



Финансирование
Европейского Союза



ZERKALO

CENTRE OF SOCIOLOGICAL RESEARCH



Оценка потребностей в области мониторинга и оценки (МиО)

Среди общественных организаций и государственных структур
в контексте реализации Национальной стратегии по правам человека до 2038
года

Подготовлено в рамках проекта:
«Укрепление потенциала гражданского общества и государства
в области подотчетности и предотвращения пыток посредством правозащитных
инициатив в Таджикистане»

Исполнитель: **ОО ЦСИ «Зеркало»**

Душанбе, 2025 год

Contents

1. Методология оценки.....	5
1.1. Цель Оценки	5
1.2. Целевые группы.....	5
1.3. Методы сбора данных.....	5
1.4. Этапы оценки.....	6
2. Результаты Оценки.....	7
2.1. Оценка по государственным структурам	7
2.1.1. Общая информация	7
2.1.2. Знание и практика применения МиО.....	7
2.1.3. Барьеры в применении МиО	8
2.1.4. Институциональные барьеры и ресурсы.....	10
2.1.5. Оценка взаимодействия с организациями гражданского общества.....	12
2.1.6. Потребность в обучении	12
2.2. Оценка по общественным организациям	15
2.2.1. Общая информация	15
2.2.2. Знание и практика применения МиО.....	16
2.2.3. Барьеры в применении МиО	17
2.2.4. Потребности в обучении и форматах взаимодействия.....	19
2.3. Выводы и рекомендации	21
3. Приложения.....	25

Список таблиц, диаграмм и рисунков

Table 1. List of government agencies interviewed	7
Table 2. M&E training topics listed by government officials	13
Table 3. Training topics and training formats.....	24
Figure 1. Number of survey participants and FGDs distributed across regions of the country	15
Figure 2. Position of respondents in the organization, %	16
Figure 3. Knowledge and practice of M&E, %.....	17
Figure 4. Strategy 2038 and Monitoring Rules: Knowledge and Practice of Use, %	17
Picture 1. Key challenges to integrating M&E and the Monitoring Guide: respondents' assessment.....	10
Picture 2. Key Institutional Barriers.....	11
Picture 3. Topics for training identified by all CSOs.....	19
Picture 4. Training topics for the second group of NGOs	20

Список принятых сокращений и определений

ГО	Государственные органы: учреждения исполнительной власти на центральном и региональном уровнях, ответственные за реализацию стратегических документов
ГИ	Глубинное интервью: индивидуальный метод сбора качественной информации от ключевых информантов
ЕС	Европейский союз: международная организация, финансирующая реализацию проекта оценки и обучения
МиО	Мониторинг и оценка: систематический процесс отслеживания реализации мероприятий, оценки достигнутых результатов и их соответствия поставленным целям
ОГО	Общественные организации: негосударственные некоммерческие объединения, работающие в сфере прав человека, развития и гражданского участия.
ООН	Организация Объединённых Наций
ПО	Программное обеспечение: аналитические или визуализирующие цифровые инструменты, используемые в МиО
Руководство по МиО	Руководство по формулированию, мониторингу и оценке документов стратегического планирования, утвержденное в 2018 году
Стратегия 2038	Национальная стратегия по правам человека до 2038 года: рамочный государственный документ, направленный на защиту и продвижение прав человека в Республике Таджикистан
УПО	Универсальный периодический обзор: механизм Совета по правам человека ООН для оценки выполнения странами обязательств в области прав человека
ФГД	Фокус-групповая дискуссия: качественный метод исследования, направленный на получение мнений и оценок целевой группы в коллективной форме
ЦСИ «Зеркало»	Центр социологических исследований «Зеркало»: исполнитель оценки потребностей и подготовки настоящего отчета

Введение

Права человека является темой, которой в Республике Таджикистан уделяется значимое внимание. Принятая страной Национальная стратегия Республики Таджикистан в области защиты прав человека на период до 2038 года (*здесь и далее Стратегия 2038*) года является стратегическим документом в области прав и свобод человека, не имеющим аналогов среди стран Центральной Азии и являющимся одним из важнейших достижений Республики Таджикистан в области прав человека. Настоящая Стратегия координирует все действующие и разрабатываемые национальные планы по реализации рекомендаций органов ООН по правам человека и других документов в области прав человека, совершенствует механизм и процедуры реализации международных обязательств в области прав человека.

Мониторинг и оценка (*здесь и далее МиО*) является одним из ключевых инструментов обеспечения подотчетности, эффективности и прозрачности в реализации стратегических государственных документов, включая Стратегию 2038. Эффективное применение подходов МиО требует не только наличия методических основ, но и развитых практических навыков, институциональной поддержки и устойчивого взаимодействия между государственными структурами и организациями гражданского общества.

Именно усиление потенциала в области МиО является одной из целей двухлетнего проекта «Укрепление потенциала гражданского общества и государства в области подотчетности и предотвращения пыток посредством правозащитных инициатив в Таджикистане», реализуемого общественной организацией «Зеркало» в партнерстве с ОО «Мир права» и Фондом *Perspectivity Challenge* (Нидерланды), при финансовой поддержке Представительства Европейского Союза в Таджикистане. Проект согласован с деятельностью подгруппы «Эффективность государственного управления и верховенство закона» и подгруппы «Мониторинг и оценка» при Национальном совете по развитию при Президенте Республики Таджикистан.

Одним из ключевых направлений проекта является проведение оценки потребностей и на основе его разработка обучающих модулей в области МиО как для государственных структур, так и для общественных организаций. Это направлено на содействие применению ориентированных на результат практик МиО и укрепление взаимодействия между государством и гражданским обществом.

В этом контексте в июне и июле 2025 года была проведена оценка потребностей в области МиО, фокусирующаяся на представителях государственных органов и организаций гражданского общества (*ОГО*). Оценку осуществляла команда ОО «Зеркало» с участием национальных экспертов в области стратегического планирования, мониторинга и оценки. При проведении оценки была использована комбинация исследовательских методов, включая: фокус-групповые дискуссии, глубинные интервью и онлайн-опрос, что позволило охватить широкий круг стейкхолдеров по всей стране.

Целью оценки было выявление существующих пробелов, барьеров, потребностей и потенциальных форматов обучения в сфере МиО в контексте реализации НСПЧ. Собранные данные и их анализ стали основой для формирования структуры учебного модуля, нацеленного на развитие знаний и практических навыков специалистов.

Результаты оценки показывают, что, несмотря на наличие базовых знаний, практика применения МиО остается фрагментарной, и существует значительная потребность в институциональной поддержке, доступных инструментах и обучении. ОГО проявляют высокую заинтересованность в освоении современных подходов к МиО, а государственные органы — в унификации и координации мониторинга. На основе этих данных в отчете представлены рекомендации по содержанию и формату будущих обучающих мероприятий.

1. Методология оценки

Методологический подход к проведению оценки был разработан для выявления реальных потребностей, барьеров и ожиданий представителей государственных структур и организаций гражданского общества (ОГО) в области МиО в контексте реализации Национальной стратегии по правам человека до 2038 года.

