

**КАК ЭФФЕКТИВНО ОТСТАИВАТЬ СВОИ ИНТЕРЕСЫ:  
РУКОВОДСТВО ДЛЯ ДЕЛОВЫХ АССОЦИАЦИЙ**

подготовлено

Центром международного частного предпринимательства  
Сентябрь 2002

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ: ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>1</b>
<b>ЧАСТЬ ВТОРАЯ: ЧТО ТАКОЕ ЭДВОКАСИ - ОТСТАИВАНИЕ/ЗАЩИТА ИНТЕРЕСОВ? .....</b>	<b>1</b>
<b>ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ: ПОЧЕМУ УЧАСТИЕ В ФОРМИРОВАНИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОБХОДИМЫМ? .....</b>	<b>3</b>
<b>ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ: КАК РАЗРАБОТАТЬ И РЕАЛИЗОВАТЬ УСПЕШНУЮ СТРАТЕГИЮ ПО ОТСТАИВАНИЮ/ЗАЩИТЕ И ПРОДВИЖЕНИЮ ИНТЕРЕСОВ СВОИХ ЧЛЕНОВ .....</b>	<b>5</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А: СОЗДАНИЕ КОАЛИЦИЙ В ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ СПОСОБСТВУЕТ РЕФОРМАМ.....</b>	<b>27</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ В: УСПЕШНЫЕ ОБЩЕНАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЕЛОВЫХ КРУГОВ .....</b>	<b>28</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ С: ПРОГРАММЫ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В РАЗЛИЧНЫХ СТРАНАХ МИРА ..</b>	<b>31</b>

## **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ: ВВЕДЕНИЕ**

Опыт проведения реформ во многих странах показал, что экономические реформы действительно эффективны, когда деловые ассоциации заявляют о себе посредством адвокации – защиты/отстаивания и продвижения своих позиций. Группы предпринимателей представляют собой важный сегмент общества - тот, который стимулирует экономический рост посредством создания товаров и услуг, а также рабочих мест, необходимых для их производства. Следовательно, их голос должен быть услышан в процессе принятия решений. Многие считают, что деловые ассоциации занимаются образованием и обучением предпринимательству. Однако, эти усилия будут напрасны, если окружающие условия не способствуют предпринимательству. Эффективные ассоциации предпринимателей сочетают образовательную деятельность с программой адвокации – защиты/отстаивания и продвижения политических реформ в тех областях, которые затрагивают интересы своих членов. В сегодняшнем мире глобального соревнования, где занимающиеся бизнесом мужчины и женщины, стремятся к созданию реально помогающим их ассоциаций, ни одна ассоциация не может позволить себе игнорировать данное направление деятельности. Фактически, отстаивание интересов своих членов является ключом к успеху и выживанию ассоциации.

## **ЧАСТЬ ВТОРАЯ: ЧТО ТАКОЕ АДВОКАСИ<sup>1</sup> - ОТСТАИВАНИЕ/ЗАЩИТА ИНТЕРЕСОВ?**

Простыми словами, защита интересов – это оказание влияния или поддержка (чего-то или кого-то). Воздействие на государственную политику направлено на изменение определенных ее компонентов, включая:

- законы и законодательные акты
- регуляторные и нормативные акты
- судебные определения и решения
- постановления и распоряжения административных органов
- платформы политических партий
- институциональную политику.

Другими словами, формирование государственной политики включает в себя получение поддержки и выступление в пользу конкретных компонентов политики, проводимой государством в той или иной области. Это может быть одобрение, аннулирование, отклонение или корректировка данной политики. Защита интересов деловых кругов, особенно влияние на формирование государственной политики, может быть сложным делом, так как некоторые выдвигаемые предложения могут противоречить позиции правительства по данному вопросу.

Поскольку государственная политика зачастую непосредственно затрагивает различные аспекты ведения хозяйственной деятельности, частный сектор должен добиться того, чтобы его голос был услышан и чтобы это способствовало совершенствованию проводимой государством политики. Это включает законы и постановления касающиеся:

- торговли
- труда
- безопасности

---

<sup>1</sup> Адвокаси, это отстаивание/защита и продвижение интересов общества. CIPRE рекомендует не использовать термины как “пропаганда” и ”лоббирование,” предпочитая использование термина адвокации, который описывает работу деловых ассоциаций в поле демократических реформ в улучшении инвестиционного и предпринимательского климата.

- транспорта
- финансов
- налогов
- тарифов
- других сборов и платежей, связанных с экономической активностью.

Следовательно, многие бизнесмены, придерживающиеся единого мнения, посредством частных ассоциаций регулярно заявляют о своей позиции по определенным вопросам, участвуя в формировании государственной политики на местном, областном и правительственном уровнях. Для деловых ассоциаций, это означает информирование своих членов о проводимой правительством политики и объединение их часто несопоставимых взглядов в единый голос, который ясно формулирует положительные и отрицательные стороны данной политики. Такой подход увеличивает вероятность того, что правительство предпримет определенные реформы. В целом, эти усилия направлены на создание и поддержку благоприятного климата для ведения хозяйственной деятельности.

Вид деятельности, в которую ассоциация может быть вовлечена, зависит от того, была ли она создана в соответствии с положениями какого-либо законодательного акта и членство в ней является обязательным, или это полностью добровольная ассоциация. Финансируемые правительством ассоциации предпринимателей с обязательным членством, могут иметь ограничения по видам своей деятельности или могут потерять свое финансирование, если они вовлечены в определенные типы эдвакати. Данное руководство предназначено для того, чтобы показать, как добровольные частные ассоциации предпринимателей, могут разработать и осуществить успешную деятельность по защите интересов своих членов.

***Что не входит в понятие «формирование государственной политики»***

Столь же важным, как и понимание того, что является участием в формировании государственной политики, является и то, что не относится к этой деятельности. С точки зрения деловых ассоциаций, воздействие на проводимую государством политику связана с созданием благоприятных условий для всех ее членов. Она не предназначена для:

- получения льгот для отдельных предприятий или сектора экономики
- решения проблем касающихся ежедневной деятельности членов ассоциации. (Однако, если ежедневные препятствия указывают на большую проблему, беспокоящую деловое сообщество в целом, тогда попытка оказания воздействия на государственную политику является оправданной. В таких случаях внимание должно быть уделено реальной причине проблем, а не ее проявлениям.)
- предоставления своим членам услуг по решению ежедневных проблем, связанных с проведением обычных операций или урегулирования споров между членами ассоциации и правительством. Для решения таких вопросов, они должны обращаться к услугам адвокатов, агентств, консультантов и т.д.

## **ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ: ПОЧЕМУ УЧАСТИЕ В ФОРМИРОВАНИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОБХОДИМЫМ?**

### *Позволяет услышать голос деловых кругов*

Эффективная деятельность по защите интересов делает политически-значимую информацию доступной для широкой аудитории, и это оказывает влияние на государственную политику. Эта аудитория включает в себя:

- **средства массовой информации**, которые извлекают значительную пользу от деятельности деловых ассоциаций и комментариев исследовательских организаций. Журналисты получают большое количество информации из официальных источников, но они смогут лучше проанализировать эту информацию, если они знакомы с альтернативной позицией деловых ассоциаций и исследовательских организаций.
- **законодатели**, которые нуждаются в информации, так как они принимают политические решения, которые касаются жизни граждан. Во многих случаях, эти граждане решают, оставить или переизбрать этих законодателей. Взвешенная государственная политика способствует формированию благоприятного климата для хозяйственной деятельности, проведению рыночных преобразований и идет на пользу общества в целом. Благоприятный деловой климат способствует привлечению инвестиций и стимулируют предпринимательскую деятельность, что, в свою очередь, способствует экономическому росту и созданию хорошо оплачиваемых рабочих мест. Эти новые возможности открыты для всех граждан.
- **сотрудники регуляторных органов, чиновники и управляющие**, которые, получив более полную информацию о целях проводимой политики, смогут более эффективно проводить ее в жизнь и следить за ее исполнением.
- **широкая общественность, включая членов деловых ассоциаций**, которые влияют на процесс принятия политических решений. Наличие доступа к ключевой информации о принимаемых решениях, информирует членов деловых ассоциаций и общественность о формировании затрагивающей их интересы политике, и помогает им оценить работу избранных ими представителей и при необходимости, потребовать от них отчета о своей деятельности.

### *Укрепление деловых ассоциаций*

Адвокаси – отстаивание/защита и продвижение интересов своих членов крайне важна для выживания и роста деловых ассоциаций. Ассоциации создаются для служения ее членам. С этой целью они предлагают множество услуг, такие как образование и обучение. Однако, все эти усилия могут быть напрасными, если законы и нормативные акты затрудняют достижение успеха предпринимателями. В этих условиях, защита интересов членов деловых ассоциаций необходима для устранения этих барьеров и для выживания и процветания их предприятий.

### *Характеристики деловых ассоциаций, успешно отстаивающих интересы своих членов*

Деловые ассоциации, эффективно отстаивающие интересы своих членов, обладают следующими характеристиками:

- **ясно формулируют интересы членов как единый голос**, таким образом, быстро привлекая внимание политиков
- **регулярно встречаются с политиками** для обсуждения интересующих их вопросов и предоставления им результатов проведенных ими исследований
- **налаживают постоянные каналы связи и близкие рабочие отношения с работниками правительственных учреждений**
- **используют эти каналы для защиты интересов членов ассоциаций**, влияя на темпы и направления определенных законодательных и политических предложений. Кроме того, в результате такой деятельности, политики могут начать воспринимать деловые ассоциации в качестве ключевых участников процесса принятия решений, располагающих надежной информацией. (В некоторых странах, в результате финансируемых CIPЕ проектов по отстаиванию интересов членов деловых ассоциаций, политики начали автоматически обращаться к деловым ассоциациям за политическими консультациями.)
- **занимаются как профилактической, так активной защитой интересов своих членов.** Поддерживая постоянную связь с политическими кругами, представители деловых ассоциаций могут поднимать политические вопросы, выражать озабоченность, и предлагать конкретные решения, которую они могут рекомендовать в отличие от простого реагирования на существующие предложения. Кроме того, частые контакты также помогают деловым ассоциациям быть в курсе предстоящих и текущих политических планов для того, чтобы они могли тщательно исследовать вопрос и подготовить взвешенный ответ.
- **помогают предотвратить частые изменения юридической и правовой базы**, которые пугают инвесторов и препятствуют предпринимательству.
- **наблюдают за исполнением законов**, гарантируя, что затрагивающие интересы своих членов законы исполняются справедливо, последовательно и безотлагательно, что способствует укреплению верховенства закона в государстве.

