



# ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

**по участию организации гражданского общества в  
продвижении проектов стратегических  
решений/нормативных правовых актов в сфере  
защиты прав человека и укрепления верховенства права**



**БИШКЕК 2022**



Практическое руководство разработано в рамках проекта ПРООН «Интеграция основ инклюзивного, ориентированного на человека и правозащитного подхода в национальные правовые процессы, процессы правосудия и постконституционные процессы», реализуемого ОФ «Фонд развития права и бизнеса». Авторский коллектив в составе: Венера Болтобаева, Гулзина Казакова, Дамира Бустанова, Талант Солтобеков.

Мнения, выраженные в этом материале, необязательно отражают точку зрения Организации Объединенных Наций, Программы развития Организации Объединенных Наций, ее программ/проектов или правительств. Употребляемые обозначения не означают выражения какого-либо мнения относительно правового статуса той или иной страны, территории или района, или их границ.

## Оглавление

Сокращения .....	5
Глоссарий основных терминов .....	6
Введение .....	7
<b>ЧАСТЬ I. ОБЩАЯ ЧАСТЬ</b> .....	9
<b>ГЛАВА I. ОБЩИЕ РАМКИ УЧАСТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b> .....	9
1.1. Роль, принципы и условия участия организации гражданского общества в процессе разработки, продвижения и принятия стратегических решений .....	9
1.2. Уровни и этапы участия организации гражданского общества в процессе инициации, разработки, продвижения и принятия публичных решений/НПА .....	11
<b>ГЛАВА II. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УЧАСТИЯ ОГО В ПРОДВИЖЕНИИ ПОЛИТИКИ ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА И УКРЕПЛЕНИЮ ВЕРХОВЕНСТВА ЗАКОНА</b> .....	16
<b>ГЛАВА III. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕХАНИЗМЫ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ПОЛИТИКИ ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА И УКРЕПЛЕНИЮ ВЕРХОВЕНСТВА ЗАКОНА</b> .....	19
3.1. УЧАСТИЕ ОГО В ПРОЦЕССЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ЧЕРЕЗ ИНИЦИАЦИЮ И ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОЕКТОВ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ / НПА .....	20
3.2. ПОИСК И ВЫРАБОТКА ПРОЕКТОВ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ /НПА .....	26
3.3. ПРОДВИЖЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ПРОЕКТОВ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ/НПА (ЭДВОКАСИ) .....	33
3.4. МОНИТОРИНГ ОГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ И ПРИНЯТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ/НПА .....	44
<b>ЧАСТЬ II. ИНСТРУМЕНТАРИИ</b> .....	49
<b>ЧАСТЬ II. ИНСТРУМЕНТАРИИ</b> .....	50
1. Встречи с целевыми группами .....	50
2. Глубинное интервью с ключевыми лицами .....	54
3. Проведение фокус-группового обсуждения .....	59
4. Экспертные интервью (ЭИ) .....	61
5. Инструмент "Но почему?", .....	63
используемый при проведении Анализа проблем .....	63
6. Инструмент "путь к идеалу", используемый при проведении Анализа проблем .....	65
7. Инструмент "дерево проблем" .....	65
8. Инструмент "Рыбий скелет" (диаграмма Исикавы) .....	67
9. Проведение сравнительно-правовых исследований .....	69
10. Семинары по выявленным проблемам (СВП) .....	71
11. Техники для принятия верных решений .....	71
12. Подготовка «МЕССЕДЖА» сообщения .....	73
13. Круглый стол .....	76

14.	Участие в рабочих группах/комиссиях.....	77
15.	Привлечение лидеров .....	79
16.	Общественные слушания.....	80
17.	Общественные мероприятия.....	82
18.	День встреч с чиновниками .....	83
19.	Рассылка писем и электронных сообщений.....	83
20.	Информационные встречи.....	83
21.	Кампании «от двери к двери».....	83
22.	Коммуникационные каналы .....	84
23.	Пресс-конференции.....	84
24.	Горячие линии.....	84
25.	Дебаты.....	84
26.	Формирование группы общественного мониторинга .....	84
27.	Этапы реализации общественного мониторинга и оценки .....	85
28.	Изучение и учет общественного мнения .....	89
29.	Мониторинг сайтов/порталов государственных органов.....	93
30.	Мониторинг правоприменительной практики .....	94
31.	Инструмент мониторинга сайтов/порталов законотворческих органов .....	97
32.	Методика мониторинга «цепочка результатов» .....	97

## Сокращения

КР	Кыргызская Республика
ЖК КР	Жогорку Кенеш Кыргызской Республики
Президент КР	Президент Кыргызской Республики
Правительство КР	Правительство Кыргызской Республики
СМИ	Средства массовой информации
МСУ	Местное самоуправление
НПА	Нормативный правовой акт
ОМСУ	Органы местного самоуправления
НКО	Некоммерческие организации
КС	Круглый стол
ФГ	Фокус-групповое обсуждение
ЛПР	Лица, принимающие решения
МиО	Мониторинг и оценка
ОГО	Организация гражданского общества
НПО	Неправительственная организация
НКО	Некоммерческая организация
МО	Международная организация
ИПС	Информационно-правовая система
США	Соединённые Штаты Америки
АРВ	Анализ регулятивного воздействия

## Глоссарий основных терминов

<b>Термин</b>	<b>Определение</b>
<b>Организации гражданского общества/гражданское общество</b>	Добровольное объединение граждан на основе совместных интересов и целей (общественные объединения, общественные фонды, учреждения, религиозные организации).
<b>Некоммерческая организация</b>	Некоммерческая организация созданная для достижения социальных, политических целей в сфере защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.
<b>Заинтересованные стороны</b>	Заинтересованные лица – это все, на кого реализация нового политического решения может оказать воздействие (материальное, новые права, обязанности и ответственность).
<b>Фокус групповое обсуждение</b>	Метод группового обсуждения, во время которого возможно выяснить отношение участников к тому или иному виду деятельности или определенной проблеме.
<b>Стратегическое решение</b>	Целенаправленная осознанная деятельность граждан, конечной целью которой выступает принятие и осуществление наиболее важных стратегических решений.
<b>Публичное участие</b>	Целенаправленная осознанная деятельность граждан, конечной целью которой выступает оказание влияния на принятие и осуществление наиболее важных публичных решений.
<b>Правовой мониторинг</b>	Научно и методологически обоснованная система комплексной оценки правовых актов и правоприменительной практики, осуществляемая посредством получения различных видов информации, наблюдения, анализа, контроля и прогноза в целях создания эффективных НПА.

## Введение

В настоящее время, в республике можно наблюдать появление нового поколения гражданских лидеров и активистов, а также типов организаций гражданского общества, диверсификацию донорских организаций, появление местных движений и организации, финансируемые из собственных средств, появление множества различных интересных групп, например, среди молодежи. Это разные новые экологические, женские, просвещенческие, творческие, арт-группы и юридические сообщества. Эти процессы скорее всего происходят в результате эволюции развития гражданского общества и в значительной мере – это результат изменений социальной структуры общества и процессов, происходящих в общественном развитии. В связи с чем, можно ожидать в ближайшем будущем развития самых разнообразных групп интересов, ассоциаций гражданской активности.

Целью настоящего руководства является предоставление практической помощи ОГО и другим заинтересованным сторонам в управлении процессом их участия в нормотворческой деятельности и применении инструментов и механизмов гражданского участия по продвижению политик и практики по защите прав человека и укреплению верховенства закона с целью достижения и установления взаимовыгодного сотрудничества между государственными органами и органами местного самоуправления, гражданами, СМИ и организациями гражданского общества.

Настоящее руководство направлено на то, чтобы стать практическим инструментом, ориентированным на деятельность, для того чтобы быть полезным для организации гражданского участия и органов государственного управления, в котором приводятся конкретные примеры и практические инструменты для успешного и эффективного их взаимодействия.

Предполагается, что использование данного Руководства позволит гражданским лидерам и активистам, организациям гражданского общества и другим заинтересованным сторонам самостоятельно получать знания и приобретать навыки по механизмам и инструментам продвижения политик, законодательных инициатив по защите прав человека и укреплению верховенства закона, интегрировать обратную связь заинтересованных сторон и интересы различных групп в процессы гражданского участия при разработке, продвижении и принятии общественно значимых решений.

Руководство состоит из введения, из 2-х частей, которые состоят из 3 глав.

**Часть первая руководства** освещает общие понятия и информацию о практической помощи ОГО и другим заинтересованным сторонам в управлении процессом их участия в нормотворческой деятельности и включает:

Введение представляет цели, задачи и содержание Руководства.

Глава I посвящена раскрытию общих рамок участия организации гражданского общества в процессе принятия публичных решений.

Глава II рассматривает правовые основы участия ОГО в продвижении политики по защите прав человека и укреплению верховенства закона.



Глава III освещает инструменты и механизмы для организаций гражданского общества по продвижению политики по защите прав человека и укреплению верховенства закона.

**Часть вторая руководства** описывает инструменты, используемые для гражданского участия по продвижению политик и практики по защите прав человека и укреплению верховенства закона и включает:

- определение повестки/темы/проблемы через инициацию и продвижение проектов стратегических решений/НПА.
- поиск и выработка проектов стратегических решений/НПА.
- продвижение предложений и стратегических решений/НПА (эдвакаси).
- мониторинг ОГО продвижения и принятия проектов стратегических решений/НПА.

Нормативные правовые акты Кыргызской Республики, представленные в настоящем Руководстве, приведены на 1 февраля 2022 года.

## ЧАСТЬ I. ОБЩАЯ ЧАСТЬ

### ГЛАВА I. ОБЩИЕ РАМКИ УЧАСТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

#### 1.1. Роль, принципы и условия участия организации гражданского общества в процессе разработки, продвижения и принятия стратегических решений

Организации гражданского общества реализуют деятельность, основанную на общих интересах, целях и ценностях с различной степенью формальности и включают организации, варьирующиеся от неформальных и слабо организованных общинных групп до крупных международных организации, коалиции и сетей, объединяющие некоммерческие организации, общинные организации, фонды, профессиональные ассоциации, исследовательские институты и университеты, профсоюзы, общественные организации, социальные движения и широкие ассоциации (зонтичные организации).

Деятельность организации гражданского общества получает конституционную основу согласно статье 8 Конституции КР, которые закрепляют признанное право на "создание общественных объединений для реализации и защиты прав, свобод и интересов человека и гражданина".

Почему государство поддерживает организации гражданского общества?

Деятельность организаций гражданского общества в Кыргызстане кому-то может казаться бесполезной, другие и вовсе видят в них угрозу. Однако "участие гражданского общества в процессе принятия общественно значимых решений" следует понимать, как конструктивный диалог на основе выбора подходящей модели "партнерства" между государством, организациями гражданского общества и частным сектором, как установление отношений к взаимному сотрудничеству, основанного на паритетных началах с определенными ресурсами, значимыми для такого взаимодействия, которое характеризуется общими целями и ценностными ориентациями партнеров, добровольностью и долгосрочными отношениями, основанными на принципах доверия и открытости (открытость информации; понятность целей, задач, планов и результатов деятельности; участие гражданского общества в разработке и осуществлении стратегических решений (с учетом мнений и приоритетов, системного диалога); подотчетность (разработка механизмов общественного мониторинга и контроля); признание взаимной ответственности сторон за результат их сотрудничества.

Гражданское общество является важным партнером государственных органов, органов местного самоуправления и частного сектора, дополняя их усилия, характеризуется наличием сильных НКО, которые не только выполняют свою проектную деятельность, оказывают влияние на различные области жизни общества, но и играют существенную роль в повышении уровня жизни граждан, разрешении социальных и экономических проблем в обществе, умеют продвигать общественные интересы на государственном уровне, вовлечены в процессы экспертизы и правового аудита на различных уровнях, являются авторами различных отчетов по международным конвенциям и документам, сотрудничают в различных сферах посредством проведения экспертиз и консультаций на уровне страны, стратегий, проводимых реформ, а также принимают участие в разработке,

реализации политик и осуществлении мониторинга проектов, направленных на решение социально-экономических проблем сообществ или определенной социальной группы.

Для укрепления конструктивных взаимоотношений между государством и организации гражданского общества, как отмечается в Кодексе рекомендуемой практики гражданского участия в процессе принятия решений, принятого Советом Европы, необходимо наличие следующих принципов<sup>1</sup>:

**Гражданское участие**, когда организации собирают потребности граждан и распространяют взгляды, мнения граждан. Это ценный вклад в процесс принятия общественно значимых решений, укрепление качества, понимания и долгосрочной реализации стратегических инициатив.

**Доверие**. Открытое и демократическое общество основано на честном взаимодействии между участниками и гражданским обществом. И хотя организации гражданского общества и государственные органы играют разную роль, тем не менее, общая цель – это улучшить жизнь людей – может быть достигнута в удовлетворительных условиях лишь тогда, когда это основано на доверии, подразумевающем прозрачность, уважение и взаимную ответственность.

**Подотчетность и прозрачность**. Деятельность в поддержку общественных интересов требует открытости, ответственности, ясности и подотчетности – как со стороны организации гражданского общества, так и государственных органов, и органов местного самоуправления, при соблюдении принципов прозрачности на всех этапах.

**Независимость организации гражданского общества** должны быть признаны как свободные и независимые организации в отношении их целей, решений и деятельности. Они имеют право действовать независимо и выступать с позиций, отличающихся от позиций властей, с которыми они могут, тем не менее, сотрудничать.

Условия, требуемые для создания благоприятной среды конструктивных взаимоотношений между организациями гражданского общества и государственными органами власти:

- верховенство права;
- соблюдение основополагающих демократических принципов;
- политическая воля;
- благоприятное законодательство;
- ясные и конкретные процедуры;
- долгосрочная поддержка и ресурсы для устойчивого гражданского общества;
- совместные пространства для диалога и сотрудничества.

---

<sup>1</sup> Кодекс рекомендуемой практики гражданского участия в процессе принятия решений, принят Конференцией МНПО Совета Европы на заседании 1 октября 2009 года.

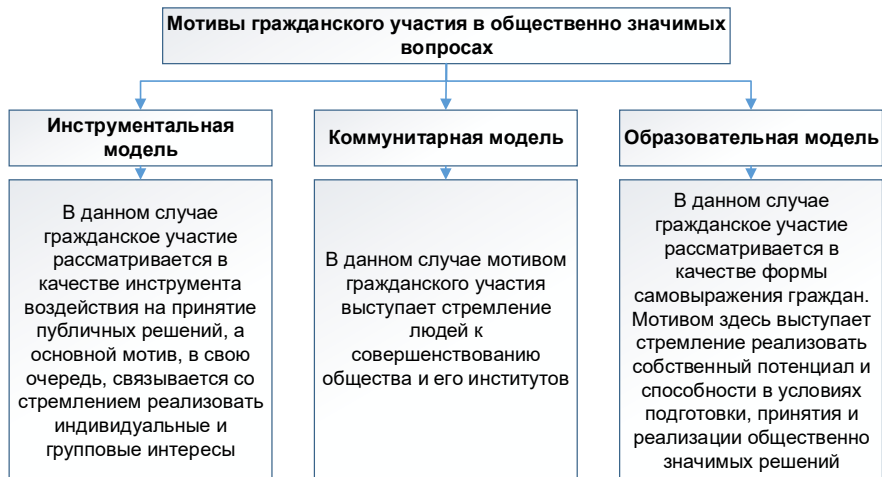
## 1.2. Уровни и этапы участия организации гражданского общества в процессе инициации, разработки, продвижения и принятия публичных решений/НПА

Анализ специальной литературы, посвященной изучению вопросов, связанных с осуществлением деятельности в общественной жизни позволяет сделать вывод о том, что множество протекающих в ней процессов находятся в непосредственной взаимосвязи с принятием стратегических решений – либо на стадии выявления проблем, формулирования предложений и их утверждения, либо – после обозначенного утверждения стратегического решения на этапе его непосредственного претворения в жизнь.

Кроме того, анализ специальных источников позволяет сделать вывод о том, что в условиях современной социально-политической действительности могут выделять различные формы общественного участия в процессе принятия соответствующих решений обще- социальной значимости. В частности, в числе таковых могут быть выделены:

- голосование на выборах, в рамках которых происходит замещение должностей и формирование выборных законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти, а также участие в референдумах по наиболее значимым вопросам государственного устройства и общественного развития;
- участие в непосредственной деятельности политических партий, общественных объединений, как непосредственно принимающих общественно значимые решения, так и находящихся в оппозиции действующей власти;
- выражение собственного мнения о текущих политических процессах и будущих инициативах путем публикации в средствах массовой информации, обращения в органы государственной власти и местного самоуправления, участия во встречах с политическими деятелями, и т.д.
- участие в мирных собраниях, с целью обратить внимание органов власти на необходимость решения определенной задачи или преодоления той или иной трудности посредством принятия взвешенного публичного решения.

При этом выделяются **три основные модели мотивов**, которые побуждают выше обозначенных субъектов принимать опосредующее участие в соответствующей деятельности:<sup>2</sup>



Уровень участия организации гражданского общества зависит от их интенсивности участия и вовлечения на разных этапах процесса принятия общественно значимых решений. Существует множество вариантов классификации типов гражданского участия. Одной из наиболее распространенных и признанных является классификация Арнштайна<sup>3</sup>.

Она основана на (i) значимости гражданского общества и гражданского контроля для (ii) стабильности демократической политической системы и (iii) ее эффективности. Он предлагает восьми ступенчатую лестницу типов гражданского участия, уровни которой объединяет в три группы:

**Неучастие:**

- (1) Манипуляция.
- (2) Терапия.

**Степени имитации участия:**

- (3) Информирование.
- (4) Консультации.
- (5) Задабривание.

<sup>2</sup> Взято со страницы:

[https://spravochnik.ru/politologiya/prinyatie\\_politicheskikh\\_resheniy/politicheskoe\\_reshenie\\_i\\_politicheskoe\\_uchastie/](https://spravochnik.ru/politologiya/prinyatie_politicheskikh_resheniy/politicheskoe_reshenie_i_politicheskoe_uchastie/)

<sup>3</sup> Участие граждан в принятии решений: тенденции, особенности и проблемы, Лабунский А.Л. соискатель Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова, заместитель директора ООО "Нефтесервис", <http://jurnal.org/articles/2008/polit68.html>

### **Степени гражданской власти:**

- (6) Партнерство.
- (7) Делегирование полномочий.
- (8) Гражданский контроль.

Данная градация ведет от уровня неучастия к участию в политическом процессе. Эти типы разбиваются на **три модели гражданского участия:**

**Первая – нормативная модель (модель гражданского общества)** исходит из общей концепции гражданского общества. В рамках данной концепции объединения граждан выступают важными институтами, осуществляющими связь между публичной и частной сферами. В качестве институциональных структур гражданского общества они выполняют функции контроля подотчетных обществу органов власти. Кроме того, им приписывается мобилизационная и социализирующая функции социально и политически активного населения. Корни этой концепции уходят в либеральную традицию, которая отводит гражданскому обществу важную роль «контролера» и «ограничителя» произвола государства.

**Вторая модель - легитимационная.** Эта модель предполагает участие объединений граждан на стадии выработки стратегических решений. Степень влияния граждан и их объединений на процесс принятия решений зависит от типа доминирующей политической культуры и взаимных ожиданий общества и власти относительно возможностей этого влияния. Объединения граждан могут быть отстранены от реального политического процесса и выполнять лишь церемониальную представительную функцию, но могут и иметь реальные политические полномочия в процессе выработки решений. Объединения граждан здесь выступают как проводники требований и поддержки на входе в политическую систему. В целом, однако, вне зависимости от типа политической системы — демократической или авторитарной — «проводники» на политическом «входе» рассматриваются органами власти как источники дополнительной легитимности для государства. Без тех или иных форм институционализированного гражданского участия не обходится в мире на сегодня ни одна политическая система.

Конкретные формы взаимодействия эта модель получает в таких институциональных рамках, как Общественные палаты/Общественные советы, Экспертные советы и т. д., а также через информирование и консультации. В созданных институтах взаимодействие объединения граждан и органов власти может быть символическим, но может и свидетельствовать о значимости объединений граждан в процессе принятия стратегических решений.

**Третья модель – инструментальная.** Инструментальная функция эффективного решения социальных проблем ставится здесь во главу угла. Инструментальная модель подразумевает участие граждан и их объединений на «выходе» политической системы при решении определенных социальных и других проблем общества. Данная модель подразумевает участие граждан и их объединений в процессе реализации решений, при котором они привлекаются органами власти для минимизации собственных издержек и более эффективного решения социальных проблем.

Очевидно, что как в случае с политическими возможностями на «входе», инструментальные возможности объединений граждан на «выходе» могут варьироваться от формального участия и пассивного принятия директив и указаний до политической вовлеченности и наделения объединений граждан полномочиями и ответственностью за эффективную реализацию решений в определенной сфере.

При определенном уровне развития объединения граждан оказываются способными привлечь дополнительные, внебюджетные ресурсы, труд добровольцев и новые идеи. Они обладают большим инновационным потенциалом и могут решать социальные проблемы более эффективно, т.е., с меньшими затратами и большим эффектом. Делая это, они берут на себя определенную часть функций государства и органов местного самоуправления. Если, в свою очередь, государство и соответствующие государственные службы осознают это и способны использовать потенциал объединений граждан для решения проблем более эффективным способом, они могут передавать им соответствующие функции, при этом подкрепляя такое делегирование высвободившимися от оптимизации процесса ресурсами. Это может осуществляться через механизм социального заказа, гранта, привлечения к выполнению государственных и муниципальных программ, с использованием других форм поддержки в поиске ресурсов и выполнении собственных уставных задач.

В целом можно говорить, что взаимодействие граждан и их объединений с органами государственной власти происходит хотя бы вследствие того, что согласно действующему законодательству:

- а) граждане и их объединения обязаны соблюдать законы,
- б) власть обязана оказывать поддержку гражданам и их объединениям,
- в) власть обязана содействовать реализации права граждан на участие в управлении делами государства.

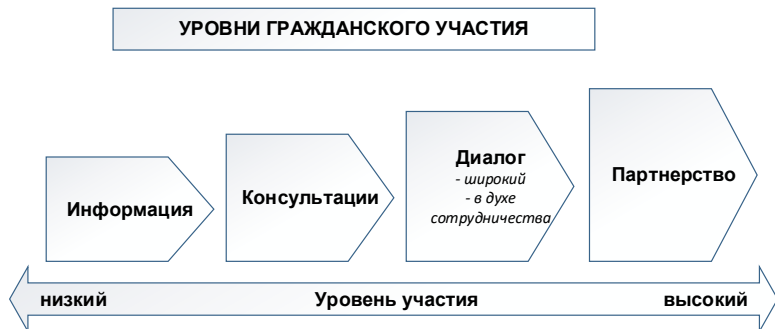
Процесс расширения числа участников управленческих решений имеет как положительные, так и отрицательные последствия.

Положительными являются: возможность принимать управленческие решения, опираясь на информацию о реальных настроениях людей, на знания об иерархии наиболее актуальных проблем, требующих оперативного решения; оценивать отношение людей к постановлениям, решениям, принимаемым законодательной и исполнительной властью; принимать решения, осознавая степень готовности различных групп населения к принятию и реализации постановлений местной власти, направленных как на осуществление перспективных, так и текущих задач; понимать расстановку социальных сил, знать городские и сельские социальные группы, готовые к активной работе по реализации принятых решений, ориентированные на пассивное ожидание или сопротивление нововведениям; работать, реализуя идею активного социального партнерства власти и населения, общественных движений, различных партий.

К отрицательным последствиям можно отнести: усложнение процесса принятия решений, поскольку согласование большого числа различных интересов

— процесс многоступенчатый и трудный; возможно значительное удлинение сроков принятия решений; не исключено некоторое увеличение материальных затрат, обусловленное возрастанием числа участников управленческого процесса.

Если обратиться к Кодексу рекомендуемой практики гражданского участия для деятельности НПО в государствах-членах Совета Европы и в Беларуси, то данный Кодекс различает четыре постепенных уровня гражданского участия – от наименьшей до наибольшей вовлеченности.



Они могут применяться на любом этапе процесса принятия стратегических решений, однако они особенно актуальны на определенных этапах в этом процессе, которые содержатся в Матрице гражданского участия<sup>4</sup>, которая дает возможность проиллюстрировать о взаимосвязанном характере процесса гражданского участия в процессе принятия общественно важных решений и визуально представить этапы процесса принятия стратегических решений и их связь с уровнями гражданского участия.

**Матрица гражданского участия**

<b>Партнерство</b>	Рабочая группа или комитет	Совместная подготовка документа	Совместное принятие решений	Стратегические партнерские связи	Рабочие группы или комитеты	Рабочие группы или комитеты
<b>Диалог</b>	Слушания и общественные форумы Форумы граждан и будущие советы Основные контакты в органах управления	Слушания и группы вопросов и ответов Семинары экспертов Многосторонние комитеты и консультативные органы	Открытые пленарные заседания или заседания комитетов	Семинары по повышению потенциала Учебные семинары	Рабочие группы или комитеты	Семинары и дискуссионные форумы
<b>Консультации</b>	Петиции	Слушания и группы	Открытые пленарные	События	Механизмы	Конференции или

<sup>4</sup> Кодекс рекомендуемой практики гражданского участия в процессе принятия решений, принят Конференцией МНПО Совета Европы на заседании 1 октября 2009 года.



