

ԻՆՉՊԵՍ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԻՐԱԿԱՆԱՑՆԵԼ ՇԱՀԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ-ՉԵՌՆԱՐԿ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՄԻՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՍԱՐ

ԵՐԵՎԱՆ – 2006



Սույն հրատարակությունը իրականացվել է Քաունթերփարթ ինթերնեշնլի (CPI) Քաղաքացիական շահերի պաշտպանության աջակցության ծրագրի (CASP) և ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության (USAID) աջակցության շնորհիվ: Սույն ձեռնարկում արտահայտված տեսակետները պատկանում են հեղինակներին և հնարավոր է, որ չհամընկնեն Քաունթերփարթ ինթերնեշնլի/Քաղաքացիական շահերի պաշտպանության աջակցության ծրագրի և ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության տեսակետի հետ:

«Մասնավոր ձեռնարկատիրության միջազգային կենտրոն» (www.cipe.org) ամերիկյան կազմակերպության առաքելությունն է աշխարհում ժողովրդավարության կառուցումը՝ մասնավոր ձեռնարկատիրության և շուկայամետ տնտեսական բարեփոխումների խթանման միջոցով:

Կազմակերպությունը հիմնադրվել է 1983թ. որպես ԱՄՆ Առևտրի պալատի մասնաճյուղ և իր գործունեության հիմնական աջակցությունը ստանում է National Endowment for Democracy (NED) կազմակերպության, ինչպես նաև այլ մասնավոր հիմնադրամների և ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության կողմից: Իր գործունեության տարիների ընթացքում «Մասնավոր ձեռնարկատիրության միջազգային կենտրոնը» իրականացրել է մոտ 700 ծրագիր աշխարհի ավելի քան 80 երկրներում՝ համագործակցելով օրենսդիրների, գործարար համայնքի ներկայացուցիչների և լրագրողների հետ՝ ուղղված ժողովրդավարական հասարակության համար կենսական նշանակություն ունեցող քաղաքացիական հաստատությունների կառուցմանը:

Սույն ձեռնարկի հայերեն թարգմանությունը և հրատարակությունը իրականացրել է «Օտարերկրյա ներդրումների և համագործակցության ասոցիացիա» հասարակական կազմակերպությունը:

«Օտարերկրյա ներդրումների և համագործակցության ասոցիացիան» (AFIC) ոչ առևտրային, գործարար միավորում է, որի գործունեության նպատակն է նպաստել և աջակցել Հայաստանում տնտեսական բարեփոխումների իրականացմանը՝ ուղղված մասնավոր ձեռնարկատիրության զարգացմանը, օտարերկրյա ներդրումների խթանմանը, միջազգային տնտեսական կապերի և համագործակցության զարգացմանը, բարենպաստ և քաղաքակիրթ գործարար միջավայրի ձևավորմանը և գործարար միավորումների դերի բարձրացմանը:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՄԱՍ ԱՌԱՋԻՆ - ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ..... 4

ՄԱՍ ԵՐԿՐՈՐԳ - ԻՆՉ Է ՇԱՀԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ..... 5

ՄԱՍ ԵՐՐՈՐԳ - ԻՆՉՈՒ՞ Է ԿԱՐԵՎՈՐ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀԱՆՐԱՅԻՆ
ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՁԵՎԱՎՈՐՄԱՆԸ..... 7

ՄԱՍ ՉՈՐՐՈՐԳ - ԻՆՉՊԵՍ ՄՇԱԿԵԼ ԵՎ ԻՐԱԿԱՆԱՑՆԵԼ ՇԱՀԵՐԻ
ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅԱՆ ՀԱՋՈՂԱԿ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ 10