Активно отстаивая интересы своих членов, деловые ассоциации становятся серьезной фигурой на политической арене. Успешное отстаивание интересов своих членов повышает репутацию организации на политической арене и в деловых кругах. Это увеличивает вклад в деятельность организации со стороны существующих членов и привлекает новых. С увеличением объема финансирования, деловые ассоциации могут направлять больше ресурсов на защиту интересов своих членов, и таким образом, улучшить стратегию и тактику такой деятельности. Большое количество членов означает большее количество голосующих, и соответственно, большее влияние среди избранных политиков. Другими словами, работа по защите своих интересов обеспечивает членов ассоциаций необходимой информацией, мотивацией и инструментарием для защиты и улучшения климата для ведения хозяйственной деятельности, что удовлетворяет их целям.

## **ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ: КАК РАЗРАБОТАТЬ И РЕАЛИЗОВАТЬ УСПЕШНУЮ СТРАТЕГИЮ ПО ОТСТАИВАНИЮ/ЗАЩИТЕ И ПРОДВИЖЕНИЮ ИНТЕРЕСОВ СВОИХ ЧЛЕНОВ**

### **ШАГ 1: Создание Комитета по защите интересов и формированию государственной политики**

Деловые ассоциации, которые намерены заниматься защитой интересов своих членов и формированием государственной политики, по возможности, должны создать комитет по защите интересов и формированию государственной политики. Комитет должен быть маленьким, от 5 до 7 членов, и состоять из представителей разных сегментов ассоциации. Например, если ваша ассоциация состоит из представителей малых, среднего и крупных предприятий и из различных отраслей, соответствующий комитет должен состоять из представителей от всех видов компаний и от нескольких отраслей. Безусловно, некоторые его члены могут представлять и как предприятия определенного размера, так и определенную отрасль экономики.

Кроме того, что они являются представителями отрасли или предприятия, в идеале, члены такого комитета должны быть знакомы с ключевыми законодательными и политическими вопросами, с которыми сталкивается ассоциация. Они обязаны защищать интересы, касающиеся всех членов ассоциации, а не замыкаться на тех, которые касаются исключительно их предприятий.

Члены Комитета должны постоянно уделять значительное время вопросам защиты интересов своих членов и работе по формированию государственной политики. Это означает:

- участие в заседаниях комитета
- формирование и наблюдение за работой по защите интересов членов ассоциации и формированию государственной политики
- изучение, редактирование и утверждение подготовленных стратегий и публикаций
- по мере возникновения необходимости, контактировать с членами ассоциации и политическими деятелями.

У комитета должен быть председатель. От отвечает за поддержание избранного направления деятельности и выполнение поставленных задач. Кроме тех качеств, которыми должен обладать член комитета, в идеале председатель должен иметь:

- навыки лидерства и умение сформировать команду
- глубокое понимание политической ситуации
- полезные связи с соответствующими политиками.

Для того, чтобы председатель мог уделять достаточно времени деятельности комитета, скорее всего, он не должен одновременно являться директором данной ассоциации. Однако, председатель должен иметь хорошие отношения с директором ассоциации, с другими членами комитета и с членами ассоциации в целом.

Для наиболее эффективного и своевременного выполнения своих задач, желательно, чтобы у комитета имелся бюджет и штат. Если бюджет существует, то председатель должен рассчитать потребности в бюджетных средствах на

запланированную деятельность на предстоящие год или два. Бюджет ассоциации определит, сколько сотрудников комитета или консультантов будут наняты извне организации и сколько сотрудников ассоциации могут предоставить свои услуги комитету.

Навыки необходимые для сотрудников комитета:

- обширный опыт проведения исследований по вопросам, касающимся деятельности ассоциации
- хорошие навыки работы с общественностью и средствами массовой информации
- навыки создания коалиций
- знание маркетинга
- способность налаживать контакты с политическими деятелями и устанавливать партнерские отношения с сотрудниками их аппарата.

Членам Комитета следует рассмотреть возможность привлечения, по мере необходимости, к работе комитета сотрудников своих собственных предприятий. Время от времени, комитет может нанимать юристов или экспертов для разработки особо важных законопроектов, или для работы по особо важному вопросу. Такие специалисты могут наниматься на контрактной основе или на неполную ставку по мере необходимости. Многие бывшие члены конгресса и/или адвокаты, которые имеют хорошие связи, предлагают свои услуги по разумной цене.

Некоторые сотрудники аппарата комитета должны быть наделены надзорными функциями. Это означает, что они контролируют все происходящее по данному конкретному направлению. Это подразумевает находиться в курсе всего, что говорят или делают политики, общественность и неправительственные организации, которые находятся в оппозиции вашей ассоциации. Это минимизирует возможность политических сюрпризов и даст вашему комитету адекватное время для влияния на принятие законов прежде, чем они официально вынесены на обсуждения или приняты. Ассоциация часто имеет больше шансов повлиять на политику, до того как она официально одобрена, чем после этого. Как правило, как только документ одобрен, разработчики будут яростно защищать его.

Как только комитет сформирован и штат набран, председатель должен посоветоваться с его членами и установить предварительный график заседаний. Регулярные заседания очень полезны для эффективного сотрудничества. Рекомендуются, чтобы председатель выбрал определенное время, например, каждый вторник в 9:00 утра для того, чтобы члены комитета постоянно оставляли это время свободным. Частота встреч зависит от объема деятельности и, поэтому может изменяться время от времени.

## **ШАГ 2: Выбор направлений работы**

Как только комитет сформирован, необходимо определить, какие именно интересы следует защищать и по каким направлениям оказывать влияние на формирование государственной политики. Поскольку деловые ассоциации созданы для служения ее членам, имеет смысл проводить опросы членов ассоциации относительно наиболее волнующих их вопросов.

Формулировка вопросов опроса должна осуществляться на основе и опыта и знания лидеров ассоциации и членов комитета. Эти лица регулярно следят за политикой и поддерживают связь с законодателями. В результате, они зачастую раньше большинства членов узнают о предстоящих важных событиях. (Эта информация должна регулярно сообщаться членам по электронной почте, через информационные бюллетени и т.д.)

Основываясь на данной информации и на следующих критериях, список вопросов должен быть разработан и распложен в порядке приоритетности. Эти критерии включают:

- проблемы, касающиеся продвижения рыночных реформ и свободного предпринимательства
- проблемы, волнующие большинство членов ассоциации
- проблемы, касающиеся конкретной политики, законов или постановлений (в отличие от отдельных инцидентов, которые происходят спорадически из-за комбинации непредсказуемых факторов)
- проблемы, которые являются очевидными
- проблемы, которые могут быть реально решены в ближайшем будущем. (Другими словами, проблемы, которые могут быть решены конкретными, отдельно взятыми шагами; избегайте вопросов, которые требуют изменения конституции или законодательной системы в целом)
- проблемы, необходимость решения которых поддерживается большинством членов ассоциации и правления; избегайте спорных вопросов
- проблемы, решение которых как отвечает конкретным условиям и требованиям, так и носит профилактический характер
- проблемы, которые не идут в разрез интересам влиятельных групп, законодателей, или широкой общественности
- проблемы, решение которых не принесет вред имиджу и репутации вашей ассоциации

#### **Важность изучения общественного мнения.**

Огромное влияние на процесс принятия решения оказывает общественное мнение. Необходимо выяснить общественное мнение по рассматриваемому вопросу. Это поможет комитету избежать расходов на поддержку политики, против которой выступает вся общественность, и битвы, которая, скорее всего, будет проиграна. Существует много способов изучения общественного мнения. Сначала, выясните, проводились ли недавно какие-нибудь исследования и опросы по данному вопросу. Если да, то необходимо определить, были ли эти методы надежными, а результаты точными. Если нет никаких данных недавних исследований, то сотрудники могут сами или, если необходимо, нанять профессионала для изучения общественного мнения посредством работы с фокусными группами или опроса.



### ***Разработка и распространение вопросников***

Коротко говоря, основываясь на вышеупомянутых критериях и на опыте лидеров ассоциации и членов комитета, последние должны разработать проект анкетного опроса и послать его всем членам ассоциации. Анкета должна попросить членов:

- перечислить все проблемы в порядке приоритетности
- перечислить все предлагаемые решения для каждой проблемы
- заполнить анкету к определенной дате

(ВСТАВИТЬ ОБРАЗЕЦ ВОПРОСНИКА)

По возможности, такие исследования должны проводиться, по крайней мере, один раз в год, чтобы гарантировать, что работа комитета отвечает интересам всех членов ассоциации.

### ***Проведение встреч с фокусными группами***

Другой способ выявления ключевых проблем – проведения членами комитета встреч с небольшой группой членов ассоциации и обсуждение волнующих их вопросов. Каждая группа должна возглавляться членом комитета, который будет направлять дискуссии на определение особых проблем ассоциации (согласно изложенным выше критериям) и затем вырабатывать конкретное решение по каждому вопросу.

### ***Выбор приоритетных направлений деятельности***

Очевидно, что комитет не сможет решать все проблемы, волнующие каждого члена ассоциации. Для того чтобы сузить список до реально выполнимого объема, членам комитета необходимо:

- ✓ собрать результаты опроса и встреч с фокусными группами в единый лист.
- ✓ проанализировать бюджет с целью выявления наличия достаточности средств для работы по каждому из приоритетных направлений.
- ✓ устранить из списка наименее приоритетные вопросы до тех пор, пока не будет получено объема финансирования, достаточного для решения каждой проблемы
- ✓ составить список всех приоритетных вопросов и проставить рядом с ними наиболее подходящие решения. (На данном этапе, предлагаемые решения должны быть короткими, а рекомендации простыми. Необходимо будет провести последующее исследование для детализации рекомендаций и предоставления веских аргументов в их поддержку.) Важно заметить, что решение некоторых проблем не потребует принятия нового закона или постановления, а скорее, контроля за выполнения существующих законов и нормативных актов.
- ✓ направить список правлению ассоциации для одобрения.

