

Программа и краткое содержание тренинга по подготовке аналитического обзора Policy Brief

Цель тренинга

Целью тренинга является подготовка участников конкурса к написанию Policy Brief на основе ранее проведенного исследования или реализованного проекта. Тренинг рассчитан на 3 часа онлайн обучения. Сразу за теоретическими презентациями следуют практические упражнения, направленные на закрепление полученных знаний.

Программа тренинга

12:00-12:10	Приветственная речь и знакомство с участниками
12:10-12:20	Что такое Policy Brief и его основные элементы
12:20-12:40	Постановка проблемы и варианты решения
12:40-13:20	Групповая работа
13:20-13:30	<i>Перерыв</i>
13:30-14:00	Выбор лучшего варианта и рекомендации
14:00-14:40	Групповая работа
14:40-15:00	Заключение и обсуждение

Что такое Policy Brief?

Policy Brief – это краткий аналитический обзор предназначенный для информирования людей, принимающих решения о возможности и необходимости изменений в развитии, и о том что нужно сделать для поддержки этих желаемых изменений. Краткие аналитические обзоры — это популярный в развитых странах инструмент продвижения изменений, который используется для привлечения внимания общественности к определенной проблеме и необходимости ее разрешения.

Аналитические обзоры чаще всего разрабатываются на основе уже проделанного исследования или основываются на предыдущем опыте работы с определенной проблемой. Аналитические обзоры помогают объяснить результаты исследования в сжатой и понятной форме и ставят целью привлечь внимание определенной целевой

аудитории, например разработчиков политики и представителей государственных органов.

Очень важно точно представлять кому вы адресуете ваш аналитический обзор. Знание целевой аудитории позволит лучше сформулировать свой анализ и рекомендации. Например, вашей аудиторией может быть конкретное лицо – президент, премьер-министр, депутат, или организация – министерство, агентство или другой государственный орган уполномоченные решать выбранную вами проблему.

Вот несколько вопросов ответы на которые могут помочь вам составить для себя портрет вашей целевой аудитории:

- Для кого Вы пишете этот Policy Brief? Кто будет читать ваш Policy Brief?
- Насколько хорошо они разбираются в теме? Какова позиция этих людей относительно выбранной проблемы?
- Насколько они открыты для Вашего аналитического сообщения? Что их интересует и как это коррелирует с Вашим сообщением?
- Какие факты или идеи могут увлечь и заинтересовать Ваших читателей?
- Как Вы можете повлиять на мнение Ваших читателей? На какие вопросы они ожидают получить ответы?

Обычно краткая аналитическая записка состоит из семи основных частей:

1. Название
2. Аннотация
3. Введение
4. Методология
5. Основная часть: постановка проблемы и варианты решения проблемы
6. Рекомендации по реализации выбранного решения
7. Используемые и рекомендуемые источники

Название и аннотация

Многие представители целевой аудитории могут прочитать только название и аннотацию. Будут ли они читать краткий аналитический обзор целиком зависит от привлекательности названия и содержания аннотации.

Название должно быть простым, запоминающимся, и привлекательным, призывающим к определенным изменениям и передающим основное сообщение, замысел вашего аналитического обзора.

Аннотация — это краткое резюме содержания аналитического обзора, которое должно увлечь целевую аудиторию и пробудить любопытство у читателя прочитать Policy Brief целиком. Аннотация включает в себя информацию о:

- Решаемой проблеме: почему важно обратить на нее внимание и решить?
- Пробелах в существующей политике: что не делается или делается не так?
- Ваших основных выводах: что рекомендуется делать и как это поможет в решение обозначенной проблемы?

Введение

Этот раздел должен включать в себя введение проблемы и объяснение, почему есть необходимость в изменении:

- Каковы основные причины и следствия существования проблемы?
- Что нового и старого в проблеме?
- Были ли попытки решить проблему в прошлом?

Эта часть аналитического обзора сосредоточена на проблеме и ставит целью объяснить читателю почему выбранная проблема актуальна, как важно обратить на нее внимание и изменить подход к ее решению. После ознакомления с этой частью ваша целевая аудитория должна загореться желанием изменить текущий ход дел, понять и принять необходимость изменения существующей ситуации.