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Բարեփոխումների իրականացման փորձը շատ երկրներում ցույց է տվել, որ տնտեսական բարեփոխումները իրապես արդյունավետ են ընթանում, երբ գործարար միությունները լսելի են դարձնում իրենց ձայնը՝ իրենց անդամների շահերի և դիրքորոշումների պաշտպանության դրսևորմամբ: Գործարար խմբերը իրենցից ներկայացնում են հասարակության այն կարևոր շերտը, որը խթանում է տնտեսական զարգացումը՝ ապրանքների և ծառայությունների, ինչպես նաև դրանց արտադրության համար անհրաժեշտ աշխատատեղերի ստեղծման միջոցով: Հետևաբար, նրանց ձայնը պետք է լսելի լինի պետական քաղաքականության մշակման գործընթացում: Շատերը համարում են, որ գործարար միությունները զբաղվում են միայն ձեռնարկատիրական կրթության և ուսուցման ապահովմամբ: Սակայն, այդ ջանքերը ապարդյուն կլինեն, եթե գործարար միջավայրը նպաստավոր չէ ձեռնարկատիրական գործունեության համար: Արդյունավետորեն գործող գործարար միությունները համատեղում են կրթական գործունեությունը քաղաքական բարեփոխումների քարոզարշավի հետ այն ոլորտներում, որոնք շոշափում են նրանց անդամների շահերը: Գլոբալ մրցակցության արդի աշխարհում, որտեղ ձեռնարկատիրությամբ զբաղվող տղամարդիկ և կանայք ձգտում են ստեղծել իրենց շահերը իրապես պաշտպանող միություններ, որևէ գործարար միավորում չի կարող թույլ տալ իրեն անտեսել գործունեության այդ ուղղությունը: Փաստորեն, իր անդամների շահերի պաշտպանությունն է գործարար միության հաջողության և գոյատևման գրավականը:

ԻՆՉ Է ՇԱՀԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Պարզ ասած՝ շահերի պաշտպանությունն ազդեցության կամ աջակցության իրականացման գործողություն է (ինչ-որ բանի կամ ինչ-որ անձի նկատմամբ): Պետական քաղաքականության ձևավորման վրա ազդեցությունը միտված է նրա որոշակի բաղկացուցիչ տարրերի փոփոխմանը, որոնք կարող են ներառել.

- օրենքներ և այլ իրավական ակտեր,
- կանոնակարգեր,
- դատարանի որոշումներ,
- գործադիր մարմինների որոշումներ,
- քաղաքական կուսակցությունների ծրագրեր,
- ինստիտուցիոնալ քաղաքականության հիմնադրույթներ:

Այլ կերպ ասած, ազդեցությունը պետական քաղաքականության ձևավորման գործընթացի վրա իր մեջ ներառում է աջակցության ձեռքբերում ի նպաստ որոշակի դիրքորոշման՝ առանձին ոլորտների վերաբերող քաղաքականության նկատմամբ: Դա կարող է ենթադրել դիրքորոշում՝ ուղղված տվյալ քաղաքականության հավանությանը, վերացմանը, մերժմանը կամ ուղղմանը: Շահերի պաշտպանությունը և, մասնավորապես, ազդեցությունը պետական քաղաքականության վրա կարող է դժվար գործընթաց լինել, որովհետև հնարավոր է որոշակի հարցերի վերաբերյալ այն հակասի կառավարության որդեգրած դիրքորոշմանը:

Քանի որ հաճախ պետական քաղաքականությունը անմիջականորեն շոշափում է տնտեսական գործունեության իրականացման տարրեր կողմեր, ապա մասնավոր հատվածը պետք է լսելի դարձնի իր ձայնը այնպես, որ դա նպաստի պետության կողմից վարվող որոշակի քաղաքականության կատարելագործմանը: Այն իր մեջ ներառում է օրենքներ և կանոնակարգեր, որոնք վերաբերում են.

- առևտրին,
- աշխատանքին,
- անվտանգությանը,
- տրանսպորտին,
- ֆինանսներին,
- հարկերին,
- տարիֆային համակարգին,
- ձեռնարկատիրական գործունեությանը վերաբերող այլ տուրքերի և վճարների:

