих решения в отношении предложения, либо продвигая идею его одобрения либо наоборот, ставя ему препоны. От людей, выполняющих функцию каналов влияния, в огромной мере зависит конечный успех или провал адвокационной инициативы.

2.1.4.4. Изучение интересов лиц, принимающих решения и других ключевых игроков

После того, как группа определила как основную, так и второстепенную целевую аудиторию, следующим шагом является изучение персональных, общественных, экономических и политических интересов каждого из ключевых игроков. Всем участникам группы следует помнить, что ни одно политическое решение не принимается лишь потому, что кто-то об этом попросил. Лицо, ответственное за принятие решения, изучает предложение, основываясь на своих собственных интересах, и высказывается «за» или «против» в зависимости от предполагаемой выгоды или от проблем, которых можно избежать или которые можно решить.

Для того, чтобы выявить интересы и мотивации основных ключевых игроков, группа должна будет изучить их личностные характеристики, установить вероисповедание, принадлежность к социально-экономическому классу, образование и партийную принадлежность, личные предпочтения и вкусы, а также всевозможные менее приятные аспекты.

И, наконец, необходимо поразмыслить над тем, как изучение ключевых игроков может изменить формулирование адвокационного предложения и

внести корректировки в разработку стратегий с использованием каналов влияния.

Алгоритм 5: SWOT-анализ

Алгоритмы 1-4 методологии являются строительными блоками для разработки стратегии влияния во время проведения адвокационной кампании. До начала разработки таких стратегий необходимо изучить внутренние и внешние факторы, способные повлиять на успех кампании. Данный анализ, носящий название SWOT-анализ, учитывает сильные стороны (S), слабые стороны (W), возможности (O) и угрозы (T).

Проведение самоанализа помогает группе-организатору адвокационной кампании определить свои сильные и слабые стороны, способные повлиять на успех инициативы. После этого можно приступить к планированию конкретных действий, которые позволят использовать имеющиеся плюсы и нивелировать минусы. Похожим образом, посредством анализа возможностей и потенциальных угроз внешней политической среды, группа может установить факторы, способствующие и мешающие успешному проведению адвокационной инициативы, и на основе этого разработать план действий. После проведения SWOT-анализа группа или коалиция должна пересмотреть своё адвокационное предложение и оценить степень его успеха с точки зрения карты власти, сильных и слабых сторон, выявленных возможностей и угроз.

2.1.5.1. Самоанализ: Определение сильных и слабых сторон

Самоанализ – это выявление сильных и слабых сторон внутри группы или коалиции. Он представляет собой самокритичный разбор, с помощью которого группа-организатор адвокационной кампании определяет свои положительные качества, которые могут стать преимуществом в ходе кампании, а также потенциальные слабости с точки зрения способности успешно провести адвокационную кампанию. Анализ включает в себя коллективное обсуждение возможных путей преодоления основных недостатков. Самоанализ можно проводить в любой момент подготовки адвокационной кампании, но он всегда должен включать в себя следующие три шага:

В первую очередь, следует определить сильные и слабые стороны как в оценке своего потенциала в сфере адвокации вообще, так и в отношении проведения конкретной адвокационной кампании. И здесь следует учитывать следующие моменты:

(а) Организация группы или коалиции с точки зрения:

- легитимности и представительности;
- охвата (количество участников, их раса, пол, национальность,
- географическое местоположение);
- качества руководства;

- способности сплотить людей и мобилизовать их на местном уровне;
- обеспечения равноправия в участии и принятии решений для мужчин и женщин, равно как и для представителей различных расовых/этнических групп в рамках группы или коалиции;
- возможности создавать альянсы и коалиции.

(b) Отношения группы или коалиции с:

- государственными учреждениями;
- другими группами или сегментами гражданского общества;
- прессой.

(c) Способности группы или коалиции к:

- исследованиям в сфере государственной политики;
- получению и использованию информации относительно рассматриваемой проблемы, а также действий, предпринимаемых в этом отношении государством;
- стратегическому и операционному планированию;
- лоббированию и ведению переговоров;
- работе с прессой (общению);
- мониторингу и самооценке;
- мобилизации большого количества граждан.

