



ИНДЕКС ПЛАТФОРМ УЧАСТИЯ:

измерение уровня вовлечения и участия гражданского общества в диалоговых площадках

(на примере 14-ти межведомственных рабочих групп
Совета национального развития
при Президенте Республики Таджикистан)





Данная работа представляет собой результаты исследования уровня вовлечения и участия гражданского общества и молодежи в диалоговых площадках инициированных государством для взаимодействия по вопросам реализации государственных стратегий, среднесрочных программ и Целей устойчивого развития. Исследование проводилось в 14-ти межведомственных рабочих группах Совета национального развития при Президенте Республики Таджикистан. Представлена основная оценка доступности ключевой информации и наличие условий для вовлечения и участия граждан на основных этапах обсуждения хода реализации социально-экономических реформ в стране и разработке рекомендаций по их улучшению.

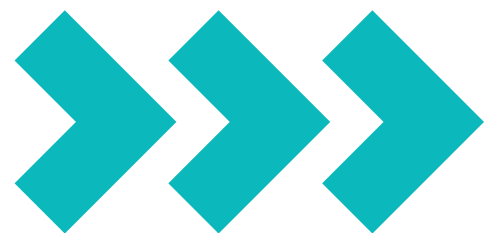
Данная работа будет интересна исследователям, аналитикам и всем лицам, заинтересованным в изучении системы прозрачности и подотчётности системы государственного управления и вовлечения общественности в процесс принятия управленческих решений.

Данная работа подготовлена Джумаевым У. М., консультантом проекта в рамках программы «Эффективное управление для экономического развития», финансируемой Министерством иностранных дел, по делам Содружества и развитию Великобритании.

Данный материал подготовлен при финансовой поддержке правительства Великобритании для международного развития. Мнения, выраженные в данном материале, не обязательно отражают официальную точку зрения правительства Великобритании для международного развития.

Содержание

Список сокращений	4
Введение	5
Методология исследования	7
Результаты исследования	14
1. Индекс платформ участия: результаты оценки	14
2. Представленность ОГО в составе МРГ и наличие правового поля. Заявленные цели и ожидания	20
3. Наличие условий для вовлечения и участия ОГО в деятельности МРГ	25
4. Вовлеченность и активность ОГО на этапах планирования, исполнения и мониторинга деятельности МРГ	28
5. Результат вовлечения и участия ОГО в деятельности МРГ: достижение заявленных целей и ожиданий	33
Выводы и рекомендации	36
Источники	38



Список сокращений

Acted	Агентство по техническому сотрудничеству и развитию
ОГО	Организации гражданского общества
МРГ	Межведомственная рабочая группа
ИПУ	Индекс платформ участия
МБП	Международное бюджетное партнерство
МВФ	Международный валютный фонд
ММРВ	Министерство международного развития Великобритании
НСР-2030	Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года
ПСР 2021-2025	Программа среднесрочного развития Республики Таджикистан на 2021-2025 годы
РТ	Республика Таджикистан
Совет НР при ПРТ	Совет национального развития при Президенте Республики Таджикистан
УГФ	Управление государственными финансами
ЦУР	Цели устойчивого развития

ВВЕДЕНИЕ

Государственная политика не способна оказывать значимого влияния на решение насущных социально-экономических проблем без обеспечения прозрачности и подотчётности процессов принятия и исполнения управленческих решений, основанных на активном вовлечении и участии граждан. Мировой опыт свидетельствует о том, что когда общественность вовлекается в процесс принятия управленческих решений на основе доступа к полной и своевременной информации, то создаются благоприятные предпосылки для разработки и реализации государственной политики, направленной на решение реальных нужд и запросов граждан.¹

В настоящий момент для обеспечения взаимодействия между государственными органами, частным сектором и гражданским обществом по вопросам реализации государственных стратегий и программ созданы и функционируют площадки взаимодействия в форме консультативных советов, межведомственных рабочих групп или так называемых «платформ участия». Одним из примеров данных платформ участия следует считать создание 14-ти межведомственных рабочих групп Совета национального развития при Президенте Республики Таджикистан.²

Для оценки эффективности вовлечения и участия общественности в платформах участия при поддержке Офиса международной общественной организации Acted в Таджикистане, при технической и финансовой поддержке Министерства иностранных дел, по делам Содружества и развитию Великобритании (FCDO), с участием общественной организации «Хукукшиносон» в рамках проекта «Гражданское общество за подотчетность: активизация гражданского общества, в целях инклюзивного, основанного на фактических данных экономического роста в Центральной Азии» компонента 2 программы «Эффективное управление для экономического развития (EGED)» разработана методология оценки «Индекса платформ участия».

Индекс платформ участия (ИПУ) – это сравнительный и объективный инструмент исследования, который применяется с учетом признанных международных критериев оценки степени вовлечения и эффективности участия общественности в деятельности межведомственных рабочих групп (МРГ) Совета национального развития при Президенте Республики Таджикистан (Совет НР при ПРТ). Оценка Индекса платформ участия направлена на то, чтоб помочь Совету НР при ПРТ, общественным группам, партнёрам по развитию и независимым исследователям понять и выборочно применить передовую международную практику по индикаторам вовлечения и участия общественности в платформах участия.

Методология разработана на основе ранее подготовленной концепции ИПУ и включает современные требования по раскрытию информации необходимой для эффективного вовлечения и участия граждан в процессе принятия управленческих решений. Методология направлена на привлечение внимания государства и общества вопросам важности обеспечения открытости и подотчётности платформ участия.

Это вторая оценка Индекса платформ участия на базе 14-ти межведомственных рабочих групп Совета национального развития при Президенте Республики Таджикистан, первая проводилась в июне месяце 2023 года, а текущая в апреле 2025 года в рамках реализации компонента 2 программы EGED, результаты которой представлены в данной работе.

Это исследование включает в себя сравнение двух оценок прогресса степени вовлеченности и участия организаций гражданского общества и молодежи в деятельности межведомственных рабочих групп Совета национального развития при Президенте Республики Таджикистан с 2023 по 2025 года. С работой можно ознакомиться на сайте: <http://www.hukukshinoson.tj>.

Мы рады получить ваши комментарии по электронной почте: u.dzhumaev@gmail.com.

¹ International budget survey, 8th edition. International Budget Partnership, <https://internationalbudget.org/wp-content/uploads/Open-budget-survey-2021-1.pdf>

² Совет национального развития при Президенте Республики Таджикистан, <https://developmentcouncil.tj/>



UK International
Development

Partnership | Progress | Prosperity

EGED

Effective Governance for
Economic Development

Эффективное Управление
для Экономического
Развития



МЕТОДОЛОГИЯ

Организаторы исследования:



Офис международной
общественной организация
Acted в Таджикистане;



ОО «Хукушиносон».

Миссия инициативы Индекс платформ участия (ИПУ) - улучшение благосостояния граждан посредством повышения эффективности государственных услуг, прозрачности и подотчетности реализации государственных стратегий и программ и справедливого распределения ресурсов через активное и компетентное вовлечение граждан и всех заинтересованных лиц в процесс принятия стратегических решений.

Стратегические цели исследования:

-  **1.** *Продвижение международных стандартов и лучших практик в Таджикистане.* Исследование ИПУ основано на адаптации передовых международно-признанных стандартов и норм вовлечения и участия общественности в процесс принятия управленческих решений.³
-  **2.** *Повышение уровня сотрудничества с госорганами, СМИ и заинтересованными сторонами.* Исследование направлено на развитие сотрудничества исследователей, международных и местных общественных организаций с государственными органами исполнительной и представительной власти, СМИ, бизнесом, партнёрами по развитию и другими заинтересованными сторонами для внедрения международных стандартов и норм эффективного развития платформ участия.
-  **3.** *Поддержка инициатив по повышению эффективности вовлечения и участия общественности, в том числе молодежи в рамках деятельности консультативно-совещательных органов.* Стратегическая инициатива, поддержанная в рамках исследования ИПУ направлена на поддержку исследований проводимых представителями общественных организаций в Республики Таджикистан по вопросам оценки эффективности вовлечения и участия общественности в рамках межведомственных рабочих групп Совета национального развития при Президенте Республики Таджикистан и других заинтересованных консультативно-совещательных платформ. Структура данного исследования соответствует заявленным критериям оценки механизмов участия используемые в Обзоре прозрачности государственного бюджета и Индекса открытости местных бюджетов.⁴
-  **4.** *Наращивание интеллектуального потенциала ОО, СМИ, академий и др. заинтересованных сторон, вовлеченных в процесс мониторинга, анализа и управления национальных и отраслевых программ развития.* Исследование ИПУ является одной из инициатив проекта «Гражданское общество за

³ Глобальная инициатива финансовой прозрачности (GIFT); Принципы по общественному участию в управлении государственными финансами., <https://fiscaltransparency.net/public-participation-principles-and-guide/>
Международная ассоциация общественного участия (IAP2); Ценности, этика и спектр общественного участия, <https://www.iap2.org/page/pillars>

⁴ International budget partnership, Open budget survey methodology, <https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/methodology>

подотчетность: активизация гражданского общества, в целях инклюзивного, основанного на фактических данных экономического роста в Центральной Азии» компонента 2 программы «Эффективное управление для экономического развития (EGED)», в рамках которой проводятся обучающие семинары и тренинги по повышению потенциала ОО, СМИ, академий, государственных организаций и др. заинтересованных сторон по мониторингу, анализу и эффективному управлению государственных стратегий и программ.⁵

- 5.** *Содействие международному сотрудничеству.* Одной из наиболее важных инициатив исследования ИПУ в рамках данного проекта следует считать создание устойчивого взаимодействия между государством, группами гражданского общества и международными институтами на примере Инициативы прозрачности бюджета Международного бюджетного партнерства, для продвижения современных стандартов и норм вовлечения и участия общественности в государственном управлении. В рамках инициативы ИПУ также планируется привлечь к сотрудничеству и другие заинтересованные международные организации для разработки механизмов устойчивого и эффективного вовлечения и участия общественности в системе государственного управления и повышения прозрачности и подотчетности процесса принятия управленческих решений. Со стороны Международного Бюджетного Партнерства свою экспертную поддержку в ИПУ оказывает страновой исследователь Джумаев У. М.