Для обеспечения надежности и полноты данных была использована комбинация методов, включающая как качественные, так и количественные подходы для сбора информации. Это позволило объединить глубинное понимание индивидуальных и институциональных практик с возможностью обобщения полученных результатов.

1.1. Цель Оценки

Выявить потребности и пробелы представителей государственных структур и ОГО в применении методологии МиО в контексте реализации Национальной стратегии по правам человека, с учётом Руководства по МиО стратегическим документам.

1.2. Целевые группы

- Представители государственных органов, ответственные за мониторинг и реализацию НСПЧ 2038.
- Представители общественных организаций (руководители, аналитики, специалисты по МиО).

1.3. Методы сбора данных

При проведении работ по сбору данных были применены следующие методы:

- **Фокус-групповые дискуссии (ФГД)** — 4 сессии с представителями ОГО.
- **Глубинные интервью (ГИ)** — 10 интервью с представителями государственных органов.

→ **Онлайн-опрос** — 80 участников из числа представителей ОГО, что позволило обобщить данные и количественно подтвердить ключевые тенденции.

1.4. Этапы оценки

1. **Подготовительный этап** — разработка инструментов, согласование выборки
2. **Полевой этап** — проведение ФГД, интервью, запуск онлайн-анкеты
3. **Аналитический этап** — контент-анализ, сводка и сравнение результатов
4. **Отчетный этап** — формулирование выводов и рекомендаций для учебного модуля.

2. Результаты Оценки

Результаты анализа данных распределяются на две части: по государственным структурам и по ОГО. Каждая из частей начинается с описания данных по времени и точкам проведения исследования, а далее представлена информация по опыту, практикам и потребностям участников в области МиО, а также выявление барьеров и форматов, предпочтительных для обучения и взаимодействия с государственными структурами.

2.1. Оценка по государственным структурам

2.1.1. Общая информация

Данный раздел обобщает результаты десяти глубинных интервью, проведенных с представителями различных государственных структур, ответственных за реализацию Национальной стратегии в области прав человека до 2038 года (*здесь и далее Стратегия 2038*).

Table 1. List of government agencies interviewed

№	Наименование органа	Должность респондента
1.	Аппарат Президента Республики Таджикистан	Главный специалист
2.	Министерство юстиции Республики Таджикистан	Главный специалист
3.	Министерство внутренних дел Республики Таджикистан	Сотрудник отдела
4.	Министерство здравоохранения и социальной защиты населения Республики	Начальник отдела
5.	Министерство труда, миграции и занятости населения Республики	Начальник отдела
6.	Министерство экономического развития и торговли Республики Таджикистан	Начальник отдела
7.	Генеральная прокуратура Республики Таджикистан	Начальник отдела
8.	Уполномоченный по правам человека (Омбудсмен) Республики Таджикистан	Начальник отдела
9.	Комитет по делам женщин и семьи при Правительстве РТ	Начальник управления
10.	Верховный суд Республики Таджикистан	Начальник отдела

Интервью позволили выявить институциональные барьеры, уровень понимания и практического применения механизмов МиО, а также оценить потенциал и готовность к дальнейшему взаимодействию с организациями гражданского общества.

2.1.2. Знание и практика применения МиО

В Таджикистане вопросам МиО уделяется значимое внимание, свидетельством чему может служить принятый в 2018 году документ, регламентирующий «Правила проведения мониторинга и оценки реализации стратегических документов национального уровня,

отраслевых и региональных программ развития в Республике Таджикистан»,¹ (здесь и далее *Руководство по мониторингу*), который на сегодняшний день обновляется и находится на рассмотрении Правительства Республики Таджикистан. Уполномоченным органом по координации системы мониторинга и оценки реализации стратегических документов национального уровня, отраслевых и региональных программ развития в Республике Таджикистан определено Министерство экономического развития и торговли Республики Таджикистан.

В связи с этим следует обратить внимание, что в Стратегии 2038 года подчёркнуто, что начиная с 2013 года в Таджикистане было принято 20 национальных планов действий по реализации рекомендаций договорных органов ООН². Наряду с этим на регулярной основе проводится мониторинг исполнения и представления отчётов в договорные правозащитные органы ООН, такие как – Комитет по ликвидации дискриминации в отношении женщин, Комитет по правам ребёнка, Комитет по защите прав трудящихся мигрантов. Указанные факты гипотетически свидетельствуют о наличии у государственных структур определённых компетенций в области стратегического планирования, предполагающих знание ключевых принципов мониторинга и оценки. Логично предположить, что разработка этих документов внутри министерств и ведомств способствует наличию и развитию у сотрудников навыков постановки целей, разработки индикаторов, проведения мониторинга и внесения корректирующих мер.

Предположительно это создает прочную основу для применения системного подхода к МиО в деятельности государственных структур. И уже сформирован определённый положительный опыт, потому как госорганы ведут регулярную отчётность по принятым стратегиям, используя правовой анализ и индикаторы и порой организовывая диалоги с представителями ОГО и международными организациями. Ярким примером является работа офиса Уполномоченного по правам человека в Республике Таджикистан, проводящего на регулярной основе тематический мониторинг по правам человека и по правам ребёнка, среди государственных органов одним из первых после принятия Стратегии 2038 организовавших Республиканский круглый стол 5 сентября 2023 года на тему «Национальная стратегия Республики Таджикистан в области защиты прав человека на период до 2038 года: перспективы и пути её реализации».

Тем не менее результаты исследования показали, что уровень осведомлённости исполнителей об инструментах МиО остаётся ограниченным, так как в целом МиО воспринимается как формальная обязанность, а не инструмент анализа и корректировки политики. Данные собираются эпизодически, системная аналитика проводится редко.

2.1.3. Барьеры в применении МиО

Следует отметить, что представители государственных структур достаточно открыто говорили о барьерах, которые необходимо преодолеть для более слаженной работы по МиО. Анализ проведённых интервью показал, что наличие официально закреплённых документов и

¹ Утверждено Постановлением Правительства РТ от 29 декабря 2018 года, №615.