(d) Ресурсы группы или коалиции:

- человеческие;
- материальные;
- экономические;
- технические.

Во-вторых, необходимо приступить к разработке методов, которые помогут устранить обнаруженные минусы.

И, последнее, следует составить список действий, которые могут быть предприняты с целью укрепления институционального потенциала для проведения адвокационной кампании.

2.1.5.2. *Определение возможностей и угроз в политической среде*

Помимо выявления сильных и слабых сторон внутри группы или коалиции, организующих кампанию, не менее важно определить возможности и угрозы, исходящие из политической среды. Возможности – это элементы, благоприятно влияющие на кампанию и повышающие её шансы на успех. С другой стороны, угрозы являются неблагоприятными внешними факторами, которые представляют собой препятствия и риски для кампании. Во время разработки стратегии важно знать, как использовать возможности, чтобы свести к минимуму негативное влияние угроз.

Алгоритм 6: Разработка адвокационной кампании/стратегии

2.1.6.1. Что такое адвокационная стратегия?

Стратегия - это программа действий, направленных на достижение конкретной цели. В рамках адвокационной инициативы ставится цель уговорить или надавить на человека, ответственного за принятие решения, чтобы тот поддержал предложение. Стратегия и мероприятия в рамках адвокационной кампании должны быть как можно более креативными и разнообразными. Необходимо учитывать и те действия, что предпринимаются до начала процесса планирования, в особенности следующие:

- Интересы и мотивация ключевых игроков, определенных по карте власти;
- Сильные и слабые стороны группы-организатора кампании;
- Возможности и угрозы в политической среде.

Цель шага 6 – разработать стратегию, которую будет использовать адвокационная группа, чтобы оказать влияние на лицо, ответственное за принятие решений, и других ключевых игроков.

2.1.6.2. Формы адвокационных стратегий

Чтобы оказать влияние на целевую аудиторию, ответственную за принятие решений, и добиться одобрения предложения в отношении государственной политики, необходимо использовать разноплановые действия. Эти действия можно разделить на пять основных категорий:

- лобби-визиты к лицу, принимающему решение, и другим ключевым игрокам;
- организация и укрепление внутренней структуры группы или коалиции, а также привлечение той части населения, которую затрагивает проблема;
- информирование лица, принимающего решение, а также большого числа граждан с целью ознакомления их с проблемой и предлагаемыми способами ее решения;
- контакт со СМИ для создания благоприятного общественного мнения;
- мобилизация граждан в случае, если предложение не может быть реализовано другими способами, и при условии, если эта форма давления является допустимой.

лоббирование – это метод действия лицом к лицу, используемый для того, чтобы:

- склонить человека, ответственного за принятие решений, а также неопределившихся, к одобрению предложения,
- мотивировать союзников принять конкретные меры в поддержку инициативы,



- нейтрализовать противников в их попытках препятствовать продвижению инициативы.

Как правило, речь идет о посещении того или иного чиновника, от которого зависит принятие решение. Помимо того, что вы знакомите его со своим предложением, лоббирование позволяет вам, как организатору, корректировать карту власти и оценивать воздействие используемых аргументов и предпринятых действий на ключевых игроков. Лоббирование дает возможность вести переговоры.

Представители группы или коалиции должны загодя тщательно подготовиться к лобби-визиту, учитывая, что в их распоряжении, скорее всего, будет очень мало времени, чтобы изложить свою позицию и аргументировать её. Следовательно, участники должны решить, кто из них вызывает наибольшее доверие и лучше всего подходит для изложения идеи группы. Этому человеку нужно иметь при себе один экземпляр краткого содержания предложения, кроме того, он должен быть ознакомлен с содержанием предложения и аргументами в его пользу.

Наряду с этим лобби-визит является богатейшим источником информации. С его помощью группе удастся разобраться, кто представляет собой оппозицию, а кто готов оказать поддержку, прислушаться к аргументам и замечаниям, поступающим из разных сегментов по поводу предложения, а также получить возможные советы. После каждого посещения любая свежая информация должны быть донесена до сведения группы, координирующей кампанию.