- 6.** *Повышение информированности общества о ходе реализации национальных и отраслевых стратегий и программ и создание условий для общественного участия в нем.* Приоритетной задачей исследования ИПУ считается создание возможностей публикации полной информации на всех этапах деятельности МРГ Совета НР при ПРТ и других консультативно-совещательных платформ, а также внедрение передовых практик по вовлечению общественности в процесс принятия управленческих решений. В этом направлении в рамках проекта также была сделана значительная работа по проведению серии тренингов для общественных организаций в 2022 году, которые были направлены на повышение их осведомленности о национальных и отраслевых стратегиях, программах и возможностей участия в их мониторинге и оценке.

Основная цель данного исследования - определение рейтинга вовлечения и участия организаций гражданского общества на основных этапах деятельности МРГ Совета НСР при ПРТ и других заинтересованных консультативно-совещательных групп.

Задачи исследования:

провести исследование в выбранных пилотных МРГ Совета НР при ПРТ и других заинтересованных консультативно-совещательных площадках и заполнить опросник;	рассчитать индекс платформ участия по ключевым показателям;	сравнить полученные индексы по каждой МРГ (платформе участия) между собой;	показать, какие платформы участия предоставляют больше возможностей своим гражданам для вовлечения и участия.
---	---	--	---

⁵ The Effective Governance for Economic Development (EGED) programme 2021-2025, <https://eged-ca.org/ru>

Применение передовой международной практики в исследовании:

Разработанная анкета оценки Индекса платформ участия (ИПУ) представляет собой передовую методологию исследования, основанная на современных подходах оценки прозрачности, подотчетности и участия общественности в системе государственного управления. Исследование ИПУ больше оценивает «то, что есть на практике», а не только «то, что прописано в законах» и предлагает рекомендации, которые помогут ответственным министерствам и ведомствам исполнительной власти без особых финансовых затрат повысить уровень прозрачности деятельности платформ участия и улучшить вовлеченность общественности в процесс государственного управления.

Исследование основано на адаптации международной практики участия общественности в системе государственного управления:

- Методология оценки участия общественности в рамках исследования Обзора открытости бюджета Международного Бюджетного Партнерства⁶
- Принципы по общественному участию в управлении государственными финансами. Глобальная инициатива финансовой прозрачности (GIFT)⁷
- Ценности, этика и спектр общественного участия. Международная ассоциация общественного участия (IAP2)⁸
- Условия вовлечения и участия общественности в рамках Партнерства открытого правительства (OGP)⁹

Периодичность исследования:

- Исследование ИПУ проводится один раз в год на основании данных, полученных от независимых исследователей.
- Результаты исследований будут доступны общественности.

Объект исследования – деятельность пилотных МРГ Совета НР при ПРТ и отобранных консультативно-совещательных групп за 2022 год.

Предмет исследования - сравнительные данные о наличии и практическом применении условий для вовлечения и участия общественности в деятельности МРГ Совета НР при ПРТ и отобранных консультативно-совещательных групп на каждой стадии работы (планирование, исполнения и отчетности).

Структура опросника исследования:

Опросник состоит из **5 разделов** и включает **22 вопроса**:

- **Раздел 1.** Представленность и наличие правового поля – 6 вопросов.
- **Раздел 2.** Наличие условий для вовлечения и участия – 7 вопросов.
- **Раздел 3.** Вовлеченность – 2 вопроса.
- **Раздел 4.** Активность – 3 вопроса.
- **Раздел 5.** Результат – 4 вопроса.

⁵ International Budget Partnership; Open Budget Initiative Midterm Review: Report for UKaid. 2011, <http://www.internationalbudget.org/opening-budgets/open-budget-initiative/>

⁶ Global Initiative for Fiscal Transparency; About the Guide and Public Participation Principles, <https://fiscaltransparency.net/public-participation-principles-and-guide/>.

⁷ International Association for Public Participation; Core Values, Ethics, Spectrum – The 3 Pillars of Public Participation, <https://www.iap2.org/page/pillars>

⁸ Open Government Partnership; Open Gov Challenge Tracker, <https://www.opengovpartnership.org/>

Ключевые документы, оцениваемые в исследовании – это основные производные документы, промежуточные и итоговые отчеты, протоколы заседаний, инструкции, положения, регламенты и прочая документация, представленная на основных этапах деятельности платформы участия. За основу методологии оценки доступности и полноты документов была принята и адаптирована методология Глобальной инициативы финансовой прозрачности (GIFT) и Международной ассоциации общественного участия (IAP2)¹⁰.

Структура индикаторов и источников информации по отдельным информационным блокам Индекса платформ участия представлена ниже (таблица 1).

Таблица 1. Индикаторы и источники информации оценки Индекса платформ участия

Информационный блок	Индикаторы	Источник информации
Раздел 1. Представленность и наличие правового поля	1.1. Наличие представителей ОГО в составе МРГ: 1). «Сколько членов ОГО представлено в составе МРГ?» 2). «Сколько организаций гражданского общества (ОГО) включено в состав МРГ?» 3). «Соблюдается ли гендерный паритет в составе МРГ?»	Утвержденный состав МРГ, список членов ОГО
	1.2. Наличие правового механизма регламентирующий вовлечение ОГО в деятельность МРГ: 4). «Существует ли официальный механизм вовлечения ОГО в работу МРГ?»	Положение об участии ОГО или другая доступная информация, регламентирующая вовлечение ОГО в МРГ Публикация информации (заявлений) о заинтересованности в участии ОГО в работе МРГ на официальных ресурсах, СМИ, соц. сети, онлайн рассылки.
	1.3. Ожидание правительства от участия ОГО в МРГ: 5). «Доступна ли для граждан информация о целях, задачах и ожиданиях правительства относительно вовлечения ОГО в работу МРГ?»	Положение об участии ОГО или другая доступная информация (инструкции, указы, официальные статьи)
	1.4. Цели и задачи ОГО при вовлечении в МРГ: 6). «Ставят ли ОГО перед собой конкретные цели и задачи участия в деятельности МРГ?»	Информация опубликованная со стороны ОГО о целях и задачах вовлечения в работу МРГ, отчеты и релизы об участии
Раздел 2. Наличие условий для вовлечения и участия	2.1. Публикация правовых документов, регламентирующие деятельность МРГ: 7). «Доступны ли для граждан основные правовые документы, регламентирующие деятельность МРГ?»	Опубликованные положения и инструкции регламентирующие деятельность МРГ
	1.6. Раскрытие информации о целях и задачах деятельности отдельной МРГ: 8). «Доступна ли для граждан информация о целях и задачах отдельной МРГ?»	Заявления, инструкции, положения, отчеты и пр. опубликованная информация
	1.7. Раскрытие информации на этапе планирования деятельности МРГ: 9). «Доступна ли для граждан информация о планах мероприятий МРГ (повестки заседаний)?»	Опубликованный план мероприятий (повестки заседаний) МРГ
	1.8. Механизм для участия ОГО и СМИ: 10) «Публикуются ли информация о повестке дня МРГ как минимум за 10 дней до заседания?»	Опубликованная информация

¹⁰ Глобальная инициатива финансовой прозрачности (GIFT); Принципы по общественному участию в управлении государственными финансами, <https://fiscaltransparency.net/public-participation-principles-and-guide/> Международная ассоциация общественного участия (IAP2); Ценности, этика и спектр общественного участия, <https://www.iap2.org/page/pillars>

	1.9. Трекинг заседаний МРГ: 11) «Публикуются ли протоколы всех проведенных заседаний МРГ?»	Пресс-релиз, протоколы заседаний
	1.10. Раскрытие информации о промежуточных и итоговых отчетах деятельности МРГ: 12) «Публикуются ли промежуточные и итоговые (годовые) отчеты о деятельности МРГ?»	Опубликованные промежуточные и итоговые (годовые) отчеты о деятельности МРГ
	1.11. Наличие потенциала ОГО: 13) «Соответствует ли уровень компетенции представителей ОГО поставленным задачам в рамках работы МРГ?»	Информация об уровне образования, места работы, должности, стаж, опыта работы и др. информации подтверждающая квалификацию
Раздел 3. Вовлеченность	3.1. Участие ОГО в планировании деятельности (определении повестки дня) МРГ: 14) «Были ли со стороны ОГО представлены какие-либо предложения или дополнения в план работ (повестку заседаний) МРГ?»	Протоколы учета предложений по утверждению плана мероприятий, Повестка дня
	13. Активность ОГО в проведении МиО и других исследований: 15) «Участвует ли ОГО в проведении МиО или других исследованиях?»	Количество представленных исследований, отчетов по МиО и др. вопросам
Раздел 4. Активность / Деятельность	4.1. Активность ОГО в обсуждении повестки дня: 16) «На сколько ОГО активны в обсуждении вопросов повестки дня?»	Протоколы участия, количество заданных вопросов, количество участия в обсуждениях
	4.2. Количество предложений, рекомендаций, представленных со стороны ОГО: 17) «Сколько предложений / рекомендаций, было сделано со стороны ОГО по результатам проведенных обсуждений?»	Протоколы встреч и обсуждений
	4.3. Количество предложений, рекомендаций ОГО учтенных со стороны МРГ: 18) «Сколько из предложений/рекомендаций было учтено со стороны МРГ?»	Протоколы учета предложений, отчеты по исполнению мероприятий
Раздел 5. Результат / Достижение ожиданий	5.1. Количество положительных рекомендаций и отзывов, поступивших на МиО и др. исследования, предложения / рекомендации сделанные со стороны ОГО 19) «Сколько положительных отзывов поступило на МиО, исследования, анализ, отчёты, предложения и рекомендации, представленные со стороны ОГО?»	Протоколы учета рекомендаций и отзывов
	5.2. Степень удовлетворенности МРГ от участия ОГО: 20) «Насколько руководство МРГ удовлетворена качеством вовлеченности ОГО?»	Интервью, опрос
	5.3. Положительные изменения в реализации задач НСР-2030 от участия ОГО: 21) «Какие задачи НСР-2030, стоящие перед МРГ, были решены благодаря вовлечению ОГО?»	Интервью, опрос
	5.4. Степень удовлетворенности самих ОГО от участия в работе МРГ: 22) «Смог ли ОГО достичь желаемых результатов от участия в МРГ?»	Интервью, опрос

Каждый вопрос анкеты имеет до пяти вариантов ответов от «а» до «е»:

- Ответы «а» или «б» описывают лучшую или хорошую практику. Ответ «а» указывает, что стандарт полностью соблюден или превышен, а «б» - указывает, что основные элементы стандарта были выполнены или в основном выполнены.
- Ответ «с» соответствует минимальным усилиям по достижению соответствующего стандарта, в то время как «d» означает, что стандарт не соблюдается вообще.
- Ответ «е» означает, что стандарт неприменим.