	Консультации в режиме онлайн или иные методы	вопросов и ответов Семинары экспертов Многосторонние комитеты и консультативные органы	заседания или заседания комитетов	Конференции Форумы Семинары	обратной связи	встречи Консультации в режиме онлайн
<b>Информация</b>	Легкий и открытый доступ к информации Исследования Кампании и лоббирование Веб-сайт для основных документов	Открытый и свободный доступ к политическим документам Веб-сайт для основных документов Кампании и лоббирование Вещание по интернету Вклад исследований	Кампании и лоббирование	Открытый доступ к информации Веб-сайт для доступа к информации Оповещения по электронной почте Часто задаваемые вопросы Процедуры публичного тендера	Открытый доступ к информации Сбор данных Оценки Исследования	Открытый доступ к информации
<b>Уровни участия</b>						
<b>Этапы принятия стратегических решений</b>	<b>Разработка повестки дня</b>	<b>Подготовка документов</b>	<b>Решение</b>	<b>Выполнение</b>	<b>Мониторинг</b>	<b>Пересмотр</b>

## ГЛАВА II. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УЧАСТИЯ ОГО В ПРОДВИЖЕНИИ ПОЛИТИКИ ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА И УКРЕПЛЕНИЮ ВЕРХОВЕНСТВА ЗАКОНА

В статье 2 Конституции КР определены основополагающие принципы участия в делах государства и общества "В Кыргызской Республике народовластие основывается на принципах принадлежности всей полноты власти народу, защиты прав и свобод человека и гражданина, свободного и реального доступа к управлению делами государства и общества. Граждане Кыргызской Республики осуществляют свою власть непосредственно на выборах и референдумах (всенародное голосование), а также через систему государственных органов и органов местного самоуправления на основе Конституции и законов Кыргызской Республики".

Статья 7 Конституции КР предусматривает Народный Курултай, как институт общественно-представительного собрания. "Народный Курултай как совещательное, наблюдательное собрание дает рекомендации по направлениям общественного развития.

В соответствии со статьей 8 Конституции КР "В Кыргызской Республике могут создаваться политические партии, профессиональные союзы и другие

общественные объединения для реализации и защиты прав, свобод и интересов человека и гражданина".

Статьи 37, 39 и 111 Конституции КР определяют формы участия граждан, как:

- "Граждане Кыргызской Республики имеют право избирать и быть избранными в государственные органы и органы местного самоуправления, а также участвовать в референдуме.
- Граждане Кыргызской Республики имеют право участвовать в управлении делами общества и государства как непосредственно, так и через своих представителей.
- Граждане Кыргызской Республики имеют право участвовать в обсуждении и принятии законов и решений республиканского и местного значения.
- Граждане имеют право участвовать в формировании республиканского и местных бюджетов, а также получать информацию о фактически расходуемых средствах из бюджета.
- Каждый имеет право на свободу мирных собраний. Никто не может быть принужден к участию в собрании.
- Местное самоуправление - гарантированное Конституцией право, и реальная возможность местных сообществ самостоятельно решать вопросы местного значения в своих интересах и под свою ответственность. Местное самоуправление осуществляется местными сообществами граждан непосредственно или через органы местного самоуправления. Формирование и исполнение местного бюджета осуществляются в соответствии с принципами прозрачности, участия общественности и подотчетности органов местного самоуправления местному сообществу".

К основным нормативным правовым актам, регулирующим процесс участия граждан и ОГО в нормотворческой и законопроектной деятельности, относятся:

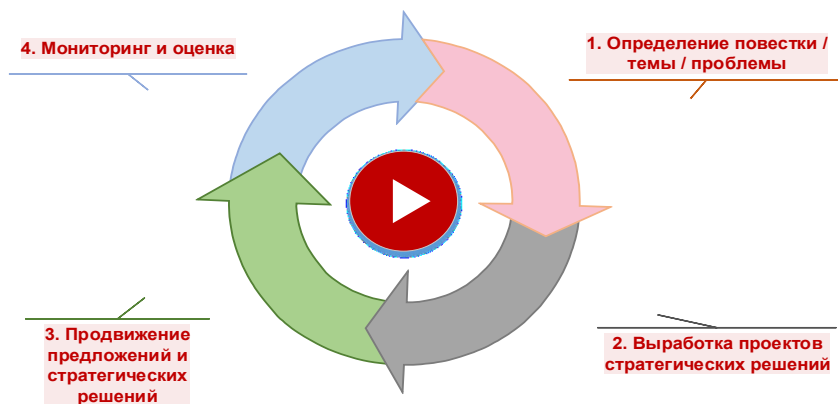
- 1) Закон "О нормативных правовых актах Кыргызской Республики" от 20 июля 2009 года № 241;
- 2) Закон "О порядке рассмотрения обращений граждан" от 4 мая 2007 года № 67;
- 3) Закон "О народной законодательной инициативе в Кыргызской Республике" от 16 ноября 2011 года № 212;
- 4) Закон "О некоммерческих организациях" от 15 октября 1999 года № 111;
- 5) Закон "О мирных собраниях" от 23 мая 2012 года № 64;
- 6) Закон "О Регламенте Жогорку Кенеша Кыргызской Республики" от 25 ноября 2011 года N 223;
- 7) Регламент Кабинета Министров Кыргызской Республики, утвержденное постановлением Кабинета Министров КР от 28 октября 2021 года № 233;
- 8) Методика проведения анализа регулятивного воздействия нормативных правовых актов на деятельность субъектов предпринимательства, утвержденная постановлению Правительства КР от 30 сентября 2020 года № 504);

- 9) Постановление Правительства от 23 марта 2015 года № 139 "Об утверждении Порядка проведения мониторинга и оценки эффективности нормативных правовых актов Правительства Кыргызской Республики";
- 10) Положение о порядке реализации права народной законодательной инициативы, утвержденное постановлением Правительства КР от 16 апреля 2012 года №242;
- 11) Инструкция по законодательной технике, утвержденное постановлением Жогорку Кенеша Кыргызской Республики от 26 июня 2015 года № 5389-V;
- 12) Инструкция по разработке проектов подзаконных актов Кыргызской Республики, утвержденная постановлением Правительства Кыргызской Республики от 31 мая 2017 года № 313;
- 13) Постановление Правительства от 8 декабря 2010 года № 319 "Об утверждении Инструкции о порядке проведения правовой, правозащитной, гендерной, экологической, антикоррупционной экспертиз проектов подзаконных актов Кыргызской Республики".

## ГЛАВА III. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕХАНИЗМЫ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ПОЛИТИКИ ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА И УКРЕПЛЕНИЮ ВЕРХОВЕНСТВА ЗАКОНА

Важно отметить, что в практике участия ОГО в нормотворческой деятельности существует наличие определенных алгоритмов действий по инициации и продвижению проектов стратегических решений/ нормативных правовых актов/подзаконных актов (далее – по тексту "проекты стратегических решений/НПА") которые состоят из ряда последовательных стадий (действий или этапов).

**Схема 1. Цикл (этапы) участия ОГО в нормотворческой деятельности по продвижению стратегических решений по защите прав человека и укреплению верховенства закона:**



**Этап 1.** Участие ОГО в процессе определения проблемы через инициацию и продвижение проекта стратегических решений/НПА;

**Этап 2.** Поиск и выработка ОГО проектов стратегических решений путем участия в процессе разработки проекта стратегического решения /НПА;

**Этап 3.** Продвижение ОГО проектов стратегических решений/НПА;

**Этап 4.** Мониторинг ОГО продвижения и принятия проектов стратегических решений/НПА;

**Этап 5.** Пересмотр законодательных предложений и стратегических решений/НПА.

**Важно помнить:** между проектом НПА и законопредложением имеются различия: проект есть текст будущего нормативного акта (закона) со всеми необходимыми атрибутами - преамбулой, разделами, главами, формулировками статей и др., а законопредложение содержит лишь идею будущего закона.

### **3.1. УЧАСТИЕ ОГО В ПРОЦЕССЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ЧЕРЕЗ ИНИЦИАЦИЮ И ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОЕКТОВ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ / НПА**

#### **Основные виды деятельности:**

- планирование деятельности по выявлению и анализу проблем и их приоритизации;
- проведение анализа / статистических данных/ базы данных и нормативно-правовой базы по выявленной проблеме;
- изучение/исследование общественного мнения и международной практики;
- анализ публикаций в СМИ;
- изучение отчетов и материалов исследований по теме/проблеме, включая и отчетные материалы государственных органов и органов местного самоуправления (в случае необходимости), программных и медиа-исследований;
- подготовка аналитической записки по выявленной проблеме и необходимости ее решения на законодательном уровне;
- мониторинг деятельности по выявлению и анализу проблемы (ПЛАН/ФАКТ).

#### **Основные мероприятия:**

- проведение кабинетных исследований (анализ НПА, институциональный анализ, анализ правил и процедур (бизнес-процессов));
- проведение встреч с целевыми группами;
- проведение семинаров и фокус-групповых обсуждений по выявлению проблем;
- глубинное интервью с ключевыми лицами и экспертами, проведение фокус-групповых обсуждений, анкетирование.

#### **Ключевые партнеры:**

- организации гражданского общества;
- экспертное сообщество;
- государственные органы: профильные министерства и ведомства, и их территориальные органы, Кабинет Министров КР; Администрация Президента КР;
- органы местной власти;
- международные организации, программы, проекты;
- средства массовой информации.

#### **Взаимоотношения с целевыми группами:**

- поддержка с целевой группой;
- глубина экспертного потенциала и состав экспертов.

#### **Коммуникационные каналы:**

- личные связи;
- встречи;

- публичные площадки (круглые столы, фокус-групповые обсуждения, семинары по выявленным проблемам);
- социальные сети;
- переписка, электронные рассылки;
- деятельность экспертов – аналитиков, полевых работников.

## Основные ресурсы:

- человеческие ресурсы: эксперты, полевые работники (интервьюеры, менеджеры/координаторы);
- интеллектуальные, информационные, правовые ресурсы: Интернет, ИПС "Токтом", подписка на программы (ZOOM и др.);
- материальные ресурсы: оргтехника, проектор, средства связи;
- финансовые ресурсы: на проведение мероприятий (ФГ, семинары, полевые исследования), вознаграждение экспертам и работникам, включенных в процесс логистики мероприятий.

## Основные издержки:

- фиксированные издержки: аренда офисов/залов, оплата труда, вознаграждений экспертов и полевых работников, подписки;
- переменные издержки: в зависимости от вида и места проведения мероприятий и исследований;
- оптимизация: волонтерская помощь для полевых работ.

Деятельность ОГО по выявлению и анализу проблем и их приоритизации в зависимости от поставленных целей и задач осуществляется различными методами/инструментами.

**Анализ проблем** – это процесс осознания наличия реальных проблем и потребностей целевой группы.

Цель проведения ОГО анализа проблем состоит в том, чтобы добиться лучшего понимания решаемой проблемы до начала поиска и выработки путей ее решения (до начала разработки проекта стратегического решения/НПА).

Чтобы выявить причины возникновения проблемы (или проблемы, стоящие за системной проблемой) необходимо опросить людей, которых непосредственно затрагивает данная проблема.

Выявление акторов (участников), вовлеченных в системную проблему, является ключевым шагом в анализе проблемы.

Как и всегда, начинать следует с определения цели. Цель анализа проблемы состоит в том, чтобы добиться лучшего понимания решаемой проблемы на законодательном уровне до начала поиска и выработки решения. Для этого необходимо осуществить следующие пять этапов:

### **ПРИМЕР 1. «Ошибка выжившего», или, почему мы порой делаем неправильные выводы**

Одной из главных задач анализа проблем является остается эргономичное расходование имеющихся ресурсов (интеллектуальных, времени, финансовых и т.д.) при исследовании проблем. И в целях достижения эргономичности мы все склоняемся к когнитивным искажениям или ловушкам, цель которых не давать нам отойти от привычных и проверенных шаблонов и алгоритмов действий.

Рассмотрим здесь одно из искажений – «ошибка выжившего», из-за которого мы часто приходим к неправильным выводам и, соответственно, совершаем ошибки.

Ошибка выжившего – это необычный феномен и для точного понимания этого явления приведем несколько хрестоматийных примеров.

Примером "стоимости" ошибки выжившего и примером удачного преодоления этой ошибки является работа венгерского математика Абрахама Вальда, работавшего на американскую армию во время Второй мировой войны.

Командование поставило перед Вальдом задачу проанализировать пробоины от пуль и осколков на американских самолетах и предложить способ бронирования, чтобы пилоты и самолеты не погибали. Сплошное бронирование применить было нельзя — самолет получался слишком тяжелым и не мог маневрировать. Нужно было или бронировать те места, где повреждения были, куда попали пули, либо те места, где повреждений не было. Большинство американских бомбардировщиков возвращались на базу с пробоинами, сосредоточенными на крыльях, стабилизаторах и фюзеляже. Из этого конструкторы сделали вывод: нужно укреплять именно эти места. И поддались ошибке выжившего!

А вот математик Абрахам Вальд сделал совершенно другой вывод, в противовес распространенному мнению о том, что укреплять необходимо места с наибольшим количеством дыр от пуль. Вальд предложил укреплять те части, где дыр от пуль не было вообще либо было очень мало. Он заявил, что выводы необходимо делать по сбитым самолетам и что неповрежденные места у бомбардировщиков являются одновременно их самыми уязвимыми местами. Именно благодаря тому, что в них не попали, самолеты смогли вернуться на базу.

Точка зрения Вальда одержала верх. Самолеты были забронированы там, где у вернувшихся самолетов повреждений не было. В итоге количество уцелевших самолетов значительно возросло. По некоторым данным, Вальд таким образом спас жизни примерно 30% американских летчиков. (В цифре я могу ошибаться, но эффект был весьма значительным. Вальд спас сотни жизней).

Кстати, уже после войны в лесах и болотах нашли немало подбитых самолетов — с повреждениями именно в двигателе, топливной системе и кабинах пилота. Они никуда улететь не смогли.

Получается, что, если делать выводы только исходя из данных по "выжившим самолетам", то есть по той информации, которая лежит на поверхности, игнорируя возможные скрытые данные, можно прийти к неправильным выводам. Таким образом, "ошибка выжившего" – это разновидность когнитивной ловушки, в которой происходит искажение статистических данных. Попасть в эту ловушку очень легко: достаточно делать односторонние выводы, не принимая в расчет всей картины целиком. Данная ошибка допускается, когда при отборе информации используется статистика по группе успешных случаев, т.е. "выживших", но совсем не используются данные из группы "погибших".

## Этап 1. Достигнуть соглашения об определении проблемы

На данном этапе следует сформулировать (записать) проблему и выяснить, все ли согласны с такой постановкой проблемы?

Таблица 1. Стандартная форма постановки проблемы

<i>Вопросы</i>	<i>Описание</i>
Описание проблемы	
Причины и источники возникновения проблемы	
Указание лиц, на которых оказывает влияние данной проблемы	
Воздействие данной проблемы на заинтересованных лиц	
Последствия на решения проблемы	
Рекомендации по решению проблемы (список основных предоставляемых решением преимуществ – указание выгоды/выигрыша от предлагаемого решения)	

## Этап 2. Выделение основных причин – проблем, стоящих за проблемой

Для понимания реальной проблемы и ее причин можно использовать много инструментов (методов). Одним из них является метод анализа корневых причин ("Дерево проблем", "Но почему?" или Диаграмма в форме "рыбного скелета").

Способ выявления корневых причин зависит от конкретного случая. В одном случае достаточно провести опрос людей. Но если проблема системная, тогда понадобится провести исследование каждой из перечисленных проблем, стоящих за системной проблемой и оценить вклад каждой в отдельности (удельный вес каждой причины). Зачастую количественные данные свидетельствуют, что многие корневые причины просто не стоят того, чтобы их устранять, поскольку затраты на их устранение превысят причиняемый проблемой ущерб. В связи с чем, необходимо определить влияние каждой корневой причины, к примеру, используя Парето-диаграмму корневых причин.

После написания постановки проблемы, ее следует передать для ознакомления заинтересованным лицам, чтобы они внесли свои комментарии. Затем постановка проблемы доводится до сведения всех членов команды/группы разработчиков проектов политических решений с тем, чтобы все работали в направлении достижения общей цели.

## Этап 3. Выявление лиц, которых непосредственно затрагивает данная проблема и заинтересованных лиц в решении данной проблемы

При решении любой сложной проблемы, как правило, приходится защищать права и интересы (потребности) различных групп заинтересованных лиц. Эти группы обычно имеют различные точки зрения на проблему и различные интересы (потребности),



которые должны быть учтены ОГО в поиске и выработке проекта стратегического решения/НПА.

Заинтересованные лица – это все, на кого реализация нового стратегического решения может оказать воздействие (материальное, новые права, обязанности и ответственность).

Понимание потребностей/интересов целевой группы и других заинтересованных лиц является ключевым фактором в выработке успешного и эффективного стратегического решения.

#### **Этап 4. Определение границ системы решения проблемы (необходимость решения проблемы через принятие стратегических решений)**

После того, как согласована постановка проблемы и выявлены целевые группы и заинтересованные лица в её решении, можно перейти к определению границ системы решения проблемы, то есть внешней и внутренней оболочки, в которой заключено проект стратегического решения, и какие результаты воздействия/влияния создаст данное новое стратегическое решение и не повлияет на другие системы общественных отношений.

Схема 2. Соотношение входа/ проект стратегического решения /Результат



#### **Этап 5. Выявление ограничений/препятствий, которые могут повлиять на решение/перспективу решения проблемы**

Перед тем, как приступать к выработке стратегического решения (предложение по решению проблемы) необходимо рассмотреть ограничения, которые будут наложены на предполагаемое стратегическое решение.

Ограничение уменьшает степень свободы, которой мы располагаем при предложении стратегического решения

Каждое ограничение может значительно сузить нашу возможность создать/продвигать/ добиваться принятия проекта стратегического решения/НПА,

предлагаемого ОГО. В связи с чем, необходимо учитывать, что существуют различные источники ограничений (экономические, технические, политические и т.д.), используя следующие формы таблиц:

Таблица 2. Возможные источники ограничений для продвижения и принятия проекта стратегического решения

Источник ограничений	Примерные вопросы, которые нужно рассмотреть/ответить
Экономический	Какие бюджетные или финансовые ограничения следует учесть?
Политический	Существуют ли внешние и внутренние общественно значимые вопросы, влияющие на потенциальное стратегическое решение? Имеется ли политическая воля? Готово ли общество к этим решениям?
Технический	Существуют ли ограничение в выборе технологий?
Юридический	Существуют ли ограничения информационной среды? Имеются ли правовые ограничения? Требуется ли гармонизация законов? Приведение в соответствие ранее принятые НПА?
Сроки, ресурсы	Имеются ли временные ограничения? Ограничены ли ОГО существующими ресурсами? Возможно ли привлечение экспертов со стороны?
Другие источники	....

При проведении ОГО анализа проблемы необходимо выявить потенциальные источники ограничений и понять, какое влияние каждое ограничение окажет на область возможных решений.

После завершения этого этапа, можно сделать определенные выводы:

- Хорошо поняли решаемую проблему и лежащие в ее основе причины;
- Выявили заинтересованных лиц, чье коллективное суждение в конце концов будет определять успех или неудачу адвокации /продвижения и принятия стратегического решения;
- Выяснили где, по всей видимости, должны находиться границы стратегического решения;
- Поняли существующие ограничения и определили степень свободы, которой обладают ОГО при продвижении и принятии стратегического решения.

## 3.2. ПОИСК И ВЫРАБОТКА ПРОЕКТОВ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ /НПА

### Основные виды деятельности:

- планирование деятельности по разработке проектов концепции и стратегических решений/политик/НПА;
- деятельность по разработке проектов стратегических решений/выработке решений проблем;
- учет мнения целевой группы при разработке проектов стратегических решений;
- учет мнения заинтересованных сторон при разработке проектов стратегических решений;
- мониторинг деятельности по разработке проектов стратегических решений (ПЛАН/ФАКТ);
- Экспертизы/заключения/комментарии на проекты стратегических решений/НПА;
- Отчеты и материалы исследований по теме/проблеме, включая и медиа-исследования.

### Основные мероприятия:

- проведение встреч с целевыми группами;
- проведение круглых столов;
- глубинное интервью с ключевыми лицами и экспертами, проведение фокус-групповых обсуждений, анкетирование;
- консультации с государственными органами, консультации/семинары с экспертным сообществом;
- подготовка документов (проектов концепции к проектам стратегических решений, проектов НПА) включая через привлечение экспертов и специалистов;
- подготовка альтернативных проектов стратегических решений;
- инициирование создания рабочих групп, межведомственных комиссий;
- исследования и экспертиза проектов стратегических решений, проектов НПА (АРВ, специальные виды экспертиз);

### Ключевые партнеры:

- рабочая группа (разработчики проектов концепции и НПА);
- субъекты, обладающие законодательной инициативой (депутаты ЖК КР);
- организации гражданского общества;
- экспертное сообщество;
- государственные органы: профильные министерства и ведомства, и их территориальные органы, Кабинет Министров КР; Администрация Президента КР;
- органы местной власти
- международные организации, программы, проекты;
- средства массовой информации.

## Взаимоотношения с целевыми группами:

- поддержка с инициативной группой и с целевой группой;
- глубина экспертного потенциала и состав экспертов;

## Коммуникационные каналы

- личные связи;
- встречи;
- публичные площадки (круглые столы, фокус-групповые обсуждения, семинары по выявленным проблемам);
- социальные сети;
- переписка, электронные рассылки;
- деятельность рабочей группы;

## Основные ресурсы

- человеческие ресурсы: эксперты, полевые работники (интервьюеры, менеджеры/координаторы);
- интеллектуальные, информационные, правовые ресурсы: Интернет, ИПС "Токтом", подписка на программы (ZOOM и др.);
- материальные ресурсы: оргтехника, проектор, средства связи;
- финансовые ресурсы: на проведение мероприятий (заседания рабочих групп, ФГ, семинары, полевые исследования), вознаграждение экспертам и работникам, включенных в процесс логистики мероприятий.

## Основные издержки

- фиксированные издержки: аренда офисов/залов, оплата труда, вознаграждений экспертов и подписки;
- переменные издержки: в зависимости от вида и места проведения мероприятий и исследований;
- оптимизация: волонтерская помощь для полевых работ.

## Создание/разработка проектов нормативных правовых актов

Разработка проектов нормативных правовых актов основывается на следующих принципах:

- соблюдение прав, свобод и законных интересов граждан и юридических лиц;
- законность;
- обоснованность;
- целесообразность;
- справедливость;
- гласность;
- доступность языка нормативного правового акта.

Процесс разработки проекта стратегического решения/ НПА состоит из следующих 3-х этапов:

<b>1 этап</b>	<b>2 этап</b>	<b>3 этап</b>
<b>Познание</b>	<b>Деятельность</b>	<b>Анализ результатов</b>
<p>На данном этапе определяются <i>объективная необходимость нормативного регулирования</i>, постижение необходимого варианта поведения участников общественных отношений, который должен в итоге стать основной целью нормативного регулирования и <i>определения сути стратегического решения/правовой нормы</i>, подлежащей воплощению в нормативном правовом акте.</p>	<p>Данный этап предполагает сам процесс создания проекта НПА. На данном этапе моделируется будущий нормативный правовой акт, его структура, формулируются нормативные предписания поведения участников общественных отношений, создается логическая система основных смысловых составляющих.</p>	<p>На данном этапе осуществляется собственная оценка разработанного проекта НПА, проводится анализ достижения цели проекта НПА, его соответствия Конституции КР, нормативным правовым актам, оценка соблюдения логической связи нормативных предписаний, юридического языка.</p>

Во время подготовки проекта стратегического решения /НПА решаются следующие вопросы:

- 1) рассмотрение вопроса о необходимости принятия стратегического решения/ НПА и принятия решения по разработке проекта. Такое решение принимается на основании планов законопроектной деятельности Жогорку Кенеша КР и Кабинета Министров КР, анализа соответствующих нормативных предложений, поручений от уполномоченных органов государственной власти и тому подобное;
- 2) организационно-техническое и финансовое обеспечение подготовки проекта НПА. Финансирование затрат по организации и проведению общественного обсуждения осуществляется за счет средств субъекта, осуществляющего подготовку проекта нормативного правового акта, и других источников, не запрещенных законодательством Кыргызской Республики.  
В частности, с целью разработки важных и сложных проектов могут образуются рабочие группы/комиссии, включающие юристов - разработчиков, ученых и практиков, представителей министерств и ведомств, заинтересованных организаций и общественных организаций;

- 3) решается вопрос об объемах финансирования и сроках подготовки проекта НПА;
- 4) сбор необходимой информации о состоянии общественных отношений, требующих правового регулирования, состояние имеющейся нормативно-правовой базы и практики ее реализации. При этом выясняются и изучаются анализ проблем, который подготовлен на предыдущей стадии, правовые научные наработки, изучается общественное мнение, отечественный и зарубежный опыт;
- 5) разрабатывается концепция проекта стратегического решения/НПА, в которой раскрываются основные идеи, цели принятия, механизм реализации будущего акта;
- 6) формулировка текста проекта стратегического решения/НПА, справку-обоснование, сравнительную таблицу (в случае внесения изменений и дополнений в НПА) и других необходимых документов.