Организационная работа

Организационная работа служит для расширения и укрепления группы людей, принимающих участие в адвокационной инициативе, а также для построения структуры проведения кампании, которая бы отвечала нуждам инициативы. Организационная работа ведется, в том числе, и с целью мотивации и привлечения тех групп населения, которых затрагивает проблема, отобранная для адвокации. Без этой составляющей адвокационная кампания не будет пользоваться полным доверием и поддержкой общественных сил, что существенно снижает ее шансы на успех.

Социальные движения не появляются ниоткуда. Поддерживающая их энергия должна быть упорядочена, направлена в нужное русло и сконцентрирована. Основная возможность это осуществить – построение и укрепление адвокационных сетей и коалиций.

Адвокационная сеть подразумевает общение и сотрудничество людей, приверженных делу борьбы за решение той или иной задачи на благо всего общества. Успешные сети своими достижениями обязаны хорошему руководству, в них эффективно продвигаются идеи, культивируется взаимное уважение и стремление делиться опытом.

термином коалиция можно обозначить всевозможные формальные структуры, позволяющие физическим лицам и учреждениям координировать свои действия и сотрудничать на благо общей цели. Коалиции имеют огромное

значение для сплочения общественных сил, обеспечивая тем самым широкую поддержку для своей адвокационной кампании и эффективно координируя свои действия.

Коалиции помогают вовлечь в поле деятельности большое количество людей и способны объединить тех, кто не является союзниками в традиционном понимании этого слова. Наряду с этим, коалиции по своей природе не очень устойчивые формирования, деятельность их неспешна, поскольку решения даже по незначительным вопросам требуют огромных затрат времени и энергии. Зачастую коалиции распадаются сразу же после того, как выполняют поставленную перед собой задачу.

Чтобы повысить эффективность деятельности коалиции, необходимо следовать нижеизложенным рекомендациям:



- Задачи коалиции должны быть четко сформулированы;
- Коалиция должна привлекать как можно больше участников, не включая, однако, в это число тех людей или группы, которые не проявляют должной твердости в приверженности к поставленным задачам;
- Коалиция должна уметь работать с целым рядом групп, однако вовсе необязательно, чтобы все эти группы становились официальными членами коалиции;
- В каждой коалиции должна быть небольшая группа лидеров, глубоко приверженных как делу выполнения поставленных задач, так и всей коалиции в целом. Они должны уметь подчинять свои собственные интересы и интересы своих организаций задачам коалиции;
- Управляющая группа должна поддерживать тесные связи с организациями-членами коалиции;
- Обязанности и задачи в рамках коалиции должны быть четко расписаны и распределены по справедливости;
- Зачастую в успешных коалициях участники обладают взаимодополняющими качествами (например, сочетание технических навыков со способностью к мобилизации на местном уровне).

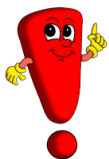
Во время формирования коалиции, включающей в себя организации или физические лица, которые будут принимать совместное участие в адвокации, нужно выбрать инициативную группу, которая будет заниматься планированием, организацией и руководством кампании. Инициативная группа может быть сформирована из персонала одной из организаций-членов или же состоять из представителей нескольких организаций. При отборе членов инициативной группы нужно в письменной форме изложить, какие ожидания возлагаются на каждого из участников в соответствии с его обязанностями. Кроме того, необходимо достичь договоренности относительно процессов принятия решений, которые должны быть

прозрачными и поэтапными. Задача заключается в разработке четких правил для коалиции.

Размещенные ниже вопросы послужат ориентиром для определения того, кто и какую роль будет играть в коалиции, запускающей адвокационную инициативу:

- Что собой представляют люди и организации, входящие в состав группы или коалиции?
- Что собой представляют люди и организации в составе команды, возглавляющей кампанию?
- Что нужно сделать человеку/организации, чтобы стать членом группы или коалиции, проводящей кампанию?
- Кто выступает в роли официальных представителей от каждой организации-участника?