Некоторые вопросы, однако, имеют только четыре варианта ответа: «а» (стандарт соответствует), «б» (отвечает минимальным требованиям), «с» (стандарт не соответствует) или «d» (не применимо). Или возможны три варианта ответа: «а» (стандарт соответствует), «б» (стандарт не соответствует) или «с» (не применимо).

Количественное измерение ответов анкеты:

После заполнения анкеты, ответы рассчитываются количественно. Для вопросов с пятью вариантами ответа: ответу «а» присваивается числовая оценка 100 баллов, «б» - 67, «с» - 33, «d» - 0. Вопросы с ответами «е» не включены в агрегированные оценки районов.

Для вопросов с четырьмя вариантами ответов: ответу «а» присваивается 100 баллов, «б» - 50, «с» - 0, «d» - не включаются в агрегированную оценку.

Для вопросов с тремя вариантами ответов: ответу «а» присваивается 100 баллов, «б» - 0, «с» - не включаются в агрегированную оценку.

Расчёт Индекса платформ участия:

Индекс платформ участия (ИПУ) присваивает каждой платформе участия (МРГ) баллы от 0 до 100 на основе простого усредненного числового значения каждого из ответов на 22 вопроса опросника, которые оценивают наличие и практическое применение условий по вовлечению и участию общественности на основных этапах деятельности платформы участия.

Важным аспектом проведения исследования ИПУ следует считать базовую оценку доступности документов, указанных в качестве источников информации. Особенность исследования ИПУ заключается в том, что на начальном этапе оценивается доступность документации, связанной с деятельностью платформ участия, на основе которой в дальнейшем исследователь изучает полноту опубликованной информации и заполняет основные разделы опросника.

Сравнительное представление методологии оценки доступности документов о деятельности платформ участия представлена в таблице 2.

Таблица 2. Источники публикации информации на основных этапах деятельности платформ участия

Исследование	Сайт ответственных министерств и ведомств	Печатные и электронные СМИ	Доступность по запросу
ИПУ	ДА	ДА	НЕТ

В качестве основных источников оценки доступности опубликованной информации о деятельности платформ участия должны быть исследованы только сайты и печатные и электронные СМИ. Это требование включено в методологию по причине того, что в современной международной методологии оценки доступности документов определено, что «... документ считается “общественно-доступным” в случае, если он опубликован на соответствующем государственном вебсайте в указанных временных рамках и доступен бесплатно...»¹¹. Таким образом ввиду адаптации методологии исследования к общепризнанным международным стандартам и с целью приближения соответствия исследования ИПУ к другим исследованиям, как Индекс открытости государственного бюджета, Индекс открытости местных бюджетов был изменен подход к оценке доступности опубликованной информации.

Процесс исследования:

- Анкета для каждой платформы участия - МРГ Совета НР при ПРТ и отобранных консультативно-совещательных групп, **заполняется независимым исследователем**.
- Затем опросник каждой платформы участия **рассматривается экспертом**, который также никак не связан с правительством.
- Кроме того, опросник **направляется руководителям** платформ участия, ответственным министерствам с тем, чтобы они высказали замечания в связи с результатами исследования
- Исследователь **отвечает на замечания**, а эксперты **рассматривают любые конфликтующие ситуации**, чтобы обеспечить согласованность между странами при выборе ответов.



¹¹ International budget partnership; Open budget survey methodology, <https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/methodology>

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



1. Индекс платформ участия на примере 14-ти МРГ Совета национального развития при Президенте Республики Таджикистан: результаты

▲ 84,23

Индекс платформ участия (ИПУ) – 84,23 / 100 (вовлечение и участие организаций гражданского общества в деятельности МРГ Совета НР при ПРТ находится на достаточно развитом уровне)

Индекс платформ участия представляет собой среднеарифметический показатель, включающий следующие группы показателей (субиндексы), которые также являются усредненными значениями по группам показателей:

▲ 91,00

Представленность и наличие правового поля – 91,00 / 100 (представленность организаций гражданского сектора в составе МРГ находится на значительно развитом уровне, созданы значительные правовые условия для их вовлечения и участия)

▲ 83,85

Наличие условий для вовлечения и участия – 83,85 / 100 (на практике гражданам доступна значительная информация на этапах регламентирования, планирования, исполнения и отчетности деятельности МРГ)

▲ 77,46

Вовлеченность – 77,46 / 100 (на практике наблюдается значительный уровень вовлеченности организаций гражданского сектора на этапах планирования, исполнения, мониторинга и оценки деятельности МРГ)

▲ 77,86

Активность – 77,86 / 100 (на практике наблюдается достаточно высокая активность организаций гражданского сектора в обсуждении повестки дня заседаний МРГ, в представлении предложений и рекомендаций)

▲ 79,45

Результат – 79,45 / 100 (на практике результат вовлечения и участия организаций гражданского общества в деятельности МРГ оценивается как значительный)

Представленный Индекс платформ участия (ИПУ) показывает уровень взаимодействия организаций гражданского общества (ОГО) с межведомственными рабочими группами (МРГ) Совета национального развития при Президенте Республики Таджикистан (Совета НР при ПРТ). Согласно результатам исследования, благодаря оказанной экспертно-технической помощи в рамках проекта Совет НР при ПРТ смог своевременно улучшить правовые рамки, регламентирующие деятельность МРГ Совета, что тем самым создало благоприятные условия для вовлечения и участия организаций гражданского сектора в деятельности Совета НР при ПРТ, что в итоге привело к улучшению уровня представленности, вовлеченности, активности и результативности ОГО в составе 14-ти МРГ. Следует отметить, что данному результату предшествовала

большая ропотливая работа в рамках проекта направленная на не только регламентацию целей, задач и ожиданий для взаимодействия с ОГО со стороны самих МРГ, но и также связанная с усилением потенциала самих МРГ в подготовке и раскрытии необходимой информации связанной с ходом реализации работ. Так, например, благодаря своевременным консультациям о современных требованиях раскрытия данных и подотчетности процесса вовлечения граждан в процесс принятия управленческих решений, Секретариат Совета смог создать благоприятные условия для широкого вовлечения представителей общественных и других профессиональных организаций в составе отдельных МРГ. Вопросы ограниченности доступа граждан к необходимой информации и недостаточной вовлеченности, и активности ОГО на этапах планирования, исполнения и отчетности деятельности МРГ были не раз обсуждены и своевременно решены, что в итоге привело к повышению уровня вовлечения и участия ОГО в 14-ти МРГ Совета НР при ПРТ. Этот показатель в текущем раунде анализа оценивается как достаточно развитый.

Результаты расчета ИПУ и его составных элементов (субиндексов) представлены в диаграмме 1.

Диаграмма 1. Индекс платформ участия 14 МРГ Совета НР при ПРТ и его составные компоненты (в баллах), по результатам оценки 2025 года

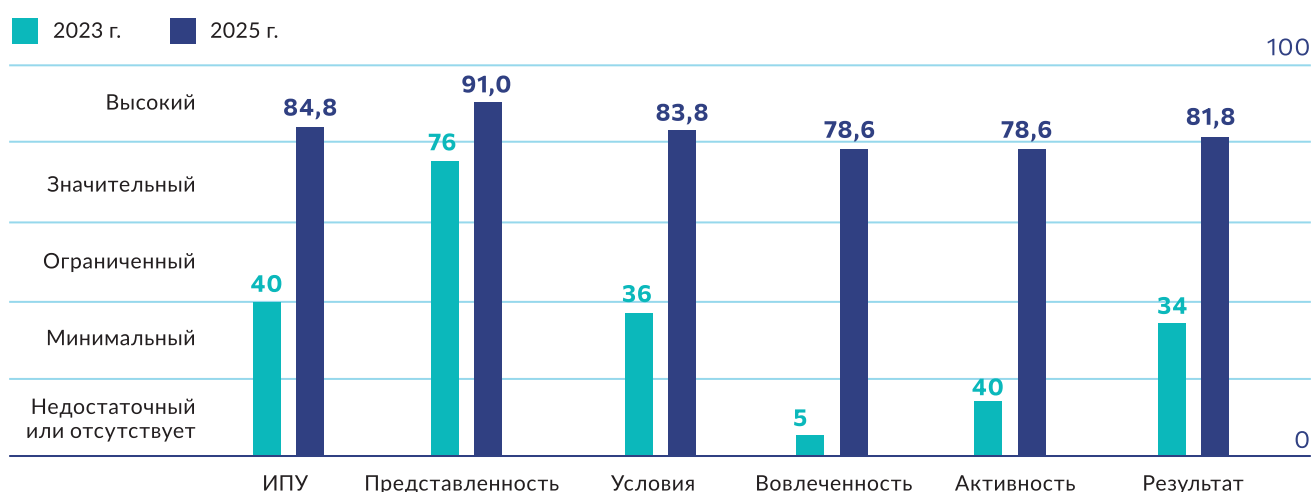


Индекс платформ участия составил 84,79 баллов из 100. Это высокий совокупный показатель, что говорит о достаточно развитом уровне участия общественности в деятельности межведомственных рабочих групп в целом. Однако детализация по компонентам показывает, где именно есть потенциал для улучшения. Компонент представленности свидетельствует о хорошей нормативной и структурной основе — в МРГ задействованы представители общественности, и их участие предусмотрено официальными документами. Высокий показатель также был достигнут по компоненту условия для участия это свидетель-

ствуется о создании базовых возможностей для диалога и взаимодействия МРГ с ОГО, где ключевую роль выполнило своевременное распространение информации на официальном сайте Совета НР при ПРТ, разработка и принятия регламентов деятельности МРГ прописывающие правила проведения заседаний МРГ с участием ОГО⁸. Несмотря на то, что возможности были улучшены, что повлияло на прирост уровня вовлеченности и участия ОГО в работе МРГ, но этот показатель все же чуть ниже ожидаемого. Общий результат ИПУ относительно высокий, но чуть ниже нормативных основ. Это говорит о некотором разрыве между созданными условиями и фактическими результатами участия. Одним из таких примеров является то, насколько предложения ОГО были учтены в документах и решениях заседаний МРГ.