В самом начале работы ассоциации по данному направлению деятельности, целесообразно в качестве приоритетных отбирать проблемы, которые могут быть решены в течение относительно короткого периода времени. Это поможет

продемонстрировать членам ассоциации выгоду работы по отстаиванию интересов и формированию политики. По мере совершенствования стратегии и методов работы комитета, можно будет браться за более сложные проблемы, требующие более продолжительного времени.

### **ШАГ 5: Разработка и реализация стратегии по отстаиванию интересов и формированию политики**

Теперь, когда члены комитета определили приоритетные направления деятельности, пришло время для разработки стратегии. Стратегия состоит из набора методик (инструментов), реализуемых согласно определенному графику с целью решения определенных задач – в данном случае, воздействия на формирование политики. Сперва, в тексте будут рассмотрены различные наиболее действенные методики организации и ведения работы. Затем, в разделе, посвященном Шагу 6, реализация которого начинается после того, как комитет выбрал определенные инструменты, которые будут использованы в работе, будут рассмотрены рекомендации по составлению реалистичного графика достижения поставленных целей.

#### ***Определение ключевых рычагов***

Для обеспечения успешности работы вашей ассоциации по защите интересов ее членов и формированию государственной политики, чрезвычайно полезно, чтобы члены ассоциации имели глубокое понимание того, как происходит процесс принятия политических решений, и какие рычаги могут быть задействованы для решения каждой проблемы. Следуя по каждому приоритетному вопросу нижеописанным процедурам, члены комитета смогут углубить свои знания о процессе принятия политических решений и, соответственно, смогут более эффективно на него воздействовать.

Во-первых, определите, к какому из следующих уровней относится проблема:

- Местному
- Штатному / уровню провинции
- Национальному

Во-вторых, определите, к какой из следующих политических сфер относится данная проблема:

- Законодательной власти
- Регулирующим органам
- Судебной системе

Как только определены уровень и сфера рассматриваемой проблемы, необходимо проанализировать процесс принятия политических решений данного уровня и типа в данной стране. Анализируя процесс принятия политических решений по данному вопросу, члены комитета получают понимание рычагов, и узнают политиков, на которых они должны влиять для получения позитивных для их ассоциации решений. Необходимо хранить и обновлять такую информацию по мере необходимости.

#### ***Определение сторонников и противников по каждому вопросу***

Успешная деятельность по защите интересов и формированию политики также требует точного знания тех, кто поддерживает или выступает против определенных предложений и почему. Опираясь на понимание описанных выше рычагов, сотрудники комитета должны выяснить позиции ключевых политиков принимающих решения по каждой проблеме. Это может быть выяснено при чтении публикаций офисов этих политиков, или из их вебсайта, или общаясь с сотрудниками аппаратов этих политиков.

Эта информация должна быть организована таким образом, чтобы было легко понять, что каждый из этих политиков думает. Если возможно, сделайте таблицу, в которой указано, по какому вопросу кандидат будет голосовать «за», «против», и по какому вопросу еще не принял решения.

Поскольку позиции политических деятелей часто находятся под влиянием позиции заинтересованной группы лиц, члены комитета также должны определить ключевые группы, которые интересуются каждой проблемой (выступают за или против). По каждому вопросу, сотрудники комитета должны выяснить какова позиция каждой ключевой группы и почему. Это включает в себя получение публикаций и других материалов от каждой группы или, если необходимо, встреча с некоторыми высокопоставленными представителями данной группы. Основываясь на этих данных, сотрудники комитета должны составить таблицу с указанием позиции каждой группы по тому или иному вопросу.

Сотрудники комитета теперь знают:

- лиц, влияющих на процесс принятия политического решения по данному вопросу
- основные заинтересованные группы, которые могут повлиять на принятие решения
- направление развития событий по данному вопросу.

Члены комитета должны использовать эту информацию для разработки эффективной стратегии по защите интересов и формированию политики.

#### **Вопросы, учитываемые при формировании стратегии:**

- Что надо изменить?
- Кто может изменить?
- Насколько надо изменить?
- Когда надо изменить?
- Как можно обосновать необходимость изменений?
- Как будут осуществлены изменения?

#### ***Подготовка обращения под вашу аудиторию***

Успешная стратегия по защите интересов и формированию государственной политики 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, Ваше 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 данной 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, такие как наемные работники, инвесторы, поставщики и клиенты
- Анализ того, как данное предложение будет воспринято избирателями данного политика
- 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

Существует множество разных доступных инструментов, которые помогут вам построить ваше сообщение для той аудитории, к которой вы обращаетесь. Они включают:

- 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)

Подготовка этих материалов как можно раньше и доставка ее ключевым аудиториям в нужное время поможет вашей ассоциации влиять на политические дебаты и их последующие результаты. Что и является одной из главных целей этой работы.

### ***Как подготовить целевые материалы***

**Инструмент # 1:** Ключевой инструмент работы по защите интересов и формированию государственной политики – это пресс-релизы. Их полезно посылать средствам массовой информации. Пресс-релизы можно также послать членам ассоциации, представителям правительственных учреждений, поддерживающих вашу позицию, или тем, кто еще не принял решения по рассматриваемому вопросу. Предлагаемое руководство содержит рекомендации по наиболее подготовке наиболее эффективных пресс-релизов.

### ***Руководство по написанию эффективных пресс-релизов***

Один из наиболее эффективных способов проведения политических и экономических реформ является ознакомление широкой общественности с интересующими вас проблемами – оказывая влияние на общественное мнение до тех пор, пока не будет достигнут консенсус о необходимости проведения тех или иных преобразований. Самым легким и дешевым методом является использование существующих средств печати и радиовещания. Однако, для того, чтобы эффективно использовать эти ресурсы, необходимо установить четкие контакты между вашей организацией и журналистами, которые занимаются освещением ваших вопросов. Одним из методов выхода на этих журналистов является пресс-релиз.

**Пресс-релизы:** Пресс-релизы - наиболее распространенный способ доведения вашего сообщения до сведения журналистов. Однако, для большей эффективности они должны быть подготовлены согласно определенным правилам.

Данное руководство предназначено, чтобы помочь вашим пресс-релизам выделиться из массы остальных конкурирующих новостей и чтобы журналисты, которых всегда поджимают сроки, остановились именно на вашем пресс-релизе. Важнейшие элементы хорошего пресс-релиза:

1. **Ясность.** Основные факты должны быть очевидными для журналиста, рассматривающего ваш пресс-релиз. Название вашей организации и ваш логотип должны быть наверху документа. Дата подготовки пресс-релиза также должна быть расположена в верхней части документа, наряду с именем и номером телефона контактного лица, так как репортеры могут захотеть связаться с вами для получения дополнительной информации. И наконец, пресс-релиз должен иметь четкое название (выделенное жирным шрифтом и большими буквами) и давать краткое описание его содержания. Название должно быть подобно газетному заголовку. Вам бы не захотелось читать газету без заголовков, помогающих выбрать интересующую вас информацию. Аналогично, репортеры не будут читать ваши материалы, если их содержание им непонятно.
2. **Краткость.** В редких случаях, пресс-релизы по объему должны превышать одну страницу текста, набранного с двойным интервалом между строчками (хотя можно использовать и один интервал, если это поможет вам уместить все на одну страницу). Существует естественное желание поместить всю вашу информацию в один пресс-релиз, в силу чего необходимо определить ваши

приоритеты и включать только наиболее важную информацию. Цель пресс-релиза состоит в том, чтобы обеспечить достаточную информацию и подтолкнуть репортеров к дальнейшим контактам для получения дополнительных деталей.

3. Детали. Иногда бывает трудно определить, какая информация является наиболее важной. Как правило, для определения наиболее важной информации, полезно ответить на следующие вопросы: Что вы пытаетесь сказать? Кто Вы? Где это произошло? Когда это случилось? Почему это настолько важно? Не обязательно отвечать на все эти вопросы, но вам нужно это проделать, чтобы удостовериться, что вы не упустили ничего значимого. Ответьте на каждый вопрос максимально кратко, используя только самую важную информацию.
4. Формат. В дополнение к вышеупомянутым правилам, пресс-релизы должны иметь стандартный формат. При возможности, в первом или втором параграфе приведите краткую цитату, из выступления лидера или члена организации, занимающейся данным вопросом. Последний параграф должен содержать короткое описание организации. И наконец, в заключении пресс-релиза должен быть символ, указывающий что нет никаких дополнительных страниц информации. В Соединенных Штатах мы обычно используем —30— , или # # # чтобы указать на конец пресс-релиза.
5. События. Если пресс-релизы используются для объявления о предстоящем событии, он должен быть составлен в форме приглашения. Однако, в отличие от приглашения которое вы послали бы членам вашей организации, приглашение/пресс-релиз должен содержать некоторые детали обычного пресс-релиза. Это приглашение должно содержать название организации и логотип, и сопровождаться текстом; "Вы сердечно приглашены посетить ... " или "(имя должностного лица) приглашает Вас посетить ... " Название события должно быть написано большими буквами, также должна быть дана информация о времени и месте, где произойдет это событие. Один параграф, набранный с 1 интервалом между строками должен быть посвящен информации об имени и должности приглашенного выступающего и краткому объяснению того, почему это событие является важным. В конце пресс-релиза добавляют контактную информацию и RSVP (Répondez S'il Vous Plâit – Пожалуйста ответьте.)

Рекомендация относительно распространения: При распространении пресс-релизов Вы должны постараться адресовать их определенным журналистам поименно. За неделю до события, пошлите приглашение повторно в качестве напоминания. Не бойтесь позвонить журналистам и обратить их внимание на ваш пресс-релиз после его отправки. Убедитесь, что вы выслали ваши пресс-релизы как на радио, так и в печатные издания. Через какое-то время, вы установите контакты с теми журналистами, которые регулярно освещают интересующие вас вопросы и они будут полагаться на вас как на источник информации.