Эта стадия завершается нормотворческой инициативой. Она заключается в официальном внесении проекта НПА на рассмотрение органа, полномочного его принять, то есть официальным внесением субъектом законодательной инициативы проекта стратегического решения/НПА субъекту, обладающему правом принятия нормативного правового акта, которые определены в Конституции КР.

При разработке проекта НПА, разработчики определяют следующие контрольные вопросы:

1) предмет правового регулирования проекта НПА - прежде чем приступить к разработке проекта НПА, необходимо определить круг подлежащих правовой регламентации вопросов;

2) необходимость и обоснованность создания проекта НПА (или внесения изменений в действующий НПА) - обнаружение пробела в праве, то есть выделение комплекса общественных отношений, которые в силу своей значимости подлежат правовому регулированию, но не урегулированы нормативными правовыми актами, а также выявление коллизионных, дублирующих норм либо норм, которые в силу необходимости и актуальности подлежат изменению;

3) полномочие нормотворческого субъекта на регулирование данного вопроса;

4) обязательность аутентичности текстов проектов НПА, с учетом смысловой и логической взаимосвязи как проекта НПА, так и акта, который им изменяется (в случае внесения изменений), на государственном и официальном языках;

5) установить проект НПА не противоречит ли нормам, содержащимся в нормативных правовых актах, имеющих более высокую юридическую силу, и соответствует действующим нормативным правовым актам равной юридической силы.

На этапе разработки концепции проекта НПА и самого проекта НПА первоначально проводятся консультации с целевыми группами, экспертами,

обсуждаются в рабочих комиссиях и рабочих группах, затем на экспертных советах, на круглых столах и т. и. Такие обсуждения нужны для выявления как всех положительных моментов, связанных со вступлением в юридическую силу акта, так и его недостатков — нормотворческих ошибок (ущемление прав отдельных граждан, коллизии, пробелы, несоответствие правилам нормотворческой юридической техники и т. и.).

Кроме того, в соответствии с требованиями ст.22 Закона КР "О нормативных правовых актах Кыргызской Республики" проекты нормативных правовых актов, непосредственно затрагивающих интересы граждан и юридических лиц, а также проекты нормативных правовых актов, регулирующих предпринимательскую деятельность подлежат общественному обсуждению посредством размещения на официальном сайте нормотворческого органа. По решению нормотворческого органа, в случае отсутствия у нормотворческого органа официального сайта, а также в случаях, предусмотренных законом, проекты нормативных правовых актов публикуются в средствах массовой информации.

Общественное обсуждение проекта нормативного правового акта обеспечивается нормотворческим органом путем:

- обеспечения доступа к тексту проекта нормативного правового акта;
- принятия, рассмотрения и обобщения предложений, поступающих от участников общественного обсуждения;
- подготовки по результатам общественного обсуждения итоговой информации о поступивших предложениях с обоснованием причин включения либо не включения их в проект нормативного правового акта. Итоговая информация отражается в справке-обосновании к проекту нормативного правового акта.

Субъект нормотворческой деятельности обязан обнародовать информацию, имеющую отношение к предмету обсуждения, в том числе:

- текст проекта нормативного правового акта;
- обоснование необходимости принятия нормативного правового акта;
- перечень лиц и организаций, которые участвовали в разработке, а также с которыми проект нормативного правового акта был предварительно согласован;
- финансово-экономические расчеты, заключения проведенных экспертиз;
- статистические данные;
- информацию о мониторинге и оценке законодательства в той сфере общественных отношений, которую будет регулировать разработанный проект нормативного правового акта;
- прогноз возможных социальных, экономических, правовых и иных последствий действия, подготовленного нормативного правового акта;
- контактные данные субъекта, подготовившего проект нормативного правового акта (адрес, в том числе электронный, номера телефонов, принимающих

факсимильные сообщения), а также фамилию, имя и контактные данные исполнителя, ответственного за прием предложений и замечаний;

- другие сведения, необходимые для обоснования проекта нормативного правового акта, за исключением сведений, содержащих государственную или иную охраняемую законом тайну.

**Важно помнить:** на данном этапе проекты НПА заблаговременно публикуются для общественного обсуждения на Едином портале общественного обсуждения проектов нормативных правовых актов Кыргызской Республики и результатов их общественного обсуждения - <http://koomtalkuu.gov.kg/ru>

Кроме того, в соответствии с нормами статей 19 и 20 Закона КР "О нормативных правовых актах Кыргызской Республики" требуется приложить к проекту НПА:

- 1) *АРВ проекта нормативного правового акта, направленные на регулирование предпринимательской деятельности*, за исключением случаев регулирования предпринимательской деятельности в условиях обстоятельств непреодолимой силы, которая проводится в соответствии с Методикой проведения анализа регулятивного воздействия нормативных правовых актов на деятельность субъектов предпринимательства, утвержденная постановлением Правительства КР от 30 сентября 2020 года № 504;
- 2) *Проведение правовой и иной научной экспертизы проекта нормативного правового акта.*
- 3) К проекту НПА, вносимому субъекту, обладающему правом принятия нормативного правового акта, прилагаются:
  - сопроводительное письмо;
  - справка-обоснование;
  - сравнительная таблица (в случае внесения изменений и (или) дополнений в нормативный правовой акт или новой редакции);
  - документы, содержащие информацию о согласовании проекта нормативного правового акта, - при необходимости;
  - экспертные заключения, подготовленные в результате проведенных экспертиз (при необходимости).

Если для применения НПА необходимо внесение изменений и дополнений в другие нормативные правовые акты, к вносимому проекту НПА должны быть приложены проекты НПА с указанными изменениями и дополнениями.

Проект НПА вносится одновременно на бумажном и электронном носителях на государственном и официальном языках.

При разработке проектов стратегических решений/НПА следует руководствоваться: Регламентами Жогорку Кенеша КР, Кабинета Министров КР, Инструкцией по законодательной технике, утвержденное постановлением Жогорку Кенеша КР, от 26 июня 2015 года № 5389-V, "Об утверждении Инструкции о порядке проведения правовой, правозащитн



ой, гендерной, экологической, антикоррупционной экспертиз проектов подзаконных актов Кыргызской Республики, утвержденное Постановление Правительства КР от 8 декабря 2010 года № 319 и Инструкцией по разработке проектов подзаконных актов Кыргызской Республики, утвержденная постановлением Правительства КР от 31 мая 2017 года № 313.

**Пример 2. История появления эффекта Земмельвейса и как преодолевать сопротивление к новым решениям**

В 1847 году в Вене, в ту пору столице Австро-Венгерской империи, от родовой горячки умирала почти каждая третья пациентка. Загадка заключалась в том, что процент смертности существенно отличался в разных корпусах. Если в первом он составлял 31%, то во втором всего лишь 2,7%.

Профессор Будапештского университета Игнац Филипп Земмельвейс, работавший в то время врачом-акушером, заинтересовался данным вопросом и занялся поисками ответа на него.

Сотрудники больницы называли самые разнообразные причины: от злых духов, якобы обитавших в первом отделении, до обычной случайности. Профессора, как человека ученого, такие объяснения не устраивали. Во время своего расследования причин частых случаев послеродовой горячки он пришел к выводу, что инфекция может быть спровоцирована врачами патологоанатомического отделения, расположенного в первом корпусе. Дело в том, что медики проводили там большое количество времени, практикуясь делать сложные операции на трупах. Когда же их экстренно вызывали в родильное отделение, они не успевали должным образом продезинфицировать руки, иногда просто вытирая их носовым платком.

Данная гипотеза подтвердилась, когда близкий друг и коллега профессора Земмельвейса умер от заражения крови в результате того, что случайно поранил палец во время вскрытия. Чтобы убедиться в правдивости своей теории профессор обязал весь персонал перед любым контактом с беременными обеззараживать руки раствором хлорной извести. Нововведение принесло свои плоды: смертность рожениц упала с 31% до 1,2%.

Желая помочь беременным женщинам по всему миру, доктор попытался как можно скорее донести эту мысль до своих коллег. Он неоднократно выступал с докладом на конференциях и даже написал и опубликовал книгу с основными результатами своего исследования. Но, к сожалению, идеи Земмельвейса не нашли никакой поддержки среди врачей. Более того, большинство представителей научного сообщества не просто высмеяли профессора, но и начали откровенную травлю. Открытие было выставлено, как глупость и чудачество, а самому доктору не дали больше возможности опубликовать свои научные труды со статистикой и запретили проводить операции на живых людях. Они предпочли обвинить Земмельвейса в глупости и непрофессионализме, при этом никак не обосновав свои обвинения.

Профессор везде сталкивался с глухой стеной непонимания. Из-за бессилия от невозможности помочь нуждающимся женщинам он вскоре заболел душевным расстройством. Его обманом привезли в психиатрическую лечебницу, где он провел последние 2 недели своей жизни. В клинике он подвергся жестокому обращению со стороны медперсонала. По неофициальным данным, после очередного избиения санитарями профессор получил заражение крови, от которого скончался в возрасте 47 лет. Игнац Земмельвейс был посмертно реабилитирован и по праву назван отцом хирургической асептики. В 1906 году на пожертвования врачей всего мира в Будапеште ему был установлен памятник с надписью: «Спасителю матерей».

Пример никем не принятого доктора получил название «эффект Земмельвейса» и наглядно демонстрирует, как тяжело быть первопроходцем в любой области. Термин «Эффект Земмельвейса» применяется для обозначения ситуации, в которой люди не готовы отказываться от своих представлений под влиянием новых данных, опровергающих эти представления. Отличительной особенностью эффекта Земмельвейса является агрессивное поведение и даже травля по отношению к автору этих идей.

### **3.3. ПРОДВИЖЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ПРОЕКТОВ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ/НПА (ЭДВОКАСИ)**

#### **Основные виды деятельности:**

- Планирование деятельности по продвижению предложений и стратегических решений;
- Встречи с ключевыми партнерами: лица, принимающими решения государственных органов законодательной и исполнительной ветвей власти по продвижению предложений и стратегических решений;
- Дискуссионные площадки с общественностью, ОГО, экспертным сообществом по обсуждению предложений и стратегических решений;
- Публичные обсуждения предложений и общественно значимых решений через Общественные слушания, Парламентские слушания Открытые пленарные заседания или заседания комитетов;
- Вовлечение СМИ;
- Мониторинг деятельности по продвижению предложений и стратегических решений (ПЛАН/ФАКТ).

#### **Основные мероприятия:**

- Подготовка основного сообщения - текста обращений в государственные органы, общественности СМИ, партнерам, и другим заинтересованным сторонам;
- Инициирование приложений и стратегических решений путем включения повестки дня в Планы работ ответственных структур;
- Проведение кампании по определению повестки дня для стратегических решений (петиции). Форумы, Альянсы, диалоговые платформы
- Консультации с государственными органами;
- Консультации/семинары с экспертным сообществом;
- Организация публичных обсуждений.

#### **Ключевые партнеры:**

- Субъекты, обладающие законодательной инициативой (депутаты ЖК КР)
- Органы государственного управления и местного самоуправления;
- Организации гражданского общества;
- Экспертное сообщество;
- Международные организации, программы, проекты;
- Средства массовой информации.

#### **Взаимоотношения с целевыми группами:**

- Получение поддержки от целевых групп и их дальнейшее расширение;
- Взаимодействие со СМИ.

## Коммуникационные каналы

- Личные связи;
- Встречи;
- Публичные площадки (круглые столы, дискуссионные мероприятия);
- Интернет пространство;
- Переписка, электронные рассылки;
- СМИ.

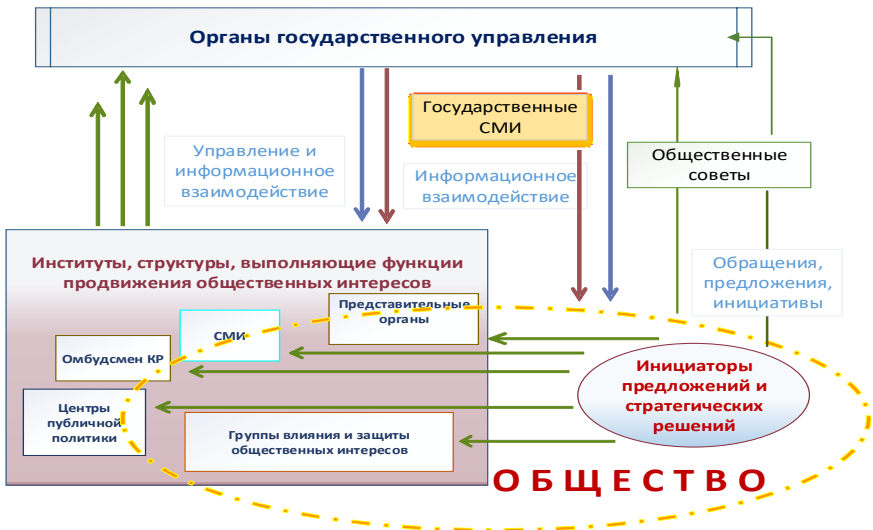
## Основные ресурсы

- человеческие ресурсы: лица принимающие решения, лидеры мнений, эксперты;
- интеллектуальные, информационные, правовые ресурсы: Интернет, ИПС «Токтом», подписка на программы (ZOOM и др.);
- материальные ресурсы: оргтехника, проектор, средства связи;
- финансовые ресурсы: на проведение мероприятий по адвокации.

## Основные издержки

- фиксированные издержки: аренда офисов/залов, оплата труда, вознаграждений экспертов и подписки;
- переменные издержки: в зависимости от вида и места проведения мероприятий и исследований.

Продвижения, в основном направлены на ЛПР, с целью поддержки ими конкретных вопросов и их улучшения. Чем лучше инициаторы понимают мотивы своей деятельности по продвижению, тем упорнее они идут к цели.



Когда люди объединяются и начинают вместе разрешать социально-, общественно значимые вопросы – это и есть продвижение / эдвокаси стратегических решений. При этом продвижение должно быть направлено на устранение причины возникновения проблемы. Причиной могут быть законодательная база или исполнительная система, которые создали или проигнорировали общественно значимую проблему. Многие общественные организации и группы представляют наши с вами интересы, да и мы сами в них участвуем. Только вот не все занимаются продвижением. У продвижения / эдвокаси есть три важных признака:

- Улучшения должны быть долгосрочными;
- Изменяется жизнь большей части населения, а не отдельных групп;
- Борьба с причинами проблем, а не с ними самими.

Результат эдвокаси, это всегда **«долгосрочные изменения»** в жизни широких кругов населения, устранение причины проблемы.

Некоторые организации оказывают адресную помощь конкретным гражданам или категориям населения. К примеру содержание столовых для бездомных, сбор одежды для семей, пострадавших от пожара – это очень важная работа, но она **не является продвижением предложений, стратегических решений и защитой общественных интересов**. Это борьба с социальными проблемами и их последствиями напрямую.

Другие организации выручают граждан, которые столкнулись со сложностями бюрократической системы. Например, бесплатные юридические консультации, правозащитные группы, ТСЖ. Такие группы работают с последствиями проблем, но не включаются в процесс принятия решений, чтобы улучшить условия жизни на долгий срок. Наоборот, они реагируют на конкретные ситуации и пытаются их разрешить. Подобных организаций больше всего в юридическом и административном поле.

#### **К примеру,**

*Пожилые люди могут сталкиваться с проблемами получения пенсий.*

*В помощь им работает организация, которая бесплатно помогает собрать, правильно оформить и подать в нужные государственные органы все необходимые документы.*

*Видите, что здесь **нет сразу двух признаков эдвокаси: помощь оказывается узкому кругу граждан и улучшения совсем уж краткосрочны.***

#### **Кто же тогда занимается эдвокаси?**

Организации, которые стремятся к внесению долгосрочных изменений в нормативные базы и процедуры реализации законов, чтобы усилить их эффективность. Именно они продвигают и защищают общественные интересы. Информировуют население и предлагают стратегические решения на уровне управления. Кстати, подобные общественные организации очень помогают первым двум группам в решении практических проблем.

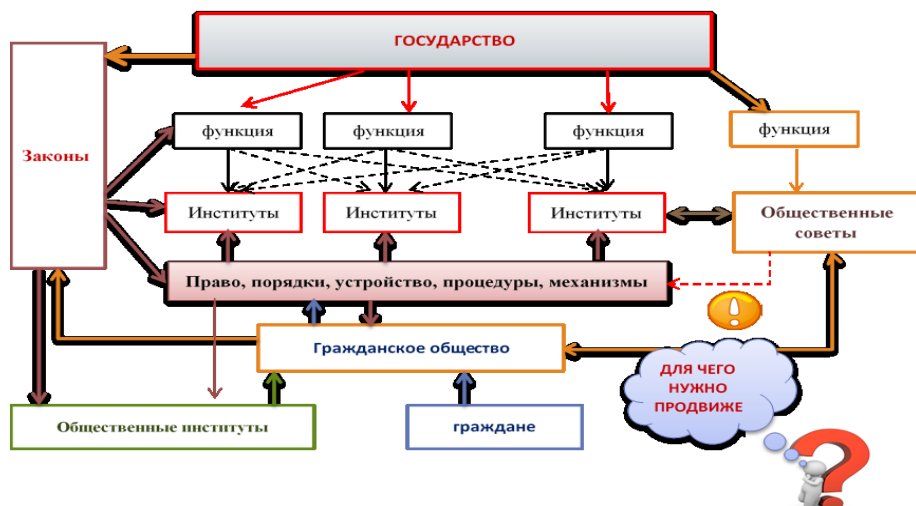
Таким образом,

***Продвижение / эдвокаси предложений, стратегических решений, общественных интересов, и защита прав различных социальных групп осуществляется путем влияния на лиц, ответственных за принятие общественно значимых решений с целью изменения политики, и***

**выстраивается на основе имеющихся фактов для разрешения определенной общественной проблемы.**

При этом круг проблем, как правило, бывает самый широкий: от условий жизни людей, проблем отдельной группы населения (этнического меньшинства, женщин, молодежи, пенсионеров, детей), различия в понимании ценностей, проблем образования, здравоохранения, общественного транспорта, безопасности на дорогах до вопросов Конституции, понимания моделей развития, региональной и глобальной политики и т.д. Через продвижение / эдвокаси, люди выражают свое стремление к переменам, желание повлиять на ситуацию, политику или определенные ее компоненты, законодательство и подзаконные акты, акты судебных органов, различные программы финансирования, повысить качество и скорость проводимых реформ. Результатом продвижения могут стать изменения в законодательстве, разработка нужной для общества госпрограммы, пересмотр финансирования и изменение его приоритетов и т.п.

Рисунок 1.



Многие успешные кампании по продвижению общественных интересов длятся не несколько месяцев, а несколько лет, проходя через множество циклов. Каждый такой цикл помогает достичь новые цели, нарастить успех и установить партнёрские отношения.



### Первый этап: Подготовка

Самый кропотливый этап из всего цикла. А иногда – и самый продолжительный! Именно здесь изучается вся доступная информация о проблеме и выработанные варианты её решения. Во время подготовки выявите ключевых игроков и возможные цели кампании, сделайте анализ рисков. Важно также определить, каким количеством ресурсов вы обладаете, кто ваши потенциальные сторонники и оппоненты.

### Второй этап. Планирование

На данном этапе, определяем основную и альтернативную цели кампании. Теперь разрабатываем стратегию под каждую из них – логическую связь между задачами и целями кампании. Как только определили стратегию, переходим к формулированию конкретных задач под каждую цель, определению основных и вторичных мишеней. Выберите методы, индикаторы успеха и разработайте План продвижения / эдвокаси.

### Третий этап. Организация

Начиная с третьего этапа, развитием вашей эдвокаси кампании движет стратегия, которую вы построили во время периода планирования. На стадии организации происходит следующее: сначала разрабатывается и адаптируется под каждую целевую группу общий «месседж». Необходимо также доработать тактические планы, составляя календарь действий и мини-планы работы с разными целевыми группами.

Мобилизация ресурсов, распределение ролей и обязанностей, составление бюджета – тоже часть этапа организации. В конечном итоге получится написанный детальный план, которому вы будете следовать на протяжении всей кампании.

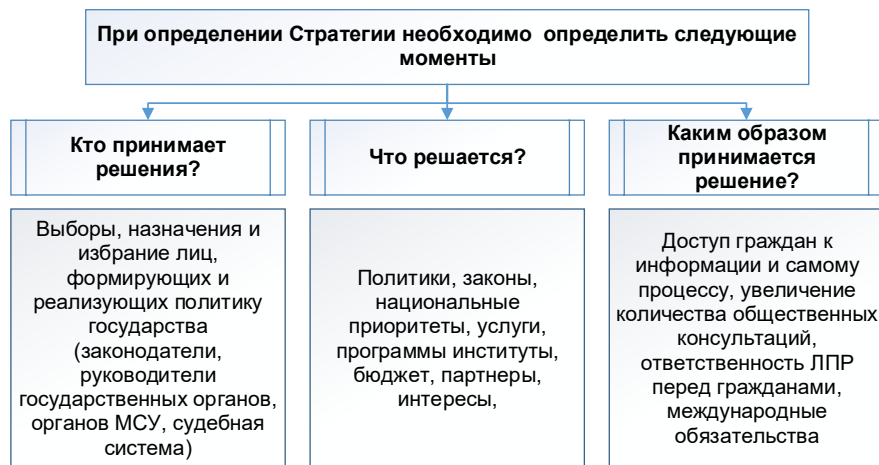
## Четвертый этап. Реализация

Теперь можно выйти из тени и стать публичными... Наступила пора действовать. Осуществите все тактические планы по каждой задаче. На этом этапе ваша коалиция последовательно доносит свой «месседж». В процессе реализации постоянно расширяйте базу единомышленников и мобилизуйте их к координированным действиям. Можно приступить к работе со СМИ и широкой публикой.

## Пятый этап. Оценка

В завершение, вы проводите анализ каждого предпринятого действия. Давайте сравним результаты с установленными индикаторами успеха. Стадия оценки нужна, чтобы разобрать ошибки, сделать выводы, изобрести другой способ и попробовать снова! Даже если цель не достигнута, любой промежуточный успех в кампании по продвижению и защите общественных интересов работает вашей организации на руку. Имеющийся успех и приобретённый опыт пригодятся вам, как только вы начнёте новый цикл продвижения / адвокати.

Продвижение состоит из различных стратегий, направленных на оказание влияния на лиц, ответственных за принятие решений, в местном (село, аймак), региональном (район, область) национальном и международном масштабах.



Для успешного продвижения предложений и решений мы рекомендуем комбинировать и использовать всегда не менее трех стратегий, причем как вы поняли, две из них являются обязательными - **это стратегия по расширению базы поддержки, стратегия через СМИ и плюс та стратегия, работу с какой из ветвей власти вы намерены провести** (парламент, суды, исполнительная власть, органы МСУ).





### **Пример 3. История Джоан Анджелы Д'Алессандро и принятия одного закона**

Джоан была красивым, милым ребенком. Она была общительной, чувствительной и очень яркой. Она любила рассказывать анекдоты, и ее любимым выражением было «большой возглас!» Ей нравился зеленый цвет, а «Ода радости» была ее любимой песней. Джоан ходила в школу. 19 апреля 1973 года Джоан пошла доставить печенье девочек-скаутов соседке и не вернулась. Он напал на нее, надругался и лишил ее жизни, а семья Джоан получила новость, изменившую жизнь.

Двадцать пять лет спустя, когда убийца Джоан вышел на условно-досрочное освобождение, мать Джоан, Розмари поняла, что наследие Джоан может принести позитивные изменения. Она начала массовое движение за перемены и в конечном итоге создала фонд помощи детям. Розмари решила возродить образ Джоан в общественном сознании. «Для того, чтобы громко возвестить о необходимости борьбы против выхода убийц детей-педофилов из тюрьмы и лишения возможности подавать на УДО». У нее были 2 довода: чтобы наказание было соразмерным с чудовищностью преступления, во-вторых сделать так чтобы больше ни один ребенок не пострадал от рук убийцы. Розмари начала высказываться публично, стала проводить организационную работу. Она возглавила 9-месячную пропагандистскую компанию, призванную привлечь внимание общественности к угрозе, которую представляют собой маньяки-педофилы, и к обоснованности их пожизненного тюремного заключения. Она основала народное движение родителей и других заинтересованных лиц за справедливость по отношению детям, пострадавшим от педофилов. Розмари писала, звонила, выступала по телевидению и по радио и давала интервью журналистам. И где бы она ни появлялась, раздавала маленькие зеленые бантики. Зеленый был любимым цветом Джоан. К примеру, в ходе общественной компании под руководством Розмари комиссия по УДО получила петицию за 80 000 подписями и 300 писем.