Для того, чтоб оценить динамику прогресса сопоставим результаты оценки ИПУ 2025 года с результатами предыдущего исследования 2023 г. (рисунок 2).

Диаграмма 2. Насколько индекс платформ участия улучшился в 2025 году по сравнению с 2023 годом? (в баллах)



На диаграмме 2 проводится сравнительный анализ Индекса платформ участия (ИПУ) и его ключевых компонент за 2023 и 2025 годы, что позволяет проследить динамику развития вовлечения общественных организаций в работу межведомственных рабочих групп (МРГ) при Совете национального развития. Полученные данные показывают резкое и системное улучшение практически по всем направлениям.

В 2023 году совокупный ИПУ составлял лишь 40 баллов, что свидетельствовало о низком уровне реального участия общественности. Особенно слабыми были такие направления, как вовлеченность (всего 5 баллов) и активность (14 баллов), что указывало на крайне ограниченное участие ОГО в процессе обсуждений, формулирования предложений и влияния на принятие решений. Даже такие показатели как «условия» (36) и «результат» (34), которые напрямую связаны с организационными возможностями участия и влиянием ОГО, также находились на критически низком уровне. Относительно высокий показатель «представленности» (76) говорит о том, что вовлеченность представителей гражданского общества было обеспечено, и, судя по остальным параметрам, их участие придало значительный результат в работу МРГ.

Ситуация кардинально изменилась в 2025 году. Совокупный ИПУ вырос более чем вдвое — до 84,8 баллов, что отражает качественный сдвиг в сторону подлинного участия и прозрачности. Особенно важно отметить значительный рост таких показателей как:

¹²

Регламент деятельности МРГ: <https://developmentcouncil.tj/secretariat/26-about-the-secretariat.html>

- **Вовлеченность: с 5 до 78,6** — указывает на то, что общественные организации начали действительно участвовать в обсуждениях, вносить предложения и вести диалог с государственными структурами.
- **Активность: с 14 до 78,6** — говорит о росте инициативности со стороны ОГО, включая выступления, письменные предложения, экспертные оценки и участие в выработке решений.
- **Условия участия: с 36 до 83,8** — это результат создания организационных и технических условий: доступ к информации, вовремя опубликованные повестки, документы, протоколы, возможности выступлений и обсуждений.
- **Результат: с 34 до 81,8** — свидетельствует о том, что мнения и рекомендации общественности начали учитываться, а их вклад стал видим в итоговых документах, стратегиях и решениях.
- **Представленность выросла с 76 до 91** — подтверждая укрепление нормативной базы и расширение состава участников от гражданского сектора.

Все компоненты ИПУ за два года показали существенный рост. Это говорит о системной работе по улучшению механизмов участия и взаимодействия между государством и гражданским обществом. Наиболее резкий прогресс — по компонентам, которые в 2023 году находились на крайне низком уровне: вовлеченность и активность, что свидетельствует о переходе от формального представительства к реальному и конструктивному участию. Такая динамика позволяет говорить о становлении новой культуры взаимодействия, при которой платформа межведомственных рабочих групп становится не только механизмом координации, но и пространством для инклюзивного и подотчётного государственного управления. Полученные результаты можно рекомендовать для распространения в другие консультативно-совещательные органы, а также использовать как основу для ежегодного мониторинга и оценки прогресса вовлечения ОГО в процессы государственного планирования и реализации стратегий.

Теперь рассмотрим результаты ранжирования ИПУ по всем 14 МРГ Совета НР при ПРТ (диаграмма 3).

Диаграмма 3. Насколько индекс платформ участия сопоставим по 14 МРГ в 2025 году? (в баллах)



Итак, наше исследование охватило 14 Межведомственных рабочих групп (МРГ) Совета национального развития при Президенте Республики Таджикистан (Совета НР при ПРТ). ИПУ как средневзвешенный показатель вовлечения и участия ОГО в деятельность отдельных МРГ как видно по данным диаграммы 3 составил в среднем выражении между 14 МРГ – 84,75 баллов. Этот показатель в 2023 году составлял всего 39 баллов. Налицо более чем двукратное развитие среднего балла. Одинадцать МРГ (78,5% из общего числа) получили индекс выше 84,75 баллов и расположились выше среднего показателя. И все они оцениваются как высокий уровень. По остальным 3 МРГ (21,5%) балл ИПУ варьируется от 40,4 до 79,4 баллов и находится ниже среднего показателя в диапазоне от ограниченного до значительного уровня участия ОГО. Наименьшие баллы ИПУ в данном диапазоне получили такие МРГ как МРГ №9 «Эффективность государственного управления и верховенство закона» и МРГ 14 «Финансирование НСР 2030 и ЦУР». Но несмотря на это, данные МРГ имеют достаточно потенциала увеличить уровень участия ОГО и создать условия для благоприятного взаимодействия с гражданским сектором.

При переходе к более детализированному анализу по направлениям деятельности МРГ, картина становится ещё более выразительной. В 2023 году уровень участия по большинству тематических направлений находился на крайне низком уровне – средний показатель ИПУ не превышал 39 баллов. По направлениям «Комплексное управление водными ресурсами» и «Ускоренная индустриализация» значения были самыми низкими – по 35,8 балла, что указывало на отсутствие или минимальное участие общественных акторов в данных секторах. Аналогично, по направлениям «Защита окружающей среды», «Эффективность государственного управления», «Качество образования», «Здравоохранение», «Продовольственная безопасность» и «Финансирование НСР-2030» показатели колебались в интервале 37–41 балл, что подтверждало исключительно декларативный характер участия.

Однако в 2025 году произошёл системный прорыв. ИПУ по большинству направлений достиг уровней свыше 90 баллов. В частности, наивысшие показатели достигнуты по направлениям «Социальная защита» и «Расширение производственной занятости» – по 95,3 балла, что свидетельствует о высокой интеграции гражданского общества в механизмы выработки социальной и трудовой политики. Близки к ним и направления «Продовольственная безопасность» и «Здравоохранение» (по 93,7), а также «Гендерное равенство» (90,5). Эти показатели позволяют утверждать, что участие ОГО в данных сферах стало неотъемлемым элементом национального механизма устойчивого развития. Даже в таких ранее слабых компонентах, как «Мониторинг и оценка» (79,4), «Комплексное управление водными ресурсами» (85,7) и «Ускоренная индустриализация» (85,7), наблюдается качественное улучшение. Это отражает институциональное признание необходимости участия ОГО в комплексных, технически насыщенных направлениях, где ранее доминировал исключительно государственный аппарат.

Для более детального анализа уровня вовлеченности и участия ОГО в деятельности МРГ рассмотрим отдельные показатели (субиндексы) ИПУ. В следующем параграфе мы представили анализ и оценку первого наиболее важного фактора, влияющего на вовлеченность и участие ОГО в МРГ связанного с представленностью ОГО в составе МРГ и наличия правового поля.

EGED

Effective Governance for
Economic Development

Эффективное Управление
для Экономического
Развития





2. Представленность и наличие правового поля

«Представленность и наличие правового поля» является важным начальным блоком (субиндексом) оценки ИПУ.

Данный блок включает следующий набор вопросов (таблица 3).

Таблица 3. Вопросы по блоку «Представленность и наличие правового поля»

Категория вопросов	Вопрос
1.1. Наличие представителей ОГО в составе МРГ	1. Сколько представителей ОГО включено в состав МРГ (%)
	2. Сколько организаций ГО включено в состав МРГ (ед.)
	3. Соблюдается ли гендерный паритет в составе МРГ? (%)
1.2. Наличие правового механизма регламентирующий вовлечение ОГО в деятельность МРГ	4. Существует ли правовой механизм регламентирующий вовлечение ОГО в деятельность МРГ?
1.3. Ожидание Совета / руководителя МРГ от участия ОГО в составе МРГ	5. Публикуется ли на практике информация о целях, задачах и ожиданиях Совета/ руководителя МРГ относительно вовлечения ОГО в деятельность МРГ?
1.4. Цели и задачи ОГО при вовлечении в МРГ	6. Ставят ли ОГО перед собой конкретные цели и задачи вовлечения в деятельность МРГ?



В блоке «Представленность и наличие правового поля» 4 категории вопросов включающие 6 основных вопросов. Основная цель данного блока заключается в оценке начальных условий способствующие успешному взаимодействию государственных органов с гражданским сектором в рамках Совета и МРГ. Основное внимание уделено оценке количества ОГО включенных в состав МРГ, созданию правовых условий для участия ОГО, и наличию конкретных целей, задач и ожиданий среди руководителей МРГ и ОГО по взаимодействию.