Платные средства массовой информации: В большинстве случаев, лучше использовать бесплатные услуги репортеров («заработанные контакты») для распространения информации о деятельности и событиях. Бесплатные средства информации являются одним из наиболее эффективных инструментов влияния на общественное мнение. Однако, оплата размещения вашего объявления или создание нового источника новостей может быть необходимым и оправданным. В некоторых странах отдельные журналисты могут ожидать дополнительной оплаты за публикацию статьи. Этот вид "платной журналистики" не приемлем и должен всегда избегаться.

**Инструмент #2:** Другой полезный инструмент – докладные записки. Докладные записки должны быть в форме короткого, сжатого обоснования важности проблемы и предложения мер, которые необходимо предпринять в ближайшем будущем. Эффективная докладная записка должна:

- описать рассматриваемую проблему или вопрос, и кратко описать его связь с законами или регуляторными нормами так, чтобы было понятно аудитории, на которую это рассчитано. Добавьте, если возможно, историю этого законодательства
- объяснить, почему рассматриваемая проблема важна для потенциальной аудитории и описать простыми словами, каким образом эта проблема затрагивает их интересы. Используйте, например, экономические термины, которые знакомы большинству читателей. Когда это уместно используйте графики и диаграммы, чтобы визуально продемонстрировать, как закон или постановление вредит данной аудитории или общественности в целом.
- предложить определенную рекомендацию, которая обеспечит решение существующей проблемы в краткосрочном периоде. Используйте простые графики или диаграммы, если возможно, для иллюстрации того, как рекомендация поможет преодолеть препятствие. Другими словами, рекомендация должна показать потенциальной аудитории, что конкретно должно быть сделано для решения этой проблемы.

**Инструмент #3:** Доклад/Меморандум о позиции политической группы является другим полезным методом для убеждения тех, кто хорошо информирован о проблеме и кто, вероятно, выделит время для чтения документа более длинного, чем аналитическая записка. Среди них крупные политики или члены организаций, активно занимающихся данной проблемой, или те, кого она непосредственно затрагивает.

Меморандум содержит те же самые компоненты что и аналитическая записка, однако, эти компоненты являются более развернутыми, содержат дополнительные примеры и аргументы. Содержание меморандума не должно отходить от главных аспектов рассматриваемой проблемы и быть четким и убедительным. Средний объем подобного меморандума составляет 5-6 страниц.

Другие материалы, используемые в этой работе включают в себя:

**Инструмент #4:** Статьи, подготовленные в редакторскую колонку

**Инструмент #5:** Сборники фактических данных, которые содержат ответы на часто задаваемые вопросы

**Инструмент #6:** Речи (написанные для заседаний конгресса, семинаров, конференций)

**Инструмент #7:** Пресс-киты.

### **Выбор вестника/носителя информации**

Как только материалы подготовлены, надо начать думать о том, кто будет представлять эти материалы целевой аудитории. Хотя и важно что говорить, так же и важно кто говорит. Выбор правильного вестника может способствовать или может разрушить усилия по адвокации.

В идеале, вестник должен быть:

- Хорошим оратором, как в формальной, так и в неформальной обстановке;
- Хорошо осведомленным о рассматриваемой проблеме, желательно с личным опытом работы по данному вопросу.

Предпочтительно чтобы носители информации имели бы позитивный контакт с аудиторией. Например, хорошей идеей было бы выступление бывшего члена конгресса перед ныне действующими членами конгресса. Так же, для разговора с членами торговой палаты было бы желательно отправить представителя деловых кругов, а для выступления перед исследовательской организацией – эксперта или представителя академических кругов.

### ***От идей к действиям — методы воздействия на перемены***

Теперь, когда вы знаете, на кого вы хотите повлиять и какими материалами, следующий шаг заключается в выборе наиболее эффективного способа доставки вашего сообщения. В вашем распоряжении имеется множество инструментов. Каждый инструмент разработан так, чтобы использовать накопленные вашей ассоциацией материалы и опыт для получения максимальной поддержки среди целевой аудитории, будь то частные лица, организации, сотрудники регуляторных органов, или должностные лица правительственных учреждений. Эти инструменты включают:

- Инструмент #8: Как обучить членов вашей ассоциации и сделать из них защитников интересов
- Инструмент #9: Как мобилизовать низовой уровень
- Инструмент #10: Как работать со средствами массовой информации для воздействия на общественное мнение
- Инструмент #11: Как заручиться поддержкой и уважением политиков, законодателей, управленцев и их аппарата
- Инструмент #12: Как создать эффективную коалицию
- Инструмент #13: Как формулировать и отстаивать общенациональную программу деловых кругов
- Инструмент #14: Как разработать и реализовать успешную программу консультационных услуг в области законодательства

Читатели должны просмотреть все эти инструменты и решить, которые из них являются наиболее подходящим для достижения целей их ассоциации. Помните, что эти инструменты полезны как для разработки общей стратегии деятельности ассоциации по формированию государственной политики, так и для разработки стратегии работы по определенной проблеме или группе проблем. Каждый инструмент описан подробно ниже.

### ***Инструмент #8: Как обучить членов вашей ассоциации и сделать из них защитников интересов***

Члены вашей ассоциации должны знать, какие интересы она отстаивает и с какой целью. Они сами и их связи могут также быть важным источником поддержки вашей работы. Вначале необходимо объяснить членам ассоциации, какие интересы она



отстаивает и с какой целью. Здесь было бы полезно включить брифинги в информационные бюллетени ассоциации или периодические отчеты. Для начала, можно распространить результаты проведенного среди членов ассоциации опроса. Эти данные покажут членам, какую именно тематику они выбрали в качестве направления деятельности. Затем, по каждому выбранному направлению деятельности должна готовиться короткая докладная записка (описанная как Инструменте 2 выше). Это покажет членам, почему данный вопрос важен и, какова позиция ассоциации. Если существуют другие материалы (типа сводки фактических данных или меморандум о политической позиции), должно быть ясно указано, как можно получить эти материалы. Расположение вспомогательных материалов на вебсайте ассоциации – великолепный способ быстрого и недорого их распространения. Нужно также попросить членов ассоциации связаться с сотрудниками сформированного комитета и предложить свою помощь.

Как только члены ассоциации проинформированы о выбранных направлениях защиты интересов и оказания влияния на формирование государственной политики, им нужно продемонстрировать каким образом они могут внести вклад в укрепление этого компонента работы ассоциации. Консультативный комитет должен объявлять и проводить семинары, которые объясняют, как работает процесс принятия решений, почему так важна их поддержка и как они могут ее предоставить. Направления, по которым используется поддержка членов ассоциации, зависит от стратегии, выбранной вашей ассоциацией. Члены должны реализовывать эту стратегию, используя рычаги воздействия на целевую аудиторию. Для этого можно попросить членов ассоциации:

- встречаться с другими (высокопоставленными правительственными чиновниками, представителями средств массовой информации, служащими, коллегами из других организаций, деловыми партнерами, членами семьи и т.д.) чтобы объяснить, почему данная проблема является важной и к каким действиям призывает ассоциация
- писать письма, факсы или электронные сообщения соответствующим представителям правительства или политикам
- звонить соответствующим представителям правительства или политикам
- посещать соответствующих представителей правительства или политиков
- посещать общественные мероприятия, организованные комитетом по защите интересов и формированию государственной политики, или другими группами, которые работают по одному из ключевых вопросов и выступить с сообщением о позиции ассоциации (хорошо бы иметь сводку фактических данных, и другие материалы для распространения)

### ***Инструмент #9: Как мобилизовать низовой уровень***

Общественные организации низового уровня – это группа лиц, которых объединяют общие желания, цели или опасения. Эти группы высказывают свою позицию по определенным вопросам или набору проблем и выносят эти позиции на политическую арену. Такие организации являются средством обеспечения участия населения в демократическом процессе. Известный теоретик демократии 19-ого столетия, Алексис де Токквевилл, отметил, что одна из главных причин успеха демократии в США сразу после революции, было обилие ассоциаций, созданных для представления интересов населения перед политическими деятелями. Эти организации получили свое название в силу того, что процесс их создания и формирования шел снизу вверх (то есть инициатива исходила от граждан, а не от правительства). В

сегодняшнем мире информационных технологий, многие группы имеют членов, которые находятся на значительном географическом удалении друг от друга.

Ассоциации должны начать мобилизацию низового уровня, вливая их в свою собственную сеть. Среди них:

- Сотрудники и ушедшие на пенсию сотрудники компаний, являющихся членами ассоциации
- Акционеры компаний, являющихся членами ассоциации
- Поставщики ассоциации и компаний, являющихся ее членами
- Ушедшие на пенсию члены ассоциации
- Клиенты компаний, являющихся членами ассоциации
- Члены семей членов ассоциации
- Организации-члены ассоциации

Сотрудники комитета должны стараться заручиться поддержкой других групп и индивидуумов, заинтересованных в данном вопросе. Среди них профессиональные ассоциации, потребители, студенты, широкая общественность и так далее.

Члены Ассоциации и консультативного комитета должны использовать подготовленные материалы для информирования и получения поддержки этих групп по вопросам, представляющим наибольший интерес для ассоциации. Это может быть сделано неформальным образом через телефонные звонки или по электронной почте или более формально, приглашая их посетить брифинги, завтраки, обеды или ужины, организованные сотрудниками консультативного комитета. Формат сообщения и выступающий должен специально подбираться для каждой конкретной аудитории. В любом случае, приглашенный, уходя, должен знать:

- ✓ Почему данный вопрос важен для них
- ✓ Какова позиция по данному вопросу
- ✓ Что им надо сделать, чтобы поддержать работу по данному вопросу.

Сотрудники консультативного комитета должны составить списки лиц и организаций, поддерживающих позицию ассоциации с их полной контактной информацией. Это поможет информировать этих лиц и группы о событиях и новостях по данному вопросу, отслеживать реализацию согласованных действий по защите интересов, показать политикам обширность сторонников, и поддерживать сеть, которая может быть мобилизована для проведения ключевых акций, такие как интенсивная кампания до начала дебатов или голосования, или для формирования общественного мнения.