При этом Розмари зарегистрировала общественную организацию «Мемориальный фонд Джоан Анджелы Д'Алессандро». И по сей день ее целями является содействие безопасности и защите детей, отстаивание прав жертв и агитация за принятие законодательных мер. В качестве наследия деятельности Розмари нужно подчеркнуть, что юридические факультеты ВУЗов используют видеointerview с Розмари в качестве учебного пособия по эффективной правозащитной деятельности

На протяжении 3 лет Розмари отдавала этой пропагандистской работе практически все свое время. В итоге 3 апреля 1997 года губернатор штата Нью-Джерси подписала закон, ставший известным как «Закон Джоан». Согласно закону Джоан, любой человек, признанный в штате Нью-Джерси виновным в убийстве на сексуальной почве ребенка, не достигшего четырнадцатилетнего возраста, должен быть приговорён к пожизненному тюремному заключению без права на условно-досрочное освобождение. 30 октября 1998 года президент США Билл Клинтон подписал федеральную версию закона Джоан.

Более того, в плане гражданского права Розмари предложила законопроект о правосудии для жертв, за которое законодательное собрание штата проголосовала 17 ноября 2000 года. Этот новый закон устранил существовавшие ранее ограничения по возмещению ущерба родственникам погибших в результате насильственных преступлений. Потерпевшие получили возможность претендовать в судебном порядке на наследство и любые другие активы, полученные осужденными в любое время после совершения преступления.

С 1993 года, когда Розмари начала движение, было принято пять законов, и тысячи детей получили увлекательный образовательный опыт и больше узнали о том, как не стать жертвой. И все достигнуто благодаря усилиям и энтузиазму одной женщины, матери Джоан Розмари Д'Алессандро.

## Подготовка обращения под вашу аудиторию:

Успешная стратегия по стратегическим решениям предполагает эффективное общение с различными аудиториями с целью:

- получения поддержки тех, кто еще не определил свою позицию;
- получение поддержки некоторых индивидуумов и групп, кто изначально был против вашей позиции;
- укрепить поддержку сторонников.

Чтобы добиться этого, предоставляемые материалы должны быть своевременными и рассчитаны на аудиторию, на которую вы хотите повлиять. В некоторых случаях, лучше представлять короткую, прямую информацию по вопросу; в других ситуациях, для большей убедительности вам потребуется более глубоко обработанная информация.

В каждом случае, обращение должно: затрагивать интересы аудитории убеждать аудиторию в важности поднимаемой вами проблемы и в необходимости поддержки вашей позиции быть кратким указывать какие шаги необходимо предпринять включать ответы на предполагаемые вопросы.

## Обращения к политическим деятелям должны включать:

- Обоснование важности проблемы;
- Число людей и/или групп, поддерживающих эту позицию (наличие списка подписей может быть очень убедительным);
- Перечень положительных и отрицательных последствий принятия предложения;
- Анализ положительного и отрицательного воздействия принятия предложения на определенные группы населения;
- Анализ того, как данное предложение будет воспринято;
- Анализ того, какие действия необходимо предпринять (то есть, какое постановление, закон или инструкцию принять, аннулировать или изменить);
- Конкретные формулировки или проекты предложенных законов, постановлений или инструкций.

## Инструменты, которые помогут построить сообщение для той аудитории, к которой вы обращаетесь:

- Пресс-релизы;
- Докладные / аналитические записки;
- Доклады/отчеты;
- Статьи, подготовленные в редакторскую колонку;
- Сборники фактических материалов, которые содержат ответы на часто задаваемые вопросы;
- Речи (написанные для заседаний конгресса, семинаров, конференций);
- Пресс киты (предоставьте больше детальной информации).

Важно помнить, что подготовка этих материалов как можно раньше, и доставка ее ключевым аудиториям в нужное время поможет повлиять на те или иные действия и их последующие результаты. Что и является одной из главных целей этой работы.

### **Целевые группы:**

Успеха в кампании эдвокаси можно добиться лишь, задействовав в ней нужных людей. Различные организации и лица требуют индивидуального подхода. До разных целевых аудиторий следует доводить разную информацию и по-разному мотивировать их к действию. Значит, прежде всего нам надо выяснить, какие же целевые группы нам встретятся.

Мы выделили шесть основных категорий целевых аудиторий в кампаниях по продвижению стратегических решений:

**Лица принимающие решения**, это всегда конкретный человек, способный реализовать изменения, которые вы предлагаете. На него и направлены основные усилия вашей кампании! Ключевая задача: убедить его совершить действия в пользу предложенных вами решений. Вопрос никогда не решится сам собой без конкретных людей. Лицами, от которых зависят изменения, могут быть государственные служащие или видные общественные деятели.

**Благополучатели**, - граждане и организации, которые заинтересованы в успехе вашей кампании, ведь проблема затрагивает их напрямую. Определив своих благополучателей, вы сможете понять, кто с удовольствием поддержит вашу кампанию, и где их искать. Круг таких граждан достаточно широк и делится на тех, кого проблема касается непосредственно и косвенно. Помните, что вы не сможете задействовать всех в своей кампании. Определение благополучателей - своеобразный фильтр, который поможет сфокусировать усилия и достичь максимального эффекта с помощью ограниченных ресурсов.

**Сторонники**, те, кто разделяют ваши ценности или могут извлечь выгоду из вашего успеха. Потенциальных сторонников можно убедить поддержать вас ресурсами или публичными заявлениями. Союзниками могут быть сотрудники и руководители органов власти, известные предприниматели, лидеры других НКО, эксперты, блоггеры и прочие граждане либо организации. Они могут делиться ресурсами или публично одобрять вашу кампанию.

**Оппоненты**, это те, которые будут противостоять вам, так как не разделяют ваших ценностей. Оппонентами могут быть и те, с кем вы когда-то испортили отношения. К примеру, если ваша организация часто выступала с критикой заявлений какой-либо частной компании, то особо не удивляйтесь, когда увидите её в числе оппонентов. Хорошо изучите оппонентов. Кто они? Почему противостоят вашему успеху? Их действия активны или потенциально возможны? Какой властью обладают? На кого могут оказать влияние? Каковы их цель и стратегия? Ответы на эти вопросы помогут максимально уменьшить отрицательное влияние на ваши усилия.

**Неопределившиеся**, не знают о проблеме вовсе. Либо она их не затрагивает. Или же они не понимают, как решение может повлиять на них. Они могут встать как на вашу, так и

*на сторону ваших оппонентов. Более того, они могут вообще отстраниться от участия и заняться своими делами. Исследуйте, кто ещё не определился со своей позицией по вопросу. А теперь выясните, кто или что может убедить их встать на вашу сторону? Какой информации не хватает этим гражданам и организациям?*

**СМИ**, прекрасный канал для коммуникации с другими целевыми группами. Для привлечения внимания СМИ предстоит разработать отдельную стратегию. К тому времени необходимо иметь следующую информацию: Какие СМИ с большей вероятностью заинтересуются вашей инициативой? Кто из журналистов освещает схожие темы? Какие телеканалы и издания пользуются наибольшей популярностью у вашей целевой аудитории? Какие СМИ важны для целевой аудитории? Какие из них имеют значительное влияние?

### **3.4. МОНИТОРИНГ ОГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ И ПРИНЯТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ/НПА**

#### **Основные виды деятельности:**

- формирование группы общественного мониторинга деятельности по продвижению и принятию стратегических решений/политик/НПА;
- изучение общественного мнения относительно продвижения проектов стратегических решений/политик/НПА;
- мониторинг порталов/сайтов нормотворческих органов власти,
- сбор и обобщение правоприменительной практики.

#### **Основные мероприятия:**

- определение цели и задач мониторинга,
- отбор объектов мониторинга;
- планирование мониторинга;
- формирование мониторинговой группы;
- Подготовка регламента работы группы мониторинга и оценки (план реализации мероприятий);
- встречи с целевыми группами;
- проведение глубинного интервью, опросов, анкетирования;
- проведение заседаний ОГО с представителями общественности, гражданского общества и другие;
- мониторинг сайтов/порталов/отчетов деятельности государственных органов по принятию (движению законопроектов) и реализации стратегических решений/проектов НПА/политик;
- мониторинг правоприменительной практики.

#### **Ключевые партнеры:**

- Организации гражданского общества;
- Профессиональные сообщества;
- Местные сообщества;
- Государственные органы;
- Местные власти;
- Международные организации, программы, проекты;
- СМИ.

#### **Взаимоотношения с целевыми группами:**

- Активное взаимодействие с различными организациями гражданского общества (НПО, НКО, эксперты и специалисты, международные организации);
- Изучение и учет общественного мнения;
- Установление тесного взаимодействия с целевыми государственными органами.

## Коммуникационные каналы:

- Опрос, анкетирование путем электронной рассылки;
- Встречи и заседания;
- круглые столы, фокус-групповые обсуждения;
- социальные сети;
- переписка, электронные рассылки;
- деятельность группы мониторинга и оценки.

## Основные ресурсы:

- **Человеческие ресурсы:** эксперты, специалисты, полевые работники, представители общественности;
- **Интеллектуальные ресурсы:** лицензии, ИПС “Токтом”;
- **Материальные ресурсы:** помещение (офис), оргтехника (принтер, ноутбук, проектор и другие);
- **Финансовые ресурсы:** оплата труда, организация мероприятий (фокус-группы, круглые столы, общественные слушания, форумы и другие).

## Группа общественного мониторинга и оценки

Сегодня без проведения правового мониторинга невозможна подготовка ни одного законопроекта. Это объясняется тем, что подготовка законопроектов должна основываться на достоверной статистической, социологической и иной информации.

Мониторинг деятельности государственных органов по продвижению и принятию стратегических решений организациями гражданского общества проводится не с целью найти виноватых и недостатков, а с целью определения сдвигов или прогресса достигнутых в изучаемом явлении или процессе.

**Мониторинг** – это процесс регулярного сбора и анализа ключевых данных (индикаторов) для определения: какие сдвиги или прогресс достигнуты в изучаемом явлении или процессе.

### «Что такое общественный мониторинг?»

Общественный мониторинг - это вид мониторинга, который осуществляется гражданским обществом (ОГО и отдельными гражданами) и направлен на оценивание деятельности органов власти всех уровней. Предметом общественного мониторинга являются проекты НПА общественно-значимых решений продвигаемые общественностью или принятые ими НПА, документы и отчеты, программы и политики и их выполнения и тому подобное.

Шаги проведения общественного мониторинга, которые нужно осуществить до его проведения:

---



### **Изучение общественного мнения относительно продвижения проектов стратегических решений/НПА**

Получение предложений либо инициатив общественности по тому или иному актуальному вопросу, является наиболее важным для ОГО при изучении, выявлении либо формировании информации об отношении общественности к тому или иному стратегическому решению, которые могут непосредственно или косвенно затронуть интересы общественности.

Наиболее полноценное представление о мнении общественности ОГО может получить при привлечении ее представителей к обсуждению поднимаемых вопросов (внезависимости от того, кто является инициатором данного вопроса – ОГО, общественность либо государственный орган).

На практике, для получения информации об общественном мнении по тому или иному вопросу, ОГО может использовать инструменты, требующие проведения организационных мероприятий и привлечения общественности к обсуждению проблем, позволяющие проанализировать мнение общественности и получения общей картины к конкретной проблеме.

#### **Основные инструменты получения мнения общественности к проблеме:**

- Взаимодействие ОГО с общественностью на местном уровне;
- Интервьюирование неопределенного круга граждан;
- Проведение анкетирования, опроса, глубинного интервью среди целевых групп общественного мониторинга;
- Проведение фокус – групп;
- Проведение контент анализа общественного мнения.;

- Организация встреч и заседаний ОГО с приглашением представителей общественности и гражданского общества, обладающих конкретными предложениями, рекомендациями по обсуждаемой проблеме либо вопросу.

### Мониторинг сайтов/порталов государственных органов

Мониторинг интернет сайтов/порталов государственных органов проводится на постоянной (систематической) основе с целью выявления проектов нормативно-правовых актов, непосредственно затрагивающих интересы общественности.



Можно выделить несколько методов реализации данного мероприятия для формирования представления о продвижении тех или иных проектов НПА, а также об отношении общественности к тому или иному проекту НПА или проблеме:

- 1) Мониторинг и отслеживание движения проектов НПА на порталах/сайтах нормотворческих органов власти;
- 2) Изучение отчетов и решений, политик и программ на открытых источниках информации;
- 3) Мониторинг и отслеживание сайтов/порталов организаций гражданского общества (ОГО, НПО, НКО, Институты и сообщества), включая международных организаций в целях получения и сбора информации (обсуждения/мнения/обратная связь) относительно продвигаемых проектов НПА.
- 4) Мониторинг предложений граждан относительно проектов НПА и внесение изменений в НПА на едином портале общественного обсуждения проектов НПА КР.



## Мониторинг правоприменительной практики

Мониторинг правоприменения должен быть направлен в первую очередь на изучение социальных потребностей общественности в нормативно-правовых актах и отражение объективной информации о правоприменительной практике в рамках которого будут вынесены выводы и рекомендации и направлены в соответствующие органы власти для последующего устранения недостатков в правоприменении.

Для того, чтобы объективно оценивать правоприменительную практику к деятельности по мониторингу правоприменения, ОГО необходимо привлекать в мониторинговую группу как можно больше широкий круг профессиональных юристов, специалистов правозащитных и общественных организаций, бизнес-сообщества, средств массовой информации.

Только при комплексном изучении оценки общественного мнения, практической реализации тех или иных нормативно-правовых актов государственными органами, а также учета мнений профессиональных юристов, представителей гражданского общества возможно получить объективную информацию о правоприменении закона или группы нормативно-правовых актов.

Следует также отметить о том, что мониторинг правоприменительной практики весьма многообразен, поскольку существуют различные его подходы, которые зависят как от целей мониторинга, так и его субъектов, то есть участников мониторинга, видов практической реализации нормативно-правовых актов или продвижения проектов НПА, а значит и от его стадий и других факторов.

Реализовываться функции мониторинга правоприменительной практики должны посредством последовательно осуществляемых трех стадий:

### **Подготовительная стадия предполагает следующие этапы:**



- *Определение объекта мониторинга.*
- *Определение и конкретизация цели мониторинга, выбор его вида.*
- *Определение круга субъектов мониторинга.*
- *Разработка программы и плана проведения мониторинга.*

### **Основная стадия предполагает следующие этапы:**



- *Сбор информации о нормативно-правовых актах и проектах, и иных документах.*
- *Проведение мониторинговой оценки нормативно правовых актов и проектов.*
- *Сбор, обобщение и анализ правоприменительной практики.*

### **Заключительная стадия предполагает следующие этапы:**



- *Обобщение выводов.*
- *Оформление результатов проведенного мониторинга с выводами и рекомендациями.*

#### **Пример 4. Эффект кобры в мониторинге и оценке**

Мониторинг и оценка – сфера очень широкая, у которой даже нет определения, поэтому мы, специалисты по мониторингу и оценке, очень любим адаптировать всякие интересности под себя, итак: Давным-давно Англия колонизировала добрую часть планеты, в том числе и Индию, из которой вышла очень даже прибыльная колония.

И на удивление, проблем с колонией и не было, кроме ядовитых змей. Там и сейчас кобр хватает, а это крайне опасно, особенно, если вы не умеете с ними обращаться.

Какое логичное решение можно было принять на месте англичан? Платить местным за голову каждой кобры. Эффективно, недорого — жители действительно стали убивать змей и получать за это деньги, а для кого-то это стало основным источником дохода. Все было бы хорошо, если бы ни одно «но» ...

Кобр просто начали разводить дома, чтобы спокойно их убивать и получать награду. И вроде всех все устраивало, но, когда кобры в большинстве своем пропали с улиц (по сути они просто мигрировали в дома)– было принято отменить программу ликвидации ядовитых змей.

А зачем вам дома кобра, за которую вы ничего не получите? Правильно, народ их начал массово выгонять на улицу – убивать их не нужно, но и кормить невыгодно, да еще и опасное домашнее животное, как ни крути.

И вот вам фиаско: если раньше случайные кобры заползали на улицы, то теперь улицы были наполнены змеями, которые привыкли жить с людьми и практически их не боялись. Разумеется, ситуация ухудшилась кратно...

Вот отсюда и понятие «Эффект кобры», под которым понимают буквально все действия, которые недостаточно продуманы и приводят к противоположным изначальному замыслу результатам. Проще говоря: «Хотели, как лучше, а получилось как всегда».

## ЧАСТЬ II. ИНСТРУМЕНТАРИИ

### 1. Встречи с целевыми группами

#### 1. Цели проведения встречи с целевыми группами:

- обеспечения участия целевой группы при разработке стратегических решений;
- изучение общественного мнения по проектам стратегических решений и НПА;
- обеспечение учета общественного мнения при выработке стратегических решений;
- усиление общественного мнения по проектам стратегических решений и НПА.

#### 2. Задачи проведения встречи с целевыми группами:

- ознакомление граждан и других заинтересованных сторон с информацией об инициировании проектов стратегических решений;
- сбор предложений, замечаний и рекомендации по проектам стратегических решений с учетом интересов граждан и других заинтересованных сторон;
- получение согласия по предложенным/выработанным путям решения выявленных проблем целевой группы.

#### 3. Какие действия нужно проделать для организации встречи с целевыми группами?

- 1) **Определить вид встречи.** Встречи принято подразделять на следующие виды:

*Информативные* - для доведения информации до целевой группы об инициировании сбора проблем и совместному поиску путей решений их решений;

*Консультативные* - для выработки решения по конкретной проблеме или получения согласия по предложенным/выработанным путям решения выявленных проблем.

- 2) **Определить тему/вопросы, предмет и ожидаемые результаты встречи** (подготовить программу встречи и порядок обсуждений на встрече повестку встречи);
- 3) **Определить участников встреч для приглашения;**
- 4) **Запланировать встречу.** Для этого необходимо определить время и место.

При определении **времени** встречи будет учитываться много факторов:

- **необходимость быстрого решения какой-то проблемы**, налаживания связей или заблаговременность встречи перед основными планируемыми событиями. Если встреча планируется для решения какой-то срочной проблемы, то необходимо запланировать ее как можно скорее.

- не предстоят ли какие-либо национальные или общепринятые праздники в планируемый период встречи.

**Пример:** православные рождественские праздники приходятся на 7 января, а в европейских странах — за неделю до наступления нового года (25 декабря). Таким образом, планирование встречи с иностранными партнерами на конец декабря

*будет вызывать неудобство для тех, кто проживает в Европе, а на первые две недели января — для представителей целевых групп Кыргызстана.*

**Важно помнить:** определенное время занимает подготовка места встречи, оформление проектов документов, согласование их со своими службами, прежде чем они в готовом варианте будут предъявлены участникам встречи.

- **какое минимальное и максимальное время планируется отвести на встречу.** От этого, равно как и от других факторов, зависит определение времени начала встречи в рамках рабочего и календарного дня. Иногда встречу удобнее назначить на утренние часы. Например, когда требуется от участников встречи ясная голова, внимание и отсутствие усталости. Иногда оправдывает себя стратегия послеобеденной встречи, когда необходимо получить спокойное благожелательное отношение участников встречи к предстоящим предложениям. Лучшего времени как после обеда и не найти. У вечерних встреч имеется минус в виде усталости, невнимательности участников, подсознательном стремлении «отложить решение важного вопроса на потом». Это же свойственно и для пятничных встреч во второй половине дня.

Кстати, если организатор встречи вы (ваша организация) - обязательно при приглашении на встречу озвучивайте планируемую продолжительность встречи.

- **нет ли уже запланированных встреч на ту же дату или время.**

**Важно помнить:** исходя из изученного материала о биологических часах человека, лучше всего работа мозга и активность человека проявляется с 10 до 12 часов и с 16 до 18 часов, после чего падает. Поэтому именно в перечисленные часы лучше всего назначать важные и даже судьбоносные встречи.

При определении **места** встречи необходимо учесть следующие факторы:

- **удобство с точки зрения транспортной доступности и целевой направленности.**

**5) Известить приглашенных.** В приглашении должны быть указаны не только адресат, время и место встречи, но и цель (характер) встречи (что предстоит обсудить), и ее продолжительность. Приглашения рассылаться могут различными способами. Основной и быстрый вид рассылки - по электронной почте, по ватсапу. Но для официальных, торжественных, важных и крупных встреч лучше все же использовать бумажный вариант приглашения, подписанного руководителем, с вручением представителю партнера / контрагента через курьера.

**5) Оформить аренду конференц-зала,** заказать комнату для встреч, договориться (заказать) собственного помещения для встречи, если встреча проходит в офисе Вашей организации.

**6) Подготовить необходимые документы для встречи** или отследить их своевременную и качественную подготовку теми, кому это будет поручено.

Понадобиться могут рекламные и информационные буклеты, информационные материалы — в зависимости от цели и формата встречи.

**7) Подготовить необходимый расходный материал для канцелярского обеспечения встречи.** Если организатор встречи вы, то необходимо подготовить бумагу, ручки, стикеры, маркеры, проектор, проекционный экран, флипчарт, магнитно-маркерную доску и прочее оборудование для встречи.

**8) Решение иных вопросов обеспечения.** Такое может понадобиться, если встреча назначена на нейтральной территории или на встрече будут присутствовать иногородние участники, в связи с чем может потребоваться решать вопросы с размещением участников в гостинице, прочих вопросов организации их прибытия и убытия по окончании встречи.

**9) Проверка «готовности» к встрече. Накануне встречи проводятся контрольные мероприятия:**

- С помощью различных средств связи (электронной почты, телефона) напоминает о предстоящей встрече и уточняет (получает подтверждение) участие приглашенных.
- Проверяется транспортная готовность: готовность автомобиля, нет ли изменений в расписании самолетов - при необходимости доставки к месту встречи этими видами транспорта, и т. д.
- Готовность полного пакета необходимых документов, канцтоваров.
- Проверяется готовность и оснащенность места встречи. За час-два до начала встречи обеспечивается место организации встречи минеральной водой, стаканами, канцелярскими принадлежностями.

Таблица 1. Проверочный список (чек-лист) для подготовки встречи с целевой группой

Шаг No.	Деятельность	Продукт/ результаты работы
1	Определение тем, предмета, ожидаемых результатов и вида встречи с целевыми группами	Программа встречи/повестка дня встречи
2	Определение даты, времени и места проведения встречи	Обсуждение инициативной группы встречи или в команде
3	Составление и распространение приглашений	Приглашения
4	Решение вопросов финансирования и стоимости встречи	Бюджет/смета проведения встречи
5	Выбор помещения для проведения встречи	
6	Формирование списка участников	Список участников встречи
7	Формирование и подготовка пакета материалов для обсуждения (повестки дня, проекты документов) с целью их распространения до и в ходе встречи	Раздаточные материалы
8	Определение ведущего (модератора) встречи и списка выступающих	Список выступающих должен быть отражен в программе мероприятия
9	Организация доступа к материалам и документам, которые надлежит обсудить, для заинтересованных сторон и СМИ	Размещение материалов для обсуждения

	до проведения встречи	
10	Организация сбора, анализа комментариев и предложений по обсуждению вопросов встречи, предоставление ответов на вопросы по предмету обсуждения до и в ходе встречи	Полученные комментарии и предложения по предмету обсуждений в ходе встречи
11	Подготовка формы протокола встречи/обсуждения	Форма протокола
12	Подготовка пресс-релиза о проведении встречи и его освещение в СМИ	Пресс-релиз в СМИ
13	Подготовка помещения и оборудования для встречи	

### Процесс проведения встречи включает следующее:

- *Вступление/представление вопроса (проблемы).* Для встречи/обсуждения рекомендуется изложить выявленные проблемы, которые могут быть решены только с помощью участия целевых групп.
- *Комментарии и вопросы из аудитории.* Уважение мнений, как представителей целевых групп, так и других заинтересованных сторон - государственных органов и других организаций. Обсуждение всех предложений участников встречи, в том числе альтернативных.
- *Приготовления по ведению протокола встречи* и, если возможно, их аудио-или видеозапись. Для правильного ведения протокола следует попросить представляться всем людям, задающим вопросы, а также выступающим участникам. В случае возникновения разногласий и противоречий, должна быть внесена особая оговорка и правильная формулировка должна быть внесена в протокол.
- *Результаты встречи/ обсуждения.* По окончании обсуждения будет проведено обобщение результатов проведенной встречи. Обеспечение подготовки окончательного варианта документов встречи (резюме, проекты решений, рекомендации, предложения и комментарии).

В целях обеспечения доверия в ходе обсуждений необходимо объявить, где и когда участники могут ознакомиться с протоколами встречи, где и в какое время результаты встречи будут доступны, планируются ли они для публикации/рассылки; каковы дальнейшие действия после проведения встречи.

### Возможные ошибки при организации встреч с целевыми группами

#### I. Что касается модератора:

- Отсутствие или неправильная регистрация участников.
- Не указываются правила (процедуры) их поведения до начала обсуждения (превращение дискуссии в разговор обо всем и ни о чем).
- Слабо подготовленный ведущий / модератор, который не объясняет процедуру проведения обсуждений, тем и задач обсуждения, тот, который слабо «чувствует» аудиторию (*главная задача ведущего - не отвечать на все вопросы, а дать возможность взять слово для желающих в рамках заранее согласованного срока и порядка выступлений, строго следовать установленной теме обсуждения без отвлекаясь на детали, четко зафиксировать результаты обсуждения*).
- Отсутствие или неправильное ведение протокола обсуждений (*без записи полных имен*

*выступающих, тех, кто задает вопросы, делает комментарии и замечания).*

- Завершение обсуждений без фиксации достигнутых результатов, соглашений, выводов.