Результаты расчета по блоку «Представленность и наличие правового поля» среди 14 МРГ Совета НР при ПРТ представлены на диаграмме 4.

Диаграмма 4. Представленность ОГО в 14 МРГ и наличие правового поля для вовлечения ОГО в 2025 г.? (в баллах)



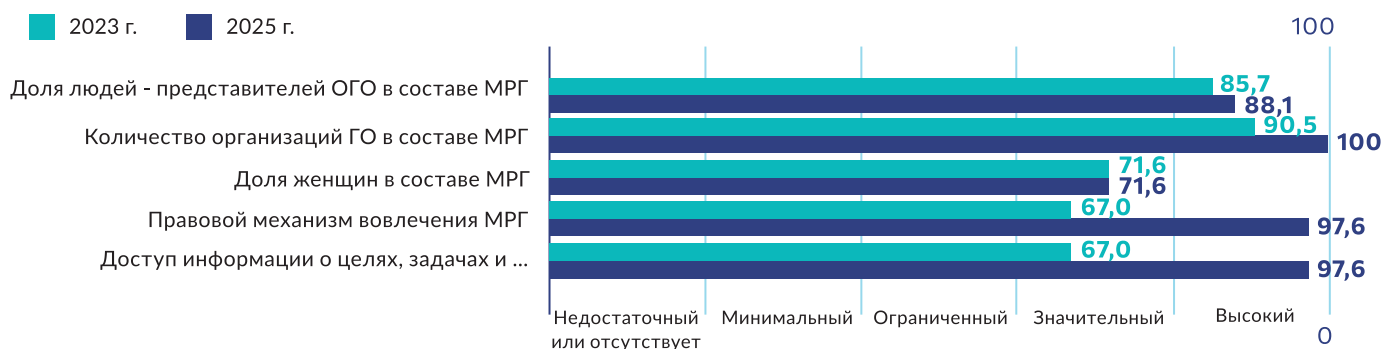
Как следует из диаграммы 4, по первому блоку оценки ИПУ «Представленность и наличие правового поля» среднее значение индекса в 2025 году составило 91 балл, что на 13,6 баллов (или 17,8%) больше среднего балла по данному компоненту в 2023 году. Это высокий результат свидетельствует о том, что в Совете НР при ПРТ благодаря разработке и принятию регламента создались все необходимые условия для эффективного вовлечения МРГ с гражданским обществом, что привело к значительному уровню вовлечения ОГО в состав МРГ.

Из 14 МРГ включенные в оценку, 9 из них (64,2%) имеют индекс выше среднего значения по совокупности в диапазоне от 93,4 до 100,0 баллов, что свидетельствует о высоком уровне представленности ОГО в этих МРГ. В девятку МРГ с наиболее высоким индексом попали МРГ №2, 5, 8, 10, 11, 12, 14, 3, 7. Это практически те же самые МРГ, которые имели относительно высокий субиндекс по данному компоненту в 2023 году. Наиболее высокий индекс в размере максимальных 100 баллов по данному блоку получили МРГ №2 «Преодоление коммуникационного тупика и превращение в транзитную страну» и МРГ №5 «Расширение производительной занятости» и МРГ8 «Социальная защита».

Два МРГ (МРГ №9 и 13) имеют значительный показатель по данному блоку в диапазоне от 73,2 до 80,2 баллов, но чуть ниже среднего по совокупности.

Динамика по отдельным вопросам блока представлена на диаграмме 5.

Диаграмма 5. Результаты оценки по отдельным вопросам блока «Представленность и наличие правового поля» в 2025 г. (в баллах)



Анализ представленных данных позволяет оценить качественную трансформацию институциональных механизмов и условий участия организаций гражданского общества (ОГО) в деятельности межведомственных рабочих групп (МРГ) при Совете национального развития в Таджикистане в период с 2023 по 2025 год. Показатели, охватывающие как количественные, так и нормативно-процедурные аспекты участия, демонстрируют устойчивую тенденцию к институционализации и усилению роли гражданского сектора в принятии решений.

Во-первых, следует отметить умеренное, но положительное изменение в показателе доли людей – представителей ОГО в составе МРГ, который увеличился с 85,7% до 88,1%. Хотя рост составляет лишь 2,4 процентных пункта, он подтверждает сохранение высокого уровня включённости представителей гражданского общества в процессы на институциональном уровне. Однако, в условиях, когда верхняя граница близка к 100%, дальнейшие количественные приросты будут замедляться — поэтому ключевым становится качество этого участия, а не только численность.

Гораздо более значимое изменение наблюдается в показателе «количество организаций ГО в составе МРГ», который достиг максимального значения — 100% в 2025 году по сравнению с 90,5% в 2023 году. Это может свидетельствовать о полном охвате всех 14 межведомственных групп представителями различных НПО и инициативных объединений, что указывает на растущую институциональную открытость МРГ и политическую волю к инклюзивному управлению.

Относительно гендерного баланса, данные остаются неизменными: доля женщин в составе МРГ зафиксирована на уровне 71,6% в оба года. Это высокий показатель, значительно превышающий международные стандарты критической массы (30–40%) и свидетельствующий о закреплённом характере инклюзивной гендерной политики в межведомственном взаимодействии. Однако стагнация на данном уровне может указывать как на достижение верхнего структурного предела с учётом состава ОГО, так и на возможное отсутствие дополнительных механизмов продвижения гендерной справедливости на уровне лидерства и повестки.

Наиболее впечатляющие изменения произошли в двух структурно-правовых показателях. Наличие правового механизма вовлечения ОГО увеличилось с 67,0% в 2023 году до 97,6% в 2025 году. Подобная динамика указывает на существенное совершенствование нормативной базы, в том числе возможное принятие положений, регламентов, меморандумов или иных официальных документов, формализующих участие НПО в процессе работы МРГ. Данный сдвиг критически важен, так как именно формализация обеспечивает устойчивость участия и защищает от произвольного исключения представителей гражданского общества.

Параллельно с этим вырос и показатель доступа к информации о целях, задачах и ожиданиях по вовлечению ОГО — также с 67,0% до 97,6%. Это свидетельствует о переходе от частичной или формальной прозрачности к реальной, полноценной открытости со стороны государственных и межведомственных структур. Улучшение доступа к информации создает предпосылки для осмысленного и результативного участия, а также обеспечивает равные условия для всех участников платформы. Более того, это напрямую соотносится с принципами подотчётности и транспарентности, заложенными в международных подходах к управлению развитием.

В следующем параграфе рассмотрим анализ второго блока компонента ИПУ, связанный с наличием условий для вовлечения и участия ОГО в деятельности МРГ.







3. Наличие условий для вовлечения и участия

В рамках второго блока (субиндекса) оценки ИПУ посвященный вопросам наличия условий для вовлечения и участия ОГО в деятельности МРГ была осуществлена оценка по следующим показателям (таблица 4).

Таблица 4. Вопросы по блоку «Наличие условий для вовлечения и участия»

Категория вопросов	Вопрос
2.1. Публикация правовых документов, регламентирующие деятельность МРГ	7. Доступны ли для граждан основные правовые документы, регламентирующие деятельность МРГ?
2.2. Раскрытие информации о целях, задачах, структуре, полномочиях, направлениях деятельности и правилах проведения заседаний МРГ	8. Доступна ли для граждан информация о целях, задачах, членах, полномочиях, направлениях деятельности и правилах проведения заседаний МРГ?
2.3. Раскрытие информации на этапе планирования деятельности МРГ (за анализируемый период)	9. Доступна ли для граждан информация о плане работы (график проведения заседаний) МРГ?
2.4. Механизм для участия ОГО	10. Публикуется ли повестка заседаний МРГ?
2.5. Трекинг заседаний МРГ	11. Публикуются ли протоколы заседаний МРГ?
2.6. Раскрытие информации о промежуточных и итоговых отчетах деятельности МРГ	12. Публикуются ли промежуточные и итоговые (годовые) отчеты о деятельности МРГ?
2.7. Наличие потенциала ОГО	13. Соответствует ли уровень компетенции представителей ОГО заявленным направлениям деятельности МРГ?



В блоке «Наличие условий для вовлечения и участия» 7 категорий вопросов включающие 7 основных вопросов. Основная цель данного блока заключается в оценке уровня раскрытия информации для граждан об основных НПА регламентирующие деятельность МРГ и ключевой информации на этапах планирования, исполнения, мониторинга и отчетности работ МРГ.

Результаты расчета по блоку «Представленность и наличие правового поля» среди 14 МРГ Совета НР при ПРТ представлены на диаграмме 6.

Диаграмма 6. Наличие условий для вовлечения и участия ОГО в деятельности МРГ в 2025 г. (в баллах)



Из диаграммы 6 следует, что уровень раскрытия информации со стороны МРГ и Совета НР при ПРТ, которое влияет на формирование условий для вовлечения и участия ОГО в деятельность МРГ достаточно совершенствовался и составил в среднем значении 83,8 баллов и оценивается как высокий.

Развитие доступа граждан к информации о целях, задачах, ожидаемых результатах, планах повестках заседаний и протоколах МРГ позволили улучшить прогресс в создании условий участия гражданского общества в межведомственных рабочих группах (МРГ). Если в 2023 году среднее значение субиндекса условия участия составляло лишь 35,7, то уже к 2025 году оно возросло до 83,8, что отражает почти двукратный рост уровня включённости организаций гражданского общества в секторальную политику и процессы принятия решений. Особенно впечатляющие темпы роста наблюдаются в таких МРГ, как продовольственная безопасность, здравоохранение и социальная защита, где субиндекс условий участия вырос с уровня в 35–45% до 95,2% —100 % по шкале оценки. Сходная динамика наблюдается по таким МРГ, как гендерное равенство, энергетическая безопасность, индустриализация, и преодоление инфраструктурных барьеров — где субиндекс вырос более чем на 50 процентных пунктов. Этот рост отражает активные попытки ответственных государственных министерств включать гражданское общество в повестку структурных реформ и обсуждении действующей политики.

Для более подробного анализа взглянем на распределение баллов по составным вопросам данного блока (таблица 5).

Таблица 5. Результаты оценки по отдельным вопросам блока «Наличие условий для вовлечения и участия»

Вопрос	Балл	Значение
7. Доступны ли для граждан основные правовые документы, регламентирующие деятельность МРГ?	96,4	Высокий
8. Доступна ли для граждан информация о целях, задачах, членах, полномочиях, направлениях деятельности и правилах проведения заседаний МРГ?	100	Высокий
9. Доступна ли для граждан информация о плане работы (график проведения заседаний) МРГ?	66,6	Значительный
10. Публикуется ли повестка заседаний МРГ?	92,8	Высокий
11. Публикуются ли протоколы заседаний МРГ?	92,8	Недостаточный или отсутствует
12. Публикуются ли промежуточные и итоговые (годовые) отчеты о деятельности МРГ?	88,1	Высокий

Основным правовым документом регламентирующий деятельность МРГ является Положение о Совете НР при ПРТ¹³. Ввиду отсутствия утвержденного регламента деятельности отдельных МРГ рейтинг по данному вопросу составил 50 баллов в 2023 году. Положение включает информацию о целях, задачах, членах, полномочиях, направлениях деятельности и правилах проведения заседаний МРГ. Положение обязательно для исполнения всем МРГ. Поэтому данному вопросу присвоено 100 баллов. В 2025 году хорошим результатом стало утверждение регламентов и их публикаций на вебсайте Совета НР при ПРТ. Анализ представленных данных по оценке прозрачности и доступности информации о деятельности межведомственных рабочих групп (МРГ) свидетельствует о значительном прогрессе. В целом по пяти из шести индикаторов уровни баллов находятся в диапазоне от 88,1 до 100, что соответствует высокому уровню прозрачности. Особенно положительным является тот факт, что информация о целях, задачах, членах и правилах деятельности МРГ доступна гражданам на 100% — это указывает на наличие четко структурированной и публично размещённой информации, регулирующей деятельность рабочих групп. Также крайне высокие баллы были присвоены доступности правовых документов (96,4) и публикации повесток заседаний (92,8), что создаёт предпосылки для системного участия заинтересованных сторон и надлежащего гражданского контроля в деятельности МРГ.

На этапе планирования деятельности МРГ гражданам доступна информация о плане работ и повестке заседаний, что создаёт условия для вовлечения граждан в процесс деятельности МРГ. На этапе исполнения предоставляется достаточный объем информации и преимущественно в форме пресс-релизов на официальном вебсайте МРГ.¹⁴ Все МРГ разместили на своих страничках обновленные протоколы проведенных встреч информация по которой может быть наиболее полезна для оценки в виду принятых решений и учета активности представителей ОГО в процессе заседаний МРГ.

Активная публикация пресс-релизов предоставляет определенную информацию о промежуточной и частично итоговой деятельности МРГ. В целом следует отметить, что раскрытие официально задокументированных планов работ, повестки заседаний и протоколов за анализируемый период свидетельствует о достаточном уровне доступа граждан к ключевой информации на этапах планирования и реализации деятельности МРГ. Исследование показало, что данные документы разрабатываются, есть в наличии и публикуются совместно с протоколами заседаний.

¹³ Положение Совета национального развития при Президенте Республики Таджикистан. URL: https://developmentcouncil.tj/uploads/legal_acts/626a362e45c5e_nizomnomai-shmr-2018-3-jazyka-1-1.pdf

¹⁴ Пресс-релиз встречи МРГ по Здравоохранению. URL: <https://developmentcouncil.tj/news/198-meeting-interdepartmental-working-group-health-national-development-co.html>



4. Вовлеченность и активность ОГО в деятельности МРГ

Вовлеченность и активность ОГО в деятельности МРГ являются важными блоками оценки ИПУ. Помимо включения ОГО в состав МРГ и развитию доступа граждан к ключевой информации на основных этапах деятельности МРГ важно осознать степень вовлеченности и активности самих ОГО в обсуждении плана работ, проведения мониторинга, подготовки докладов и отчетов, что может свидетельствовать о вкладе ОГО в достижении целей деятельности МРГ. С этой целью в рамках блока «Вовлеченность на этапе планирования, исполнения и мониторинга» оценка включает два основных этапа взаимодействия вопрос по которым представлены в таблице 6.

Таблица 6. Вопросы по блоку «Вовлеченность на этапе планирования, исполнения и мониторинга»

Категория вопросов	Вопрос
3.1. Вовлеченность ОГО в планировании деятельности МРГ	14. Вовлекались ли представители ОГО в обсуждение годового плана работ (повестки заседаний) МРГ?
3.2. Вовлеченность ОГО в проведение МиО, исследований и подготовку анализа или отчетов в рамках плана работ МРГ	15. Вовлекались ли представители ОГО в проведение МиО, каких-либо исследований и подготовку анализа или отчетов в рамках плана работ МРГ?

В блоке «Вовлеченность» оценка ИПУ включает два основных вопроса связанных вовлечением ОГО на этапах планирования, исполнения и мониторинга деятельности МРГ.

Результаты по субиндексу «Вовлеченность» представлены на диаграмме 7.

Диаграмма 7. Вовлеченность ОГО на этапах планирования, исполнения и мониторинга деятельности МРГ (в баллах)



Анализ динамики вовлеченности общественных организаций (ОГО) на этапах планирования, исполнения и мониторинга деятельности межведомственных рабочих групп (МРГ) за период с 2023 по 2025 годы демонстрирует качественный сдвиг от минимального или полного отсутствия участия к институционализированной и содержательной вовлеченности во многих секторах. Среднее значение по всем МРГ выросло с 5,8 до 78,6 баллов, что указывает на шестнадцатикратное увеличение вовлеченности ОГО в процесс принятия решений в рамках МРГ. В 2023 году практически все направления, за редким исключением, демонстрировали нулевой уровень вовлеченности ОГО, что свидетельствовало о системной проблеме отсутствия каналов участия, процедур привлечения гражданского общества и низкой институциональной открытости. Исключением был лишь сектор «Мониторинг и оценка» с 33,5 балла и частично — сферы энергетической безопасности и образования, получившие по 16,5 балла. Это говорит о том, что к 2023 году лишь единичные группы начали практиковать частичное вовлечение ОГО, и эти практики не носили системного характера.

К 2025 году ситуация кардинально изменилась: сразу четыре сектора достигли 100 баллов — энергетическая безопасность, продовольственная безопасность, занятость и образование. Это свидетельствует о полной и всесторонней интеграции гражданского общества в процессы стратегического планирования, реализации программ и их последующего мониторинга в данных направлениях. Причём особенно впечатляющей является динамика в секторах, где в 2023 году вовлеченность была на нуле, а в 2025 достигла максимума (например, продовольственная безопасность и занятость) — что указывает не просто на институциональные реформы, но и на повышение доверия к ОГО как полноправным участникам процессов.

Целый блок секторов (включая гендерное равенство, охрану окружающей среды, водные ресурсы, здравоохранение, индустриализацию) продемонстрировали устойчивый рост до 83,5 баллов. Это может говорить о структурированной, но ещё не до конца формализованной практике участия, где, возможно, гражданское общество участвует через неформальные консультации, проектные группы или тематические сессии, однако отсутствует полное закрепление процедур или формальных обязанностей.

В то же время два направления остаются аутсайдерами. Во-первых, сектор «Финансирование НСР-2030» демонстрирует слабое вовлечение — всего 33 балла, что может быть связано с закрытым характером бюджетного планирования и ограниченным доступом гражданских организаций к фискальной информации. Во-вторых, по направлению «Эффективность государственного управления» показатели остаются нулевыми, что вызывает обеспокоенность, учитывая, что именно этот сектор должен задавать стандарты прозрачности, подотчетности и участия. Его отставание может быть признаком инерционности управленческих структур, слабой политической воли или отсутствия систематических подходов к вовлечению ОГО в реформы управления.

Из диаграммы следует, что среднее значение по вовлечению ОГО на этапах планирования и мониторинга МРГ составил 4,8 баллов, что оценивается как недостаточный уровень или отсутствие вовлечения. Из 14 МРГ всего в 3 МРГ (21,4%) наблюдается определенная вовлеченность со стороны ОГО в деятельность МРГ. На страничках МРГ №13, №1 и №6 представлена определенная информация о вовлеченности отдельных представителей ОГО процесс проведения мониторинга, проведения исследований и представления анализа, что в итоге повлияло на рейтинг данных МРГ. По другим МРГ подобная информация не доступна.

Важно отметить, что на практике вовлеченность ОГО на отдельных этапах деятельности МРГ может активно наблюдаться, однако согласно методологии исследования, вся активность ОГО при планировании, обсуждении, исследовании, мониторинге или другой деятельности в рамках МРГ должна быть строго задокументирована в протоколе заседания или отмечена в отдельных публикациях, которые в первую очередь должны быть доступны общественности на официальных страничках МРГ вебсайта Совета НР при ПРТ. В случае отсутствия доступности к данной информации уровень вовлеченности ОГО оценивается как «отсутствует», так как для граждан не предоставляется возможности судить о состоянии дел в этом направлении. Следовательно доступ к ключевой информации на основных этапах деятельности МРГ является основополагающим фактором в оценке совокупного индекса и субиндексов ИПУ.

По блоку вопросов «Активность ОГО в работе МРГ» в рамках ИПУ была проведена оценка следующих вопросов (таблица 7).

Таблица 7. Вопросы по блоку «Активность ОГО в работе МРГ»

Категория вопросов	Вопрос
4.1. Активность ОГО в обсуждении повестки дня	16. Участвовали ли представители ОГО в обсуждении вопросов повестки дня на заседаниях МРГ?
4.2. Количество предложений, рекомендаций, представленных со стороны ОГО	17. Сколько предложений/рекомендаций, было сделано со стороны ОГО по результатам проведенных обсуждений?
4.3. Количество предложений, рекомендаций ОГО, учтенных со стороны МРГ	18. Сколько предложений/рекомендаций, предложенных по результатам обсуждений представителями ОГО были учтены со стороны МРГ?

По трем основным категориям были оценены три вопроса опросника. Основное внимание уделено оценке взаимодействия членов ОГО с МРГ в процессе работы, а именно обсуждения повестки дня на заседаниях, и результаты активности ОГО, выраженные в количестве представленных предложений и рекомендаций со стороны ОГО и их учете со стороны МРГ. Результаты оценки по данному блоку представлены на диаграмме 8.

Согласно результатам оценки приведенные на диаграмме 8 средний бал по блоку «Активность ОГО в работе МРГ» среди 14 МРГ Совета НР при ПРТ составил 14,2 баллов, что свидетельствует о недостаточном уровне активности ОГО. Из 14 МРГ включенные в оценку у 4-х МРГ (28,5% из совокупности) - МРГ №1 «Обеспечение энергетической безопасности и эффективного использования энергии», МРГ №13 «Мониторинг и оценка», МРГ №8 «Социальная защита», МРГ №6 «Качественное образование» уровень активности ОГО в работе МРГ оценивается в 22,3 баллов. Этот показатель выше среднего значения по блоку и оценивается как минимально допустимое.



Диаграмма 8. Активность ОГО в работе МРГ (в баллах)


В 2023 году уровень активности ОГО был крайне низким, со средним значением 14,2 балла. Во многих секторах наблюдался единичный показатель (11 баллов), что отражает участие отдельных представителей без системной роли организаций. Даже в самых активных группах — таких как энергетическая безопасность, социальная защита, образование и мониторинг и оценка — баллы не превышали 22,3, что свидетельствует о точечном и ограниченном характере участия, часто в виде консультаций, а не полноценного соучастия в рабочих процессах.

К 2025 году ситуация радикально изменилась. Средний уровень активности вырос более чем в 5,5 раз — до 78,6 баллов. Четыре сектора достигли 100 баллов: Энергетическая безопасность, Преодоление коммуникационного тупика, Занятость, Социальная защита.

Это указывает на полное и устойчивое включение ОГО в рабочие процессы соответствующих МРГ: участие в заседаниях, подготовке материалов, разработке предложений и мониторинге решений. Особенно показателен прогресс в направлениях, имевших минимальный уровень активности в 2023 году, а именно — занятость и коммуникационная инфраструктура, что говорит о целенаправленных институциональных сдвигах в сторону расширения участия.

Блок секторов с оценкой 89 баллов (гендерное равенство, здравоохранение, продовольственная безопасность, охрана окружающей среды, образование) также демонстрирует стабильную активность ОГО, которая хотя и не является абсолютной, но очень близка к максимально возможной. Вероятно, в этих секторах ещё остаются нерешённые технические или процедурные барьеры (например, нерегулярность заседаний, неформализация роли ОГО в повестке, ограниченное представительство в экспертных подгруппах).

Наблюдается умеренная активность (78 баллов) в секторах водных ресурсов, индустриализации и мониторинга, связано с высокой технической сложностью тем и необходимостью институционального времени для подготовки ОГО к полноценному участию. Этот показатель отражает структурное исключение ОГО из участия в планировании и обсуждении фискальных и административных реформ. Причины могут крыться как в недостатке политической воли, так и в непрозрачности процессов, а также в отсутствии механизмов гражданского контроля и недостаточной подготовке самих ОГО к обсуждению сложных управленческих тем.

Наблюдается между 2023 и 2025 годами, особенно в социально значимых и инфраструктурных секторах. Однако сохраняется системная инерция в направлениях, касающихся государственного управления и финансирования, что требует отдельного внимания политических акторов и донорского сообщества для устранения институциональных барьеров и выравнивания уровней участия.

Но для того, чтоб оценить состояние активности ОГО в разрезе отдельных категорий вопросов данного блока обратимся к результатам оценки по отдельным вопросам блока «Активность ОГО в работе МРГ» (диаграмма 9).

Диаграмма 9. Результаты оценки по отдельным вопросам блока «Активность ОГО в работе МРГ» в 2025 г. (в баллах)



Из диаграммы 9 следует, что активность ОГО в обсуждении повестки дня выросла почти в 2,1 раза — с 40,29 до 85,6 баллов, что указывает на формализованное и регулярное участие представителей гражданского сектора в планировании содержательной работы МРГ. Во-вторых, количество представленных предложений и рекомендаций со стороны ОГО увеличилось более чем в 30 раз (с 2,36 до 76,3 баллов), что свидетельствует о качественном росте как вовлеченности, так и экспертизы организаций. Наиболее значимый результат — это то, что в 2023 году ни одно предложение ОГО не было учтено (0 баллов), в то время как в 2025 году уровень учета достиг 73,9 баллов. Это свидетельствует о принципиальном сдвиге в институциональной открытости и восприимчивости МРГ к мнению гражданского общества, а также о повышении качества самих предложений ОГО.





5. Результат

Оценка результата взаимодействия является заключительным блоком вопросов в исследовании ИПУ. В рамках этого блока осуществляется оценка того, насколько представители ОГО, руководители и члены МРГ удовлетворены от взаимодействия в процессе деятельности МРГ Совета НР при ПРТ. Данный блок включает следующие категории вопросов (таблица 8).

Таблица 8. Вопросы по блоку «Результат»

Категория вопросов	Вопрос
5.1. Количество положительных отзывов, поступивших на МиО и др. исследования, анализ, отчёты, предложения / рекомендации сделанные со стороны ОГО	19. Сколько положительных отзывов поступило на МиО, исследования, анализ, отчёты, предложения и рекомендации сделанные со стороны ОГО?
5.2. На сколько оправдались ожидания (цели) Руководителя МРГ от участия ОГО в составе МРГ?	20. На сколько оправдались ожидания (цели) Руководителя МРГ от участия ОГО в составе МРГ?
5.3. Степень удовлетворенности самих ОГО от участия в работе МРГ	21. Смог ли ОГО достичь желаемых результатов от участия в МРГ?
5.4. Положительные изменения в реализации задач НСР-2030 от участия ОГО	22. Какие задачи НСР-2030, стоящие перед МРГ, были решены благодаря вовлечению ОГО?



В блоке «Результат» оценка ИПУ включает три основных вопроса связанных с оценкой результата активности ОГО выраженные в наличии положительных отзывов, поступивших на результаты мониторинга и оценки, исследований, анализа, отчётов, предложений и рекомендаций представленные со стороны ОГО в рамках вовлеченности в деятельность МРГ. Также отдельное внимание уделяется оценке ожиданий руководителей МРГ и самих ОГО от участия ОГО в составе МРГ. И самое главное мы постарались ответить на вопрос «Какой же реальный вклад привносят ОГО в решении задач НСР-2030 стоящие перед отдельными МРГ?» - это вопрос 22 категории 5.4 опросника. Однако ответ на данный вопрос в виду высокой степени субъективности не был включен в расчет значения по данному субиндексу, но представляет собой особый интерес для оценки эффективности вовлечения и участия ОГО в МРГ Совета НР при ПРТ.

Сводная оценка по блоку (субиндексу) «Результат» ИПУ представлена на диаграмме 10.

Диаграмма 10. Оценка результата вовлечения и участия ОГО в деятельности МРГ в 2025 г. (в баллах)



Судя по диаграмме среднее значение оценки результативности вовлеченности и участия ОГО в деятельности 14-ти МРГ Совета НР при ПРТ оценивается в 89 баллов из 100 возможных, что свидетельствует о высоком результате полученного при взаимодействии МРГ с ОГО.

Среди 14-ти МРГ в 3-х из них (что составляет 21,4% от совокупности) наблюдается наиболее низкое значение результата в пределах от 22 до 44,6 баллов что соответствует диапазону от минимального до ограниченного. Остальным 11 МРГ (78,6%) удалось преумножить результат взаимодействия с ОГО создав благоприятные предпосылки по вовлечению и участию и открытые рамки регулирования и поддержки. Оценка показала, что практически во всех МРГ есть эксперты из числа ОГО национальных или международных, или других негосударственных организаций, которые активно взаимодействуют с МРГ в качестве эксперта оказывая помощь в проведении исследований. Все это помогает улучшить взаимодействие и конечный результат.

Таким образом оценка вопросов по блоку (субиндексу) «Результат» показал, в целом вовлечение и участия организаций гражданского общества в деятельность МРГ приносит определенный эффект в плане представления мнения и анализа общественности по значимым для граждан вопросам реализации государственной политики.



UK International
Development

Partnership | Progress | Prosperity



EGED
programme

Идоракунии самаранок бахри рушди иқтисодӣ



ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Выводы



Наблюдается значительный рост институциональной открытости МРГ.

Между 2023 и 2025 годами наблюдается системный рост формальных возможностей для участия общественных организаций (ОГО). Улучшились такие показатели, как доля представителей ОГО в составе МРГ, наличие правового механизма вовлечения (**рост с 67% до 97,6%**), а также уровень информационной прозрачности. Это указывает на прогресс в институционализации участия гражданского общества в управлении развитием.



Укрепляются правовые и информационные основы вовлечения.

Наличие регламентов, положения о деятельности МРГ и доступ к ключевой информации (повестки, графики, составы, цели) достигли высоких значений (**более 90 баллов**). Это означает, что база для участия создана, но дальнейший прогресс будет зависеть от реальной включенности ОГО в процессы выработки решений.



Наблюдается качественный рост участия ОГО на всех этапах политики.

Вовлеченность ОГО на стадиях планирования, исполнения и мониторинга выросла с крайне низких значений (в среднем 5,8 баллов в 2023 г.) до **78,6 баллов** в 2025 г. Этот рост демонстрирует переход от декларативного участия к практическому вкладу ОГО в работу МРГ.



Наблюдается увеличение активности и учета предложений ОГО.