Հետևաբար, միասնական կարծիք ունեցող շատ գործարարներ մասնավոր միությունների միջոցով պարբերաբար հայտնի են դարձնում որոշակի հարցերի վերաբերյալ իրենց դիրքորոշումը՝ մասնակցելով պետական քաղաքականության ձևավորմանը տեղական, մարզային և կենտրոնական իշխանությունների մակարդակներում: Շահերի պաշտպանության տվյալ ձևը, որի մեջ գործարար միությունը կարող է ներգրավված լինել, կախված է այն բանից, թե արդյո՞ք տվյալ կազմակերպությունը ստեղծված է որևէ իրավական ակտի համաձայն և ունի պարտադիր անդամակցության պահանջներ, թե՞ լիովին կամավոր հիմունքներով հիմնադրված միություն է: Պետության կողմից ֆինանսավորվող և պարտադիր անդամություն ունեցող գործարար միությունները կարող են ունենալ որոշակի սահմանափակումներ իրենց գործունեության տեսակների առումով կամ կարող են կորցնել իրենց ֆինանսավորումը, եթե ներգրավված լինեն շահերի պաշտպանության ոլորտում այլ տեսակի գործունեության մեջ:

Տվյալ ուղեցույցը նպատակ ունի ներկայացնել, թե ինչպես մասնավոր հիմունքներով ստեղծված և կամավոր անդամակցություն ունեցող գործարար միությունները կարող են զարգացնել և իրականացնել հաջողակ նախաձեռնություններ՝ ուղղված իրենց անդամների շահերի պաշտպանությանը:

Ինչը չի հանդիսանում շահերի պաշտպանություն

Շահերի պաշտպանության գաղափարի ճիշտ ըմբռնման համար նույնչափ կարևոր է նաև այն բանի գիտակցումը, թե ինչը չի հանդիսանում շահերի պաշտպանության առումով պետական քաղաքականության վրա ազդեցություն: Գործարար միությունների գործունեության տեսանկյունից ազդեցությունը պետական քաղաքականության ձևավորման վրա ենթադրում է բարենպաստ գործարար միջավայրի ստեղծում նրանց բոլոր անդամների համար և ամենևին չի ենթադրում.

- արտոնությունների ձեռքբերում առանձին ընկերությունների կամ արտադրական ճյուղերի համար
- միության անդամների առօրյա գործունեության հետ կապված խնդիրների լուծում (սակայն, եթե առօրյա խոչընդոտները մատնանշում են գործարար համայնքին ամբողջապես անհանգստացնող ավելի մեծ հիմնախնդիր, ապա տվյալ դեպքում պետական քաղաքականության ձևավորման վրա ազդեցության փորձը կհամարվի արդարացված: Նման դեպքերում պետք է ուշադրություն դարձնել հիմնախնդրի իրական դրդապատճառների, այլ ոչ թե դրսևորումների վրա)
- անդամների առօրյա խնդիրների լուծման ծառայություններ՝ կապված սովորական գործառնությունների իրականացման կամ կառավարության և կազմակերպության անդամների միջև ծագած վեճերի կարգավորման հետ: Նման խնդիրների լուծման համար նրանք պետք է դիմեն փաստաբանների, իրավաբան-խորհրդատուների կամ համապատասխան գործակալությունների ծառայություններին:

**ԻՆՉՈՒ Է ԿԱՐԵՎՈՐ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ
ՉԵՎԱՎՈՐՄԱՆԸ**

Լսելի դարձնել գործարար համայնքի տեսակետը

Շահերի պաշտպանության գծով արդյունավետ գործունեությունը քաղաքական առումով կարևոր տեղեկատվությունը հասանելի է դարձնում հասարակության լայն խավերին, որոնք կարող են ազդել պետական քաղաքականության ձևավորման վրա: Այդ խավերն են.