## II. Что касается приглашенных сторон:

- *Нежелание обсуждать проблему (чаще всего общественные или государственные органы узнают о характере и деталях проблемы только в ходе обсуждений, поэтому они не могут сразу осознать возможные последствия и действуют как пассивная сторона, которая согласна с инициатором предложений, а не как активный участник, защищающий свои интересы).*
- Концентрируют внимание на краткосрочных целях, а не на долгосрочных интересах общественности.
- Обсуждение предложенного инициатором проекта решения проблемы (*отсутствие возможных альтернативных предложений*).

## 2. Глубинное интервью с ключевыми лицами

Глубинное интервью - неформальная личная беседа, проводимая по заранее намеченному плану, побуждающего респондентов к продолжительным и обстоятельным рассуждениям по кругу вопросов с целью получения их мнений/взглядов/позиций/видения.

Глубинное интервью, как правило, проводится на основе разработанных опросников.

### 1) Цели глубинного интервью с ключевыми лицами:

- основываясь на индивидуальном опыте ключевых лиц получить ответы на вопросы в опроснике, задать дополнительные вопросы и сделать уточнения.
- в ходе глубинных интервью будет получена информация от ключевых лиц, которая позволит сформулировать гипотезы, предположения о видах возможного вмешательства в целях разработки политики по защите прав человека и укреплению верховенства закона.
- обеспечения участия ключевых лиц при разработке проектов стратегических решений/НПА;
- изучение общественного мнения/точки зрения/позиции по проектам стратегических решений и НПА;
- обеспечение учета общественного мнения и консультации ключевых лиц при выработке стратегических решений;
- усиление общественного мнения/позиции по проектам стратегических решений и НПА.

### 2) Задачи проведения глубинного интервью с ключевыми лицами:

- ознакомление ключевых лиц с информацией об иницировании проектов стратегических решений/НПА;
- сбор предложений, замечаний и рекомендации по проектам стратегических решений/проектов НПА с учетом ключевых лиц;
- получение согласия по предложенным/выработанным путям решения выявленных проблем целевой группы.

## Виды глубинного интервью

Различают два вида глубинного интервью:

- **Фокусированное.** Респонденту рассказывают о теме разговора до его начала, знакомят с целями интервью. Интервьюер сообщает, что он представитель бренда. В фокусированном интервью есть формальности, чёткий план, логическая последовательность. Вопросы могут быть регламентированными, но должны подводить к обсуждению, а не к сухим ответам.
- **Несфокусированное.** Оно больше похоже на дружескую встречу, а не на исследовательский инструмент. Часто обсуждаются темы, которые не связаны с проектом НПА напрямую, сценарий респонденту непонятен, а интервьюер не сообщает, кто он и для чего задаёт вопросы. Чтобы несфокусированное интервью состоялось, между собеседниками должны быть устойчивые доверительные отношения.

## Преимущества глубинного интервью

Глубинное интервью помогает улучшить проект НПА и у этого инструмента есть ряд преимуществ, перед обычными опросами.

Преимущества глубинного интервью:

- **Позволяет получить от респондента уникальную информацию.** Это возможно благодаря доверительным отношениям, которые складываются между собеседниками.
- **Исключено влияние других людей на мнение респондента.** Глубинное интервью проводится один на один, поэтому респондент говорит то, что думает сам, излагает свою точку зрения/позицию без учёта чужого мнения, как это часто бывает в фокус-группах.
- **Помогает избежать дискомфорта, который будет испытывать респондент при групповой работе.**

## Когда следует использовать глубинное интервью?

- Для уточнения целесообразности внесения поправок в НПА или принятия стратегического решения.
- Когда нужно проанализировать, почему нужно такое предложение вносить в НПА?
- Когда нужно изучить мнение/позицию о конкретной проблеме/конкретном предложении.
- Когда нужно узнать возражения/альтернативное мнение/или позицию/иное видение.

## Этапы глубинного интервью

Условно можно выделить такие этапы глубинного интервью: подготовка, непосредственно интервью и анализ результатов.

**Этап 1: подготовка.** На подготовительном этапе разрабатывается сценарий, определяются цели интервью, вопросы и назначаются сроки исследования,



подбор/выборка респондентов. пяти человек: так вы получите разные мнения по одному и тому же вопросу.

**Этап 2: проведение интервью.** Идеальный вариант - когда есть возможность провести глубинное интервью в офлайн-формате. У вас будет возможность показать свою заинтересованность, уловить настроение респондента и подстроиться под него. Если возможности для офлайн-встречи нет, нужен видеозвонок. Заранее побеспокойтесь о качестве связи: если будут проблемы со звуком или изображением, сделать беседу комфортной и доверительной не получится.

В среднем на интервьюирование одного человека уходит 30-90 минут. Но глубинное интервью - энергозатратное мероприятие, поэтому не планируйте более двух исследований в один день.

**Этап 3: анализ результатов интервью.** На этом этапе изучают ответы, полученные во время интервью. На основе анализа результатов решают, в каком направлении двигаться дальше: оставлять стратегию, менять отдельные части или убирать всё и разрабатывать заново.

### **Базовые принципы проведения глубинного интервью:**

*Принцип 1. Задавать респонденту только открытые вопросы: «Расскажите о...», «Как...», «Почему...?»*

*Принцип 2. Не предлагать варианты ответов.* Человек так устроен, что ему проще выбрать один из готовых вариантов, чем задуматься и понять причины своих действий в той или иной ситуации. А вот когда респонденту нужно самому сформулировать ответ, он волея-неволея будет анализировать собственные мотивы и может прийти к неожиданным и полезным для исследования выводам.

*Принцип 3. Не задавать вопросы про будущее.* Не предлагайте дать оценку гипотетической ситуации, не просите респондента предлагать свои идеи – спрашивайте только о прошлом и настоящем опыте. Отталкиваясь не от реального жизненного опыта человека, а от своих и его фантазий о будущем, вы рискуете получить продукт, который окажется просто нерелевантен, когда это будущее действительно наступит.



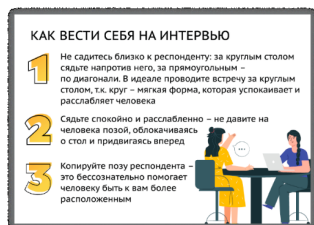
*Принцип 4. Переспрашивать оценочные высказывания респондента.*

*Принцип 5. Не перефразировать высказывания респондента и не додумывать за него.* Если вы не уверены, что правильно поняли, что имелось в виду – лучше уточните, задав всё тот же открытый вопрос.

**Принцип 6. Стараться не перебивать респондента, однако следует модерировать беседу.** Это нужно, чтобы человек не ушёл от темы и не потратил зря своё и ваше время.

**Принцип 7. Подобрать хорошего интервьюера.** Зачастую, исследования рассыпаются как-раз из-за криво собранных данных.

**Как строить общение с респондентом, чтобы интервью прошло наиболее продуктивно?**



При проведении очень важно смотреть в глаза человеку. Если беседа проходит в Zoom – смотрите строго в камеру, а не на экран. Ваш взгляд должен быть при этом спокойным и внимательным, но не напряжённым – респондент должен чувствовать, что вы его слушаете, и всё ваше внимание в данный момент посвящено ему.

**Как говорить во время интервью**

*Старайтесь говорить медленно, негромко, спокойно, доброжелательно.* Не издавайте громких и резких звуков. Это расслабляет человека и настраивает его на нужную вам волну.

*Старайтесь слышать и чувствовать респондента.* Не давите и не выпытывайте ответ, если ему неприятен ваш вопрос или тяжело об этом говорить.

*Говорите с человеком на простом и понятном ему языке без профессиональных терминов.* Вопрос «На что тратятся денежные средства?» будет гораздо понятнее респонденту, чем «Какие транзакции вы совершаете на ежедневной основе?»

*Разговаривайте с респондентом его словами.* В буквальном смысле: повторяйте те слова и выражения, которые он использует в своей речи, даже если обычно вы говорите совсем иначе.

*Делайте паузы.* Это даст вам время сформулировать следующий вопрос, а для респондента будет стимулом рассказать или вспомнить что-то ещё.

*Ни в коем случае не давайте оценку тому, что вам сказал респондент,* особенно негативную. На интервью респондент всегда прав! Его эмоции – это всегда правильные эмоции!

Последнее правило особенно важно для успеха интервью. Если вы хотя бы раз дадите свою оценку словам респондента – скорее всего, он решит, что вы оцениваете каждое его слово, и просто закроется от вас.

При этом сами не бойтесь ошибиться или показаться недостаточно умным – тем самым вы покажете, что вы обычный человек, такой же, как и ваш респондент. Что вы точно так же можете чего-то не знать или совершать ошибки, и в этом нет ничего страшного.

### **Чек-лист по проведению глубинного интервью**

1. Разберитесь в процессе, который собираетесь исследовать;
2. Протестируйте вопросы;
3. Рассчитайте время на интервью;
4. Не задавайте вопросы про будущее;
5. Избегайте персональных вопросов;
6. Задавайте открытые вопросы;
7. Работайте только с личным опытом человека.

### **Что нужно сделать до проведения интервью?**

#### **1. Сформулировать гипотезу**

Интервью - это прямое исследование. Как и в любом исследовании, сначала поймите, что хотите узнать или какую проблему решить. Затем сформулируйте гипотезу - это видение мира, которое вы будете проверять.

В целом пользовательское интервью похоже на журналистское. Важно понимать, зачем вы идете с вопросами к людям, о чем будете их спрашивать, что хотите услышать. Без понятной цели интервью получится неинформативным и скучным.

**2. Сформулировать вопросы.** На основе цели формулируются вопросы для интервью.

**3. Рассчитать время на вопросы и перерыв.** Обычно интервью длится 40-60 минут, плюс 15-20 минут закладывают на перерыв.

#### **4. Протестировать вопросы**

После того, как составили список вопросов, протестируйте их на коллегам, родственниках или ответьте на них сами, чтобы найти некорректные или сложные формулировки и отсеять то, что не бьется с реальностью.

Что нужно делать во время интервью?

- 1) Разогреть собеседника и установите контакт. В начале беседы обязательно представьтесь респонденту и расскажите, что будете делать. Это формальность, которая не влияет на ход исследования. Простое проявление вежливости.
- 2) Чтобы настроить коммуникацию с респондентом, важно установить личный контакт. Поэтому уделите немного времени общению на общие темы.
- 3) Обозначить свою зону ответственности. Важная, но не очевидная тема — зона ответственности интервьюера. Сразу дайте понять, что ваша задача — пообщаться и узнать про опыт собеседника, а не решать его проблемы.

- 4) Проверить собеседника на наличие релевантного опыта. Некоторые респонденты приходят просто поговорить — их иногда называют «гастролерами». У гастролеров нет релевантного опыта, а потому и пользы от них мало, поэтому всегда нужны квалифицирующие вопросы.
- 5) Подготовиться к неожиданным поворотам и не бояться перебивать. Если у вас мало опыта в проведении интервью, пишите вопросы заранее. Но будьте готовы, что разговор в любой момент повернется в другую сторону. Как только отошли от темы, возвращайтесь к сути разговора. Зафиксируйте информацию и скажите респонденту, что у вас есть вопросы, которые вы хотите обсудить, а к этой теме вернетесь позже.

Что нужно делать после интервью?

В конце интервью полезно уточнить: «может быть, я не спросил о чем-то, что вы хотели рассказать? Есть что дополнить?» Иногда это спасательный круг для исследователя, который упустил что-то важное о чём действительно хотел рассказать респондент, пока вел интервью. В то же время, респондент будет доволен, что его мнение интересно.

Пример, как анализировать результаты глубинного интервью

Всю полученную информацию нужно изучить. Начать с прослушивания аудиозаписей. Удобно делать это со стикерами. Они нужны, чтобы записывать важные мысли респондента. "Один стикер - одна мысль". В итоге получится стопка исписанных стикеров. Теперь нужно разложить их на логические блоки – можно сложить по стопкам, которые будут соответствовать вопросам. Такую работу нужно проделать после каждого интервью, а затем проанализировать, какие ответы звучали чаще всего. Распределите их на блоки: «Проблемы» - о выявленных проблемах, «Идеи/Предложения» - для будущих поправок.

### 3. Проведение фокус-группового обсуждения

Метод проведения обсуждений в фокус-группах (ФГ) - это, по сути, групповое обсуждение, в ходе которого можно установить отношение своих участников к той или иной деятельности или заданной проблеме.



Фокус групповое обсуждение является качественным, то есть довольно гибким методом сбора информации, позволяя интервьюеру получать достоверную информацию от заинтересованных сторон за короткий промежуток времени.

ФГ может использоваться в сочетании с другими методами (мозговой штурм, опрос и общая дискуссия).

ФГ проводится для получения качественных данных. Анализ результатов ФГ позволяет добавлять качественные элементы к количественным данным, так что результаты анализа будут более видимыми.

Ценность информации, полученной вовремя ФГ, заключается в том, что участники во время обсуждения, по возможности, становятся свободными и расслабленными в своих ответах.

При проведении ФГ следует учитывать следующее: количество групп участников обычно колеблется от 2 до 8 и, как правило, не должно превышать 10 участников;

- Группа формируется, принимая во внимание указанную цель;
- Продолжение обсуждения, в зависимости от задач изучения, занимает от 1 до 3 часов;
- Обсуждение должно проводиться подготовленным модератором/фасилитатором.

Обсуждение в фокус-группах должно обеспечить благоприятные условия для каждого участника и атмосферу доброжелательности и комфорта для группы в целом.

Процесс подготовки и проведения ФГ может быть осуществлен в следующей последовательности.

### Подготовка ФГ

Проведение ФГ требует осуществления следующих первоначальных действий:

- Разработка методологии ФГ с указанием цели, задач, количества и размера ФГ и инструментов оценки для сбора необходимых данных.
- Распределение обязанностей среди членов команды (рабочей группы) путем назначения модератора ФГ и фасилитаторов для хранения аудио / видеозаписи, того, кто будет следить за временем и т. д.;
- Подготовка списка потенциальных участников ФГ:
- Подготовка вопросов, сценария для ФГ. Сценарий должен состоять из приветствия, объяснения основных правил, ключевых показателей, разделенных на тематические блоки. Время и продолжительность перерывов следует указывать и в сценарии. Сценарий ФГ заканчивается выражением благодарности участникам.

### Проведение ФГ

Перед обсуждением, когда собираются незнакомые участники, модератор и его помощники приветствуют участников и создают неформальную атмосферу.

Важно обеспечить следующие **процедурные моменты**:

- Комната для ФГ должна быть просторной и удобной (удобные стулья, просторная комната, мягкий свет и т. Д.);
- Там должны быть стол и стулья для участников.

В начале модератор представляет участников друг другу, а также обозначит цель и основные правила обсуждения.



Обсуждение, как правило, начинается с открытых вопросов, которые раскрывают природу и характер участников, разнообразие их мнений. Закрытые вопросы обычно задают в конце обсуждения, что позволяет им сосредоточить ответы на конкретных аспектах обсуждаемой проблемы.

Во время ФГ модератору рекомендуется избегать оценки ответов как словесно («соглашаться», «хорошо», «неправильно»), так и невербально (кивать, качать головой, жест отрицания и т. д.).

В ходе обсуждения модератор может незаметно контролировать группу, используя 5-секундные паузы и зондирование: «Можете ли вы подробнее объяснить?», «Можете ли вы привести пример?».

В конце обсуждения модератор также может напомнить задачи обсуждения, обобщив сказанное и поблагодарив участников.

Все наработки во время ФГ необходимо фиксировать письменно и/или записывать на средства аудирования, которые впоследствии должны быть напечатаны, расшифрованы и напечатаны для следующего этапа.

#### 4. Экспертные интервью (ЭИ)

**Экспертные интервью** (относятся к качественным видам исследований, при которых респондентами выступают высококвалифицированные специалисты в необходимой для исследования сфере. Среди таких респондентов бывают, как правило, эксперты, «лидеры мнений» или просто люди, опыт которых неоспорим и труднодоступен.

Методы экспертных оценок применяется в следующих случаях:

- для получения определенных показателей отрасли/сферы, которые известны данному специалисту из эмпирического опыта работы, и которые достаточно сложно получить иным образом;
- для прогнозирования событий среднесрочной или долгосрочной перспективы, когда статистических данных может быть недостаточно, если таковые вообще имеются в наличии;
- для количественной оценки различных параметров, измерение которых затруднено другими методами;
- для изучения скрытых бизнес-процессов.

Мнение эксперта часто бывает «на вес золота», и меткое наблюдение человека, который провел в своей сфере не одно десятилетие, способно компенсировать своим качеством десятки предположений. В зависимости от категории эксперта и сферы деятельности, его ответы на вопросы будут принципиально отличаться от обычных гипотез. Ведь в отличие от личного опыта респондента в процессе глубинного интервью, здесь нас интересует профессиональный опыт эксперта, четкое видение и понимание вопросов одной сферы, предоставленные отобранными специалистами/экспертами, участвующими или участвовавшими в её становлении.

## Как проводятся экспертные интервью (ЭИ)?

Существует множество методов для того, чтобы успешно и быстро провести экспертное интервью, поскольку время специалиста — это ценный ресурс, и в зависимости от требований к исследованию нам доступны несколько вариантов организации дискуссии с отобранными экспертами.

Для интервью наш модератор, подготовленный к общению с экспертом, связывается со специалистом, и после согласования удобного времени проведения беседы, либо встречаются очно (на месте работы специалиста, недалеко от места жительства или в офисе либо общаются заочно с использованием различных каналов связи (телефон, Skype, Zoom и т.д.). Как правило, преимущественно используется полуформализованный подход, в таком случае модератор сможет получить больше данных для обработки путем углубления темы с помощью дополнительных или наводящих вопросов.

Также, если требуется получить больше информации и данных для анализа, то собирается экспертная группа, состоящая из 4-8 человек. Таким образом, эксперты смогут обсудить свои гипотезы, предположения и догадки не только с интервьюером, но и между собой на примере поставленной перед ними задачи. Результат таких экспертных интервью порой оказывается более информативным, нежели, когда опрашиваются все эксперты по отдельности. В связи с этим, мы используем ряд методик, которые позволяют получить максимальное количество информации, позволив каждому эксперту высказаться по теме при проведении интервью.

### Применяемые методики при ЭИ

**Метод комиссии (круглый стол):** процесс обмена информации между экспертами никак не ограничен. Беседа отобранных специалистов направляется модератором в сторону предмета исследования. Таким образом, собранная "экспертная комиссия" максимально абстрагируется от личных опытов и сосредотачивается на опыте профессиональном.

**Мозговой штурм:** более свободный метод ведения экспертного интервью, направленный на решение конкретной проблемы, при этом отсекая шаблонные и очевидные варианты. Задачей модератора является стимулирование экспертов при помощи вопросов, чтобы те, в свою очередь, предоставили как можно больше мнений, наблюдений и решений.

**Дельфийский метод:** методика используется в случае, если эксперты для интервью находятся в изоляции друг от друга или не представляется возможным провести прямую групповую встречу. Ведущий аналитик подготовит исходную информацию для рассмотрения и предоставит её специалистам (чаще всего в заочной форме). Предоставив свое экспертное мнение, они ожидают ответа от исследователя, который сравнивает полученные мнения и комментарии отдельных специалистов. В любой момент эксперты могут заняться переоценкой своих изначальных суждений, если для этого есть предпосылки, либо с их точки зрения, либо с точки зрения ведущего аналитика.

## **Кто может принимать участие в ЭИ?**

Чтобы избежать ошибок, компетентность каждого участвующего специалиста имеет смысл ставить под сомнение. Одна из главных мотиваций экспертов для участия в подобных проектах напрямую совпадает с целями любого заказчика. Их также могут интересовать вопросы продвижения, изучения или разработки. Возможность предоставить профессиональный взгляд на изучаемую проблему. Или погружение в новую, неисследованную область или явления. Или просто помочь в генерации идей и решений, которые они также впоследствии могли бы использовать. Экспертное интервью — это возможность специалиста поучаствовать в развитии их авторитетной сферы.

## **Общие правила проведения ЭИ**

Как правило, любая дискуссия начинается с простых и обобщающих вопросов гайда, после чего уходит в более специфическую сферу. Кроме отобранных заранее вопросов, модератор просит предоставить дополнительные уточнения и комментарии непосредственно в ходе интервью, чтобы получить исчерпывающее количество информации от эксперта.

- Стандартная продолжительность ЭИ – от 40 до 80 мин. Время может варьироваться, в зависимости от целей и задач интервью;
- Профессиональный гайд для экспертных интервью разрабатывается аналитиком/разработчиком проекта НПА/исследователем;
- Аудиозаписи предоставляются Заказчику. Интервьюируемый специалист предоставит разрешение на её использование и последующий анализ;
- В исследовании желательно, чтобы были задействованы профессиональные модераторы, способные говорить на «языке эксперта».

## **5. Инструмент "Но почему?", используемый при проведении Анализа проблем**

Метод формально изобретена Сакити Тоёда и использовалась в Toyota в ходе эволюции их методологий производства. Это основной компонент в тренингах по решению проблем, проводимый как часть программы погружения в производственную систему Тойоты. Создатель производственной системы Тойоты, Тайити Оно описал метод пяти почему как «основа для научного подхода Тойоты ... задавая вопрос почему пять раз, определяется характер проблемы, решение становится понятным». В дальнейшем метод получил популярность и за пределами Тойоты и сейчас широко повсеместно используется.

Мы анализируем что-либо прежде всего для того, чтобы проникнуть в суть предмета, выявить причинно-следственные связи, разбить проблему на маленькие кирпичики, с которыми справиться куда проще. Вспомните, как трехлетние дети познают мир – эту главную из проблем. Они задают тысячу простых вопросов «Почему?», копая до максимально возможной глубины. На каждый ваш ответ у них готово новое «Почему?».



На листе бумаги в нескольких словах обозначьте проблему. Задайте себе вопрос, почему она возникла и рядом запишите основные причины. Затем снова задайте этот же вопрос к каждой из них, и продолжайте до тех пор (рекомендуется задач 5 раз вопрос «Почему?»), пока не дойдете до «атомов» - коренных причин возникновения изучаемой проблемы.

Дойдя до первопричин проблемы, вы сможете увидеть всю картину целиком. И у вас сразу же появятся идеи как повлиять на ситуацию, затрагивая наиболее уязвимые элементы системы. Особенно хорошо этот метод работает при решении комплексных проблем.

Демонстрируемый пример:

Двигатель не заводится. (проблема)

1. Почему? — Сел аккумулятор (первый вопрос)
2. Почему? — Не работает генератор (второй вопрос)
3. Почему? — Проблемы с ремнем генератора (третий вопрос)
4. Почему? — Ремень был в порядке до этого момента, но ни разу не менялся (четвертый вопрос)
5. Почему? — Ресурс ремня израсходовался, необходима замена (пятый вопрос, первопричина)

Существует еще один способ, который может расширить возможности предыдущего. Он позволяет посмотреть на проблему с куда большего количества сторон. Метод состоит из шести основных вопросов: «что?», «почему?», «когда?», «где?», «как?», «кто?». Каждый из них задается в позитивном и негативном контексте. Вот как это выглядит на примере. Допустим, мы анализируем проблему нарушения прав лиц, находящихся в исправительных учреждениях:

- Какие прав заключенных нарушаются?
- Какие права НЕ нарушаются?
- Почему нарушаются права?
- Почему на других странах, других учреждения они НЕ нарушаются?
- Когда обычно нарушаются права?
- Когда они НЕ нарушаются?
- Где или в каких случаях нарушаются?
- Где или в каких случаях НЕ нарушаются?
- Как это случается, как нарушаются права?
- Как удастся НЕ нарушаьб права?
- Кто влияет на риск возникновения нарушений прав?
- Кто НЕ влияет на нарушения прав?

Итак, у нас получилось двенадцать вопросов, которые рассматривают множество сторон проблемы, в том числе затрагивая отрицательный аспект, о котором обычно все забывают.

## 6. Инструмент "путь к идеалу", используемый при проведении Анализа проблем

Если в предыдущих случаях больше разбирались в причинах каких-то проблем, смотрели на них из прошлого, то в этом случае речь пойдет скорее о путях разрешения. Тут понадобится взгляд из будущего.

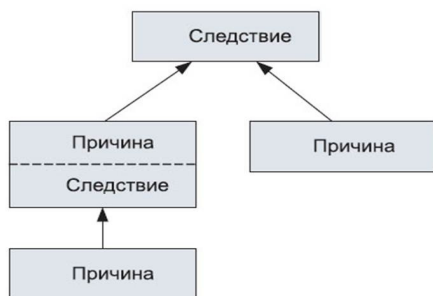
Необходимо взять три листа. На первом расписать проблему, ее причины, особенности, плюсы и минусы. Второй озаглавить словом «Путь». Наконец, на третьем описать идеальное положение дел после ее решения.

И теперь, на втором листе следует расписать основные действия и этапы, которые позволят перейти с первого листа на третий. Не нужно слишком детализировать, в данном случае достаточно только обозначить общие вехи, некие «волшебные точки», воплотив которые, можно достичь идеала. Это позволит по-новому оценить проблему с позиций ее решения. Данный метод позволяет посмотреть на анализируемую проблему с точки зрения ее решения.

В дальнейшем эти вехи возможно превратить в опорные вопросы для мозгового штурма, применив к ним техники генерирования идей.