### ***Инструмент #10: Как работать со средствами массовой информации для воздействия на общественное мнение***

Формирование общественного мнения по той или иной проблеме в пользу позиции вашей ассоциации прежде, чем вы встретились с представителями правительства и политиками, может усилить успех вашей адвокационной кампании. Один из

лучших способов формирования общественного мнения – это средства массовой информации. Существует два типа освещения в печати: бесплатное и платное. Бесплатное освещение в печати это информация и репортажи о тех проблемах, которые считаются заслуживающими освещения в печати. Бесплатное освещение может быть в форме добровольных статей и писем редактору печатного издательства и так далее о данной проблеме или о деятельности вашей ассоциации в этом направлении (конференции, семинары, встречи). Бесплатные средства информации пользуются доверием общественности, потому что они не являются рекламой. Следовательно, получение значительной благосклонности бесплатных средств информации может действительно помочь получить общественную поддержку позиции вашей ассоциации по вопросу.

По этой причине, рекомендуется, чтобы один из сотрудников консультативного комитета отвечал за разработку и осуществление стратегии по связям со средствами массовой информации по каждому вопросу, по которому работает ассоциация. Этот человек должен иметь:

- предшествующий опыт работы со средствами массовой информации
- хороший опыт письменного и устного изложения информации
- способность находить общий язык с различными типами людей
- четкое понимание процесса принятия политических решений
- четкое понимание проблемы
- хорошие рабочие отношения с представителями правительства и их штатом и ассоциациями-единомышленниками

Для максимизации результатов своей деятельности, ответственный за отношения со средствами массовой информации будет близко сотрудничать с другими сотрудниками консультативного комитета. Члены Консультативного комитета, например, должны заранее информировать ответственного за связь со средствами массовой информации о важных событиях, о ключевых участниках и аудитории, вовлеченной в данную проблему, и любых вопросах, которые должны быть освещены в печати или могут повлиять на общественное мнение по данному вопросу. Эта информация должна быть использована для создания плана действий в отношении средств массовой информации, включающего приглашение прессы (также другие целевые аудитории, если необходимо) на определенные события или брифинги и обеспечение представителей прессы заранее ключевыми материалами, такими как пресс-киты. Ответственный за отношения со средствами массовой информации должен работать с сотрудниками консультативного комитета для разработки пресс-китов, включающих факты, вводную информацию и другие материалы по ключевым вопросам.

Ответственный за отношения со средствами массовой информации должен развивать хорошие рабочие отношения со СМИ и другими целевыми аудиториями. Это означает, кроме приглашения на какие-то мероприятия, держать их в курсе важных событий и фактов, связанных с данной проблемой. Примером могут быть новые предложения, которые затрагивают данную проблему, группы, которые выступили в пользу или против данного вопроса, и новые факты, поддерживающие вашу позицию. Это может быть сделано по телефону, электронной почте, и/или факсу. Каждое сообщение должно быть точным, кратким и по существу.

Когда позиция вашей ассоциации по тому или иному вопросу уже пользуется существенной поддержкой общественности, освещение в бесплатных средствах печати должно быть достаточным. Если дело обстоит не так, тогда можно воспользоваться платными средствами информации. Платные средства массовой информации в основном представляют собой рекламу по телевидению, радио, и газетные объявления, доски объявлений, баннеры, плакаты и т.д. Поскольку платные средства информации могут быть весьма дорогими, то они должны использоваться разумно. Ответственный за отношения со средствами массовой информации должен работать со штатом консультационного комитета для определения аудитории и момента использования платных средств массовой информации, и в соответствии с этим подготовить сообщение так, чтобы они достигли цели и оправдывали израсходованные средства. Результаты опроса или исследования, описанного в Шаге 2 должны использоваться для выбора правильной аудитории. Подготовка сообщений может потребовать наем специалиста по средствам массовой информации или рекламе, имеющего опыт работы по защите интересов и формированию государственной политики. В любом случае, сообщение должно быть ясным и лаконичным и вызывать поддержку. Ответственный за отношения со средствами массовой информации должен создать график такой работы по каждому вопросу.

***Инструмент #11: Как заручиться поддержкой и уважением политиков, законодателей, сотрудников регуляторных органов, управленцев и сотрудников их аппарата***

Главная цель работы по защите интересов и формированию политики – это участие в процессе принятия решений и влияние на формирование политики, законов и положений, в которых заинтересована ассоциация. Это предполагает установление хороших рабочих отношений с законодателями, политическими деятелями (круг которых может изменяться в зависимости от рассматриваемой проблемы) и сотрудниками их аппарата. Работники аппарата обеспечивают государственных деятелей существенной информацией, которая может повлиять на их отношение к проблеме. Кроме того, многие чиновники среднего уровня и работники аппарата останутся на своих должностях несмотря на изменения в правительстве. Следовательно, сотрудники комитета по защите интересов должны установить хорошие отношения с сотрудниками, работающими в аппаратах, задействованных в разработке и формировании государственной политики.

Частые и полезные контакты – основа любых продуктивных отношений. Используя следующие рекомендации, деловые ассоциации могут строить позитивные отношения с политическими деятелями и сотрудниками их аппарата. (Опять же, точная последовательность и принятые меры будут зависеть от стратегии, выработанной для каждой определенной проблемы.)

- ✓ Установите контакты с кандидатами на должность, встречаясь с ними и обеспечивая их информацией о позиции вашей ассоциации по определенным проблемам. Не забудьте упомянуть количество членов вашей ассоциации и число других лиц, поддерживающих позицию вашей ассоциации по каждому вопросу. Сборники фактических материалов и/или брифинги по проблеме могут быть чрезвычайно полезны для продвижения вопроса. Призывайте каждого кандидата публично поддержать позицию вашей ассоциации по рассматриваемой проблеме.
- ✓ После выборов, приглашайте выбранных кандидатов и работников их аппарата на брифинги, общественные мероприятия, завтраки, обеды и ужины, где будет представлена позиция ассоциации по конкретному вопросу в контексте общих

направлений ее деятельности, и где они встретятся с членами ассоциации и другими сторонниками решения данной проблемы.

- ✓ Регулярно отслеживайте вопросы, которыми занимаются законодатели и сотрудники регуляторных органов с тем, чтобы ваша ассоциация могла участвовать в политических дебатах и своевременно высказывать свою позицию. Подготовленные материалы будут полезны для эффективного вмешательства.
- ✓ Постоянно напоминайте законодателям и сотрудникам регуляторных органов о круге проблем, над которыми работает ваша ассоциация, регулярно приглашая их и сотрудников их аппарата на брифинги или заседания круглого стола по соответствующим вопросам.
- ✓ Отслеживайте выступления политиков и законодателей и поданные ими голоса и информируйте их о том, что такая работа вами ведется. Опубликуйте эту информацию и распространите ее членам вашей ассоциации, вашим партнерам и другим заинтересованным ассоциациям. Использование фактических данных и отправление их факсом или по электронной почте является эффективным и своевременным методом распространения информации
- ✓ Также отслеживайте изменения законодательства, то есть, будьте в курсе, когда оно было отправлено специальным комитетам для обсуждения, когда начнутся дебаты на пленарной сессии и так далее. Используйте эту информацию и ваши личные контакты с сотрудниками аппарата, и договоритесь, чтобы отправить делегацию для наблюдения или участия в обсуждениях, или дачи показаний. Если вы приглашены для дачи показаний, изучите соответствующие процедуры и следуйте им. Выберите хорошо осведомленного, уважаемого, опытного оратора для представления краткого отчета по проблеме и позиции вашей ассоциации, также указывающей, как законодательство или постановление затронут заинтересованные стороны. Выступление должно быть коротким и оставлять достаточное время для вопросов. Избегайте длинных, утомительных и чрезмерно детальных сообщений.
- ✓ Не связывайте вашу ассоциацию с какой-либо партией, но устанавливайте «союзнические» отношения с представителями правительства, которые поддерживают вашу позицию по вопросу.
- ✓ Когда сотрудники политических деятелей помогают вам, благодарите их в письменной форме и пошлите копию их начальнику.
- ✓ Регулярно обеспечивайте политических деятелей, и сотрудников их аппарата материалами по интересующих ассоциацию вопросам.
- ✓ Во время парламентской сессии, встречайтесь с политиками и сотрудниками их аппарата за обедом для обсуждения важнейших рассматриваемых проблем.
- ✓ Организуйте банкеты, обеды и другие общественные мероприятия в честь тех или иных политиков; приглашайте ключевых членов ассоциации и представителей от других организаций, которые поддерживают вас; выпускайте пресс-релизы, отмечающие вклад того или иного политика.
- ✓ Организуйте встречи основных задействованных лиц, обычно не взаимодействующих между собой, таких как представители национального,

регионального и местного уровня или должностные лица разных департаментов или регуляторных органов, занимающихся данным вопросом.

- ✓ Лично благодарите всех, кто поддерживает вас и вашу деятельность.

**Полезные советы для встреч с политическими деятелями и чиновниками:**

- Будьте кратки
- Опирайтесь на факты
- Будьте правдивы
- Начинайте с основных моментов (не с деталей)
- Имейте готовые документы
- Имейте готовый проект закона или политического предложения
- Просите конкретную поддержку по определенному вопросу через голосование, вынесение проекта на рассмотрение, или поддержку во время слушаний.
- Не упоминайте и не обсуждайте проблемы или вопросы, которые не относятся к данной теме, или на которые у вас нет точного ответа.

***Инструмент #12: Как создать эффективную коалицию***

Коалиции – лучший способ увеличить число организаций и индивидуумов, поддерживающих позицию вашей ассоциации по вопросу или набору проблем. Чем больше количество избирателей, поддерживающих позицию, тем вероятнее, что политические деятели прислушаются. Другими словами, сила – в количестве. Коалиции привлекают внимание к вашей деятельности и придают ей больший вес. Коалиции особенно важны, когда у вашей ассоциации мало членов, а вам нужна хорошая поддержка для получения одобрения определенной политики, законодательства или изменения к закону.