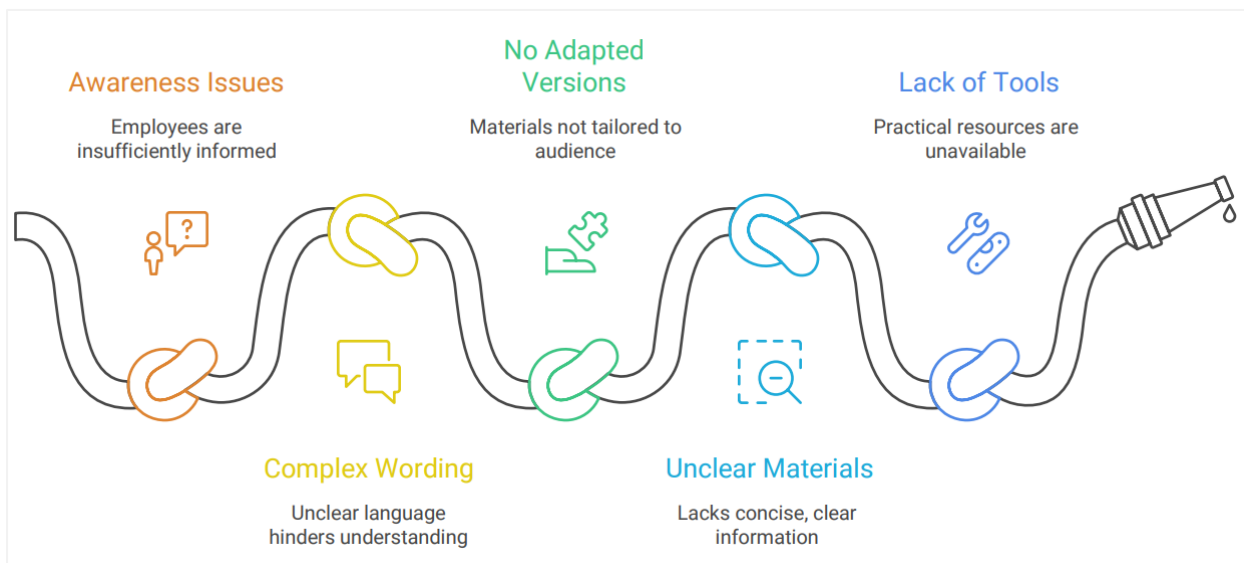
² Приложение 1 к постановлению Правительства Республики Таджикистан от 5 августа 2023 года, № 357

методических ориентиров далеко не всегда означает их полноценную интеграцию в практику. Большинство респондентов признают, что Руководство по мониторингу представляет собой важный ориентир для выстраивания системного подхода к МиО. Однако фактически оно практически не используется, *«возможно потому, что стратегические документы и отчёты в договорные правозащитные органы зачастую разрабатываются не самими министерствами и ведомствами, а экспертами при донорской поддержке»*. И это необходимо изменить и включать непосредственно самих представителей государственных органов, ответственных за ту или иную стратегию / политику.

Анализ ответов респондентов позволил определить следующие причины и следствия низкой интеграции МиО и Руководства по мониторингу:

- **Недостаточная осведомлённость сотрудников.** На уровне в том числе исполнительно-административного звена отсутствует достаточное информирование о существовании и назначении Руководства. Как следствие, документ воспринимается как «внешний» или дополнительный ресурс, а не как обязательный инструмент работы.
- **Сложность формулировок и отсутствие адаптированных версий.** Язык Руководства остаётся трудным для практического восприятия. Отсутствие кратких, наглядных и адаптированных материалов ограничивает его использование в повседневной работе, особенно у специалистов, не имеющих специальной подготовки в области МиО.
- **Нехватка практических инструментов.** Отсутствие унифицированных шаблонов, форм отчётности и практических кейсов делает применение Руководства затруднительным. В результате сотрудники вынуждены разрабатывать собственные подходы, что снижает уровень стандартизации.
- **Частичная межведомственная обязательность.** Хотя Правила были утверждены Правительством и подписаны Президентом, что делает их обязательными для всех министерств и ведомств, Руководство по МиО - которое определяет форматы отчетности и подходы в соответствии с требованиями OECD DAC - еще не было официально утверждено. Соответственно, его применение не является обязательным, что ограничивает стимулы для последовательной и систематической реализации.

Picture 1. Key challenges to integrating M&E and the Monitoring Guide: respondents' assessment



В результате государственные органы продолжают опираться на свои собственные внутренние регламенты, которые должны соответствовать Правилам и Закону о стратегическом планировании. Однако при отсутствии единого Руководства F/M&E эти регламенты по-разному интерпретируются и применяются в различных ведомствах. Это приводит к разнообразию подходов, снижает сопоставимость данных и ограничивает возможности для системного анализа.

10

2.1.4. Институциональные барьеры и ресурсы

Как уже было указано выше, проведённые интервью с представителями государственных структур показали, что порой практика мониторинга и оценки в государственных структурах носит преимущественно формальный характер. В большинстве случаев процессы сводятся к выполнению требований отчетности, без анализа причин отклонений, оценки эффективности мероприятий или корректировки планов. МиО воспринимается скорее как обязанность, чем как инструмент управления и улучшения реализации стратегии.

В результате бесед и анализ были определены следующие ключевые институциональные барьеры:

– Ограниченный кадровый потенциал

Во некоторых министерствах и ведомствах отсутствуют специалисты с компетенциями в области разработки индикаторов, интерпретации данных, правового и гендерного анализа. Это приводит к тому, что даже при наличии стратегических документов их практическая реализация не сопровождается полноценным мониторингом и аналитикой.

– Недостаток технических и цифровых ресурсов

Государственные учреждения испытывают сложности с доступом к современным программам для анализа данных. Отсутствие общих платформ и единой базы данных по

реализации стратегии приводит к фрагментарности информации и затрудняет системное сравнение результатов между ведомствами.

– **Отсутствие централизованного координационного механизма**

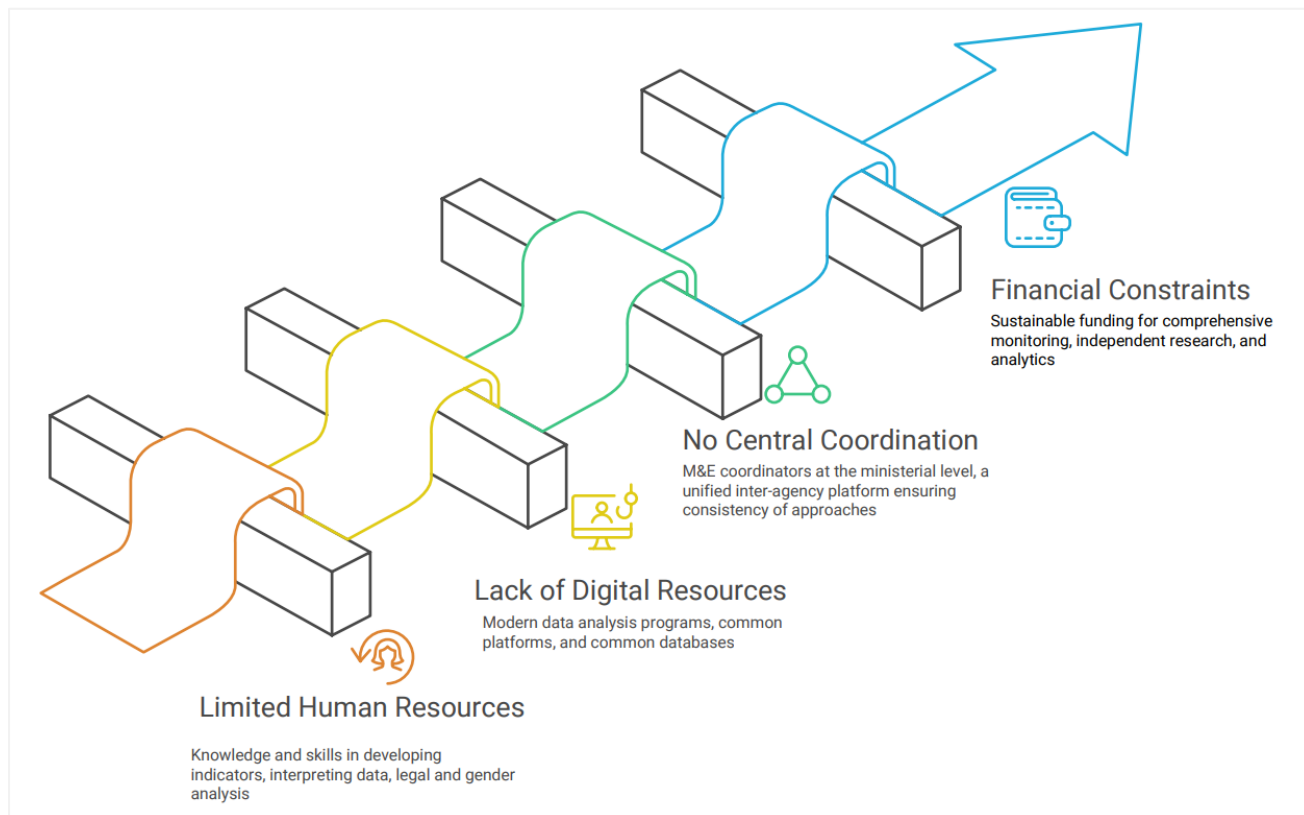
В некоторых министерствах и ведомствах не назначены ответственные координаторы по МиО и на данный момент отсутствует функционирующая единая межведомственная платформа, которая обеспечивала бы согласованность подходов. В результате каждое ведомство действует в изоляции, что снижает возможности для комплексной оценки выполнения национальных стратегий.