## 7. Инструмент "дерево проблем"

Как построить "дерево проблем"?



**Задача:** сформулировать проблемы и установить причинно-следственные связи между ними.

Что такое причинно-следственные связи? Если одно событие является следствием другого (например, прошел дождь – асфальт мокрый), то между этими событиями существует причинно-следственная связь. Так же и с проблемами.

*Например, растет уровень преступности среди молодежи, потому что в этом районе города нет ни спортивного клуба, ни внешкольных программ по развитию и образованию, не развита соответствующая инфраструктура. Между этими проблемами существует причинно-следственная связь: отсутствие инфраструктуры причина, а рост преступности – следствие.*

На «дереве проблем» причины располагаются ниже, следствия – выше (см. ниже Рисунок 1). Между ними прорисовываются причинно-следственные связи в виде стрелок, направленные от причины – к следствию.

Рисунок 2. Принцип построения "дерева проблем"

Из чего состоит дерево? Не гипотетическое «дерево проблем», а обычное живое дерево. Правильно – из корня, ствола и кроны.

Наша модель («дерево проблем» является моделью проблемной ситуации) также состоит из корня, ствола и кроны.

Корень – это «корни» проблемы, причины, по которым она возникла и которые обуславливают ее существование. Если обрубить корни, дерево умрет. Если устранить причины, проблема исчезнет. Ствол – это собственно описание проблемы или та центральная проблема, которую предлагается найти в самом начале. А крона – это те последствия, к которым приводит ее существование.

Если мы обрубим крону дерева (устраним последствия существования проблемы), то ствол все равно будет стоять на виду (проблема не исчезнет), а потом и вовсе пустит новую поросль (устраненные последствия возникнут вновь).

Иными словами, если мы сразу выберем центральную проблему, обозначим ее в качестве ствола, то сильно ограничим себя в проведении анализа.

Очень часто бывает, что наше видение центральной проблемы ошибочно: то, что мы считали «самой главной проблемой» оказывается одним из следствий или всего лишь одной из причин более глобальной проблемы.

Составленное в результате качественно проведенного анализа дерево проблем должно выглядеть примерно так, как показано на Рисунке 2.

Здесь серым цветом обозначены причины («корень»), желтым – сама проблема («ствол»), и зеленым – следствия проблемы («крона» дерева). Стрелками показаны причинно-следственные связи.

Если вы не нашли корней, то не сможете решить проблему.

Если не нашли ствол, то, в сущности, так и не поняли, какая именно проблема стоит перед вами.

Если у вашего «дерева» отсутствует крона – это говорит о том, что-либо вы не сможете оценить эффект от проделанной работы (то есть проблема вроде бы решена, но кому нужно ее решение и что оно даст непонятно), либо у вас есть свои, не совсем ясные причины скрывать от окружающих критерии эффективности вашей деятельности.

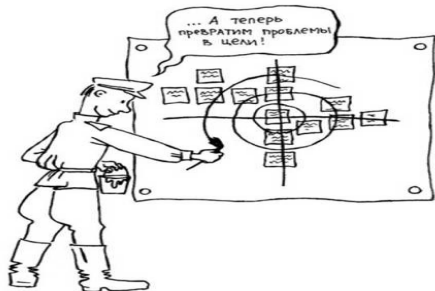
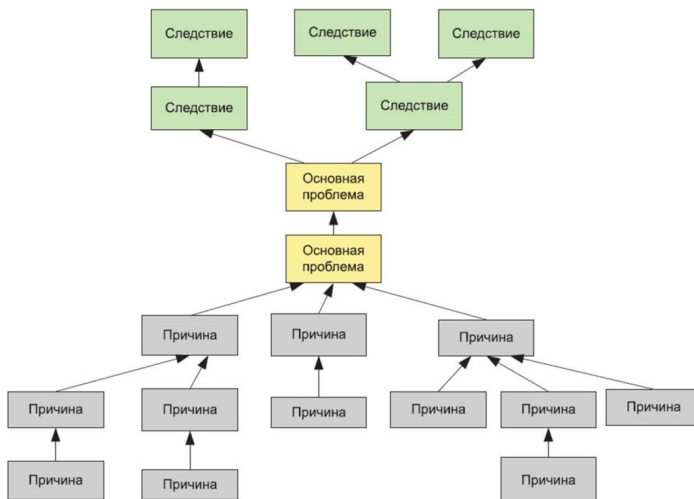


Рисунок 3. Примерная структура "дерева проблем"



## 8. Инструмент "Рыбий скелет" (диаграмма Исикавы)

Одним из эффективных инструментов анализа проблем является причинно-следственная диаграмма **Исикавы Каору**, известного японского ученого в области управления качеством, с именем которого связывают возрождение и развитие японской экономики.

Другое название метода Исикавы **Fishbone** («рыбий скелет»).

Исикава предложил для мозгового штурма инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем.

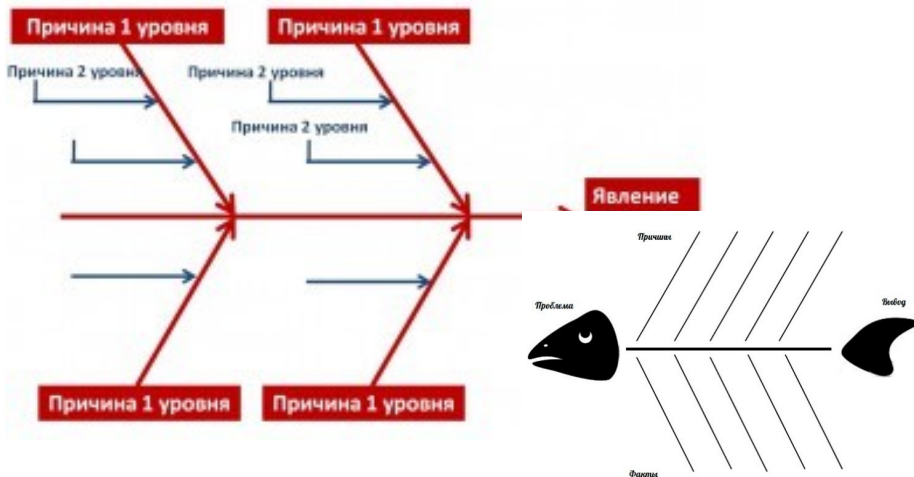
Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все возможные проблемы, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины.

Предполагается несколько этапов мозгового штурма и составления диаграммы:

1. сбор и систематизация всех причин, прямо или косвенно влияющих на исследуемую проблему;
2. группировка этих причин по смысловым и причинно-следственным блокам;
3. ранжирование их внутри каждого блока;
4. анализ получившейся картины.

Прежде чем приступать к построению диаграммы, все участники мозгового штурма должны четко сформулировать проблему.

Исучаемая проблема записывается с правой стороны в середине чистого листа бумаги и заключается в рамку, к которой слева подходит основная горизонтальная стрелка — **«хребет»** (диаграмму Исикавы из-за внешнего вида поэтому и называют «рыбьим скелетом»).



Наносятся главные причины (**причины 1 уровня**), влияющие на проблему, — «большие кости». Они заключаются в рамки и соединяются наклонными стрелками с «хребтом».

Далее наносятся вторичные причины (**причины 2 уровня**, которые влияют на главные причины («большие кости»), а те, в свою очередь, являются следствием вторичных причин.

Вторичные причины записываются и располагаются в виде «средних костей», примыкающих к «большим».

**Причины 3 уровня**, которые влияют на причины уровня 2, располагаются в виде «мелких костей», примыкающих к «средним», и т. д.

Причины (факторы) **оцениваются** и **ранжируются** по их значимости, выделяя особо важные, которые предположительно оказывают наибольшее влияние на показатель качества.

Главное при решении проблемы: найти **причинно-следственные связи**, ответить на вопросы **«ПОЧЕМУ?»**

Общепризнанно, что диаграмма Исикавы позволяет:

- стимулировать творческое (аналитическое) мышление;
- представить взаимосвязь между причинами и сопоставить их относительную важность;
- упорядочить работу творческой группы.

Схема Фишбоун представляет собой графическое изображение, позволяющее наглядно продемонстрировать определенные в процессе анализа причины конкретных событий, явлений, проблем и соответствующие выводы или результаты обсуждения.

**Схемы Фишбоун дают возможность:**

- организовать работу участников в парах или группах;
- развивать критическое мышление;

- визуализировать взаимосвязи между причинами и следствиями;
- ранжировать факторы по степени их значимости.

С помощью схемы можно найти решение из любой рассматриваемой сложной ситуации, при этом возникают каждый раз новые идеи. Эффективным будет ее применение во время "мозгового штурма".

Схема включает в себя основные четыре блока, представленные в виде головы, хвоста, верхних и нижних косточек. Связующим звеном выступает основная кость или хребет рыбы.

- **Голова** — проблема, вопрос или тема, которые подлежат анализу.
- **Верхние косточки** (расположенные справа при вертикальной форме схемы или под углом 45 градусов сверху при горизонтальной) — на них фиксируются основные понятия темы, причины, которые привели к проблеме.
- **Нижние косточки** (изображаются напротив) — факты, подтверждающие наличие сформулированных причин, или суть понятий, указанных на схеме.
- **Хвост** — ответ на поставленный вопрос, выводы, обобщения.

### 9. Проведение сравнительно-правовых исследований

Под "сравнением" понимается познавательная операция, с помощью которой устанавливается тождество (сходство) или различие объектов.

Проведение сравнительно-правовых исследований предполагает определенные стадии и правила, отражающие методику его проведения, в том числе: изучение каждого из сравниваемых объектов отдельно; выявление и исследование признаков аналогичных объектов на основе установления общих признаков; выделение признаков, различают их; оценка этих признаков.

Методика сравнительно-правовых исследований является совокупностью взаимосвязанных этапов (стадий) и правил наиболее подходящего применения сравнительно-правового и других научных методов, и способов познания правовых явлений с целью выявления подобных и отличительных признаков, группировка, классификации этих явлений.

Сравнение может и должно стать научным и результативным, если за основу берутся не случайные факты, а типичные и достоверные факты. Поэтому установление фактов является важнейшим методологическим вопросом,

Методика сравнительно-правовых исследований является совокупностью взаимосвязанных этапов (стадий) и правил наиболее подходящего применения сравнительно-правового и других научных методов, и способов познания правовых явлений с целью выявления подобных и отличительных признаков, группировка, классификации этих явлений.

Важнейшим условием проведения эффективного и результативного сравнения является однородность, единопорядковость и единосистемность сравниваемых объектов.

По мнению правоведов, сравнение права является многоступенчатым процессом, и грамотный сравнительный анализ правовых систем состоит из следующих восьми поэтапных и последовательных стадий:

- 1) выявление существующих правил/норм или подходов в системах "А" и "Б";
- 2) сопоставление установленных правил/норм с целью познания их общих и (или) отличительных свойств;
- 3) определение исторических причин существования данного правила/данной нормы в каждой системе;
- 4) выяснение жизнеспособности, эффективности данного правила/данной нормы в законодательстве;
- 5) установление необходимости (целесообразности) внесения изменений в существующие нормы/правила/процедуры или восполнения пробелов в законе системы "А" путем заимствования определенных идей из системы "Б";
- 6) изучение совместимости идей, заимствованных из системы "Б", с природой права на системы "А";
- 7) адаптация заимствованного правила национальным условиям правовой системы "А";
- 8) решение завершающего кардинального вопроса законодательной политики, то есть вопрос о том, созрело, с точки зрения своей правосознания и старения правовой культуры, общество принимающей для принятия пересаживаемый институту.

При проведении сравнительно-правового анализа необходимо соблюдать шесть методологических правил:

- 1) правовой выбор объектов сравнительного анализа и корректная постановка целей;
- 2) проведение правового сравнения на различных уровнях с использованием методов системно-исторического, логического анализа;
- 3) правильное определение признаков сравниваемых правовых явлений, норм, институтов и т.д.;
- 4) выявление степени сходства и различий юридических понятий и терминов, используемых в правовых системах, как они сопоставляются;
- 5) разработка и применение критериев оценки сходства, различий сравниваемых объектов;
- 6) определение результатов сравнительно-правового анализа и возможности их использования в нормотворческой и правовой деятельности государства.

Таким образом, соблюдение вышеуказанных правил проведения сравнительно-правовых исследований в соответствии с перечисленными стадиями (этапами) отражает

реализацию и использование методики сравнительно-правовых исследований, что, в свою очередь, обеспечивает ее правильное применение и является необходимым условием объективного рассмотрения его объекта и предмета.

## 10. Семинары по выявленным проблемам (СВП)

**Семинары по выявленным проблемам (СВП)** - мероприятие с целью обсуждения с определенным кругом заинтересованных лиц (при участии не менее 15 человек и представителей различных организаций) по выявленным проблемам, то есть на семинаре рассматриваются конкретные правовые вопросы для глубокого изучения и обсуждения, чтобы предотвратить существующие проблемы или создать предпосылки для его разрешения. Таким образом, СВП может проводиться по 2-м направлениям:

- 1) для разрешения выявленной проблемы, причиной возникновения которого является неисполнение или ненадлежащее исполнения норм законодательства.
- 2) для разрешения выявленной проблемы, причиной возникновения которого является пробел или противоречие в законодательстве. При проведении в данной направлении СВП является первоначальным базисом для исследования выявленной проблемы и последующего проведения законотворческой работы в виде работ в комиссиях, круглого стола и анализа воздействия НПА;

Семинар организуется для заинтересованных сторон бенефициариев с участием лиц, принимающих решения, а также на семинар могут быть приглашены эксперты, судьи и частные лица – клиенты партнеров, столкнувшиеся с незнанием, неправильным пониманием и применением лицами, принимающими решения, отдельных НПА.

## 11. Техники для принятия верных решений

### Декартовы вопросы

Эта техника является очень действенной в тех случаях, когда требуется принять какое-либо важное решение. Необходимо задать 4 вопроса, ответить на которые лучше всего письменно. Причём вариантов ответов должно быть несколько, т.к. это позволит оценить перспективы наиболее объективно. Итак, эти 4 вопроса:

- **Что произойдёт, если принять это решение?** Здесь следует указать все возможные варианты развития событий, которые могут стать последствием принятого решения. Необходимо записать всё, что приходит на ум. Чем чётче картинка, тем легче оценить правильность решения.
- **Что произойдёт, если НЕ принять это решение?** Ответ на этот вопрос должен учитывать все возможные варианты развития событий, которые могут стать последствием НЕпринятия намеченного решения.
- **Чего НЕ произойдёт, если принять это решение?** Необходимо учитывать все особенности ситуации, по разрешению которого принимается решение.



Возможно, принимаемое решение избавит от каких-либо проблем и повлияет на то, что какие-то события могут не случиться.

- **Чего НЕ произойдёт, если НЕ принять это решение?** Следует обратить внимание на всё то, что может НЕ произойти, если решение НЕ будет принято.

Анализ любого другого решения должен учитывать не только плюсы, но и минусы. Следует также иметь в виду ещё и то, что данная техника не подходит для ситуаций, когда требуется выбрать одно правильное решение из нескольких вариантов. Для таких случаев используется другая техника.

### **Матрица выбора**

Данная техника предназначена для выбора одного варианта решений из нескольких. Суть её такова: следует начертить таблицу из нескольких строк и столбцов. В строках записать имеющиеся варианты, в столбцах – критерии, по которым оцениваются эти варианты. Как только таблица будет составлена, оценивается критерии каждого варианта по 5-ти балльной шкале. Затем следует посчитать сумму баллов. Вариант, набравший наибольшее количество баллов, и должно стать тем решением, которое нужно принять.

И в заключение следует ещё несколько простых, но эффективных рекомендаций, позволяющих принимать верные решения.

- Чтобы процесс принятия решения не затянулся на долгий срок, необходимо поставить конкретные временные рамки. Это может быть какой-то день месяца или недели, определённый час. Имея крайний срок, любое лицо подсознательно будет стремиться к принятию решения в нужное время.
- Необходимо осознать, что ответственность за решения должны нести только лицо, принявшее решение и никто другой. Это позволит подходить к принятию решений более серьёзно и детально. Ко всему прочему, следует стараться предвидеть последствия решений.

### **Шесть шляп мышления**

Разные люди имеют разный стиль принятия решений. Поэтому метод шести шляп так полезен: он позволяет использовать шесть самых распространенных стилей мышления при принятии решений. Таким образом, возможно рассмотреть любую проблему с нескольких точек зрения и проанализировать все их достоинства и недостатки. После рассмотрения всех вариантов – “шляп”, появиться четкое представление о том, стоит или не стоит принимать решение или его альтернативы.

### **Уравнение изменений Бекхарда и Харриса**

Этот метод поможет думать о сильных сторонах решения и определить степень вероятности успешного его воплощения. Данное уравнение представляет собой следующую формулу: **неудовлетворенность\*соблазнительность\*практичность > сопротивление изменениям**. Только в этом случае изменение будет успешным. Необходимо убедиться, что неудовлетворенность от принятия решения должна быть больше, чем от непринятия. Это решение должно быть соблазнительным, а также практичным для воплощения.

## **Анализ риска**

Каждое решение несет за собой определенный риск, даже если это предполагает отсутствие решения. Стоит также понимать, что когда решение принимает команда, это может привести к негативным последствиям, потому что ответственность распределяется между членами команды, а значит ответственность ниже или вовсе равна нулю.

## **Анализ влияния изменений**

Данная техника связана с анализом риска. Это всесторонний подход для поиска позитивных и негативных последствий решения. Нужно оценить, какое влияние оно окажет на все возможные аспекты рассматриваемого решения. Что случится, если примете это решение? А что случится, если ничего не сделаете и оставите все как есть?

## **Анализ расходов и преимуществ**

Очень интересная техника, которая огромный упор делает на расходы. Когда вы запускаете проект, может возникнуть желание в статью расходов поместить только финансовую часть ее воплощения. Однако имеются еще и десятки других, нематериальных расходов — дополнительное время работы, счета за электричество, усталость и потеря концентрации, конфликты в команде, потеря репутации и так далее. Постарайтесь перевести эти эфемерные понятия в числовое выражение и принять решение.

Несмотря на всё вышесказанное, нужно быть реалистами и смотреть на вещи адекватно — никто не застрахован от ошибок и принять неправильное решение может каждый человек. В случае если это произошло, ни в коем случае не нужно горевать по этому поводу и заниматься самобичеванием. Лучшим вариантом будет признать свою ошибку и заняться поиском способов исправления сложившейся ситуации. Только так возможно решить проблему.

При помощи этих инструментов можно убедиться, что есть полное понимание вариантов решения и проверить какими будут позитивные и негативные последствия от принятия решения или бездействия.

## **12. Подготовка «МЕССЕДЖА» сообщения**

**Месседж / Сообщение** - это ограниченное количество информации, которую вы последовательно доводите до целевой аудитории. Он содержит убедительную причину для того, чтобы аудитория смогла сделать свой выбор по обозначенной проблеме. Он успешно совмещает рациональное объяснение целей кампании и эмоциональный призыв к действию. Он должен быть включён во всё, что вы говорите, пишете и производите для нужд кампании.

Месседж бывает:

**«Базовый»** - это ключевая информация, которую вы распространяете в ходе кампании эдвокаси,

и «Адресный» строится на базовом и используются для общения с конкретными целевыми аудиториями. Они отличаются друг от друга только тем, что предлагают разным людям разные причины, чтобы поддержать вашу компанию, и учитывают их индивидуальную мотивацию и интересы.

Удачно составленный месседж – ключ к успеху кампании эдвокаси. Распространяя его, вы сможете мотивировать, информировать, воодушевлять и убеждать граждан поддержать вашу кампанию. Ниже приведен алгоритм подготовки месседжа:

## Шаг 1.

## ЧЕРНОВИК



Начинаем с разработки базового месседжа, который потом будет настроен под различные целевые

- Запишите все причины, по которым граждане могут поддержать ваше решение проблемы.
- Выберите из них 3-5 наиболее убедительных для ваших первичных и вторичных благополучателей и союзников.
- Напишите краткий ответ на вопрос: «**Почему я должен поддержать вашу кампанию?**»
- Прочтите вслух ваш ответ. **Уложите в одну минуту!**
- Проверьте ваш месседж на соответствие критериям: ясность, краткость, контрастность, запоминающийся, убедительный,

**Важно!** На этом этапе нет необходимости добиваться совершенства. Не стоит тратить бесконечные часы в попытках создать безупречный текст. Скорее всего, придётся переделывать его несколько раз перед тем, как он будет готов к использованию.

## Шаг 2.

## РЕДАКТИРОВАНИЕ



Начинаем с разработки базового месседжа, который потом будет настроен под различные целевые аудитории

- Используйте специальную аналитическую таблицу месседжа (автор Пол Тулли).
- Таблица поможет разобраться не только в том, что следует говорить, но и то, как отбить атаки оппонентов.
- Нужно разделить лист бумаги на 4 части: «**что мы говорим о себе?**», «**что мы говорим о них?**», «**что они говорят о нас?**», «**что они говорят о себе?**».

**Важно!** Подробно заполненная таблица месседжа наглядно продемонстрирует всё, что может быть сказано в ходе кампании как вам, так и вашими оппонентами при попытке привлечь сторонников. Рассмотрите возможные нападки оппонентов и подумайте заранее, как вы на них ответите.

«**Что мы говорим о себе?**» - разместите в этом квадрате всё то положительное, что вы хотите донести до целевых аудиторий о предлагаемом вами решении проблемы.

«**Что они говорят о нас?**» - посмотрите на предлагаемое решение и на свою организацию с точки зрения основных оппонентов. Как бы они раскритиковали ваше решение и цель кампании? Слова ваших оппонентов совсем не обязательно должны быть правдой. В действительности важно то, чему поверит аудитория. Если вы не будете противостоять нападкам, аудитория может подумать, что правда не на вашей стороне.

«**Что мы говорим о них?**» - приведите убедительные причины, почему люди не должны поддерживать ваших оппонентов. Совсем не обязательно говорить об этом публично, но для себя определите непременно.

«**Что они говорят о себе?**» - почему, по их мнению, предлагаемое ими решение лучше вашего.

### Шаг 3.

## ТЕСТИРОВАНИЕ



Сложно объективно оценить свои усилия со стороны, так как различные подробности, которые кажутся нам очевидными, могут быть совершенно непонятны другим

- Зачитайте месседж нескольким знакомым и спросите, что они поняли из услышанного, это поможет предугадать реакцию аудитории до того, как вы озвучите месседж публично.
- Постарайтесь исправить возможное недопонимание и ошибочное толкование слов, повторно поработав над формулировкой.

**Важно!** Ключевые моменты месседжа теряются в круговороте лишних слов. И люди не понимают: **чего конкретно мы от них хотим? Почему они должны это делать? Почему это важно для нас? Почему это должно быть важно для них? И как следствие можно потерять потенциальных сторонников.**

## Шаг 4.

# ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ РЕДАКТИРОВАНИЕ



Сложно объективно оценить свои усилия со стороны, так как различные подробности, которые кажутся нам очевидными, могут быть совершенно непонятны другим

- Используйте результаты тестирования базового и адресного месседжей для их усовершенствования.
- Разработайте визуальные материалы для сопровождения месседжа: листовки, наклейки, футболки, значки будут только дополнять то, что вы говорите.
- Ознакомьте партнёров с месседжем. Крайне важно, чтобы союзники понимали его и не противоречили ему.
- Для этого подготовьте письменные материалы, которые будут более подробно объяснять ваш месседж.

**Важно!** Месседж, это ключевой компонент ПРОДВИЖЕНИЯ. Возможно, придётся неоднократно его редактировать на разных стадиях кампании, и это не напрасный труд. Детально проработанный месседж повысит уровень влияния на целевые аудитории и степень доверия к вам.

### 13.Круглый стол

Круглый стол (КС) проводится в форме дискуссии, обмена мнениями между участниками. Партнеры выступают в роли фасилитаторов, которые определяют ход КС, направляют и привлекают внимание участников к обсуждению и поиску путей решения правовых проблем, общественно значимых и наиболее часто встречающихся вопросов, а также выработке рекомендаций по усовершенствованию неправильных процедур, актуальных в районе, области, республике.

Партнерам следует тщательно подготовить свои выступления по вопросам, выносимым на обсуждение. Выступление должно быть содержательным, в полной мере раскрывающим поднятый вопрос со всех сторон (т.е., что предусмотрено законодательством, что происходит на практике, причины возникновения проблемы, с чем это связано, нынешнее положение дел, возможности решения проблемы и др.), с практическими примерами. Если есть спорное толкование той или иной нормы – следует привести выдержки из законодательства. На КС могут быть подготовлены раздаточные материалы по обсуждаемой тематике.

#### **Примерная форма Протокол Круглого стола**

**1. Заголовок** – указывается название темы, её обоснование (проблема, актуальность, общественная значимость), дата, время и место проведения круглого стола, Ф.И.О. юристов, количество участников круглого стола.

**2. Перечень вопросов** – перечень вопросов, которые были заданы участниками круглого стола во время освещения вынесенных на обсуждение проблем, на основании которых можно определить, с какими проблемами сталкиваются ЛПП со своей стороны, а также выявить другие моменты вынесенной проблемы.

**3. Материалы обсуждения** – материалы обсуждения вопросов в малых группах. Состав группы (Ф.И.О. должность), мнение и предложения, рекомендации группы по решению существующей проблемы либо по совершенствованию неправильной процедуры.