Начните с описания проблемы в местном контексте, что именно делается или не делается для ее решения. Затем приведите факты, примеры, обосновывающие какие

существуют сбои в текущей политике направленной на решение этой проблемы. В завершении опишите почему именно текущая политика не решает проблему, какие сбои или пробелы препятствуют ее работоспособности.

Методология

Краткое пояснение о том, как были достигнуты результаты и рекомендации:

- Если аналитический обзор основан на исследовании, то эта часть должна содержать информацию о том какие методы сбора и анализа данных были использованы.
- Если обзор основан на практическом опыте эта часть должна содержать информацию о том какие подходы и процессы позволили вам прийти к излагаемым в обзоре выводам.

Основная часть

Этот раздел может быть структурирован двумя различными способами в зависимости от выбранного подхода.

Вариант структуры 1: *Постановка проблема через анализ причин и последствий – Варианты решений или рекомендуемые изменения государственной политики*

При таком дизайне структуры обзор начинается с анализа причин и последствий на основе результатов предварительно проведенного исследования или практического опыта. Затем предоставляются возможные варианты решения проблемы, отражающие все или хотя бы одну из обсуждаемых причин существования проблемы. Предлагаемые решения должно быть в форме одной или нескольких рекомендаций или вариантов государственной политики. Далее приводится краткий сравнительный анализ преимуществ и недостатков этих вариантов и выбирается лучшее решение, которые более подробно раскрывается в конце обзора в форме рекомендаций по государственной политике.

Вариант структуры 2: *Постановка проблема через анализ вмешательства (Программа/ проект развития или строительство инфраструктуры) и результатов вмешательства – Последствия для государственной политики*

При таком дизайне структуры обзор начинается с оценки вмешательства (государственной политики или программы, или инфраструктурного проекта) и результатов этого вмешательства. Затем, основываясь на оценке вмешательства

государственной политики, программы или инфраструктурного проекта, делаются выводы, какие уроки можно извлечь для будущей разработки государственной политики.

Постановка проблемы

В эту часть необходимо выбрать и поместить самые значимые находки вашего исследования или проекта, которые позволят четко описать проблему. При написания этой части обзора могут помочь следующие направляющие вопросы:

- В чем состоит проблема? Почему она является важной и актуальной?
- Какая существует предыстория, контекст? Что именно происходит, где, и кто основные участники? Какие доказательства или примеры Вы можете привести для подтверждения ваших заявлений?
- Каковы причины сложившейся ситуации? Почему возникла эта проблема? Каким образом? Какие доказательства или примеры Вы можете привести для подтверждения ваших заявлений?
- Какие последствия имеет существование проблемы? Кто подвержен негативному влиянию и каким образом? Какие доказательства или примеры Вы можете привести для подтверждения ваших заявлений?

Для того чтобы убедиться, что Вы добавили в обзор всю необходимую информацию, можно пройти по следующему списку контрольных вопросов:

- Рассматривает ли ваш ситуационный анализ ключевые причины, вызывающие проблему?
- Являются ли собранные доказательства актуальными и подтверждают ли они ваши выводы?
- Четко ли выявляются в анализе последствия существующей политики или законодательства?
- Анализируете ли Вы проблему и ее попытки решения с разных точек зрения? Рассматриваются ли все задействованные или заинтересованные стороны?

Варианты решений

После постановки проблемы и критики относительно существующих решений по ее устранению переходим к обсуждению возможных вариантов решения проблемы и

отвечаем на вопросы – «что делать» или «что не делать». Это стратегическая часть записки, где предлагаются альтернативные действия направленные на решение проблемы путем их сравнения и выбора наиболее адекватного решения. Каждый предлагаемый вариант решения должен быть убедительно аргументирован и выбор сделан на основе системной оценки относительно заранее выбранных критериев.

Эта часть аналитического обзора сосредоточена на предложении решений и включает в себя:

- Предлагаемые альтернативные варианты решения проблемы;
- Принципы и критерии оценки каждого варианта для сравнения и выбора наиболее подходящего;
- Решение о выборе одного из вариантов и обоснование выбора путем его сравнения с другими.

Рассмотрим некоторые инструменты, которые могут быть использованы для решения проблемы:

- инструменты регулирования (законы и другие нормативные акты);
- аналитические и экспертные материалы (анализы, отчеты, обзоры политики и другая аналитическая информация);
- финансовые инструменты (субсидии, налоги, налоговые льготы и отчисления, взносы и сборы, бюджет расходы и др.);
- информационные инструменты – (публикация информации в открытых источниках, реклама, специальные кампании и прямая пропаганда, а также другие виды материалов и использование СМИ и Интернета).

Для выработки адекватных альтернативных решений необходимо сделать как минимум два основных шага.

Первый шаг. Перед тем как изобретать свой собственный велосипед, нужно понять какие варианты уже существуют. В первую очередь важно провести исследование и собрать информацию относительно того каким образом обозначенная вами проблема была решена в других странах. Какие были решения и к каким последствиям они привели? Нельзя просто копировать опыт других стран, важно понять насколько апробированное решение в другой стране может быть безболезненно внедрено в условиях вашего контекста. Что будет работать, а что нет?

Другой вариант предложения работоспособных решений это изучение местного опыта, пилотного внедрения каких либо изменений которые привели к положительным результатам. Также возможно вовлечение местных экспертов и изучения литературы относительно того какие варианты решений предлагаются местными профессионалами. На основе исследования зарубежного и местного опыта, а также выработки собственных решений составляется предварительный список всех возможных решений проблемы.

Вторым шагом является сортировка, сокращение и выбор наиболее подходящих решений. В первую очередь производим сортировку и группировку решений объединяя похожие в «семейства» решений. Например, направленные на улучшение законодательной основы или работы исполнительной власти или финансирования определенных мероприятий и другие области. После группировки решений важно проанализировать насколько они взаимосвязаны и работают для достижения общей цели, можно ли их объединить и представить как одно целостное предложение? Не возникают ли конфликты и противоречия? Если все хорошо, то объединяем решения в одно целостное предложение.

При написании данной части записки Вам могут помочь следующие направляющие вопросы:

- Собираетесь ли вы предложить несколько вариантов или просто остановитесь на одном предложенном вами варианте и сравните его с ситуацией «если все оставить как есть и ничего не делать»?
- Определили ли вы и оценили все последствия варианта «без предлагаемого вмешательства»?
- Какие есть уместные варианты решений? Определили ли вы возможные инструменты политики или комбинацию инструментов политики?

Выбор лучшего решения

При сравнении и оценки вариантов решений используются определенные критерии оценки. К наиболее популярным критериям оценки можно отнести:

- Воздействие (Impact) – Анализ положительных и отрицательных, основных и вторичных долгосрочных результатов, произведенные действием по развитию непосредственно или косвенно, преднамеренно или непреднамеренно;

- Цена (Cost) – Анализ какие необходимы финансовые, человеческие и другие ресурсы для реализации предложения.
- Реализуемость (Feasibility) – Оценка существуют ли или доступны ли технологии, квалифицированные специалисты и другие важные ресурсы для реализации предлагаемой альтернативы.
- Справедливость (Equity) – Оценка того каким образом предлагаемый вариант политики может повлиять на справедливость, изменит ли он распределение бремени и выгод в обществе. Важную роль здесь играют принципы обеспечения справедливости, недискриминация и одинаковое обращение с теми, кто находится в одинаковом положении, и другого обращения с теми, кто находится в неравном положении. Например, справедливость между поколениями - ставит вопрос, переносятся ли бремя или льготы из одного периода времени в другой, должны ли молодые поколения платить больше и получать меньше, чем старшие, или наоборот.
- Устойчивость (Sustainability) – Анализ того насколько положительные выгоды от действия по развитию сохраняются после окончания основного воздействия. Устойчивость к риску уменьшения выгоды со временем.

При написании данной части записки Вам могут помочь следующие направляющие вопросы:

- Обдумали ли Вы все возможные варианты решений? Насколько хорошо эти варианты решают проблему?
- Определили ли вы и оценили все последствия варианта «без предлагаемого вмешательства»?
- Какие последствия ожидаются? Как изменения в политике повлияют на улучшение ситуации? Какие преимущества и недостатки у каждого из предложенных решений?
- Достаточно ли обоснован ваш выбранный вариант решения? Определили ли вы возможные риски, связанные с каждым из вариантов?

Рекомендации

Последний раздел должен содержать связь между выводами и рекомендациями по государственной политике. В этой части описываются пошаговые мероприятия, осуществление которых поможет в реализации предложенного варианта решения. Эта часть аналитического обзора сосредоточена на действиях, направленных на реализацию решения и включает конкретный план действий.

В этой части важно объяснить какие могут быть ожидаемые результаты, как это может помочь решить проблему и какие ресурсы потребуются? Являются ли ваши рекомендации по государственной политике реализуемыми, выполнимыми и применимыми в контексте Центральной Азии?

Для грамотного описания процесса реализации предложенной рекомендации важно сосредоточить внимание не только на самих желаемых результатах, но и выстроить все связи и все шаги для достижения конечных долгосрочных целей. Для этого можно применить инструмент Логической Матрицы (Logical Framework), часто используемый в международной практике организациями донорами (UNDP, 2009). Этот инструмент позволяет воссоздать всю цепочку от планируемого влияния до результатов. К основным компонентам логической матрицы можно отнести вклад (ресурсы), действия (деятельность), продукты (промежуточные результаты), результаты (конечные результаты) и эффект (воздействие).

Основные компоненты логической матрицы

Вклад	Ресурсы, необходимые для осуществления планируемых действий (финансовые, материальные, человеческие, информационные и др.)
Действия	Планируемая деятельность, которую нужно выполнить для получения определенных продуктов, и кто должен быть вовлечен в ее выполнение
Продукты	Промежуточные результаты и изменения, к которым привели действия и наличие которых будет способствовать получению планируемых результатов
Результаты	Изменения, к которым привело наличие и использование продуктов, и которые приближают возможность достижения планируемого влияния
Эффект	Качественные изменения в развитии, возникающие вследствие полученных результатов

Для удобства и понятного изложения действий можно их разделить с привязкой к основным участникам и описать что должны сделать представители национального правительства, исполнительные органы местного уровня, неправительственные организации и др. вовлеченные участники развития.

В конце раздела можно добавить заключительную часть, которая еще раз подчеркнет важность пошаговой реализации всех действия для запуска предложенного решения.

Вот несколько советов как сделать эту часть записки короткой, но содержательной:

- Для более понятного изложения можно начинать каждую рекомендацию по реализации с глагола действия и выделять жирным шрифтом ключевые слова.
- Пишите кратко, достаточно перечислить пять или шесть позиций. Если у вас есть больше рекомендаций, отбросьте некоторые из них или объедините их.
- Оставьте только реалистичные шаги, которые могут быть реализованы прямо сейчас и не требуют вовлечения больших ресурсов.

Использованные источники

Для того чтобы завоевать авторитет перед вашей целевой аудиторией, очень важно в конце Policy Brief предоставить ссылки на все использованные источники информации. Если обзор основывается на каких-либо ранее опубликованных исследованиях или у вас имеются опубликованные материалы, ознакомление с которыми поможет читателю лучше понять обсуждаемую проблему или предлагаемые решения, то после списка использованной литературы можно привести список рекомендуемых к ознакомлению источников. Например, это может быть более обширная аналитическая записка или экспертно-ориентированная статья. Наличие списка рекомендуемой литературы станет иллюстрацией того, что у вас уже есть опыт работы в этой области и информация представленная в Policy Brief заслуживает доверия.

Этические моменты и плагиат

Очень важно писать своими словами и не использовать чужие работы или их части без указания подлинного автора. Если вы не пишете сами, то есть риск что ваша работа может не пройти проверку на плагиат и пострадает ваша репутация.