– **Финансовые ограничения**

В структуре бюджетов ведомств не предусмотрено устойчивое финансирование на проведение полноценного мониторинга, независимых исследований и аналитики.

Сочетание указанных факторов приводит к разрозненности подходов, низкой сопоставимости данных и ограниченным возможностям для системного анализа. Отсутствие устойчивого кадрового, технического и финансового обеспечения усиливает зависимость от внешней поддержки, а недостаток координации ограничивает интеграцию правового и гендерного анализа в государственную политику.

Picture 2. Key Institutional Barriers



Совокупность институциональных барьеров свидетельствует о том, что существующая система мониторинга и оценки в государственных структурах остается уязвимой и несбалансированной. Ограниченность кадровых ресурсов снижает качество разработки показателей и аналитики; отсутствие цифровых ресурсов препятствует созданию единого информационного пространства; отсутствие механизма координации приводит к фрагментированности подходов; финансовые ограничения делают процессы несистемными и зависимыми от внешней поддержки.

Комбинация указанных факторов ограничивает возможность полноценного мониторинга национальных стратегий и снижает эффективность управленческих решений. Преодоление этих барьеров требует комплексных мер, включая укрепление кадровых ресурсов, развитие цифровых инструментов, институционализацию межведомственной координации и обеспечение устойчивого финансирования.

2.1.5. Оценка взаимодействия с организациями гражданского общества

Большинство респондентов отмечают, что ОГО играют важную вспомогательную роль в реализации стратегии, особенно на региональном уровне. Их вклад проявляется в предоставлении данных «с мест», мониторинге ситуации с правами уязвимых групп и просветительской работе с населением по правовым вопросам.

Однако взаимодействие между государственными структурами и ОГО носит эпизодический характер и в недостаточной мере институционализировано. Отсутствие стабильных и формализованных механизмов координации затрудняет системное сотрудничество, а ограниченный доступ ОГО к административной информации не позволяет им проводить полноценный мониторинг и сопоставлять данные на национальном уровне. Дополнительным препятствием выступает дублирование функций между различными структурами и отсутствие единого канала коммуникации, что приводит к разобщённости усилий. При этом роль ОГО преимущественно сводится к участию на стадии реализации мероприятий, тогда как их включенность в процессы планирования, разработки индикаторов и последующей оценки остаётся крайне ограниченной.

Тем не менее, в исследовании отмечены положительные примеры межсекторного взаимодействия. В частности, опыт сотрудничества Министерства внутренних дел с Общественными советами рассматривается как перспективная модель, способная при условии масштабирования обеспечить более устойчивое и продуктивное взаимодействие между государством и гражданским обществом.

2.1.6. Потребность в обучении

В завершении интервью представителям государственных структур был задан вопрос о тех направлениях обучения по МиО, в которых они были бы заинтересованы, а также был задан вопрос о формате обучения.

Мониторинг и оценка требуют наличия у специалистов узкоспециализированных компетенций, охватывающих разработку и применение индикаторов, проведение статистического и правового анализа, интерпретацию данных с последующей визуализацией, а также осуществление гендерной экспертизы и оценки воздействия. Однако в государственных органах наблюдается дефицит соответствующих ресурсов. Недостаток кадров с необходимыми знаниями усугубляется ограниченными финансовыми и техническими возможностями.

Серьёзным препятствием выступает отсутствие доступа к современному программному обеспечению, аналитическим платформам и единой базе данных, что затрудняет системное проведение мониторинга и ограничивает возможности для комплексного анализа. При этом отсутствует централизованная система сбора, хранения и обработки информации, что снижает эффективность применения инструментов МиО.

В этих условиях особую актуальность приобретает регулярное повышение квалификации специалистов. Необходимы устойчивые программы обучения и развитие профессиональных сообществ, которые могли бы обеспечивать обмен опытом, адаптацию международных практик и формирование единого понятийного поля в сфере мониторинга и оценки.

Table 2. M&E training topics listed by government officials

Потребность	Обоснование
Разработка и применение индикаторов	Без чётко определённых индикаторов невозможно измерять прогресс и сопоставлять результаты между ведомствами
Статистический анализ	Позволяет выявлять тенденции и закономерности в больших массивах данных, обеспечивая доказательность выводов
Правовой анализ	Необходим для оценки соответствия стратегий и практик национальному и международному праву в области прав человека
Интерпретация данных и визуализация	Делает результаты мониторинга доступными для понимания управленцев и широкой аудитории, повышает прозрачность
Гендерная экспертиза и оценка воздействия	Необходима для учёта специфики уязвимых групп и анализа последствий принимаемых решений
Доступ к современному ПО и аналитическим платформам	Технические ресурсы позволяют обрабатывать данные быстрее, точнее и в стандартизированном виде
Централизованная система сбора и обработки данных	Обеспечивает сопоставимость информации и единый стандарт отчётности между различными ведомствами
Регулярное обучение специалистов	Снижает кадровый разрыв, позволяет обновлять навыки и внедрять новые методики
Создание профессиональных сообществ	Формирует пространство для обмена опытом, совместного поиска решений и адаптации международных практик

Обучение желательно проводить в формате практических семинаров, в которых было бы «поменьше воды». При этом следует отметить, что представители государственных структур распределились на две неравномерные группы: имеющие опыт работы по МиО, разработке стратегий и отчётов. И для этой группы желательны тренинги по анализу, с использованием специальных ПО. Другая группа является более расширенной, потребности которой включают как понимание в целом концепции МиО, принципов разработки методологий и инструментов для анализа, непосредственно сам анализ (*правовой, гендерный*) и подготовка отчётов.