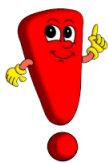
После того, как будет выбрана инициативная группа адвокационной кампании, необходимо разобраться в процессах и механизмах принятия решений. Это важный и требующий внимания момент, потому что непонимание может привести к разногласиям и стать источником конфликта. Перечисленные ниже вопросы послужат руководством для определения четких механизмов принятия решений в целях обеспечения большей прозрачности и для избежания конфликтов:



- Какие именно процессы будут использоваться для принятия решений в коалиции и в группе-организаторе кампании? В частности, каким образом будут выбираться меры для последующей реализации?
- Как будут разрешаться конфликты и разногласия?
- Как будут распределяться экономические ресурсы? Кто будет нести ответственность за их распределение? Как будет обеспечиваться финансовая прозрачность?
- Кто будет принимать участие в принятии решений? Это будут одни и те же люди, либо принимать решения будут все по очереди? Как будут распределяться обязанности?
- Будут ли сообщаться решения группы всем организациям или только членам коалиции?
- Что будет предпринято для свободного выражения мнений, отличных от тех, которых придерживается большинство?
- Кто (если потребуется) войдет в состав команды для переговоров на высшем уровне?
- Кто выступит в роли пресс-секретаря коалиции для общения с прессой?
- Каким образом в группе или коалиции будем обеспечиваться равенство участия мужчин и женщин?

- Каким образом будет гарантирован тот факт, что состав людей, входящих в инициативную группу, будет отражать общий национальный состав коалиции или пострадавшего населения?

Нижеизложенные пункты могут служить ориентирами для распределения обязанностей в рамках коалиции, занимающейся адвокацией:



- Определение минимальных потребностей коалиции с точки зрения технических, человеческих и материальных ресурсов.
- Определение сроков, а также технических, человеческих и материальных ресурсов, требующихся от каждого человека или организации.
- Определение задач организаций-членов и инициативной группы коалиции (например, работа со СМИ, исследовательская деятельность, контакт с лицом, ответственным за принятие решений, привлечение фондов, управление финансами).
- Создание рабочих комитетов или групп с четко определенными обязанностями и функциями.
- Создание механизмов для мониторинга и оценки различных этапов работы.

Информирование и ознакомление с содержанием адвокации

Группа или коалиция должна информировать общественность и лицо, принимающее решения, относительно проблемы, намеченной к реализации, и предлагаемого решения. Эта стратегия может применяться по-разному, но в большинстве случаев её ближайшая цель - убедить людей на конкретные шаги в поддержку инициативы путем информирования этих людей и за счет пробуждения в них отклика на обозначенную проблему.

В большинстве случаев эта стратегия требует сбора информации, с которой затем знакомят широкую общественность.

Взаимодействие со средствами массовой информации

Работа со средствами массовой информации тесно связана с информационными и ознакомительными действиями. Для адвокации стратегия работы со СМИ имеет решающее значение, поскольку общественное мнение играет важную роль в деле убеждения правительственных чиновников изменить государственную политику или программу.

Целью стратегии работы со СМИ является ознакомление широкой общественности с темой адвокационной инициативы для того, чтобы группа или коалиция смогли завоевать доверие в качестве источника информации, что, в свою очередь, поможет сформировать общественное мнение в пользу выдвинутого ими предложения. Для этого требуется четкое определение целевой аудитории, простое и понятное изложение информации о предложении, распространенное СМИ.

Определение целевой аудитории для работы со СМИ требует выявления лиц, групп или сегментов общества, на которых группа-организатор

адвокационной кампании хочет оказать влияние с помощью аналитических выкладок, сообщения о результатах проведенных исследований или новостей. Кого нужно мотивировать на активные действия? Женщин? Представителей международных агентств?

Подготовка информационных сообщений, предназначенных для оказания влияния на один или несколько сегментов общества, является наиболее творческим аспектом работы со средствами массовой информации. Для этого требуется детальное изучение аудитории, на которую хотят оказать влияние, чтобы стиль и содержание сообщений получились убедительными и мотивирующими.