**4. Анализ и выработка рекомендаций** – наиболее важная часть протокола, посвященная анализу проведенного мероприятия:

- a) де-брифинг по организации и проведению мероприятия в виде SWOT анализа,
- b) достижение цели мероприятия (см. раздел «Оценка эффективности мероприятий»),
- c) результаты обработки опросников.

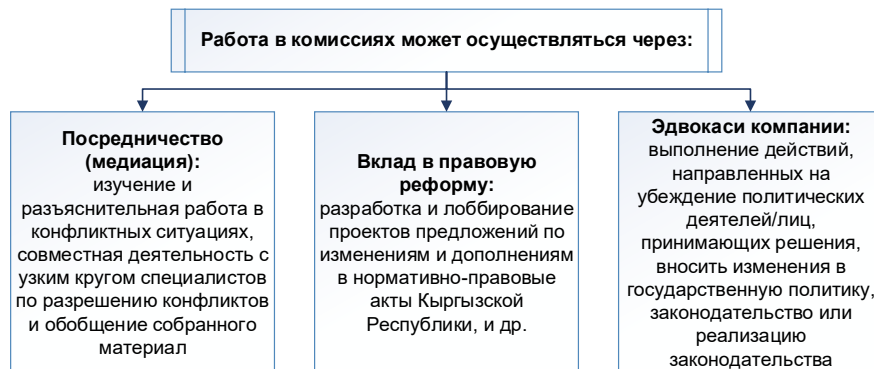
На основании анализа необходимо разработать план реализации достигнутого результата, согласно разделу «Оценка эффективности мероприятий»

**5. Приложение к протоколу**

- a) Программа проведения круглого стола;
- b) Список участников круглого стола;
- c) Раздаточные материалы;
- d) Рабочие продукты, подтверждающие результаты круглого стола (рекомендации, меморандумы, письма, обращения, резолюции)

## 14. Участие в рабочих группах/комиссиях

Вклад в развитие той или иной политики, совершенствование законодательства в сфере продвижения и защиты прав человека, может осуществляться путем участия ОГО в рабочих группах/комиссиях, формируемых государственными органами, органами МСУ, организациями гражданского общества и др.



Работа в комиссиях проводится как для решения проблем, возникших вследствие не исполнения законодательства, так и в случаях возникновения проблем из-за пробелов и противоречий в законодательстве. В случае возникновения необходимости, исходя из особенностей поставленной темы.

Работа в комиссиях может осуществляться путем:

- Осуществления посредничества (медиация): изучение и разъяснительная работа в конфликтных ситуациях, совместная деятельность с узким кругом специалистов по разрешению конфликтов и обобщение собранного материала;
- Внесения вклада в правовую реформу: разработка и продвижение проектов предложений по изменениям и дополнениям в нормативно-правовые акты Кыргызской Республики, и др.
- Проведение адвокати компании: выполнение действий, направленных на убеждение политических деятелей/лиц, принимающих решения, вносить изменения в государственную политику, законодательство или реализацию законодательства путем проведения исследований, опросов, сотрудничества с другими партнерскими организациями, мобилизации общественности, продвижения, организации и проведения встреч, пресс-конференции, слушаний, петиций, подготовки обращений, создание наблюдательных общественных органов, коалиции, и др.

Критерии отбора тем/проблем для Работы в комиссиях:

- Актуальность и развитие (рост) проблемы, частота появления проблемы на практике и действительность. Рекомендуется осуществить выбор тем/проблем по итогам анализа НПА, базы данных, статистических данных, обработки анкет и т.п.;
- Перспективность разрешения в случае возможности вмешательства и влияния НПА;
- Приемлемость вынесения проблемы на обсуждение к консультационному рассмотрению;
- Влияния противоречий и пробелов в законодательстве на наличие и возникновение проблемы;
- Рассмотрение обременений и ограничений, установленных нормативными актами.

Комиссия для обсуждения выбранной темы должна быть в составе не менее 3 и не более 9 членов, не включая юристов ОГО.

Количественный состав может зависеть от особенностей темы и должны быть привлечены участники, заинтересованные и компетентные лица, сталкивающиеся с данной проблемой в силу рода своего служебного положения.

В состав рабочих комиссий обязательно должны войти:

Заинтересованное лицо, у которого возникла данная проблема или занимающаяся им – фермеры, кооперативы, социально-уязвимые группы населения и др.;

Заинтересованные лица, которые по роду своей деятельности должны знать о проблеме или сталкивающиеся ими при выполнении своих обязанностей (профессиональных, должностных) – ЛПР, частнопрактикующие юристы, эксперты, судьи и т.д.

### **Процедура проведения работы в комиссиях:**

1. Необходимо подготовить в тезисном виде анонс/резюме проблемы, содержащее:
  - a) Анализ причины появления проблемы,
  - b) Информацию по текущей ситуации, подтвержденную фактами и статистикой,
  - c) Перспективы развития проблемы и его возможные последствия,
  - d) Пробел, противоречие в законодательстве или неправильная процедура,
  - e) Примерные рекомендации по разрешению или смягчению проблемы.
2. Формирование комиссии: Участники РвК формируются по результатам проведенного СВП или КС, где было создано рабочая группа. Таким образом, первоначальное определение членов, даты, места и время проведение происходит в результате проведенного КС и СВП. Дальнейшая работа РвК осуществляется согласно плану проведения РвК.
3. Составление отчета по проведенной работе в комиссии.

### **Содержание отчета о проведенной работе в комиссиях**

Отчет должен быть в единой форме с приложением предлагаемых изменений в законодательство и должен содержать следующие разделы:

- Анализ причины появления/источник проблемы,
- Информация о текущей ситуации, подтвержденная фактами и статистикой и др.,
- Перспективы развития проблемы и его возможные последствия,
- Примеры из практики,
- Рекомендации по разрешению или смягчению проблемы. Обязательно указывать от представителя, какого органа исходили данные рекомендации. При этом, возможны даже противоречащие друг-другу рекомендации, самое главное, чтобы были содержательные, существенные и имеющие непосредственно к теме работы в комиссиях, при этом допускается наличие "особое мнение" - полярность мнений.
- Приложение в табличной форме с указанием содержания действующего НПА и изменения/поправки, необходимые для внесения в нормативные правовые акты.

### **15.Привлечение лидеров**

Важным инструментом по продвижению стратегических решений, является «привлечение лидеров», которые могут помочь вашему делу в плане охвата более широкой аудитории, а также привлечь новых союзников. Лидеры могут играть разные роли для охвата разных сообществ, включая исполнительную и законодательную ветви власти, или более широкую общественность.

#### **Как найти лидеров**

Эффективные лидеры не просто говорят в рамках продвигаемой темы, у них есть потенциал повлиять на решения или на лиц, принимающих решения. После того, как



вы узнаете, какие послания вам нужно передать и что нужно предпринять для продвижения ваших целей, вы можете стратегически подумать о тех, кто может лучше всего усилить и озвучить ваши послания.

### **Лидеры должны:**

- Иметь высокую степень влияния на вашу целевую аудиторию;
- Быть эффективными коммуникаторами и союзниками вашего дела;
- В идеале, иметь опыт, знания или личный опыт для обмена.

### **Ключевые вопросы для рассмотрения**

#### **1. Стратегическое мышление**

Является важным стратегическое мышление о типах людей, которые могут поддержать вас и то, чего вы хотите достичь благодаря их участию. Например,

1. Вам нужен конкретный человек для ключевого мероприятия?
2. Вам нужен долгосрочный лидер, которого вы сможете привлекать для ключевых мероприятий и работы со СМИ?
3. Какого лидера вы ищете? Местного традиционного лидера, который привлечет сообщества или политика, который будет взывать к другим политикам и электорату?

#### **2. Подготовка лидеров**

Вы должны быть готовы предоставить лидерам инструменты, с которыми они будут эффективными, и что может включать тезисы для речи, сводки, высказывания, или визуальные материалы. Вы должны облегчить для них исполнение роли лидера.

#### **3. Признание лидеров**

Необходимо продумать меры поощрения лидеров (к примеру, присуждение благодарственных писем, наград и др.)

## **16. Общественные слушания**

Одной из наиболее структурированных и формализованных консультативных форм продвижения стратегических решений и участия граждан в управлении являются **общественные слушания**, это подготовленное и проведенное в соответствии с законодательством собрание граждан, на которое приглашены представители органов власти и СМИ, и на котором приведены факты и высказаны мнения по обсуждаемой проблеме и рассмотрены рекомендации для органов власти по ее решению.

**Цели общественных слушаний** - информирование общественности, свободное обсуждение различных точек зрения на проблему и выработку компромиссных, взаимоприемлемых решений, влияние на формирование общественного мнения по обсуждаемой проблеме; влияние на действия граждан и организаций по обсуждаемой проблеме; влияние на решения органов власти по обсуждаемой проблеме.

**Темой обсуждения** на общественных слушаниях могут быть любые проблемы, которые затрагивают права и интересы граждан и организаций на территории, и решение которых находится в компетенции органов власти.

К участию в общественных слушаниях приглашаются и информируются об их итогах все заинтересованные в их соответствующей теме общественные группы, СМИ и представители органов власти, в компетенцию которых входит решение обсуждаемых проблем. Итоговая информация предоставляется всем желающим.

### **Этапы проведения общественных слушаний**

Они включают следующее:

**Этап 1. Подготовка общественных слушаний**, где утверждается тема слушаний, привлечение к подготовке партнеров из различных структур, органов государственного управления, местного самоуправления, организаций гражданского общества, СМИ, экспертов и других лиц, а также окончательно утверждаются:

- название слушаний (по согласованной теме);
- темы основных докладов (разделов слушаний);
- проект программы;
- дата, время и место проведения;
- принцип и формы приглашения участников;
- план подготовки, обеспечения, проведения и подведения итогов общественных слушаний с указанием источников ресурсов и ответственных;
- тексты приглашений всем участникам;
- анонсирующее сообщение для прессы (пресс-релизы)
- по возможности, размещение предварительных материалов в сети Интернет.

На основе принятых решений и материалов готовятся доклады и основные выступления, итоговые материалы.

**Этап 2. Проведение общественных слушаний**, модератор (а в случае необходимости - его заместитель), поздравившись и представившись, открывает и ведет слушания, следит за соблюдением программы и порядком в зале.

При открытии слушаний модератор кратко информирует о теме и названии слушаний, об учредителях, организаторах и партнерах по организации слушаний, о составе участников, программе и порядке слушаний.

Модератор, предоставляет слово докладчикам, основным выступающим, предварительно записавшимся на выступления в прениях, организует (в рамках выделенного в программе времени) процедуру справок, ответов на вопросы по каждому докладу и, по возможности, каждому такому выступлению в прениях.

Решение принимается простым большинством голосов присутствующих.

При закрытии общественных слушаний модератор кратко напоминает тему и подводит заключительные выводы, а также произносит необходимые благодарности участникам и всем оказавшим помощь, провозглашает слушания закрытыми, прощается и просит освободить помещение.

**Этап 3. Подведение итогов общественных слушаний.** Итоговый документ общественных слушаний имеет рекомендательный характер и может быть адресован органам государственного управления и местного самоуправления, а также организациям, предприятиям и учреждениям, гражданам и их объединениям.

При создании редакционной комиссии, ею в течение 3 дней либо принимается текст итогового документа слушаний в целом, либо она ликвидируется, и итоговый документ используется в том виде, какой был принят на слушаниях.

Итоговые материалы (включая стенограмму и приложенные материалы) организаторами размещаются в общедоступных СМИ и, по возможности, в сети Интернет и рассылается или предоставляется партнерам и участникам общественных слушаний:

- анонсирующее сообщение для прессы (пресс-релиз);
- итоговый документ (или проект, если не принят «в целом»); приложенные выступавшими материалы (если прилагали);
- сообщение для прессы по итогам проведения слушаний;
- стенограмму (если велась).

### **Проверочный лист по подготовке к общественным слушаниям**

Ни одно мероприятие не проводится спонтанно, и его организация не под силу одному человеку. Работать должна команда, каждый член которой четко знает свои обязанности и сроки их выполнения. Помогает проводить эту работу.

<b>Наименование</b>	<b>Ответственный</b>	<b>Сроки</b>
<i>Определить тему слушаний</i>		
<i>Определить дату и время проведения слушаний</i>		
<i>Определить место проведения слушаний</i>		
<i>Провести обучение / инструктаж специалистов по теме слушаний и методам организации данного мероприятия</i>		
<i>Подготовить список выступающих</i>		
<i>Подготовить помещение</i>		
<i>Распространить раздаточный материал среди населения</i>		
<i>Оповестить ключевых лиц сообщества</i>		
<i>Выбрать ведущего слушаний</i>		
<i>Подготовить наглядные материалы</i>		
<i>Предусмотреть протоколирование и регистрацию участников</i>		

## **17. Общественные мероприятия**

При продвижении с этим инструментом нужно быть крайне аккуратным. Плохо организованное общественное мероприятие принесёт вашей компании больше вреда, чем пользы, однако при этом они крайне привлекательны, так как приносят широкое освещение в СМИ и показывают масштаб общественной поддержки

кампании. Более того, публичное и организованное выражение позиции по вопросу повышает осведомлённость граждан. Прежде, чем решиться на такое мероприятие убедитесь, что у вас есть адекватные ресурсы для организации такого масштабного мероприятия с соблюдением требований соответствующих законов и внимательно изучите законодательство

### **18. День встреч с чиновниками**

Что это такое? По-английски это называется “Doorknock” - инициативная группа по заранее составленному расписанию проводит целый ряд личных встреч с должностными лицами, которых ей надо убедить. По сути, эта группа проходит по государственному учреждению, «стуча в двери» и представляя свои доводы и предложения по вопросу. Встречи лучше организовывать заранее, даже если приёмные дни у должностных лиц удобно совпадают с подходящими для вас датой и временем. Данный инструмент не совсем популярен в Кыргызстане, но может быть довольно успешным – особенно на муниципальном уровне. Надо только ответственно подойти к координации и детально всё распланировать.

### **19. Рассылка писем и электронных сообщений**

Лучше всего это сделать, поручив большой группе людей задание написать письмо определённого содержания и отправить его соответствующему адресату. Это покажет не только силу общественной поддержки кампании, но и убедительность вашего месседжа. Письма должны быть написаны в свободной форме, включать в себя месседж кампании и призывать к конкретному действию. Написанные «под копирку» письма, скорее всего, будут проигнорированы, поэтому подготовьте несколько важных тезисов и фактов, которые ваши сторонники потом смогут использовать в тексте. Эффективность данного инструмента зависит от его реализации в сжатый временной промежуток.

### **20. Информационные встречи**

В самой разной форме: от тематических встреч во дворе с жителями нескольких домов до публичных лекций и презентаций в университетах. Это просветительские мероприятия, которые позволяют донести месседж до широкого круга слушателей. Два невероятно важных фактора успеха, которые надо запомнить:

- предоставляйте информацию в увлекательной и интерактивной манере;
- участие слушателей должно быть добровольным (без этого, увы, ничего не выйдет).

### **21. Кампании «от двери к двери»**

Про этот метод надо знать две вещи. Первое: это самый трудоёмкий и затратный по времени и человеческим ресурсам метод. Второе: он наиболее эффективен в кампаниях эдвокаси. Обычно в рамках такого мероприятия волонтеры обходят дома в пределах обозначенного района. При этом они раскладывают листовки и брошюры в почтовые ящики или лично общаются с жителями. Подобные кампании повышают уровень осведомлённости граждан, позволяют заручиться их поддержкой и пригласить к личному участию.

## 22. Коммуникационные каналы

Каждый инструмент продвижения нуждается в использовании коммуникационных технологий. Вебсайты, блоги, форумы, пресс-релизы, страницы в социальных сетях, реклама, сувенирная продукция, смс, отчеты экспертов, «вирусные» видеоролики, флайеры, реклама, выступления на ТВ и радио – вот некоторые из необходимых инструментов. Надо вдохновить или привлечь сторонников? Собрать средства или сообщить об акции? Укрепить отношения с волонтерами или донести до них месседж? При этом рекомендуется использовать по максимуму все средства коммуникации!

## 23. Пресс-конференции

Запланированное медийное мероприятие с участием журналистов, на котором вы можете озвучить специально подготовленное заявление и ответить на вопросы СМИ. На некоторое время пресс-конференции позволяют дотянуться до широкой аудитории. Но не проводите пресс-конференции ради самого мероприятия. Наоборот, выделите важный компонент кампании. Например, объявите ошеломляющие результаты сбора подписей под петицией или заявите о желании властей поддержать вашу кампанию.

## 24. Горячие линии

Сбор информации «из первых рук», то есть от заинтересованных граждан. Горячие линии могут быть эффективным инструментом сбора большого количества данных в ограниченный промежуток времени, но практически не дают возможность предоставить обратную связь звонящим. К тому же, поступающую информацию надо тщательно проверять перед дальнейшим использованием. Собранные данные можно будет предоставлять общественности или СМИ в наглядной и убедительной форме.

## 25. Дебаты

Хотите ярко показать различия между точками зрения? Тогда проведите дебаты! К их организации стоит отнестись со всей ответственностью: широкое анонсирование среди граждан и СМИ, отбор важных и спорных вопросов, выбор подходящего места проведения, подготовка модератора. При правильной подготовке дебаты могут стать прекрасной площадкой, чтобы заявить о своих опасениях или высказать предложения.

## 26. Формирование группы общественного мониторинга

Процесс планирования общественного мониторинга должен отвечать на следующие вопросы:

- ✚ Для чего и почему осуществляется общественный мониторинг (цели и задачи)?
- ✚ Что будет достигнуто?
- ✚ Кто является участниками общественного мониторинга
- ✚ Какие ключевые мероприятия должны выполняться?

- ✚ Какие вклады (ресурсы) потребуются?
- ✚ Какие проблемы (риски) могут возникнуть, которые повлияют на успешную реализацию общественного мониторинга?
- ✚ Какие ошибки допускаются при создании группы общественного мониторинга?
- ✚ Каким образом измеряется выполнение задач общественного мониторинга и их успешная реализация (индикаторы) и подтверждается (источники данных)?

## 27. Этапы реализации общественного мониторинга и оценки

Общественный мониторинг - является комплексом мероприятий, осуществляемый в определенной последовательности независимо от методик, используемых для проведения общественного мониторинга.

### ШАГ 1.      **Определение проблем которые подлежат решению;**

Прежде всего следует определить проблемы, которые подлежат решению. Определение проблем осуществляется путем проведения анкетирования, опроса общественности, проведения глубинного интервью среди целевых групп мониторинга, проведения заседаний ОГО с представителями общественности и гражданского общества где обсуждаются и выявляются проблемы.

### ШАГ 2.      **Определение целей и задач общественного мониторинга и оценки;**

Перед тем, как предпринимать какие-либо шаги, следует сформулировать долгосрочные **цели** и промежуточные **задачи**.

При этом необходимо, чтобы поставленные вами цели были конкретными, достижимыми и поддавались проверке ≈ это существенно для контроля выполнения программы мониторинга и внесения в нее корректив. Формулируя их, следует учитывать специфические черты общественного мониторинга.

Основная цель группы общественного мониторинга ≈ информационная. Результатом ее должно быть получение информации, устранение той или иной неопределенности или, напротив, выявление недостатка информации.

Особенностями общественного мониторинга является то, что он:

- ориентирован на конкретные проблемы общественности, населения;
- тесно связан с контролем ≈ принятием мер на основе полученной информации.

Поэтому естественным образом цель группы общественного мониторинга может быть направлена на:

- получение информации, связанной с конкретной проблемой;

■ предоставление либо распространение информации для разных заинтересованных сторон (общественности, организаций гражданского общества, государственных органов);

■ принятие мер, непосредственно направленных на улучшение ситуации или достижение принятия соответствующих решений.

### **ШАГ 3. Составление плана мероприятий**

Определите, как достичь поставленные задачи и цели путем проведения каких мер и мероприятий.

Необходимо составить план и программу работ по осуществлению общественного мониторинга.

При этом выбор инструментов – методов и средств измерений параметров оценки должен зависеть от задач, поставленных группой мониторинга в целом.

Таблица 1. План мероприятий мониторинга

№	Мероприятия	Цель мониторинга	Инструмент мониторинга	Объекты мониторинга	Ответственный	Сроки	Итог мониторинга
1	...	...	...	...	...	...	...

### **ШАГ 4. Индикаторы для общественного мониторинга и оценки**

Индикаторы лежат в основе любого общественного мониторинга. Без индикаторов провести мониторинг не удастся. Как правило, под индикаторами понимается конкретная мера измерения того или иного явления или процесса.

- Индикаторы должны быть измеримы.
- Индикаторы должны отвечать требованию регулярности отслеживания и учитывать периодичность или цикличность изучаемой проблемы.
- Индикаторы должны быть проверяемы и при необходимости перепроверены другими методами.

Таблица 2. Пример индикаторов из законодательной практики:

Индикатор	Что он показывает?
Изучение и учет общественного мнения	Обозначение проблемы
Проект НПА о внесении изменений и дополнений, с учетом интервала между принятием первого (основного) закона и законом, вносящем изменения и поправки	Качество законотворчества
Количество отклоненных проектов НПА	Качество законодательного процесса и законодательных процедур
Изучение порталов/сайтов 5 объектов мониторинга	Уровень прозрачности и открытости государственных органов управления, доступа населения к нормотворческой информации

Необходимо выработать индикаторы для отслеживания прогресса в реализации указанных мероприятий, задач, целей, а также методы их сбора. В таблице ниже разработана рабочая таблица индикаторов для последующего мониторинга, которая помогает организовать работу, откорректировать сами индикаторы и уложить их в последовательную систему (см. ниже).

Таблица 3. Индикаторы

Индикатор	Источник данных	Метод сбора данных и единица измерения	Ответственные лица собирающие данные	Периодичность сбора	Определение промежуточной цели/Определение возможных трудностей и рисков при сборе данных
...	...	...	...	...	...

В данной форме присутствуют важные составляющие мониторинга: определён индикатор, его единица измерения, источник данных для его сбора, метод сбора информации, ответственные за сбор данных, определена меняющаяся линия индикатора, промежуточные цели и возможные риски и трудности

### Исходные данные

Для проведения общественного мониторинга необходимо иметь исходные данные. Исходные данные для измерения результатов деятельности – это информация (количественная и качественная), обеспечивающая данные на начало деятельности/непосредственно перед началом мониторинга.

Исходные данные используются для того, чтобы:

- Определить исходный момент;
- Выяснить объем деятельности;
- Измерить качество реализации проектов НПА/политик;
- Измерить динамику изменений, увидеть прогресс.

## ШАГ 5. Определение ответственных лиц за проведение общественного мониторинга и оценки

Достаточно важным организационным вопросом, который следует рассмотреть – это определить ответственных лиц за реализацию общественного мониторинга и оценки, с учетом ресурсов и времени.

Возможны следующие варианты:

- Сотрудники ОГО, отдельные представители общественности (активисты, волонтеры);
- Профессиональные юристы;
- Специалисты, эксперты гражданских и общественных организаций в сфере защиты прав человека;



- Представители государственных органов;
- Привлечение консалтинговых исследовательских компаний, которые имеют широкий опыт реализации исследований, анализа, мониторинга и оценки.

#### **ШАГ 6. Определение должностных инструкций ответственных лиц**

Наконец, написать техническое задание для выполнения работ с подробными должностными инструкциями и определениями полномочий всех участников мониторинговой группы.

#### **ШАГ 7. Написание отчета о результатах общественного мониторинга и оценки**

Следующим шагом является составление отчета по результатам общественного мониторинга и оценки.

#### **ШАГ 8. Обеспечение систематического информирования о ходе и результатах общественного мониторинга и оценки**

По завершении общественного мониторинга и оценки обязательным этапом является обнародование ее результатов и ознакомление с ними общественности.

Информирование общественности о результатах общественного мониторинга и оценки может быть осуществлено в форме публикаций и обязательно публичным докладом на общественном мероприятии (форум, круглые столы, пресс-конференция).

Наиболее важные выводы и результаты отчета, выявленные факты могут быть размещены в СМИ и сети Интернет. Поэтому, с этой целью также рекомендуется отдельно, кроме отчета подготовить доклады, резюме результатов мониторинга, выдержки из отчетов и т. д.

---

#### ***ПОМНИТЕ.....***

---

***Координация написания отчета может содержать определенные трудности.***

---

*Подготовленный отчет о результатах мониторинга и оценки должен охватывать более широкий перечень вопросов и содержать подробную оценку ситуацию.*

---

*Подписание отчета различными организациями гражданского общества повысит легитимность и степень влияния общественного мониторинга и оценки.*

## 28. Изучение и учет общественного мнения

- 1) Получение информации и учета общественного мнения по определенной проблеме (мнения, предложения, инициативы);
- 2) Проведение социологических исследований путем непосредственного интервьюирования неопределенного круга граждан, размещение анкеты (вопросника) на сайтах и социальных страницах.
- 3) Организация встреч и заседаний ОГО с приглашением общественности (активистов, представителей местного сообщества, НПО, НКО, экспертов, представителей государственных органов) обладающих конкретными предложениями, рекомендациями по обсуждаемой проблеме либо вопросу.