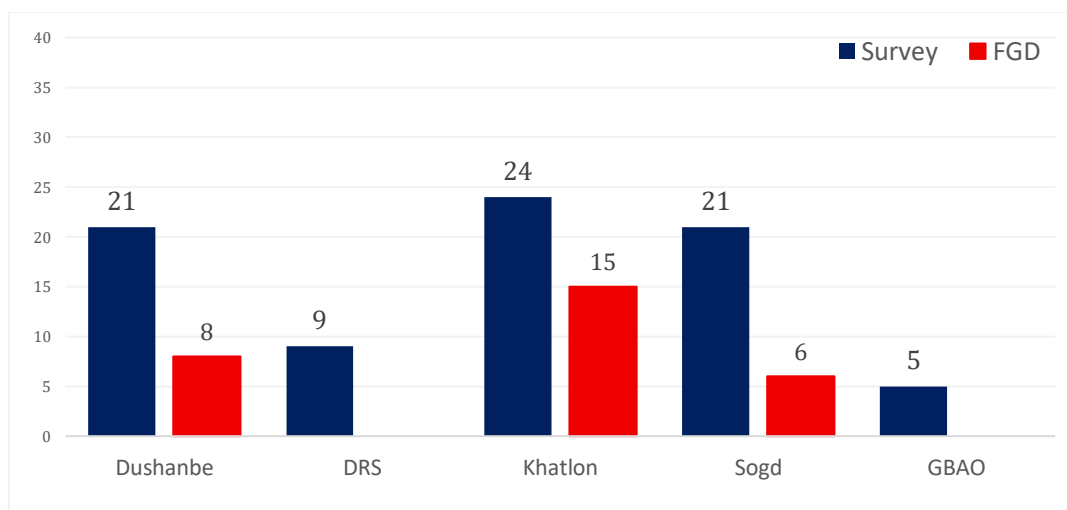
2.2. Оценка по общественным организациям

2.2.1. Общая информация

По данным Министерства юстиции (*здесь и далее МЮ РТ*) в настоящее время в Таджикистане официально действуют свыше 2510 НПО (*в 2019г – 2500*), однако, реально функционирующих НПО намного меньше. На сайте МЮ в списке зарегистрированных ОО Таджикистана – 1934, из которых 267 значатся закрытыми. Таким образом, 1667 действующих ОО в списке на сайте МЮ РТ составляют 66% от данных, озвученных МЮ РТ³. В стране 69 районов и городов, распределённых по 4 областям (*Хатлонская, Согдийская области, Горно-Бадахшанская Автономная область, Районы Республиканского Подчинения*) и столице – г.Душанбе.

Всего в исследовании приняли участие 112 респондентов. Из них в онлайн-опросе приняли участие 80 респондентов и 32 – в фокус-групповых обсуждениях (*здесь и далее ФГД*). В целом исследовательскими мероприятиями были охвачены НПО, реализующие свою деятельность во всех областях страны.

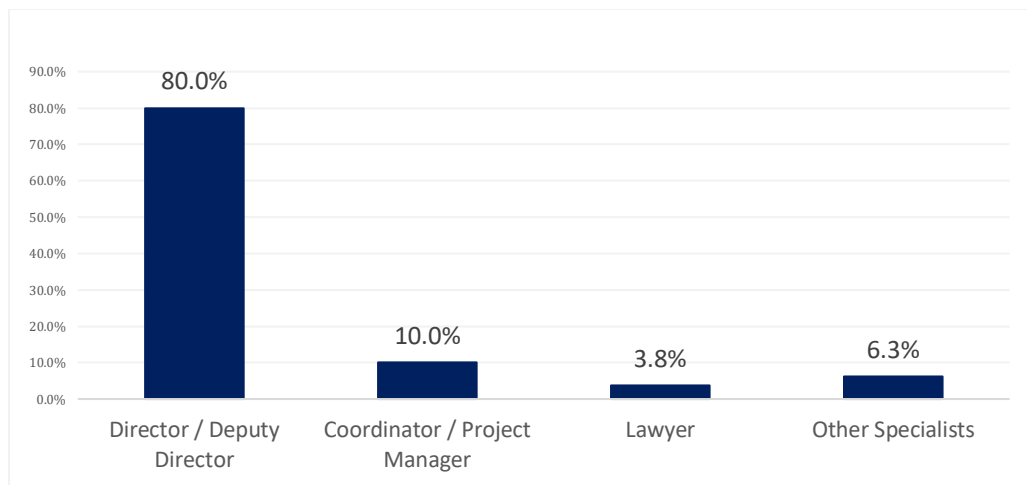
Figure 1. Number of survey participants and FGDs distributed across regions of the country



Как к опросу, так и к обсуждениям на ФГД в качестве респондентов привлекались в основном либо менеджмент организации, либо те, кто напрямую в своей деятельности включаются в реализацию проектов.

³ Бекназарова Г., Бакозода К., Зокирова Н. и др. Роль организаций гражданского общества в экономическом развитии Республики Таджикистан. Отчёт по результатам исследования. // ACTED, Zerkalo-Analytics. – Душанбе, 2021.

Figure 2. Position of respondents in the organization, %



2.2.2. Знание и практика применения МиО

Принимая во внимание, что в Проекте «Укрепление потенциала гражданского общества и государства в области подотчетности и предотвращения пыток посредством правозащитных инициатив в Таджикистане» фокус внимания направлена на права человека, то респондентам были заданы ряд вопросов для определения необходимых тем для тренинга:

- 1) Знакомы ли с концепцией МиО в целом и практикуют ли применение;
- 2) Наличие опыта мониторинга государственных программ;
- 3) Осведомленность НПО о Национальной стратегии Республики Таджикистан в области защиты прав человека (*здесь и далее Стратегия 2038*) на период до 2038 года.

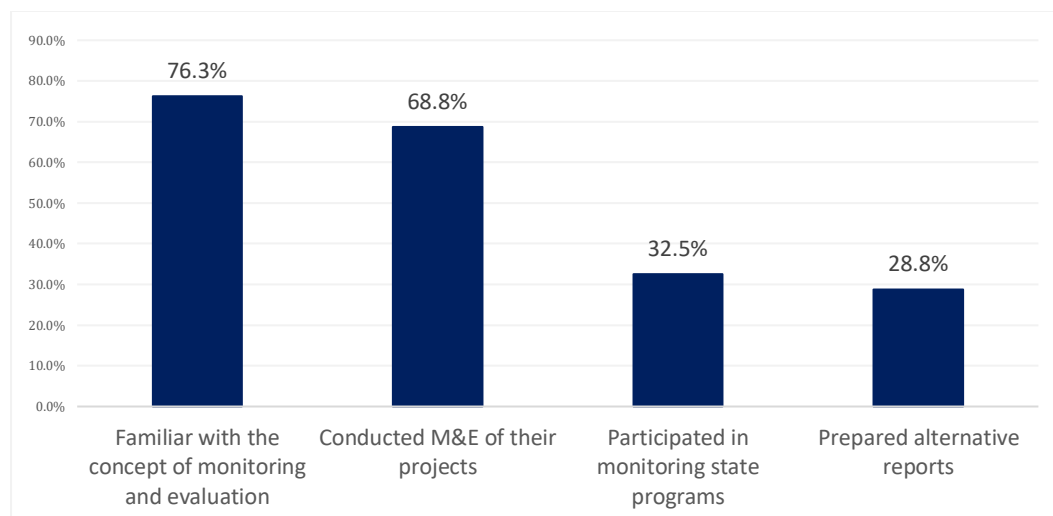
Для мониторинга государственных программ также необходимым является знание такого ключевого документа, как Руководство по мониторингу. Поэтому в ходе оценки был также задан вопрос о знании этого документа.

Знание МиО и применение

Как показали в целом результаты исследования, как опроса, так и ФГД, часть респондентов-представителей НПО демонстрируют базовое понимание понятий концепции МиО, особенно в рамках реализуемых проектов, часто ориентируясь на требования доноров и разработанные ими методологические рекомендации для проведения работ по сбору данных.

Значительно меньшей является доля респондентов, ответивших, что они участвуют в мониторинге государственных программ – при опросе таковых оказалось 33% и ещё меньше НПО, имеющих опыт подготовки альтернативных отчётов – из общего числа опрошенных 29%.

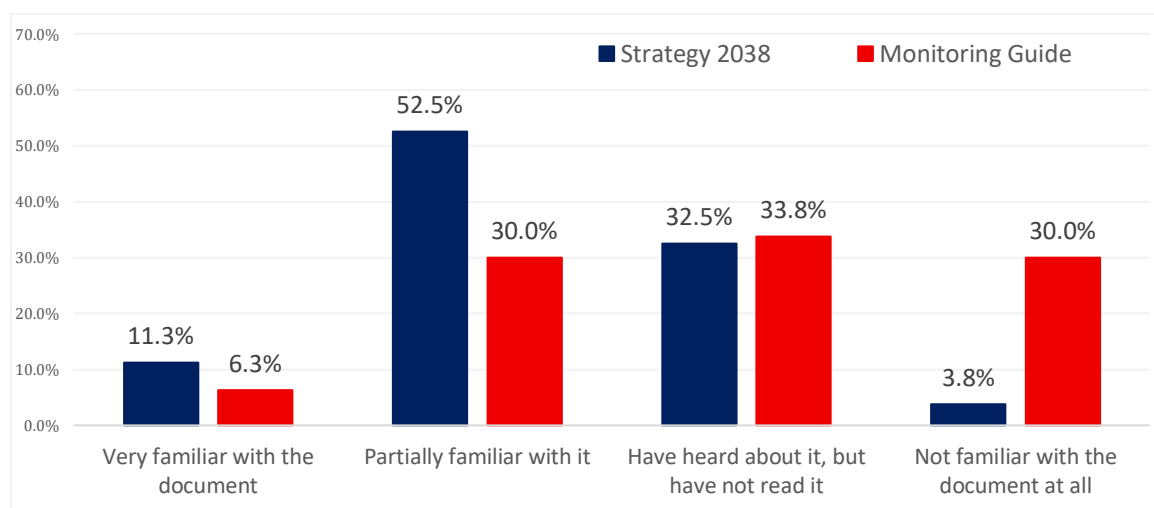
Figure 3. Knowledge and practice of M&E, %⁴



Большинство участников, как было выявлено, не были знакомы ранее с такими ключевыми документами, как Стратегия 2038 и Правила мониторинга. Стратегия 2038 является более известным, но недостаточно изученным документом. Что касается Правил мониторинга, то уровень осведомлённости ещё ниже

Знания фрагментарные: многие знают о том, что есть такие документы, отдельные организации участвовали в мероприятиях по продвижению стратегии, но целостного представления о содержании и структуре документов у большинства нет.

Figure 4. Strategy 2038 and Monitoring Rules: Knowledge and Practice of Use, %



2.2.3. Барьеры в применении МиО

В ходе фокус-групповых дискуссий обсуждались барьеры на пути применения МиО. Практический опыт применения элементов МиО (*мониторинг услуг, прав человека, репродуктивного здоровья, молодежного участия и т.д.*) оказался очень разнообразным. Как

⁴ Более подробная информация приведены в Приложении 2

и было рассмотрено в предыдущем разделе опыт применения МиО чаще всего носит проектный и фрагментарный характер: используется инструмент, предложенный донором, без адаптации под общую стратегическую рамку.

Анализ результатов ФГД позволил выделить и сформулировать следующие основные барьеры, некоторые из них схожи с теми, которые были указаны представителями государственных структур:

⇒ **Нехватка профильных специалистов**

В большинстве организаций отсутствуют сотрудники с компетенциями в области МиО. Более того, текучка кадров приводит к тому, что накопленный опыт теряется, а обучение новых сотрудников происходит нерегулярно и без систематической передачи знаний. Более того, обучаться на данный момент становится всё сложнее, так как международные донорские организации, организовавшие образовательные мероприятия для НПО, уже ушли с рынка Таджикистана⁵.

⇒ **Недостаток ресурсов на обучение и развитие потенциала**

Сами непосредственно ОО редко имеют возможность выделять время и средства на подготовку и повышение квалификации своих сотрудников в сфере МиО. Это приводит к ситуации, когда компетенции в данной области остаются ограниченными и сосредоточенными в узком круге специалистов.

⇒ **Неунифицированность требований доноров**

По мнению респондентов, отсутствие у них понимания МиО и опыта заключается в том, что у различных доноров различные индикаторы и процедуры МиО. Как следствие, считают респонденты, НПО вынуждены подстраиваться под разные стандарты, что усложняет процесс выработки внутренних унифицированных подходов и снижает возможности для накопления институциональной экспертизы.

⇒ **Ограниченный доступ к информации от государственных структур**

Недостаточная открытость данных и отсутствие налаженных каналов обмена информацией создают препятствия для проведения качественного мониторинга и оценки. В частности, НПО часто сталкиваются с невозможностью получить статистические данные или официальные документы в нужном формате и в требуемые сроки.

⇒ **Слабое вовлечение региональных организаций**

Организации на местах чувствуют себя отстранёнными от национальных процессов планирования и мониторинга стратегий. Особенно остро это ощущается там, где отсутствуют юристы или признанные правозащитники в штате, что лишает организации возможности влиять на принятие решений и быть услышанными на национальном уровне.

⁵ К примеру, Counterpart Consortium/Counterpart International завершила свою деятельность в 2007 году, Институт «Открытое Общество» (Фонд Сороса) завершил свою деятельность в 2022 году

2.2.4. Потребности в обучении и форматах взаимодействия

Результаты Оценки потребностей среди ОГО показали достаточно **высокий уровень заинтересованности к обучению**. Принимая во внимание, что по результатам Оценки потребностей планируется разработать обучающие модули, то во внимание принимались темы обучения, которые особенно, по мнению ОГО, им необходимы при проведении мониторинговых мероприятий.

Анализ результатов показал, что представители ОГО распределились по опыту проведения мониторинга стратегий и планов на три неоднородные группы, а именно:

- 1) ОГО, имеющие опыт мониторинга национальных планов и стратегий;
- 2) ОГО, участвовавшие в обсуждениях мониторинга национальных планов и стратегий, но не участвовавших в подготовке непосредственно самих отчётов;
- 3) ОГО, предоставляющие информацию по запросу организаций, проводивших мониторинг и подготавливающих отчёты по мониторингу и оценке.

Как следствие разного уровня понимания концепции мониторинга и оценки и различного уровня опыта, ОГО при проведении исследования обозначали различные темы, необходимые им для обучения. При этом, в целом по обучению наиболее востребованными оказались следующие направления:

- разработка инструментария для мониторинга;
- сбор данных;
- анализ собранных данных;
- понимание правозащитной специфики МиО (*работа с уязвимыми группами, соблюдение этических принципов*).

Особенно была отмечена потребность в практических работах по анализу данных.

Picture 3. Topics for training identified by all CSOs



Назначением проведения оценки потребностей было формирование понимания структуры обучающего модуля, определения тем, которые будут освещены в ходе тренинга в соответствии с запросом от целевой группы и будут предложены для самостоятельного изучения. В связи с этим, было бы целесообразным распределить ОО на две группы.

Группа ОГО, имеющая опыт мониторинга государственных программ и подготовки альтернативных отчётов, как оказалось, более малочисленна по сравнению с остальными ОО – 23 организации, что составляет 29% от общего числа опрошенных. Эти организации более заинтересованы в таких темах, как:

- ⇒ сбор данных – и в этом случае основной вопрос звучал так: «*что можно сделать при отсутствии данных?*». Как правило, до настоящего времени, опирались на кейс-стади;
- ⇒ анализ данных, в том числе статистический и анализ качественных данных;
- ⇒ работа в Excel;
- ⇒ разработка индикаторов.

Остальные организации, в основном из районов, в том числе отдалённых составляют как тех, кто имеет определённое представление о МиО и рассматривает чаще, как требование донора, а также группа тех, кто практически не знаком с этой концепцией. И представителей этих двух категорий ОГО необходимо в результате обучающих мероприятий провести от непонимания / неполного понимания МиО до понимания и международных индикаторов, принципов разработки стратегий и индикаторов.

Picture 4. Training topics for the second group of NGOs



Респонденты подчеркивали необходимость применения смешанного подхода в обучении, сочетающего офлайн-и онлайн-форматы. Очные занятия позволяют глубже погружаться в материал, практиковать навыки и взаимодействовать с тренерами, тогда как онлайн-компонент обеспечивает сопровождение участников и постоянный доступ к учебным материалам.

Особое значение придаётся практико-ориентированным тренингам, в которых короткие теоретические блоки сразу же закрепляются выполнением практических заданий. Такой формат способствует не только усвоению знаний, но и формированию устойчивых навыков их применения.

Эффективным было бы и тематическое модульное обучение, привязанное к конкретным положениям Национальной стратегии по правам человека. Модульная структура позволила бы участникам выбирать «трек», соответствующий их профессиональным интересам и опыту организации, что сделало бы процесс обучения более гибким и адресным.

Дополнительно респонденты указывали на необходимость внедрения механизмов наставничества и сопровождения, особенно для региональных и малых ОГО, которые испытывают дефицит ресурсов и кадрового потенциала.

Наряду с этим неоднократно подчеркивалась потребность в институциональном признании роли организаций гражданского общества в системе мониторинга и оценки. Без официального приглашения или формализованного статуса со стороны государственных структур доступ ОГО к участию в мониторинговых процессах остаётся ограниченным, что снижает потенциал их вклада в реализацию стратегии.

2.3. Выводы и рекомендации

2.3.1. Основные выводы

Результаты исследования показывают, что мониторинг и оценка (МиО) в практике государственных структур и общественных организаций до сих пор воспринимаются преимущественно как элемент отчётности или аудита и, соответственно, наказания, а не как инструмент управления и совершенствования политики. Национальная стратегия по правам человека и соответствующие планы действий известны респондентам лишь частично, а Руководство по МиО стратегических документов 2018 года практически не применяется. Основные причины заключаются в ограниченной информированности сотрудников, сложном для восприятия языке документа, отсутствием практических шаблонов и адаптированных версий. Другая версия недостаточной информированности заключается в высокой загруженности сотрудников, для которой любая дополнительная нагрузка гипотетически невыполнима в полном объеме.

Общественные организации демонстрируют высокий уровень мотивации к обучению и взаимодействию с государством, особенно в таких областях, как совместный сбор данных, участие в рабочих группах и разработка индикаторов. Однако их участие в планировании и аналитических процессах остаётся ограниченным из-за отсутствия формализованных механизмов вовлечения и признания их вклада. В то же время государственные структуры признают полезность взаимодействия с ОГО, но реализуют его точечно, чаще на стадии выполнения мероприятий или подготовки отчётности.

Сравнительный анализ показал заметный разрыв между республиканскими и региональными организациями: первые обладают большим опытом работы с донорами и лучше владеют инструментами МиО, тогда как региональные и сравнительно недавно начавшие свою деятельность организации испытывают нехватку базовых навыков и доступа к информации. Аналогичные ограничения характерны и для госструктур, где выявлена нехватка кадров, ресурсов и аналитических инструментов, а процессы МиО зачастую сводятся к сбору данных без полноценной интерпретации и анализа.

В совокупности данные демонстрируют: несмотря на наличие формальных документов, системность и практическая применимость МиО остаются ограниченными. Главные барьеры — дефицит кадрового и технического потенциала, отсутствие единого координационного механизма и цифровой платформы, слабая интеграция международных стандартов, а также недостаток институционализированного взаимодействия между государством и гражданским обществом.

2.3.2. Идентифицированные пробелы и потребности

Проведённая оценка выявила несколько критических пробелов. На уровне методологии наблюдается отсутствие системного понимания МиО, что приводит к фрагментарным знаниям и применению инструментов. Слабое использование Руководства по МиО объясняется низкой информированностью, сложностью формулировок и отсутствием адаптированных материалов. В сфере анализа и визуализации данных зафиксирована крайне высокая потребность в обучении и внедрении инструментов интерпретации результатов. Недостаток координации и финансовых ресурсов ограничивает межведомственное взаимодействие и сдерживает развитие системного подхода.

Обе целевые группы, как госструктуры, так и ОГО выразили интерес к обучению. Приоритетными темами названы разработка индикаторов, методы сбора и анализа данных, интерпретация и визуализация результатов, применение принципов МиО на практике, а также гендерная и правозащитная экспертиза. Важным направлением остаётся знакомство с международными стандартами и механизмами отчётности, включая процедуры УПО и договорных органов ООН.

2.3.3. Рекомендации по обучению в сфере МиО

Как среди представителей государственных структур, так и среди ОГО были выявлены в целом по две группы: **Группа А** — более продвинутая, Группа В — нуждается в более расширенных темах для обучения. В целом нижеприведённый список содержит все темы обучения.

Темы обучения. Анализ данных позволил выявить несколько ключевых направлений, которые, на наш взгляд, одинаково актуальны для государственных структур и ОГО:

- ✓ Основы МиО и логическая структура процессов — базовые понятия, типы мониторинга и оценки, постановка целей.