Чтобы в ходе адвокационной кампании получить выход на целевую аудиторию, группа или коалиция должны иметь доступ к средствам массовой информации. Это требует изучения средств массовой информации, установки доверительных отношений с журналистами, наиболее подходящими для освещения проблемы и планирования мероприятий и «актуальных» событий. Задача состоит в том, чтобы заинтересовать СМИ в проблеме, требующей решения в ходе адвокационной кампании, а затем как можно дольше поддерживать этот интерес.

Мобилизация потенциала

Мобилизация общественных сил, особенно мобилизация слоев населения, которых затрагивает проблема, решаемая группой или коалицией, необходима для привлечения внимания средств массовой информации и проявления политической воли со стороны представителей власти. Она открывает пространство для лоббирования и переговоров. Хотя изредка допускается использовать тактику противостояния, все же мобилизация зачастую оказывается более эффективным инструментом для выработки творческого и неординарного решения, создающего благоприятный климат для утверждения предложения.

В случае, если мобилизация воспринимается как стратегия конфронтации, возникает риск, что группа или коалиция могут утратить авторитет или престиж; хуже того, это может привести к обострению ситуации. Поэтому организаторы должны обладать опытом удержания контроля над массами, ненасильственного сопротивления репрессивным действиям сотрудников сил безопасности, оказания первой медицинской помощи и т.д.

Выбор адвокационных стратегий должен основываться на интересах и мотивации лиц, принимающих решения, а также остальных ключевых игроков. Как было пояснено в четвертом алгоритме, просто предложить изменить государственную политику недостаточно для того, чтобы повлиять на определяющий фактор и заставить его принять меры. Человек, ответственный за принятие решений, будет оценивать предложение в свете своих собственных интересов, в зависимости от того, что он лично сможет от этого выиграть. Цель адвокационной стратегии – заставить лицо, принимающее решение (или другого важного игрока) почувствовать, что одобрение выдвинутого предложения отвечает и его интересам.

Алгоритм 7: Реализация плана действий

Этот этап охватывает действия, необходимые для завершения подготовительной фазы адвокационной кампании и перехода к внедрению стратегий, перечисленных в шестом алгоритме.

В целом, каждое действие должно попадать в одну из следующих категорий:

- Исследования в поддержку предложения или изучение ключевых игроков;
- Укрепление группы или коалиции, которая занимается проведением кампании;
- Действия, направленные на убеждение лица, принимающего решение, и других ключевых игроков.

2.1.7.1 Подготовительные действия

Очень важно начать планирование стратегий и мероприятий в рамках адвокационной кампании с заданий, которые составят основу для будущих действий. Инициаторы адвокационной кампании зачастую перепрыгивают через эти задания, спеша скорее запустить кампанию и приступить к конкретным действиям. Вместе с тем, задания очень важны, поскольку именно от них, в итоге, зависит успех или провал адвокационной кампании.

Подготовительные мероприятия

В процессе планирования кампании группа должна организовать доступ к достоверной и надежной информации. Группа должна располагать информацией о вынесенной для решения проблеме и ее причинах; устройстве и работе целевой аудитории, в которой принимается решение по проблеме; характеристиках, мотивации и интересах пострадавшего от этой проблемы населения, а также сведениями о ключевых игроках, способных повлиять на лицо, ответственное за принятие решения. Кроме того, необходимо, чтобы инициативная группа правильно оценивала собственный потенциал – свои сильные и слабые стороны в плане намеченной инициативы.

Разработка резюме предложения

Составление письменного резюме предложения в объеме одной страницы имеет важное значение для представления предложения лицу, принимающему решение, другим ключевым игрокам и широкой общественности. Этот документ призван в краткой и сжатой форме обрисовать позицию адвокационной группы. Наряду с этим, процесс разработки данного резюме заставляет организаторов достичь консенсуса и скорректировать свои аргументы в поддержку предложения. Резюме предложения пригодится во время визитов к ключевым игрокам, а также в работе со средствами массовой информации.

Резюме предложения состоит из:

- Краткого описания проблемы, требующей разрешения;

- Конкретного предложения группы или коалиции;
- Основных аргументов в пользу предложения.

Аргументы должны включать пункты, доказывающие целесообразность и эффективность данного предложения и основанные на объективной информации и конкретных фактах, которые помогут успешно парировать основные контраргументы самых влиятельных противников. Как правило, размер резюме предложения не должен превышать одного листа. Однако если группа считает необходимым, можно составить несколько вариантов резюме для разных слоев населения или разных заинтересованных сторон.

Консультации с организациями-участниками относительно плана

Иногда довольно сложно обеспечить участие всех организаций-членов коалиции на каждом этапе процесса планирования стратегии. тем не менее, если организационная группа не обеспечена институциональной поддержкой, внутри коалиции могут возникнуть конфликты или кампания может утратить свою легитимность и поддержку на местном уровне. Для того, чтобы откорректировать адвокационный план и расширить право собственности на него, организаторы должны ознакомить с этим планом все организации, входящие в коалицию, чтобы обеспечить возможность каждому участнику или организации коалиции вносить предложения и выражать свое мнение. Каждый участник кампании должен быть осведомлен о ходе ее проведения, чтобы убедиться в соответствии всего происходящего его интересам, миссии и приоритетам. таким образом, обеспечивается гарантия того, что основные решения по планированию пользуются максимальной институциональной поддержкой.

Сбор средств

Эффективная адвокационная инициатива должна располагать достаточными экономическими ресурсами. Существует несколько ключевых элементов адвокационной кампании, связанных с расходами (личное время, технические исследования, услуги консультантов, фотокопии, мобилизация, офисное оборудование и т.д.). Если сбор средств не воспринимается всерьез с самого начала, нехватка ресурсов может стать ограничивающим фактором сразу же после выработки стратегии. В то же время, неверно думать, что адвокатура невозможна без внешних источников финансирования.

Если организации гражданского общества будут придерживаться этой точки зрения, они всегда будут зависеть от капризов международных донорских организаций в обозначении своих приоритетных вопросов и проблем. По возможности адвокатуру следует проводить, рассчитывая лишь на внутренние источники финансирования. В этом случае предложения, как правило, выглядят более солидно.

Подготовка технического предложения

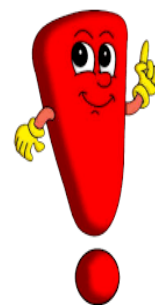
Иногда важно сопроводить резюме предложения (объемом в одну страницу) более подробным техническим предложением. Например, в том случае, если

адвокационная кампания намерена добиться принятия нового закона или реформировать уже существующий, организационная группа должна подготовить проект закона или реформы, представленных на утверждение.

2.1.7.2 Конкретные мероприятия, влияющие на целевую аудиторию, ответственную за принятие решений

Стратегии, определенные в шестом алгоритме, представляют собой главные направления действий, которые группа намерена продолжить в ходе адвокационной кампании с участием всех организаций-членов коалиции. При разработке плана кампании группа должна указать конкретные мероприятия, которые должны быть проведены в каждой из выбранных стратегий, и указать основную ответственность по каждому виду деятельности. В приведенной ниже таблице представлены возможные мероприятия для каждой из основных адвокационных стратегий:

Лоббирование	Прямое обращение к лицам, принимающим решение
	Прямое обращение к другим ключевым игрокам
Организация	Конференции
	Совещания
	Лидерские семинары
	Посещения на дому
	тренинги
	Институциональное развитие
	Создание коалиций
	Создание рабочих комиссий
	Координационные совещания
Распространение информации и ознакомление	Исследования
	Форумы
	Семинары
	Публикации
	Видеоматериалы
	Народные театры
	Посещения на дому
	Фестивали искусств
	Кампании по гражданскому воспитанию