На основе проведенной предварительной работы ОГО могут разработать предложения и рекомендации и соответственно инициировать создание рабочих групп, комиссии для разработки, обсуждения и продвижения инициатив общественности.

- ✓ Для эффективной деятельности мониторинговой группы требуется большее количество заинтересованности целевых групп.
- ✓ ОГО важно привлекать к обсуждению проблемы, представителей общественности, которых больше всего затрагивает существующая проблема либо имеющих компетентные и практические предложения по улучшению ситуации или разрешению проблем.
- ✓ ОГО при обсуждении и попытках решения проблем, практических ситуаций нужно всегда использовать потенциал активной части гражданского общества, работающих в соответствующих областях.




Процесс организации обсуждения проблемы с приглашением на заседания ОГО представителей общественности, гражданского общества обладающих практическими предложениями, видится в нижеприведенной последовательности.

### ШАГ 1. Выбор проблемы, подлежащей обсуждению

Первым шагом процесса будет определение темы либо проблемы затрагивающих непосредственно общественность.

ОГО должен тщательно продумать актуальность, выносимых на обсуждение проблем, насколько они требуют привлечения внимания общественности.

Когда у вас будет две или три сформулированных таким образом потенциальных проблем, запишите их в нижеприведенной таблице.

	<b>ПРОБЛЕМА, КОТОРАЯ СФОРМУЛИРОВАНА ОГО ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ВАРИАНТ 1</b>
	<b>ПРОБЛЕМА, КОТОРАЯ СФОРМУЛИРОВАНА ОГО ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ВАРИАНТ 2</b>
	<b>ПРОБЛЕМА, КОТОРАЯ СФОРМУЛИРОВАНА ОГО ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ВАРИАНТ 3</b>

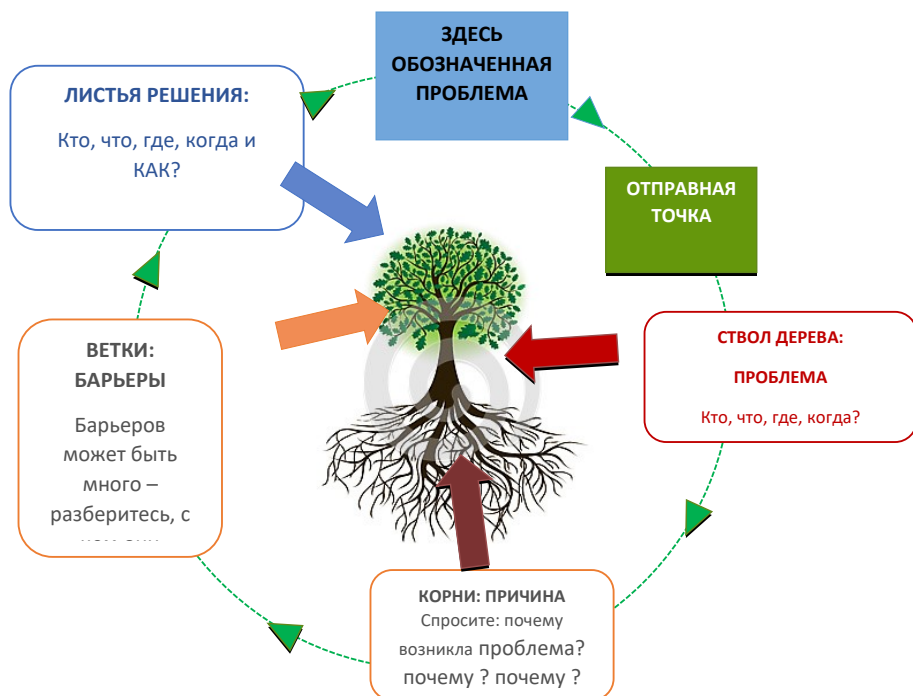
В отведенных полях попробуйте вместе с партнерами сформулировать вопрос или проблему, которую вынесете на обсуждение.

При определении актуальной проблемы нужно подумать о следующем:

- в чем состоят конкретные проблемы;
- каковы их коренные причины;
- какие барьеры препятствуют их решению;
- каких решений (изменений политики) требует их разрешение.

Очень полезным инструментом в обдумывании всего этого может быть «дерево принятия решений» (см. рисунок 1).

Попробуйте выполнить упражнение, используя инструмент "Дерево проблем" несколько раз, каждый раз выбирая новую проблему.



Проанализируйте до трех разных проблем, которые вам хотелось бы обсудить (возможно и найти решение).

Проработайте идеи методом «мозгового штурма» — используйте для этого отдельный лист бумаги, распечатайте несколько копий страницы с «деревом решений».

## ШАГ 2. Приоритезация решения проблемы

Вместе с целевой группой обсудите критерии, приведенные в таблице ниже: насколько они применимы к каждой из выявленных вами проблем? Оцените приоритетность по каждому вопросу и обведите наиболее подходящий ответ: **«высокий приоритет»**, **«средний»** или **«низкий»**.

		ПРИОРИТЕТ
1.	<b>Очевидность необходимых изменений в политике</b> Для успешного продвижения инициативы необходимо знать, какие изменения политики необходимы. Если проблема, на которую направлена деятельность, недостаточно конкретна, найти эффективные методы и пути ее решения будет сложно.	Высокий
		Средний
		Низкий
2.	<b>Количество людей в стране/общественности, которые затронуты этой проблемой</b> Если проблема затрагивает большое количество людей в обществе, это, вероятно, важная проблема!	Высокий
		Средний
		Низкий
3.	<b>Возможность вести работу на основе имеющегося опыта</b> Если ОГО сможет извлечь уроки из опыта тех, кто занимался решением подобной проблемы, и сможет работать в партнерстве с ними, то работа будет более обоснованной и практически значимой.	Высокий
		Средний
		Низкий
4.	<b>Объем усилий, необходимых для решения проблемы</b> Сколько потребуются затратить времени, сил и других ресурсов? (очень мало = высокий приоритет; умеренные усилия = средний; много усилий = низкий)	Высокий
		Средний
		Низкий
5.	<b>Вероятность успеха</b> Насколько высоки шансы на успех? Если вероятность успеха невелика (= низкий), эта задача не подходит для обсуждения и продвижения!	Высокий
		Средний
		Низкий
6.	<b>Сколько времени потребуется для достижения успеха</b> Чем меньше потребуется времени, тем лучше! (менее 6 месяцев = высокий приоритет; 6–12 месяцев = средний; 1,5 года и более = низкий)	Высокий
		Средний
		Низкий
7.	<b>Уровень общественной поддержки работе ОГО по данной проблеме</b> Если данную деятельность ОГО поддерживает общественность, вероятность успеха повышается! (активная поддержка = высокий приоритет; нейтральное отношение = средний; общественность против = низкий)	Высокий
		Средний
		Низкий
8.	<b>Уровень поддержки лиц, ответственных за принятие решений, в вашем вопросе</b> Если лица, принимающие решения, поддерживают вас в решении этой проблемы, вероятность вашего успеха также повышается.	Высокий
		Средний
		Низкий
9.	<b>Какое отношение проблема имеет к программной стратегии развития в последующие годы</b> Можно ли предположить, что с этой проблемой, в том или ином виде сталкиваются какая – то часть гражданского общества, общественности? Считаете ли, что значительное внимание к этой проблеме поможет добиться ее решения?	Высокий
		Средний
		Низкий

Теперь посмотрите, какой рейтинг (высокий, средний или низкий) у вас получился по каждой проблеме.

Если целевые группы поставили проблеме низкий и средний рейтинг по многим параметрам, то скорее всего, это неподходящая тема для обозначения ее актуальности в данный момент.

Если проблеме поставлен высокий и средний рейтинг по многим параметрам, то очевидно, это более подходящая тема для обозначения ее одной из актуальных.

### **ШАГ 3. Поиск организации гражданского общества, деятельность которых относится к сфере поднимаемой проблемы/темы**

Для того, чтобы ОГО смог выработать полное представление о первопричинах появления проблемы, необходимых шагах для ее полноценного решения, нужно получить достаточно объективную информацию из разных источников, которое потребует ресурсов, сотрудничество разного рода. И обязательным становится при этом взаимодействие с другими организациями гражданского общества, специалистами, которые наиболее компетентны в этой области.

Возможно, именно, они обладают необходимой информацией либо готовыми решениями и рекомендациями для решения проблем.

Поэтому, следующим шагом ОГО должен быть поиск организаций гражданского общества, деятельность которых соприкасается со сферой поднимаемой проблемы.

### **ШАГ 4. Установление контактов и выяснение наличия у данных организаций информации, знаний**

Поскольку деятельность ОГО должна быть направлена на благо общественных интересов, то она должна быть в постоянном взаимодействии и партнерстве с общественностью, с организациями гражданского общества.

НПО, НКО и другие организации могут стать полезными источниками информации, идей, партнерами и союзниками по вопросам, поднимаемым ОГО. Поэтому ОГО следует ознакомиться с их деятельностью, с задачами, целевыми группами и предоставляемыми услугами. Они могут оказать неоценимую помощь, возможно, также обеспокоены поднимаемыми вопросами, проблемами, а потому могут стать надежным союзником.

Несмотря на то, что организации гражданского общества преследуют свои конкретные цели, общее видение проблемы поможет определить общие цели и продумать общую стратегию по их достижению. ОГО с общественностью вместе могут повысить эффективность своей работы, объединив свои знания и усилия.

### **ШАГ 5. Обсуждение полученной информации**

В случае, если ОГО получит предварительную информацию либо другие аналитические материалы, рекомендации от общественности, то после анализа их, и добавления своей информации, ОГО может начать подготовку к организации

---

#### ***ВАЖНО ЗНАТЬ ...***

---

*На информационных встречах ОГО могут делиться с целевой группой информацией о своей деятельности, концепции обозначенной проблемы.*

*На данных встречах ОГО может узнать, с кем имеют схожие интересы, и возможно ли сотрудничество с ними.*

*На информационных встречах можно прийти к конкретным предложениям о сотрудничестве или партнерстве.*

заседания с целью вынесения вопросов/проблем относительно проектов политических решений на заседание ОГО.

## 29. Мониторинг сайтов/порталов государственных органов

**ШАГ 1.** ОГО организует мониторинг и обзор интернет-сайтов нормотворческих органов и иных источников информации;

- Определение лиц, ответственных за систематический и регулярный мониторинг.

**ШАГ 2.** Определение объектов мониторинга.

Необходимо создать базу данных интернет-сайтов/порталов нормотворческих органов и иных источников информации. Пример **базы данных** прилагается в таблице ниже.

Таблица 4. База данных для мониторинга сайтов/порталов

№	Название сайта/портала	Адрес сайта/портала	Периодичность	Статус/ Примечание
1	Единый портал общественного обсуждения проектов НПА КР	<a href="http://koomtalkuu.gov.kg">http://koomtalkuu.gov.kg</a>	2 раза/в неделю	...
2	Президент КР <b>Раздел: Законопроекты</b>	<a href="http://www.president.kg/ru/apparat_prezidenta/zakonoproekty">http://www.president.kg/ru/apparat_prezidenta/zakonoproekty</a>	1 раз в неделю	....
3	Жогорку Кенеш КР <b>Раздел: Общественное обсуждение законопроектов</b>	<a href="http://kenesh.kg">http://kenesh.kg</a>	1 раз в неделю	....
4	Кабинет министров КР <b>Раздел: Общественное обсуждение НПА</b>	<a href="https://www.gov.kg/">https://www.gov.kg/</a>	1 раз в неделю	....
5	Министерство юстиции КР <b>Раздел: Общественное обсуждение проектов</b>	<a href="http://minjust.gov.kg/">http://minjust.gov.kg/</a>	1 раз в неделю	.....

**ШАГ 3.** Сбор и обобщение проектов НПА по актуальной тематике ОГО и общественности.

Ответственные лица ОГО или мониторинговой группы на регулярной основе проводят отслеживание сайтов/порталов объектов мониторинга и вносят проекты

НПА по актуальной тематике в единую базу проектов НПА. В таблице №5 приведен образец Базы данных для работы с проектами НПА.

**ШАГ 4.** Мониторинг других источников открытой информации (сайты государственных органов, ОГО, НПО и НКО, международных организаций, проектов и программ) с целью выявления мнений/обсуждений относительно тех или иных проектов НПА.

**ШАГ 5.** База данных по мониторингу сайтов/порталов объектов мониторинга должна проводиться на регулярной основе.

**ШАГ 6.** Обобщенная база данных заполненная информацией по проектам НПА направляется другим ответственным лицам для изучения/анализа, получения обратной связи и принятия последующих мер согласно плану работ мониторинговой группы.

### 30. Мониторинг правоприменительной практики

#### ШАГ 1. Сбор информации о нормативных правовых актах и иных документах.

Данный этап представляет собой сочетание первичных приемов и способов, необходимых для фактического наличия и учета текстов всех нормативных правовых актов, необходимых для проведения их дальнейшего изучения, а также объективной информации о нормативных правовых актах и проектах. Первичный сбор информации осуществляется исходя из данных, имеющихся в базе данных по мониторингу сайтов/порталов нормотворческих органов КР.

В ходе данного этапа собираются и обобщаются:

- опубликованные мнения представителей гражданского общества, специалистов в определенной области знаний (доклады, отчеты, статьи);
- обсуждения представителей общественности на порталах;
- мнения специалистов-практиков по исследуемой проблеме;
- проводится контент-анализ прессы.

#### ШАГ 2. Проведение оценки исполнения нормативного правового акта

- определение участников отношений, деятельность которых регулируется изучаемым нормативным правовым актом;
- изучение заключений, отчетности, статьи касаемых нормативных правовых актов и проектов;
- изучение обсуждений/мнений общественности касаемых нормативно-правовых актов или и проектов.

---

#### **ПОМНИТЕ...**

---

#### **Необходимо определить:**

---

*какая информация необходима, каким образом можно ее собрать, какие методы сбора информации будут применяться (анализ каких документов, методы их получения, статистическая информация, опрос лиц, которые владеют информацией и тому подобное).*

#### **Проведение социологических исследований:**

- разработка задания на проведение исследований.
- определение ответственных лиц внутри мониторинговой группы,

которые обладают соответствующими компетенциями и навыками, или выбор организации, специализирующейся в области социологических исследований или определение ответственных лиц внутри мониторинговой группы.

- выбор способа проведения:
  - ✓ непосредственное интервьюирование неопределенного круга граждан;
  - ✓ размещение анкеты (вопросника) в печатных средствах массовой информации;
  - ✓ проведение интерактивного голосования с помощью электронных средств массовой информации;
  - ✓ размещение вопросов на сайте ОГО, порталах/сайтах государственных органов.
- разработка и рассылка целевым группам мониторинга перечня вопросов, ответы на которые характеризуют результаты применения изучаемого НПА.
- сопровождение исследований.
- сбор и систематизация полученных данных, сведение их в табличную форму, сопоставление и анализ,
- анализ результатов анкетирования и составление итогового документа с выводами, оформление диаграмм и других графических иллюстраций результатов.

#### ***Проведение статистических исследований:***

- определение перечня необходимых статистических данных.
- установление субъектов, целевых групп для исследования которых необходимо получить статистические данные.
- направление соответствующего запроса в органы статистики.
- обработка и анализ статистических данных о действии нормативно-правового акта с построением при необходимости графических иллюстраций.
- оформление выводов.

#### **ШАГ 3. Сбор, обобщение и анализ правоприменительной практики**

- разработка перечня вопросов о практике применения нормативно-правового акта.
- получение информации от представителей органов исполнительной власти по вопросам применения и исполнения нормативно-правового акта.
- изучение практики применения нормативно-правового акта с выездом на места, проведение встреч и совещаний с целевой группой.
- определение степени исполнения правоприменителями правовых норм.
- определение соответствия полученной по запросам информации фактическому положению дел в исполнении нормативно-правового акта.
- выявление и анализ проблем, возникающих у правоприменителей в ходе исполнения нормативно правового акта и путей решения этих проблем.



## **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ предполагает следующие этапы**

**Обобщение выводов.** На этом этапе особенно важно установить статус результатов мониторинга. При этом выводы из проведенного исследования могут формулироваться как рекомендации, а в некоторых случаях, как четкое руководство к определенным действиям, адресованное определенным органам государственной власти, либо местного самоуправления, должностным лицам, организациям и учреждениям.

Выводы могут предусматривать следующие формы реагирования:

- внесение изменений в законодательство,
- корректировка нормотворческой практики,

**Оформление результатов проведенного мониторинга.** Результаты проведенного мониторинга оформляются в виде итогового документа (доклад, справка, заключение, отчет, аналитическая записка) в котором содержатся анализ и оценка рассматриваемого нормативно-правового акта, анализ сложившейся правоприминительной практики, актуальные вопросы и проблемы, связанные с применением и исполнением нормативно-правового акта, рекомендации по их разрешению, предложения по проведению организационных мероприятий, совершенствованию и развитию законодательства в исследованной сфере.

Внесение предложений по совершенствованию законодательства.

Подготовленные материалы передаются в профильные комитеты законодательного органа власти и/или другим соответствующим органам власти в соответствии с планами работ. При необходимости результаты мониторинга рассматриваются на пленарных заседаниях законодательного органа власти.

Информирование о результатах мониторинга. На результаты мониторинга должен распространяться принцип информационной открытости. Информирование о результатах проведения мониторинга включает:

- публикацию результатов мониторинга в печатных средствах массовой информации.
- проведение ТВ передач в прямом эфире о Мониторинге социально важных нормативно-правовых актов и проектов с ответами на вопросы телезрителей (общественности), при этом возможна организация интерактивного голосования по вопросам совершенствования нормативно-правового акта, результаты которого помогут учесть общественное мнение при разработке предложений по внесению изменений в проект нормативно-правового акта.
- издание брошюр с материалами мониторинга, выводами и предложениями, направление их в соответствующие государственные органы власти.
- размещение соответствующей информации о результатах мониторинга на официальных сайтах в сети Интернет.

### 31. Инструмент мониторинга сайтов/порталов законотворческих органов

Таблица 5. База данных для мониторинга проектов НПА

№	Название проекта НПА	Разработчик	Категории	Дата публикации	Статус	Дата окончания обсуждения	Обратная связь/открытые источники информации
1							
2							
3							

*№ - порядковый номер*

*Название проекта НПА- изучение и отбор релевантных проектов НПА по тематике ОГО/мониторинговой группы.*

*Разработчик – государственный орган, которым продвигается тот или иной проект НПА.*

*Категории – сфера применения проекта НПА*

*Дата публикация – нужно указывать дату публикации того или иного проекта НПА*

*Статус - показывает на какой стадии находится обсуждение проекта НПА (в процессе/процесс завершен)*

*Дата окончания – устанавливает срок для заверения процесса того или иного проекта НПА*

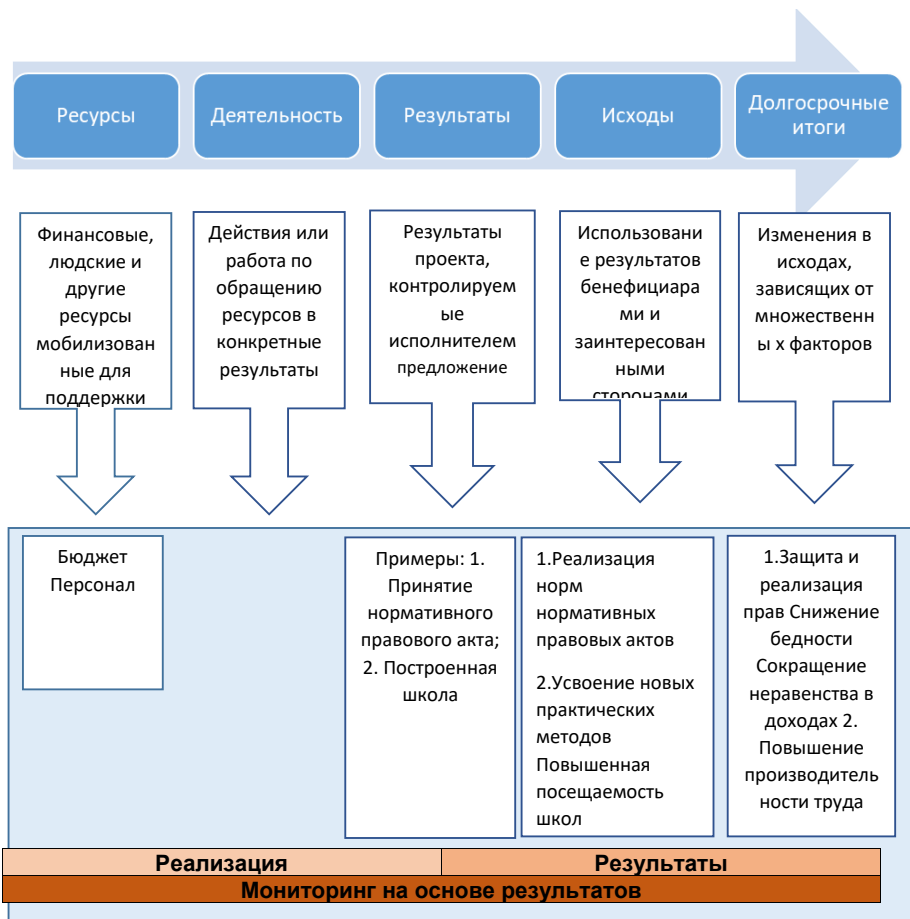
*Обратная связь – внесение мнений/обсуждений общественности посредством мониторинга других источников открытой информации (сайты НПО, НКО, международных организаций и госорганов) включая информационные платформы как Facebook, группы и дискуссионные площадки*

### 32. Методика мониторинга «цепочка результатов»

Цепочка результатов отвечает на 3 вопроса:

1. Что является ожидаемым результатом программы?
2. Как достигнуть желанных результатов?
3. Как распознать момент достижения этих ожидаемых результатов?

## Цепочка результатов мониторинга:



### Пример метода мониторинга «цепочек результатов»

	Деятельность	Результаты	Исходы	Долгосрочные итоги
Образование	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обучение учителей</li> <li>Печать и доставка учебников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование новых методик учителями</li> <li>Использование учебников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост доли выпускников</li> <li>Рост посещаемости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Улучшение оценок</li> <li>Повышение производительности и труда</li> </ul>

## Библиография

1. Глубинное интервью: как докопаться до сути. Часть 1 <https://vc.ru/design/225409-glubinnoe-intervyu-kak-dokopatsya-do-suti-chast-1>
2. Глубинное интервью: как докопаться до сути. Часть 2 <https://vc.ru/design/225948-glubinnoe-intervyu-kak-dokopatsya-do-suti-chast-2>
3. «Спроси маму» Роба Фицпатрика. В книге есть хорошие чек-листы и правила подготовки к интервью.
4. «Придумай, сделай, сломай, повтори». Настольная книга менеджера продуктов, который хочет изучить методы исследования пользователей.
5. «Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно» Ларри Кинга. Старый прием, которым часто пользовался сам Кинг: «я не понимаю, объясните».
6. Статья «Где хранить результаты исследований и по каким принципам организовать базу инсайтов?» Максима Королева из Acronis. Он описал разные принятые в индустрии методики и рассказал, какая система используется в его команде.
7. Семинар «Как провести первичное исследование и выявить потребности клиентов» Алины Ермаковой
8. Семинар «Как извлечь максимум пользы из интервью» Дарьи Хлоповой
9. Семинар «Level up касдева — как эффективнее проводить интервью и продуктовые тесты с клиентами» Михаила Правдина из Авито
10. Открытый урок «Как (не) надо составлять опросники» Никиты Ефимова
11. Статья Светланы Ратнер «DIY. Гайд по методам продуктовых исследований: качественные, количественные, UX-исследования»
12. Веселкова Н.В. Полуформализованное интервью // Социологический журнал. 1994. № 3. С. 103–110.
13. Веселкова Н.В., Вандышев М.Н., Прямыкова Е.В. Пешеходное интервью: структура и жанры
14. //Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2019. № 4. С. 4—21.
15. Квале С. Исследовательское интервью. М.: Смысл, 2003.
16. Савинская О.Б. Субъективность в качественном исследовании: новые подходы // Социологические исследования. 2007. № 10. С.122–131.
18. Рождественская Е.Ю. Биографический метод в социологии. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. С. 386
19. 2012. С. 386
20. Штейнберг И. Е. Логические схемы обоснования выборки для качественных интервью: «восьмиоконная» модель // Социология: методология, методы, математическое моделирование (4М).
21. Гайд: как подготовиться к глубинным интервью и провести их максимально эффективно <https://sense23.com/post/gajd-kak-podgotovitsya-k-glubinnym-intervyu-i-provesti-ih-maksimalno-effektivno>
22. Пять этапов анализа проблемы <http://www.dialektika.com/PDF/5-8459-0275-4/part4.pdf>
23. Ю. Г. Арзамасов, Я. Е. Наконечный, Техника правового мониторинга в нормотворческом процессе
24. Н. А. Власенко, Концепция мониторинга нормативных правовых актов, 2011
25. Руководство по мониторингу и оценке проектов, программ, политик, Гульмира Маматкеримова, Асылбек Болотбаев, Стелла Билалова, Бишкек 2002
26. Отчет о мониторинге правоприменения статьи 178 Уголовного кодекса КР, Бишкек 2019
27. Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития.