



UNIVERSITY  
OF CENTRAL ASIA



# Тренинг по написанию аналитического обзора

## Policy Brief

Д-р Мадина Джунусова  
Старший научный сотрудник  
Института государственной политики и управления  
Университет Центральной Азии

# Программа тренинга

<b>12:00-12:20</b>	<b>Что такое Policy Brief и его основные элементы</b>
<b>12:20-12:40</b>	<b>Постановка проблемы и варианты решения</b>
<b>12:40-13:20</b>	<b>Групповая работа</b>
<b>13:20-13:30</b>	<b>Перерыв</b>
<b>13:30-14:00</b>	<b>Выбор лучшего варианта решения и выработка рекомендаций</b>
<b>14:00-14:40</b>	<b>Групповая работа</b>
<b>14:40-15:00</b>	<b>Заключение и обсуждение</b>

# 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.

# Что такое Policy Brief?

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.

# Что такое Policy Brief?

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 государственных орган уполномоченные решать выбранную вами проблему.

# Что такое Policy Brief?

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 корреспондируется 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?

# Структура Policy Brief

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

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

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?

# Введение

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.

# Введение

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*

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

*Последствия для государственной политики*

## *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.

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

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.

# Вопросы?

# 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?

# Постановка проблемы

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.

# Варианты решений

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.

# Варианты решений

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).

# Варианты решений

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?



# Варианты решений

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.

# Варианты решений

**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.

# Варианты решений

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?

# Групповая работа 1

**Пример того, как можно сократить текст без потери основного смысла**

**Задача: сократить параграф до одного предложения без потери основного сообщения**

*В то время, когда города должны готовиться к серьезным экологическим и социальным задачам и решать их, устойчивая городская мобильность становится актуальной как никогда. С учетом той роли, которую общественный транспорт играет с точки зрения качества жизни в городах, расширение и облегчение доступа к нему является серьезной задачей. В рамках этой задачи концепция бесплатного проезда на общественном транспорте набирает обороты в общественном дискурсе, поскольку несколько крупных городов рассматривают такую возможность.*

# Групповая работа 1

---

**Находим и выделяем ключевые слова, которые передают наше сообщение – выделяем желтым**

---

В то время, когда города должны готовиться к серьезным экологическим и социальным задачам и решать их, **устойчивая городская мобильность** становится актуальной как никогда. С учетом той роли, которую **общественный транспорт** играет с точки зрения **качества жизни в городах**, расширение и облегчение **доступа к нему** является серьезной задачей. В рамках этой задачи концепция **бесплатного проезда** на общественном транспорте набирает обороты в общественном дискурсе, поскольку несколько крупных городов рассматривают такую возможность.

# Групповая работа 1

**Находим и выделяем ключевые связывающие слова или словосочетания, придающие смысл нашему сообщению - подчеркиваем**

---

В то время, когда города должны готовиться к серьезным экологическим и социальным задачам и решать их, **устойчивая городская мобильность** становится актуальной как никогда. С учетом той роли, которую **общественный транспорт** играет с точки зрения **качества жизни в городах**, расширение и облегчение **доступа** к нему является серьезной задачей. В рамках этой задачи концепция **бесплатного проезда** на общественном транспорте набирает обороты в общественном дискурсе, поскольку несколько крупных городов рассматривают такую возможность.

# Групповая работа 1

**Анализируем свою выборку для формулирования основного сообщения в одном предложении**

---

устойчивая городская мобильность 7

становится актуальной 5

общественный транспорт 4

качество жизни в городах 8

расширение и облегчение 2

доступ 3

бесплатный проезд 1

набирает обороты в общественном дискурсе 6

# Групповая работа 1

## Устанавливаем порядок слов

---

бесплатный проезд 1

расширение и облегчение 2

доступ 3

общественный транспорт 4

становится актуальной 5

набирает обороты в общественном дискурсе 6

устойчивая городская мобильность 7

качество жизни в городах 8

---

## Формулируем основное сообщение в одном предложении

---

**Организация бесплатного проезда для расширения и облегчения доступа к общественному транспорту становится обсуждаемым решением достижения устойчивой городской мобильности для улучшения качества жизни в городах.**



# Групповая работа 1

## **Основное сообщение в одном предложении**

---

Организация бесплатного проезда для расширения и облегчения доступа к общественному транспорту становится обсуждаемым решением достижения устойчивой городской мобильности для улучшения качества жизни в городах.

## **Проверяем не изменился ли смысл**

---

В то время, когда города должны готовиться к серьезным экологическим и социальным задачам и решать их, устойчивая городская мобильность становится актуальной как никогда. С учетом той роли, которую общественный транспорт играет с точки зрения качества жизни в городах, расширение и облегчение доступа к нему является серьезной задачей. В рамках этой задачи концепция бесплатного проезда на общественном транспорте набирает обороты в общественном дискурсе, поскольку несколько крупных городов рассматривают такую возможность.

# 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.

# Выбор лучшего решения

- 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.

# Выбор лучшего решения

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.

# Рекомендации

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?

# Рекомендации

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).

# Рекомендации

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



# Рекомендации

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.

# Рекомендации

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.

# Вопросы?

# Использованные источники

Для того чтобы завоевать авторитет перед вашей целевой аудиторией, очень важно в конце Policy Brief предоставить ссылки на все использованные источники информации.

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.

# Использованные источники

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.

# 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.

# Этические моменты и 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.

# Этические моменты и плагиат

Поэтому важно соблюдать следующие правила этики написания обзора:

- 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.

# Последние штрихи перед отправкой финальной версии

- 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.

# Групповая работа 2

Городская инфраструктура, регулируемая Бразильской национальной организацией по стандартизации, может как облегчить, так и затруднить доступ к общественному транспорту.

В Бразилии более 30 городов инвестируют в развитие автобусного транспорта для популяризации использования общественного транспорта.

Чтобы улучшить доступность общественного транспорта, город должен разработать план развития, ориентированный на доступность через вовлечение различных участников.

В данном обзоре рекомендуется улучшение доступа к общественному транспорту через изменение подходов к планированию и нормированию городской инфраструктуры.

Доступность общественного транспорта: Мобильность как инструмент вовлечения.

Одной из основных проблем доступности в общественном транспорте является разница уровней между платформой и полом транспортного средства.

Проведен анализ на основе отдельных кейсов бразильских городов, которые начали финансировать развитие автобусного транспорта.

Доступность общественного транспорта зависит от работы и таких субъектов как операторы, аутсорсинговые поставщики услуг и владельцы недвижимости, отвечающие за строительство и содержание тротуаров.

# Групповая работа 2

<b>Название</b>
<b>Аннотация</b>
<b>Введение</b>
<b>Методология</b>
<b>Основная часть</b>
<b>Рекомендации</b>



**Благодарим за внимание!**