Активность ОГО в обсуждениях повестки достигла 85,6 баллов, в то время как в 2023 г. была на уровне 40,29. Количество предложений со стороны ОГО выросло **более чем в 30 раз**, а уровень их учета МРГ достиг **73,9 баллов** — что говорит о формировании конструктивного диалога между государством и обществом.



Также несмотря на это просматривается неравномерное развитие участия по секторам.

В то время как в таких сферах, как продовольственная безопасность, здравоохранение, социальная защита и гендерное равенство, наблюдаются почти максимальные значения индекса (**более 90 баллов**), направления



«Эффективность государственного управления» и «Финансирование НСР-2030» демонстрируют стагнацию или отсутствие прогресса.



Проблемы с прозрачностью конкретных элементов деятельности.

Несмотря на общую открытость, важные элементы — такие как публикация протоколов заседаний — остаются слабо реализованными (**балл 92,8, но статус — «недостаточный» или «отсутствует»**). Это снижает потенциал гражданского контроля и может формировать недоверие к процессам принятия решений.

Рекомендации

1

Законодательное и нормативное закрепление стандартов участия.

Подготовить и утвердить типовое положение о платформе участия ОГО в МРГ, включающее стандарты участия, этапы вовлечения, критерии учета предложений и индикаторы эффективности. Внести изменения в действующие нормативные акты, обязывая все МРГ иметь план взаимодействия с ОГО и публиковать итоги рассмотрения их предложений.

2

Повышение качества и равномерности участия.

Разработать целевые планы усиления участия в отстающих секторах (в частности, государственное управление и финансирование стратегии), с привлечением независимых фасилитаторов и экспертов. Внедрить механизм ротации и расширения участия ОГО в МРГ для предотвращения «замкнутых групп» и расширения спектра представленных точек зрения.

3

Поддержка активности ОГО и развитие их потенциала.

Учредить программу микро-грантов для участия ОГО в работе МРГ, включая аналитическую, экспертную и мониторинговую деятельность. Проводить регулярные обучающие семинары и тренинги по стратегическому анализу, разработке рекомендаций и оценке госпрограмм, особенно в тематических направлениях, где вовлеченность остается низкой.

4

Повышение уровня подотчетности МРГ.

Внедрить онлайн-платформу для публикации повесток, протоколов и отчетов МРГ, с возможностью комментариев и обратной связи от заинтересованных сторон. Разработать публичный механизм отчетности по результатам деятельности МРГ с указанием доли учтенных предложений, степени открытости и участия гражданского общества.

5

Развитие механизмов учета предложений.

Обязать каждую МРГ публиковать не только предложения ОГО, но и мотивированные ответы по принятию или отклонению этих предложений. Создать базу данных предложений и решений с классификацией по тематикам, МРГ и годам для анализа динамики и улучшения механизмов учета.

Сравнительный анализ показал, что за два года достигнут серьезный прогресс в институционализации участия гражданского общества в стратегическом управлении. Однако для устойчивого эффекта необходимо перейти от оценки факта участия к оценке влияния участия. Для этого нужны конкретные шаги: нормативное закрепление, развитие практик учета предложений, профессионализация ОГО и рост подотчетности со стороны МРГ.

Источники информации:

1. Регламент деятельности МРГ: <https://developmentcouncil.tj/secretariat/26-about-the-secretariat.html>
2. **Официальная страничка МРГ 1 «Обеспечение энергетической безопасности и эффективного использования энергии»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/ensuring-energy-security/>
3. План заседания МРГ 1:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/238/rITPbwNfBe9a.pdf
4. Повестка заседания МРГ 1:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/238/KnQfyYeGFvCu.docx
5. Список членов МРГ 1:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/238/GxLEuFQ9ywM7.doc
6. Протокол заседания МРГ 1:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/238/w312RfMSXep5.pdf
7. **Официальная страничка МРГ 2 «Преодоление коммуникационного тупика и превращение в транзитную страну»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/breaking-the-communication-deadlock/>
8. План заседания МРГ 2:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/239/YyF1gv6kcpnE.jpg
9. Повестка заседания МРГ 2:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/239/xN7JgGWQ4yPo.docx
10. Список членов МРГ 2:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/239/I5EkOr8RmgDP.pdf
11. Протокол заседания МРГ 2:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/239/I5EkOr8RmgDP.pdf
12. **Официальная страничка МРГ 3: «Обеспечение продовольственной безопасности и доступ к качественным продуктам питания»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/ensuring-food-security/>
13. План заседания МРГ 3:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/226/Au68Z_rm2t5w.pptx
14. Повестка заседания МРГ 3:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/226/QAomu2qhypOr.docx
15. Список членов МРГ 3:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/226/8zVfP_MYal71.pdf
16. Протокол заседания МРГ 3:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/226/E2MzAO1V0dZe.pdf
17. **Официальная страничка МРГ 4: «Ускоренная индустриализация страны и диверсификация экспорта»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/rapid-industrialization/>
18. План заседания МРГ 4:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/236/XBfJp1tKlaTA.pdf
19. Повестка заседания МРГ 4:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/236/tfq6lpDg2klc.docx
20. Список членов МРГ 4:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/231/Q60unlmXWMY4.docx
21. Протокол заседания МРГ 4:
<https://developmentcouncil.tj/news/231-barguzorii-alasai-navbatii-gurui-korii-bayniidorav-oid-ba-sanoatkunoni.html>

22. **Официальная страничка МРГ 5: «Ускоренная индустриализация страны и диверсификация экспорта»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/expanding-productive-employment/>
23. План заседания МРГ 5:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/236/XBfJp1tKlaTA.pdf
24. Повестка заседания МРГ 5:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/236/tfq6lpDg2klc.docx
25. Список членов МРГ 5:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/231/Q60unImXWMY4.docx
26. Протокол заседания МРГ 5:
<https://developmentcouncil.tj/news/236-the-next-meeting-of-the-interagency-taskforce-5-on-expansion-of-produc.html>
27. **Официальная страничка МРГ 6: «Качественное образование»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/quality-education/>
28. План заседания МРГ 6:
<https://developmentcouncil.tj/news/225-27-maji-soli-2024-vazorati-rushdi-itisod-va-savdo-dar-amkor-bo-vazorat.html>
29. Повестка заседания МРГ 6:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/225/nAYFkB8OfEe1.docx
30. Список членов МРГ 6:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/225/pSsQ4nX7YDj8.doc
31. Протокол заседания МРГ 6:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/225/dzNKYo2aruvP.pdf
32. **Официальная страничка МРГ 7: «Здравоохранение»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/healthcare/>
33. План заседания МРГ 7:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/233/YIUESyzQ59WK.docx
34. Повестка заседания МРГ 7:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/222/iqvEW4AQ8fBj.docx,
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/233/qljUryH60Dwn.docx
35. Список членов МРГ 7:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/222/0VxwtFnCOY2i.odt ,
36. Протокол заседания МРГ 7:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/222/z0Jn8NI1G7pl.docx ,
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/233/ZAISIWx4rY6q.docx
37. **Официальная страничка МРГ 8: «Социальная защита»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/social-protection/>
38. План заседания МРГ 8:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/232/90XxDeQF7rNA.pdf
39. Повестка заседания МРГ 8:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/232/fyiWNCMPsg2W.docx
40. Список членов МРГ 8:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/232/eZr8wEPaR3iA.docx
41. Протокол заседания МРГ 8:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/232/5RcOQ_tWDwrT.docx
42. **Официальная страничка МРГ 9: «Эффективность государственного управления и верховенство закона»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/effective-public-administration/>

43. Повестка заседания МРГ 9:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/60/UYHT9GQRL7VN.docx
44. Список членов МРГ 9:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/123/5Vuvfr26aZxE.pdf
45. Протокол заседания МРГ 9:
<https://developmentcouncil.tj/news/123-training-seminar-of-the-interagency-working-group-effectiveness-of-pub.html>
46. **Официальная страничка МРГ 10:**
«Комплексное управление водными ресурсами»
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/comprehensive-management/>
47. Повестка заседания МРГ 10:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/242/nNVM5HuZhJR6.pdf
48. Список членов МРГ 10:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/134/vIFW_PiU3seq.pdf
49. Протокол заседания МРГ 10:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/242/BZzxeCFOmcnP.doc
50. **Официальная страничка МРГ 11: «Защита окружающей среды, чрезвычайные ситуации и изменение климата»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/environmental-protection/>
51. Повестка заседания МРГ 11:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/243/Yy0r8HIUgEpq.docx
52. Список членов МРГ 11:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/138/PEnZveWiJQGt.pdf
53. Протокол заседания МРГ 11:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/243/VGIw5LIPaOfQ.pdf
54. **Официальная страничка МРГ 12: «Гендерное равенство»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/gender-equality/>
55. Повестка заседания МРГ 12:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/241/T6FQn0v71pAC.docx
56. Список членов МРГ 12:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/241/J3LZK9I4afmg.docx
57. Протокол заседания МРГ 12:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/241/CYp3Ak592wQj.docx
58. **Официальная страничка МРГ 13: «Мониторинг и оценка»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/monitoring-and-evaluation/>
59. Повестка заседания МРГ 13:
<https://developmentcouncil.tj/news/182-the-next-meeting-of-the-interdepartmental-working-group-on-monitoring-.html>
60. Список членов МРГ 13:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/42/X0elrDhUtW4M.pdf
61. Протокол заседания МРГ 13:
<https://developmentcouncil.tj/news/229-meeting-of-the-interdepartmental-technical-working-group-on-monitoring.html>
62. **Официальная страничка МРГ 14: «Финансирование НСР 2030 и ЦУР»:**
<https://developmentcouncil.tj/workinggroups/funding-for-nds-and-sdg/>
63. Список членов МРГ 14:
https://developmentcouncil.tj/uploads/post_docs/245/JrCY9I2sHdzm.docx
64. Протокол заседания МРГ 14:
<https://developmentcouncil.tj/news/189-meeting-of-the-interdepartmental-working-group-financing-nds-sdg-withi.html>