Используя информацию, собранную заранее, свяжитесь с лидерами организаций, поддерживающих вашу позицию по вопросу, и спросите их, не хотят ли они сформировать коалицию в поддержку данной проблемы или набора проблем. Как только связались со всеми потенциальными членами коалиции, организуйте встречу с ключевыми представителями от каждой организации. Во время встречи, каждая организация должна обозначить в какой степени они желают быть вовлеченными в действия коалиции. Характер коалиции будет зависеть от вопроса и типа обязательств каждого партнера. Некоторые партнеры могут пожелать активно участвовать, в то время как другие предпочтут минимальную причастность. Основываясь на этой информации, члены коалиции должны договориться о:

- Порядке руководства коалицией
- разделении труда
- стратегии работы и ее сроках (для начала может использоваться стратегия и сроки, подготовленные на Шаге 5)

- распределении расходов
- назначении лица, выступающего от имени коалиции
- координаторе коалиции
- общем обращении (Использование материалов, описанных в Инструментах 1-7 выше поможет сформировать единую позицию, основанную на имеющихся фактах и исследовании. Подготовка общего обращения может потребовать от вашей ассоциации готовности к компромиссу и некоторому изменению своей позиции. До того, как вы одобрите этот компромисс, убедитесь, что он соответствует целям вашей ассоциации).

Эти рекомендации помогут партнерам коалиции выступить с единым обращением с максимальной эффективностью.

Координатор коалиции должен держать постоянную связь с членами коалиции, чтобы держать их в курсе всех действий, инициатив и событий, связанных с задачами и целями коалиции. Координатор, например, должен заранее уведомить членов коалиции о важных событиях, касающихся вопроса, таких как слушания, дебаты или конференции с тем, чтобы они могли участвовать в них. Это поможет обеспечить солидарность и приверженность членов коалиции.

Координатор коалиции должен также искать поддержки других групп, которые могут не пожелать присоединиться к коалиции, но могут захотеть поддержать некоторые или все ее позиции. В этих случаях, обеспечьте эти заинтересованные группы материалами вашей ассоциации или коалиции. Это поможет заручиться поддержкой вашей позиции среди заинтересованных групп, тем самым увеличивая вероятность того, что политики примут ваши рекомендации всерьез.

Пример успешной коалиции в приложении А.

### ***Инструмент #13: Как сформулировать и отстаивать интересы деловых кругов в общенациональном масштабе***

Когда деловой климат вашей страны нуждается в значительных переменах, требующих всеобъемлющей поддержки, формулировка общенациональной программы деловых кругов, вероятно, будет очень полезным инструментом. Общенациональная программа деловых кругов – важнейший инструмент делового сообщества для привлечения инвестиций, стимулирования предпринимательства и экономического роста. Формирование такой программы мобилизует деловое сообщество для использования их навыков влияния на государственную политику путем установления приоритетов в законодательной и регуляторной сфере и доведения их до сведения политиков.

Общенациональные программы определяют законы и нормативные акты, препятствующие развитию экономической активности, и предлагают конкретные рекомендации и реформы для устранения этих барьеров и улучшения делового климата в стране. Формирование общенациональной программы также информирует частный сектор о государственной политике, их, и позволяет ему объединиться и представлять проблемы делового сообщества лицам, тем самым увеличивая вероятность того, что их программа будет рассмотрена. Общенациональные программы деловых кругов являются эффективным инструментом для устранения барьеров на пути предпринимательства в странах по всему земному шару, таких как Египет, Малави, Нигерия, Парагвай, Перу, Румыния, и Соединенные Штаты.

Основой для развития любой программы деловых кругов является участие в решении определенных региональных и отраслевых нужд, давая деловому сообществу чувство контроля за результатами своей деятельности. Лидеры деловых кругов должны взять на себя инициативу в организации многочисленных групп и создать коалиции, которые могут достичь согласия по главным проблемам.

Когда члены Федерации Промышленности Египта работали над общенациональной программой, они предприняли следующие действия:

- анализ политики и формирование рекомендаций;
- встреча с членами на открытых форумах для обсуждения альтернатив;
- публикация в средствах массовой информации для получения большего вклада от заинтересованных сторон;
- формирование программы реформы политики;
- широкое освещение программы; и
- защита интересов перед правительством, включая исполнительную и законодательную ветви.

Свобода ассоциации и право подачи прошений правительству для восстановления справедливости являются основой демократических институтов, но даже в появляющихся демократических государствах возможно влиять на политику, создавая коалиции в поддержку перемен. Когда деловые ассоциации объединяются вместе для продвижения набора политических вопросов, касающихся рыночной экономики, это будет гораздо эффективнее чем, если бы они пытались изменить политику по отдельности.

Для пошаговой инструкции о том, как деловые ассоциации, профессиональные организации и другие заинтересованные стороны могут подготовить национальную программу, пожалуйста смотрите CIPE'S, " National Business Agenda Guidebook: A Formula for Success, " (Национальная Программа: Формула успеха) расположенном на вебсайте: <http://www.cipe.org/pdf/training/natlbusinessagenda.pdf> (а также на французском, русском и украинском языках.).

Примеры предприятий, включая организованные женщинами, и деловых ассоциаций, которые успешно разработали и отстаивали национальные программы деловых кругов, смотрите Приложение В.

#### ***Инструмент # 14: Как разработать и реализовать успешную программу консультационных услуг в области законодательства***

Если большое количество политических деятелей в вашей стране ориентировано на проведение реформ, нуждаются в ресурсах и опыте, необходимых для принятия правильных решений по экономическим и другим, связанным с бизнесом, вопросам, тогда консультационная программа для законодателей была бы весьма полезной. Программы консультационных услуг в области законодательства предназначены для анализа предложенных законопроектов и нормативных актов с целью определения положительных и отрицательных сторон их внедрения, и затем распространения его результатов законодателям и общественности в целом. Это



способствует более открытым политическим дебатам и дает частному сектору возможность формировать правительственную политику.

### **Ключевые особенности успешной консультационной программы в области законодательства**

Следующие особенности могут увеличить эффективность программы консультационных услуг в области законодательства:

- **Надежность.** Каждая консультационная программа должна быть основана на хорошем экономическом анализе, и исходные документы должны быть готовы, доступны для технократов и других для изучения и критического анализа.
- **Простота.** Резюме должно быть написано ясным языком и сформулировано на основе общих интересов страны, в противовес интересам одной определенной группы.
- **Доступность.** Резюме должны быть напечатаны и распространены широкой аудиторией. Где возможно, вовлечь средства массовой информации для обеспечения еще более широкого освещения.
- **Политический диалог с правительственными должностными лицами.** Во многих странах, бюрократия создает огромные препятствия для проведения реформ. В своих попытках повлиять на государственную политику, деловых организации должны пытаться влиять на правительственный персонал, также персонал законодателей.

Источники: Wallack (1991) – Sullivan (1999) – полная статья расположена: [www.cipe.org](http://www.cipe.org).

#### **Элементы стратегии влияния на государственную политику:**

- ✓ Распространение информации о законах и постановлениях, воздействующих на бизнес в целом
- ✓ Толкование законов и постановлений для информирования людей
- ✓ Выявление появляющихся проблемы, чтобы решать, предупредить ли законодательные предложения, или предпринимать какие-либо действия
- ✓ Обеспечение организованного доступа к должностным лицам
- ✓ Предоставление членам рекомендаций относительно видов действий и как обращаться к законодателям
- ✓ Предоставление законного канала для лоббирования определенных правительственных лидеров
- ✓ Информирование о конкретных лицах, процедурах и структурах

### **ШАГ 6: Выбор инструментов работы, определение наиболее важных вопросов, и создание графика действий**

После анализа имеющихся в распоряжении инструментов, комитет должен решить, какие инструменты и для решения каких вопросов он будет использовать. Затем, проблемы, наиболее срочные, должны быть идентифицированы и адресованы в

первую очередь. (Решение этих проблем может принести немедленную пользу членам ассоциации и получить поддержку будущих инициатив.)

Вопрос является срочным если:

- В настоящее время имеется широкая поддержка решению данного вопроса
- Деятельность по защите интересов могла бы принести существенную пользу членам ассоциации в ближайшее время,
- Бездействие может серьезно навредить членам ассоциации ,
- Бездействие подвергает опасности будущие изменения политики (это может произойти, если существующая администрация поддерживает изменения политики, а следующая вероятно не поддержит)

После определения срочных проблем, комитет должны разработать полное расписание, указывающее, какой проблемой и когда будут заниматься.

#### Пример полного расписания

ВОПРОС	ВРЕМЯ
Изменения требований по лицензированию предприятий	Январь – Март, 2003
Реформа пенсионной системы	Февраль – Июнь, 2003

Затем, по каждой проблеме или набору проблем комитет должен разработать определенный временной график. Этот график содержит определенные цели по каждой проблеме или набору проблем, которые должны быть достигнуты в течение определенного периода времени. Убедитесь, что комитету выделено достаточно времени для достижения каждой цели. Также, убедитесь, что приняли во внимание, когда политические деятели и законодатели будут обсуждать проблему и голосовать за нее. Каждая цель в рамках временного графика должна быть ясна и измерима так, чтобы штат мог отслеживать прогресс на всем пути ее достижения

#### Пример временного графика

Вопрос: Реформа требований по лицензированию предприятий

Время: Январь-Март, 2003

ЦЕЛЬ	ВРЕМЕННОЙ ГРАФИК
Связаться с другими деловых ассоциациями	Январь 15
Связаться с основными законодателями, политиками и чиновниками	Январь 15
Создать коалицию сторонников	Февраль 1
Провести несколько мероприятий и брифингов для политиков, деловых ассоциаций и широкой общественности, и распространить	Январь 15 – Март 1

агитационные материалы; пресс-релизы на следующий день после каждого события	
Встретиться с представителями прессы и распространить агитационные материалы	Январь 15 – Март 1
Регулярно встречаться с основными политиками и соответствующими организациями и представлять агитационные материалы	Январь 15 – Март 1
Провести оценку стратегии	<b>Февраль 15</b>
Мобилизовать коалицию хотя бы за неделю до голосования	Март 1- Март 31 (в зависимости от дня голосования)

Сотрудники комитета должны периодически оценивать эффективность их стратегии. Временной график должен определить, когда оценка должна быть проведена. Смотрите Шаг 8 для точных методов оценки вашей стратегии.

### **ШАГ 7: Создать бюджет для менеджмента**

Основываясь на стратегии работы вашей ассоциации, члены комитета должны выделить ресурсы для того, чтобы усилия по ее реализации были подкреплены достаточными средствами. Это подразумевает определение штата и финансовых ресурсов, которые потребуются для достижения поставленных целей по каждому вопросу или набору проблем. Вкратце, должен быть разработан детальный бюджет с конкретными строками, показывающими сколько времени работы сотрудника и какое финансирование выделено для каждого направления деятельности.

Наличие бюджета позволит комитету определить:

- Реалистична ли стратегия
- Нужно ли модифицировать стратегию
- Нужно ли отменить или перенести какую-нибудь деятельность
- Можно ли добавить какую-нибудь деятельность.

### **ШАГ 8: Оценка**

Как упомянуто на Шаге 6, необходимо проводить оценку эффективности каждой выбранной стратегии. Это поможет убедиться, что поставленные цели и задачи будут своевременно достигнуты. Отвечая на следующие вопросы, члены комитета могут точно оценить эффективность их стратегии и затем сделать необходимые изменения.<sup>2</sup>

- Является ли данный вопрос все еще важным для членов ассоциации?
- Претерпела ли проблема какие-либо изменения?
- Требуется ли дальнейшее исследование вопроса?
- Являются ли до сих пор цели и сроки осуществимыми?

- Соблюдает ли сроки комитет?
- Требуяют ли цели и сроки пересмотра?
- Правильно ли мы определили цели работы?
- Успешны ли мы в достижении этих целей?
- Правильно ли мы выбрали тех, кто выступает с обращением?
- Проникнуты ли выступающие своим обращением?
- Нужно ли изменить или улучшить обращение?
- Является ли наша тактика эффективной?
- Являются ли финансовые и человеческие ресурсы адекватными?
- Полностью ли были использованы имевшиеся возможности?
- Эффективно ли работает коалиция?

Основываясь на ответах на эти вопросы, комитет должен сделать необходимые изменения. Прежде, чем будет осуществлено какое-либо изменение, должно быть рассмотрено, как изменение может повлиять на другие компоненты стратегии.

Любые положительные результаты оценки должны быть переданы членам ассоциации и коалиции по электронной почте, факсом и/или через информационный бюллетень, чтобы показать, что усилия дают конкретные результаты.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А: СОЗДАНИЕ КОАЛИЦИЙ В ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ СПОСОБСТВУЕТ РЕФОРМАМ**

### **История Румынии**

Стратегические коалиции – эффективный инструмент работы по продвижению реформ. Страны с переходной экономикой, где сектора экономики сильно разрознены, проявили значительную заинтересованность в данном методе.

В Румынии, деловые организации глубоко разрознены. Международный Центр Изучения Предпринимательства (МЦИП) разработал инновационную программу, которая организовала Стратегический Альянс Бизнес Ассоциаций (САБА). Во время их работы, эксперты МЦИПа обнаружили, что большинство ведущих деловых ассоциаций стали пленниками каких-либо правительственных предприятий или фирм, приватизированных прежней коммунистической номенклатурой на ранних стадиях переходного периода.

Поэтому, МЦИП начали работать с индивидуальными предпринимателями и обнаружили, что некоторые отраслевые ассоциации, такие как отрасль программного обеспечения и ассоциации мелкого бизнеса, находящиеся в отдаленных областях Румынии стремились к рыночной экономике. Однако, они были в одиночку слабы и не знали о попытках друг друга. Во время программы обучения менеджменту, ассоциации начали объединяться в группы организаций-единомышленников с общей целью. Сегодня члены САБА реализуют программу консультационных услуг в области законодательства.

## **История Польши**

Для подготовки к предстоящему вхождению Польши в Европейский Союз, представители бизнеса объединились для представления их политических рекомендаций правительству. В 1998, представители от бизнеса, коалиция бизнес-организаций и правительственных должностных лиц высокого уровня создали комитет для изучения путей реформы налоговой системы. Комитет обобщил рекомендации – упрощение процедуры осуществления платежей и пересмотр налоговых ставок в книге «White Book of Taxes» ("Белая Книга Налогов"), которая была официально представлена парламенту. Однако, после дебатов парламент решил отложить принятие решения по вопросу реформы налоговой системы.

Несмотря на эту задержку, Миекзислав Бак, Президент Института Частного Предпринимательства и Демократии, один из членов комитета, оптимистически считает, что парламент примет налоговую реформу. Он объясняет это тем, что "профсоюзы сейчас очень сильны в парламенте, и они выступают против многих наших предложений. Мы должны убедить их".

Он сказал, что комитет продолжит представлять правительству его позицию в отношении важных экономических реформ, необходимых для вхождения страны в Европейский Союз. "Если мы хотим, чтобы наш бизнес был готов к увеличению конкуренции, которая придет вместе с вхождением в союз, мы должны реформировать много законов, особенно в области налогов. Правительство нужно будет четыре-пять лет, чтобы внести необходимые изменения. Оно знает, что обязано прислушиваться к деловому сообществу."

Как считает Бак, один из наиболее ценных уроков – эффективность объединения усилий делового сообщества. Он сказал: "Коалиция компаний частного сектора может быть очень эффективной в представлении своих исследований правительству". "В прошлом, представители бизнеса обращались через разные организации, где их голос терялся. В последние годы частный сектор реорганизовался и представляет собой теперь объединенный фронт и официально лоббирует правительство. Коалиция деловых интересов может быть эффективной лоббирующей силой."

## **ПРИЛОЖЕНИЕ В: УСПЕШНЫЕ ОБЩЕНАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЕЛОВЫХ КРУГОВ**

### **Гаити**

По мере того как Гаити стремится выйти из политического кризиса, многие лидеры частного сектора, выразили CIPE сильное желание заявить голос делового сообщества на арене государственной политики. В результате, CIPE в настоящее время работает с CLED и 10 деловыми ассоциациями по проекту Общенациональной программы деловых кругов, которая определит приоритетные реформы и предложит определенные политические рекомендации, одобренные частным сектором. Эта Программа будет представлена Президенту и основным законодателям в конце 2002. Надежда в том, что, если даже она не будет принята, некоторые реформы для частного сектора будут приняты и смогут принести пользу малым предприятиям.

С этой целью, было опрошено ряд групп – восемь отраслевых и четыре региональных. Это объединило лидеров деловых ассоциаций, и они расположили по приоритетам препятствия для бизнеса в целом, а также барьеры в экспорте, на местных рынках, строительстве, сельском хозяйстве и агро-промышленности, туризме, розничной продаже, банковском деле и секторах страхования. Затем, они сформулировали предложения по устранению всех названных барьеров.

Затем, участники проекта подготовили проект Общенациональной программы деловых кругов, который четко указывает ключевые препятствия бизнесу в Гаити, и предлагает наиболее важные конкретные, "легкообъяснимые" меры, которые правительство может предпринять для устранения этих барьеров в краткосрочном периоде.

К настоящему времени, проект получил хорошее освещение в печати. Особенно, две недавние статьи, описывающие эту инициативу, были опубликованы в ведущих газетах для улучшения понимания и получения поддержки целей и задач проекта среди широкой общественности. Эти статьи подчеркивают, что в рамках реализации этого проекта, частный сектор Гаити играет активную роль в продвижении реформы и в установлении постоянного и продуктивного диалога в рамках частного сектора и между частными и государственным секторами для создания благоприятного экономического климата, таким образом, стимулируя создание рабочих мест и экономический рост.

## **Малави**

Национальная Ассоциация Женщин в Бизнесе (НАЖБ) – некоммерческая организация в Малави, которая поддерживает созданные женщинами малые предприятия и отстаивает их интересы в правительстве. В "Национальном Призыве к Действию" НАЖБ идентифицирует некоторые барьеры, с которыми женщины сталкиваются в развитии бизнеса в четырех секторах: сельское хозяйство, потребительские товары (текстиль, предметы одежды, и изделия кустарного промысла), туризм и профессиональные услуги (юридические, бухгалтерский учет, здравоохранение, и консультационные услуги). Национальный Призыв к Действию был объявлен на национальной встрече в 1998 году, в которой участвовали правительственные должностные лица. На встрече члены НАЖБ обратились к правительству с просьбой устранения барьеров, указанных в Национальном Призыве к Действию. Они выражали особую заинтересованность в преобразовании дискриминирующей системы наделения землей в Малави, которая препятствует владению женщинами землей и использованию этой земли в качестве имущественного залога. Работа НАЖБ начала приносить плоды. НАЖБ помогает правительственным комиссиям, которые исследуют способы изменения политики наделения землей и улучшения правительственных услуг женщинам-предпринимателям. Кроме того, правительство согласилось принять льготный план закупки, вследствие чего увеличится количество правительственных закупок, осуществляемых у предпринимателей-женщин, и это увеличит число женщин, которые смогут заниматься в центрах профессионального обучения. Дополнительную информацию смотрите в статье Экономические Реформы Сегодня (Economic Reform Today): <http://www.cipe.org>.

## **Нигерия**

В 1998, Нигерийская Ассоциация Палат торговли, промышленности, добывающей промышленности и сельского хозяйства (НАПТПДСХ) изложила свою позицию по важным вопросам предпринимательства и экономическим проблемам в буклете «Национальная программа деловых кругов» (НПДК). Этот буклет в 33 страницы обсуждает 30 основных проблем, жизненно важных для эффективного управления экономикой Нигерии. Среди них реформа налоговой системы, валютные операции, приватизация, внешний долг, не-нефтяной экспорт, развитие сельского хозяйства, политическая стабильность, и реформа фондовой биржи Нигерии. НПДК была частью стратегии влияния на государственную политику путем активного привлечения к работе правительства. Как говорит Исполнительный директор НАПТПДСХ, Лоренсу Адекунл, работа НАПТПДСХ вместе с ее Национальной

программой деловых кругов, содействовала тому, что правительство отменило множество законов препятствующих развитию конкуренции. В частности, отрасль телекоммуникаций – в прошлом контролируемая правительством – была открыта для конкуренции. В секторе нефтепереработки в настоящее время частным компаниям разрешается импорт и продажа нефти. Более того, правительство Нигерии теперь является более открытым и прислушивается к нуждам частного сектора. Дополнительную информацию смотри в статье Экономические Реформы Сегодня (Economic Reform Today) на: <http://www.cipe.org>.

## **Парагвай**

Федерация Производственников, Промышленности и Торговли (ФППТ) объединяет примерно 70 Парагвайских деловых организаций и является основным голосом делового сообщества перед правительством. Чтобы помочь частному сектору объединиться для адвокации реформ, ФППТ разработал Национальную программу деловых кругов как средство провозглашения законодательной консультационной программы. Программа содержит общий набор экономических принципов, на которых будут основаны позиции в отношении рыночных реформ. В программе деловых кругов рассмотрена также экономическая программа правительства и определены дальнейшие реформы, которые обеспечат переход страны к демократии и рыночной экономике. Программа также наметила возможности для реформы в таких областях как государственная служба, гласность процесса принятия решений, избирательная система, инвестиции в человеческие ресурсы, новые правовые основы хозяйственной деятельности и смягчение бедности.

Программа деловых кругов была полезной, потому что представила объединенный голос частного сектора. Это было также чрезвычайно информативным как для делового сообщества так и для правительственных чиновников в плане экономических реформ и процессов управления для укрепления их приверженности демократии. Национальная программа деловых кругов также способствовала более близким отношениям между ФППТ и законодательным органом страны, открывая возможности совместной работы. Члены конгресса теперь часто спрашивают мнения и рекомендации ФППТ и членов ассоциации. В результате, несколько новых законопроектов были одобрены в следующих областях: авторские права и патенты, арендные договоры, возрождение сельскохозяйственного сектора, строительство дорог и инфраструктуры, и изменение использования фондов социального обеспечения. Дополнительную информацию смотри в статье Экономические Реформы Сегодня (Economic Reform Today) на: <http://www.cipe.org>

## **Украина**

На Украине, CIPE работает с двумя украинскими организациями, Институтом Конкурентного Общества и Украинским Центром Независимого Политического Исследования над разработкой Общенациональной программы деловых кругов с вовлечением представителей бизнеса на национальном уровне и затем представления Программы принимающим решения должностным лицам. Устанавливая законодательные приоритеты, и доводя их до сведения политических деятелей, Украинская национальная программа деловых кругов станет жизнеспособным инструментом, который поможет украинскому бизнесу влиять на государственную политику. До настоящего времени состоялась одна встреча фокусной группы, на которой представители деловых ассоциаций, предприниматели и правительственные должностные лица определили барьеры, препятствующие росту и процветанию киосков в Киеве, и разработали стратегию устранения этих препятствий.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ С: ПРОГРАММЫ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В РАЗЛИЧНЫХ СТРАНАХ МИРА**

Программа консультационных услуг в области законодательства Доминиканской Республики была новаторской инициативой, которая послужила моделью для подобных консультаций во всем мире. В западном полушарии, такая работа проводится в Аргентине, Бразилии, Центральной Америке, Чили, Эквадоре, Сальвадоре, Гватемале, Парагвае, Перу и Уругвае. В Центральной и Восточной Европе, консультационные услуги в области законодательства предоставляются организациями Чехословакии, Венгрии и Польши. В Шри Ланке запущен первый в Азии подобный проект. Каждый проект, конечно, продуман в контексте законодательства каждой страны. Основа инструмента для лоббирования и информирования политических деятелей, однако, остаются той же самой.

### **Доминиканская Республика**

Как и во многих других странах, законодатели Доминиканской Республики не имели достаточно ресурсов для анализа законодательства: у них не было никакого личного аппарата, а только скудные ресурсы штата комитета. В результате, законодательный орган зависел от правительственной бюрократии в отношении проведения оценки экономической эффективности законодательства.

В 1986 году, Центр Экономической Ориентации (СЭО) в Доминиканской Республике начал проводить при спонсорской поддержке СІРЕ программу консультационных услуг в области законодательства. В своих кратких сообщениях, СЭО давал анализ экономических законов, которые были на рассмотрении конгресса, подводил итог влияния законов на государственный сектор, частный сектор, национальный бюджет, и законодательную систему, и завершал определенными рекомендациями принятия, отмены, отклонения или изменения рассматриваемых законопроектов. Сообщения распространялись среди законодателей и широкой общественности с учетом графика работы конгресса. Через эти сообщения, СЭО смог сообщить законодателям, средствам массовой информации и общественности о последствиях определенных экономических законов и положений и обеспечить СМИ и заинтересованные группы информацией, чтобы помочь им в призвании законодателей к ответственности. Отчеты широко использовались деловыми ассоциациями и средствами массовой информации.

### **Аргентина**

В Аргентине, работа ведется Институтом Экономических Исследований Аргентины и Латинской Америки (ИЭИАЛА) Средиземноморского фонда, при поддержке бизнесменов Аргентины. Проект Аргентины отличался тем, что отчеты проводились на национальном и провинциальных уровнях, потому что местные законодательные органы являются автономными.

Эксперты законодательства готовят три отчета в месяц, которые публикуются в журнале фонда (Novedades Económicas), и рассылаются национальным и провинциальным законодателям, правительственным должностным лицам, деловым ассоциациям, профессиональным организациям и средствам массовой информации. Фонд организует ежемесячные встречи, где представители частного сектора могут давать комментарии исследованиям, чтобы отчеты экспертов отражали их озабоченность. Кроме того, сотрудники ИЭИАЛА консультируют всех законодателей, независимо от их политической приверженности.



Законодатели приветствовали отчеты, называя их "эффективными механизмами для неэффективного парламента", поскольку они систематичны и фокусируют дебаты законодателей на наиболее важных технических элементах, облегчая принятие правильных решений. Журналисты похвалили отчеты за предоставление информации о законодательных слушаниях.

Согласно ежеквартальной оценке ИЭИАЛА, приблизительно 60 процентов предложений ИЭИАЛА были учтены в принятых законах. Например, ИЭИАЛА предложил, чтобы законодательная основа, регулирующая работу национальной компании Авиалинии Аргентины, и различные законопроекты для ее приватизации были изменены для устранения возможности образования частной монополии, препятствующей конкуренции. Конгресс учел одну из просьб ИЭИАЛА и отменил регулирование чартерных рейсов.

## Перу

Недавние события в стране открыли возможности для политических и экономических реформ. Известные волнения и скандалы по поводу коррупции вынудили Фуджимори уйти в отставку. Новый президент и конгресс будут избраны в первой половине 2001. Потрясенные распространяющейся коррупцией, которая всплыла с июля 2000, перуанцы требуют перемен. Некоторые политические партии призывают к аннулированию про-рыночных реформ для того, чтобы вырваться из политической эры Фуджимори. Поэтому Институт АРОУО намерен воспользоваться представившейся возможностью и повысить понимание потребности в длительных реформах и продвижении реформ путем разработки программы консультационных услуг в области законодательства в период после выборов 2001 года, когда политические деятели более восприимчивы к новым предложениям. Проект направлен на укрепление демократии путем установления диалога между Конгрессом, экспертами и гражданским обществом, и помощи Конгрессу в принятии правильных решений для создания восприимчивой к реформам экономической программы.

В этом проекте, команда экономистов и юристов Института АРОУО разработает целый экономический пакет, ориентированный на развитие рынка, который послужит основой для реформ. Из этого списка, вновь избранные парламентарии выберут пять тем. Команда АРОУО подготовит информационный бюллетень по каждой теме. Каждый бюллетень будет содержать конкретную и точную информацию, сопровождающуюся глубоким исследованием, консультациями и интервью со специалистами и лидерами частного сектора. Бюллетени будут распространены по электронной почте, размещены на вебсайте проекта, разосланы по спискам рассылки электронной почты и в напечатанном виде членам Конгресса и другим элементам гражданского общества. Электронная почта и вебсайт также обеспечат прямую связь между штатом АРОУО, парламентариями и членами гражданского общества, и предоставят каждому возможность доступа к информации по проекту и исследованиям и дадут возможность каждому высказать мнение об экономических реформах. АРОУО также распространит напечатанные копии исследований среди парламентариев, делового сообщества, прессы и членов гражданского общества. Каждый бюллетень будет представлен парламентариям, лидерам бизнеса и политическим экспертам на специальном семинаре. Семинары предназначены для получения мнения конгресса по каждому определенному вопросу. Обсуждения во время семинара также выявят политические позиции отдельных членов конгресса и обеспечат основу для стратегии АРОУО в получении значительной политической поддержки для реформ законодательства.

В разное время, множество деловых ассоциаций приняли такие же программы, включая Высший Совет Частного Предпринимательства (ВСЧП) в Никарагуа, Польская Палата Торговли и Промышленности, и Конфедерации Частных Боливийских Бизнесменов (КЧББ).

Например, в Индии, хотя перемены в экономической политике были проведены, на государственном уровне должностные лица правительства нуждались в разъяснении, что реформы принесут пользу их обществу прежде, чем они разделяются с укрепившейся оппозицией. Новая основанная в Дели Торговая Палата организовала 31 диалог предприниматели - правительство по всей северной Индии для должностных лиц органов государственной власти штатов, представителей бизнеса и академических кругов. Семинары проведены для того, чтобы:

- Привить должностным лицам подход "могу сделать" вместо "не могу сделать";
- Искоренить "анти-прибыльный" менталитет индийских политиков;
- Ускорить процесс получения разрешения и лицензии путем получения их в одном и том же учреждении.

Хотя изменение подхода и образа мышления требует длительного срока, Палата уже сообщила о некоторых успехах.