Плагиат это в первую очередь присвоение авторства и выражается в выдачи чужой публикации целиком или ее фрагментов за свое произведение без указания источников заимствования. Даже прямые копирования и вставки из ваших же работ (докладов, статей или отчетов) один в один без указания ссылок на эти работы могут идентифицироваться как плагиат.

Поэтому важно соблюдать следующие правила этики написания обзора:

- Ведите учет всей литературы, которую вы используете в своей работе в процессе написания, не оставляйте это на потом. Создайте список литературы и добавляйте туда все источники и не забывайте добавлять в тексте сноски с

идентификацией использованного источника. Если вы используете один и тот же источник несколько раз, то после ссылки на источник обязательно укажите конкретные страницы, где вы нашли эту информацию.

- В обязательном порядке ссылайтесь на первоисточник, когда вы используете идеи или информацию, взятую из произведения другого автора или вашей же ранее опубликованной работы. Старайтесь избегать использования прямых цитат, копирования и вставки текста из использованного источника. Сконцентрируйте на вашем сообщении, какую именно информацию, взятую из источника, вы хотите передать читателю и напишите своими словами это.
- Если все-таки использования прямой цитаты неизбежно, то в обязательном порядке сделайте ее видимой, взяв в кавычки и после указания источника добавьте страницу из которой вы скопировали и вставили эту фразу.
- При использовании таблиц, графики и других данных взятых один в один без внесения изменений или частично преобразованных, все равно нужно указывать источник информации, а иногда и брать специальное письменное разрешение у автора работы, если его или ее графический материал защищен специально приобретенным авторским правом.
- Изучите стиль оформления, который требуется использовать для написания обзора. Четко следуйте основным правилам стиля при добавлении ссылок на источники в тексте и формировании списка литературы.

Последние штрихи перед отправкой финальной версии

- Пишите простым и доступным языком, понятным для целевой аудитории. Если Вы применяете новые термины, определения или сокращения, обязательно делайте сноски и приводите пояснения о том, что Вы имеете в виду, определите любые технические термины или сокращения. По возможности нужно избегать применение технической лексики.
- Дайте прочитать обзор своим коллегам и спросите какое впечатление он производит на них: смог ли она или он, прочитав Policy Brief понять основное сообщение?
- Убедитесь, что все части записки логически связаны между собой.
- Не перегружайте абзацы, они должны быть короткими, но достаточно емкими и передавать только одно важное сообщение или идею.
- Используйте заголовки и подзаголовки для тематического разделения важных частей записки.
- Выделяйте только наиболее важные ключевые моменты или слова (жирным шрифтом, курсивом или другими возможностями выделения).
- Активно используйте возможности иллюстрации Ваших находок. Представляйте сложные данные с помощью рисунков, сводных таблиц, карт, фотографий и графиков.

Список использованной литературы:

Young, Eóin and Lisa Quinn (2017). An Essential Guide to Writing Policy Briefs. International Centre for Policy Advocacy, Berlin.

Оуэн Янг, Лиса Куинн (2015) Как сделать исследование востребованным: Практическое пособие по продвижению политико-управленческих идей и рекомендаций в странах переходного периода. International Centre for Policy Advocacy, Berlin.

Young, Eóin and Lisa Quinn (2012) Making Research Evidence Matter: A Guide to Policy Advocacy in Transition Countries. Retrieved from: <http://advocacyguide.icpolicyadvocacy.org>

Eisele, F (2020). Preparing a Policy Brief Issue. Retrieved from: https://www.courses.psu.edu/hpa/hpa301_fre1/IBInstructions_fa02.PDF

Kopenski, Marc (March 2010). Policy Briefs. Retrieved from the Richmond University. Retrieved from: <http://www.richmond.ac.uk/content/library/subjects/politics/policy-briefs.aspx>

Tsai (May 2006). Guidelines for Writing a Policy Brief. Retrieved from: <http://jhunix.hcf.jhu.edu/~ktsai/policybrief.html>.

OECD (2002) DAC 2002 Glossary of Key Terms in Evaluation in Russian. Retrieved from: <https://www.oecd.org/dac/31650813.pdf>

UNDP. (2009). Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results. Retrieved from: <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>