Работа со СМИ	Пресс-конференции
	Интервью
	Объявления и реклама
	Посещения издательств
	Статьи
	Письма к издателям
	Отчеты о расследовании
	Мероприятия для налаживания отношений
Мобилизационные действия	Забастовки
	Марши
	Захваты
	Пикеты
	Демонстрации

После отбора нескольких конкретных мероприятий и установления порядка их проведения, при котором они будут иметь наибольший успех, нужно составить план в письменной форме. В плане нужно указать название мероприятия и желаемый результат, привести показатели, данные, имя человека, который несет основную ответственность за проведение мероприятия, а также перечислить необходимые ресурсы. Ключевые вопросы могут звучать следующим образом:

- Какие мероприятия необходимо провести в первую очередь, чтобы обеспечить наилучший результат? Какие из них следует запланировать на более поздние сроки?
- Кого из ключевых игроков нужно посетить незамедлительно, а кого из них было бы разумнее навестить позже?
- Необходимо ли нанести незамедлительный визит лицу, ответственному за принятие решений, чтобы ознакомить его с адвокационным предложением? Или лучше для первого раза попросить об этом одного из союзников, способного повлиять на человека, принимающего решение?
- Целесообразно ли организовать масштабное мероприятие, чтобы оказать давление на лиц, принимающих решения, и привлечь внимание средств массовой информации? Или проблема уже занесена в общественную повестку дня?
- Что можно предпринять, чтобы использовать сильные стороны группы-организатора адвокационной кампании и возможности, имеющиеся в политической среде?

Алгоритм 8: Проведение и мониторинг адвокационной кампании

2.1.8.1. Зачем нужен мониторинг?

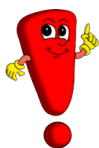
Мониторинг является ключевым элементом любого политического адвокационного процесса, ориентированного на достижение социальных перемен. Это попытка извлечь опыт как из успехов, так и из неудач, чтобы развить свой потенциал адвокационной деятельности в сфере государственной политики. Постоянный мониторинг позволяет проверять и оценивать проведенные мероприятия, чтобы в случае необходимости направить адвокационную деятельность в нужное русло. Поэтому очень важно вести непрерывный мониторинг, начиная с процесса планирования и вплоть до завершения кампании.

2.1.8.2. Оценка процесса планирования

Оценивая процесс планирования, нужно принимать во внимание несколько основных элементов:

- Способность группы, развернувшей адвокационную инициативу, качественно проводить исследовательскую деятельность и разумно распоряжаться добытой информацией;
- Качество анализа актуальной политической, экономической и общественной ситуации;
- Уровень участия пострадавшего населения и женщин в процессе планирования.

На конкретном уровне важно оценить применение каждого алгоритма основной методологии. Перечислим ключевые элементы, которые следует учитывать при оценке каждого алгоритма:



➤ **алгоритм 1:** Определение и анализ проблемы: важность проблемы для пострадавшего населения; глубина анализа проблемы; степень, в которой проблема затрагивает миссию организаций и людей, участвующих в адвокационной деятельности.

➤ **алгоритм 2:** Формулирование предложения: значение предложения для решения проблемы; его осуществимость; степень мотивации и интереса, которые оно вызовет; наличие четких и реальных целей.

➤ **алгоритм 3:** Анализ целевой аудитории: определение решающих факторов; базовые знания группы о процессе принятия решений; выбор подходящего момента для подачи предложения.

➤ **алгоритм 4:** Анализ каналов влияния: определение союзников, нейтралов и противников; приоритизация ключевых игроков, имеющих наибольшее влияние на процесс принятия решений; изучение интересов ключевых игроков; эффективное использование имеющейся информации относительно ключевых игроков.

- **алгоритм 5:** SWOT-анализ: умение проводить объективный и глубокий анализ; способность предпринимать конкретные шаги, используя сильные стороны и возможности, в то же время преодолевая слабые стороны и устраняя угрозы.
- **алгоритм 6:** Разработка адвокационной стратегии: креативность и разнообразие стратегий; их эффективность и убедительность для лица, ответственного за принятие решений.
- **алгоритм 7:** Разработка плана деятельности: наличие плана в письменном виде; осуществимость и согласованность плана; указание желаемых результатов, показателей, данных, ответственных лиц и ресурсов, необходимых для проведения каждого мероприятия; преднамеренное распределение обязанностей в рамках инициативной группы во избежание традиционного распределения ролей.