- ✓ Разработка и применение индикаторов — практические навыки построения измеримых показателей, включая правозащитные и гендерные индикаторы.
- ✓ Методы сбора и анализа данных — как количественные (опросы, статистика), так и качественные (интервью, фокус-группы).
- ✓ Интерпретация и визуализация результатов — умение превращать данные в доступные для понимания выводы и презентации.
- ✓ Работа с Руководством по МиО — адаптированное применение документа в ежедневной практике.
- ✓ Гендерная и правовая экспертиза в МиО — анализ воздействия программ на разные социальные группы.
- ✓ Международные стандарты и отчетность — индикаторы УПО, механизмов ООН, подготовка альтернативных отчётов.

Форматы обучения

Не менее значимым являются ожидания участников по формату обучения. Респонденты отметили, что обучение будет наиболее эффективным при сочетании разных форматов:

- ⇒ Практико-ориентированные тренинги — минимум теории, максимум упражнений, кейсов и симуляций.
- ⇒ Модульная структура — возможность выбора базового или продвинутого уровня, а также «трека» по интересам и опыту.
- ⇒ Смешанный формат — офлайн-сессии для погружения и практики, дополненные онлайн-сопровождением (платформа, база знаний, чаты).
- ⇒ Совместные занятия госструктур и ОГО — важны для налаживания диалога и выравнивания подходов.
- ⇒ Менторство и посттренинговая поддержка — доступ к экспертам, шаблонам, платформам для обмена опытом.

Барьеры, которые следует учитывать

Кадровый дефицит — особенно в региональных ОГО и ведомствах; обучение должно предусматривать разные уровни сложности. Также необходимо принимать во внимание ограниченные ресурсы как ОО, так и государственных структур по программному обеспечению, аналитическим инструментам. Необходимо при планировании и проведении тренингов давать практические навыки работы с доступными программами.

Следует также учитывать низкий уровень институционализации участия ОО, в том числе при проведении мониторинговых мероприятий. По возможности респонденты из числа ОО на это особенно обращали внимание, необходимо, чтобы тренинги наряду с укреплением знаний, обратили внимание на необходимость создания и укрепления партнёрских механизмов как между ОО, так и с государственными структурами.

Table 3. Training topics and training formats

Барьеры	Темы обучения	Форматы
Недостаток базовых знаний о МиО (формальное восприятие как «отчётности»)	Основы мониторинга и оценки: логика, цели, структура; отличие мониторинга от оценки	Базовые модули, практико-ориентированные тренинги
Сложность и низкая применимость Руководства по МиО	Применение Руководства: адаптированные версии, работа с шаблонами, разработка индикаторов	Модульные занятия с разбором кейсов, совместные тренинги госструктур и ОГО
Дефицит навыков анализа и визуализации данных	Методы сбора, анализа и интерпретации данных; визуализация и презентация результатов	Практикумы, симуляции, работа с программами (Excel, Power BI и др.)
Слабая интеграция гендерного и правозащитного подходов	Гендерная чувствительность и правовая экспертиза в МиО; оценка воздействия на уязвимые группы	Тематические модули, вводные семинары, практические кейсы
Ограниченное знание международных стандартов	Международные индикаторы и процедуры (УПО, договорные органы ООН); подготовка альтернативных отчётов	Онлайн-курсы с сопровождением, совместные воркшопы с экспертами
Недостаточная институционализация взаимодействия	Совместное планирование, разработка индикаторов, межсекторное сотрудничество	Смешанные форматы: офлайн-интенсивы + онлайн сопровождение; совместные сессии ГО и ОГО
Нехватка кадров и ресурсов (особенно в регионах)	Поэтапное обучение от базового к продвинутому уровню; использование доступных цифровых инструментов	Наставничество, посттренинговая поддержка, профессиональные сообщества

3. Приложения

Приложение 1. Список стратегических документов, принятых с 2013 года в Таджикистане

1. Концепция непрерывного образования в Республике Таджикистан на 2017–2023 годы утвержденная постановлением Правительства Республики Таджикистан от 25 января 2017 года, №28;
2. Национальная стратегия развития образования Республики Таджикистан на период до 2030 года, утвержденная постановлением Правительства Республики Таджикистан от 29 сентября 2020 года, №526;
3. Государственная программа по предупреждению насилия в семье в Республике Таджикистан на 2014–2023 годы, утвержденная постановлением Правительства Республики Таджикистан от 3 мая 2014 года, №294;
4. Программа судебно-правовой реформы в Республике Таджикистан на 2015-2017 годы, утвержденная указом Президента Республики Таджикистан от 5 января 2015 года, №327;
5. Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, утвержденная постановлением Маджлиси намояндагон Маджлиси Оли от 1 декабря 2016 года, № 636;
6. Программа судебно-правовой реформы в Республике Таджикистан на 2019–2021 годы, утвержденная указом Президента Республики Таджикистан от 19 апреля 2019 года, №1242;
7. Концепция оказания бесплатной юридической помощи в Республике Таджикистан, утвержденная постановлением Правительства Республике Таджикистан от 2 июля 2015 года, №425;
8. Программа реформирования системы правосудия в отношении детей на 2017–2021 годы, утвержденная постановлением Правительства Республике Таджикистан от 29 июня 2017 года, №322;
9. Национальная программа по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних на 2020–2024 годы, утвержденная постановлением Правительства Республики Таджикистан от 30 июля 2020 года, №431;
10. Национальный план по противодействию торговле людьми в Республике Таджикистан на 2019–2021 годы, утвержденная постановлением Правительства Республике Таджикистан от 1 марта 2019 года, №80;
11. Стратегия реформирования системы исполнения уголовных наказаний Республики Таджикистан на период до 2030 года, утвержденная постановлением Правительства Республике Таджикистан от 25 июня 2020 года, №385;
12. Программа по реабилитации и социальной реинтеграции несовершеннолетних, отбывших наказание в учреждениях лишения свободы или ограничения свободы на 2020–2024 годы, утверждена постановлением Правительства Республике Таджикистан от 25 июня 2020 года, №387;

- 13.** Программа образования в сфере прав человека на 2022–2026 годы, утверждена постановлением Правительства Республики Таджикистан от 30 декабря 2021 года, №565;
- 14.** Стратегия развития социальной защиты населения Республики Таджикистан на период до 2040 года, утвержденная постановлением Правительства Республики Таджикистан от 29 ноября 2022 года, №577;
- 15.** Программа реформирования системы правосудия в отношении детей на 2023–2027 годы, утвержденная постановлением Правительства Республики Таджикистан от 30 июня 2023 года, №310.

Приложение 2. Этапы мониторинга и оценки, реализуемые ОО на практике

Этапы МиО	Кол-во организаций
Проведение внутреннего мониторинга/оценки проектов	63 из 80
Подготовка отчетов	59
Сбор и обработка данных	55
Планирование МиО	53
Использование результатов МиО в управлении проектами	53
Разработка индикаторов	48
Участие в мониторинге госпрограмм	46
Анализ данных	42
Использование международных стандартов и индикаторов (например, ООН)	28
Подготовка альтернативных отчетов для международных комитетов	26
Презентация результатов внешним стейкхолдерам (власти, доноры, СМИ)	25