2.1.8.3. Оценка реализации плана

Реализация адвокационного плана должна оцениваться в различные моменты на протяжении всей кампании, для того чтобы в случае необходимости можно было бы внести необходимые поправки. Например, оценку можно провести по завершении лоббистской фазы плана, после мобилизации, в качестве реакции на чувствительные изменения в политической ситуации и так далее. Кроме того, процедура оценивания должна проводиться регулярно – ежемесячно или ежеквартально, и еще раз в конце кампании. Первым делом нужно оценить, был ли завершен каждый из этапов плана деятельности, и каковы его результаты. Во время оценивания всегда нужно стараться указать причины или факторы, способствовавшие успеху или провалу мероприятия, а также обсудить коррекционные действия, с помощью которых можно будет преодолеть сложности и повысить шансы адвокационной кампании на успех.

2.1.8.4. Оценка долгосрочного результата и воздействия

Воздействие адвокационной деятельности нужно оценивать на трех уровнях, соответствующих трем основным мотивам занятия адвокацией: решение конкретной проблемы; сплочение и укрепление гражданского общества; продвижение и укрепление демократии.

а) решение конкретных проблем при поддержке государственной власти

Результаты адвокационной инициативы нужно оценивать с точки зрения эффективности стратегий и мероприятий, проводимых с целью склонить решающие факторы к принятию предложения. Воздействие кампании можно измерять длительностью сроков, в течение которых будут внедрены конкретные изменения в сфере государственной власти, законодательства, различных программ по отношению к данному вопросу. Кроме того, во время оценивания было бы уместно отметить изменения к лучшему, которые произошли в повседневной жизни граждан, пострадавших от той или иной проблемы, и которые состоялись благодаря успеху адвокационной кампании.

Необходимо также оценить и другие достижения, такие как: постановка проблемы на повестку дня, повышение уровня знаний и навыков инициативной группы и организаций, входящих в коалицию, становление новых лидеров и расширение альянсов. Этот аспект оценки зависит от заблаговременного (с самого начала процесса планирования) определения второстепенных задач, способствующих разрешению главной проблемы адвокационной кампании.

б) укрепление и расширение прав и возможностей гражданского общества

Воздействие, произведенное при поддержке и участии гражданского общества, служит усилению группы-организатора адвокационной кампании и организаций, входящих в коалицию. Упрочение этих групп дает им возможность наряду с другими участниками защищать свершившиеся благодаря их усилиям изменения и запускать новые, еще более амбициозные адвокационные кампании.

Оценивая данный аспект, нужно учитывать прогресс, достигнутый с помощью легализации или легитимизации коалиции; приобретенные знания о действии государственных законов; способность формулировать предложения; новые альянсы; формирование внутрикоалиционных структур; интеграция большего числа людей для расширения социальной адвокационной базы; организация и задействование населения, пострадавшего от проблемы. Инициативная группа должна включать в себя женщин, людей из разных этнических групп, а также представителей пострадавшего населения. Например, если целью адвокационной кампании является изменение политики в сфере занятости, в инициативной группе обязательно должны быть представлены молодые мужчины и женщины.

с) развитие и упрочение демократии

Достижения и неудачи должны быть оценены с точки зрения их последствий для демократизации. Следует оценить масштаб построения и укрепления демократических процессов и механизмов в рамках групп и коалиций. Что касается общества в целом, то здесь нужно проанализировать, насколько повысился уровень прозрачности в политической системе страны и были ли созданы новые возможности для участия граждан в процессе принятия государственных решений. Необходимо также оценить, были ли задействованы механизмы ответственности, была ли децентрализована государственная власть, и расширился ли доступ граждан к правительственной информации. И, наконец, воздействие оценивается степенью укрепления государственных институтов.