- զանգվածային լրատվության միջոցները, որոնք մեծապես օգտվում են գործարար միությունների և հետազոտական կենտրոնների մեկնաբանություններից և քննադատությունից: Լրագրողները մեծ քանակի տեղեկատվություն են ստանում պաշտոնական աղբյուրներից, բայց նրանք կարող են ավելի լավ վերլուծել այդ տեղեկատվությունը, եթե իրազեկ լինեն գործարար միությունների և հետազոտական կենտրոնների այլընտրանքային տեսակետներին:
- օրենսդիրները, որոնք նման տեղեկատվության կարիք ունեն, քանի որ ընդունում են քաղաքացիների համար կենսական նշանակություն ունեցող քաղաքական որոշումներ: Շատ դեպքերում, քաղաքացիներն են որոշում վերընտրել¹ օրենսդիրներին, թե ոչ: Հավասարակշռված պետական քաղաքականությունը նպաստում է տնտեսական գործունեության համար բարենպաստ միջավայրի ձևավորմանը, շուկայական բարեփոխումների իրականացմանը և, ընդհանուր առմամբ, շահավետ է ողջ հասարակության համար: Բարենպաստ գործարար միջավայրը նպաստում է ներդրումների ներգրավմանը, խթանում է ձեռնարկատիրական գործունեությունը, որն էլ իր հերթին նպաստում է տնտեսական աճին և լավ վարձատրվող աշխատատեղերի ստեղծմանը: Բոլոր քաղաքացիները կարող են օգտվել նման հնարավորությունների ընձեռումից:
- *վարչա-կառավարչական սպարատի աշխատակիցները, պետական և վարչական ծառայողները*, որոնք ստանալով լիարժեք տեղեկություններ որոշակի քաղաքականության և կանոնակարգերի հիմքում ընկած նպատակների և խնդիրների վերաբերյալ, կարող են ավելի արդյունավետ կերպով իրականացնել դրանց կենսագործումն ու կիրարկումը:
- *հասարակության լայն խավերը՝ ներառյալ գործարար միությունների անդամները*, որոնք կարող են ազդել քաղաքական որոշումների կայացման գործընթացի վրա: Ընդունվող որոշումների մասին էական տեղեկությունների մատչելիության առկայությունը իրազեկ է դարձնում գործարար միությունների անդամներին և ողջ

հանրությանը նրանց շահերը շոշափող քաղաքականության վերաբերյալ և օգնում է նրանց ճիշտ գնահատել իրենց կողմից ընտրված պաշտոնյաների աշխատանքը և, անհրաժեշտության դեպքում, պահանջել նրանցից հաշվետու լինել իրենց կատարած աշխատանքի համար:

Հգորացնել գործարար միությունները

Շահերի պաշտպանության գործունեությունը նաև շատ կարևոր է գործարար միության գոյատևման և զարգացման համար: Գործարար միությունների նպատակը իրենց անդամներին ծառայելն է: Այս առումով նրանք մատուցում են զանազան ծառայություններ, ինչպես օրինակ՝ կրթական և ուսուցողական: Սակայն այդ բոլոր ջանքերը կարող են ապարդյուն լինել, երբ օրենքները կամ ենթաօրենսդրական ակտերը դժվարացնում են գործարարների համար հաջողության հասնելու ճանապարհը: Նման պայմաններում գործարար միությունների անդամների շահերի պաշտպանությունը դառնում է անհրաժեշտ այդ խոչընդոտների վերացման և նրանց ձեռնարկների գոյատևման ու բարգավաճման համար:

Շահերի պաշտպանության բնագավառում հաջողակ նախաձեռնություններ իրականացնող գործարար միությունների բնութագրական հատկանիշները..

Այն գործարար միություններն են համարվում իրենց անդամների շահերը արդյունավետ կերպով պաշտպանող, որոնք.

- *հստակ կերպով ձևակերպում են իրենց անդամների շահերը՝ որպես մեկ միասնական տեսակետ՝ դրանով իսկ արագ կերպով գրավելով որոշում ընդունողների ուշադրությունը,*
- *պարբերաբար հանդիպում են օրենսդիրների հետ՝ իրենց հետաքրքրող հարցերը կամ իրենց կողմից անցկացված ուսումնասիրությունների արդյունքները քննարկելու համար,*
- *պարբերական կապեր և սերտ աշխատանքային հարաբերություններ են հաստատում պետական պաշտոնյաների հետ,*
- *օգտագործում են այդ կապերը իրենց անդամների շահերի պաշտպանության համար՝ ազդելով որոշակի օրենսդրական նախաձեռնությունների և քաղաքական առաջարկությունների ընթացքի և ուղղությունների վրա: Բացի այդ, նման գործունեության արդյունքում օրենսդիրները կարող են ընկալել գործարար միություններին՝ որպես որոշումների ընդունման գործընթացի կարևոր մասնակիցների, որոնք տիրապետում են հուսալի տեղեկությունների,*

- *ներգրավում են իրենց անդամների շահերի պաշտպանությանն ուղղված պրոակտիվ և ռեակտիվ գործողությունների մեջ*։ Մշտապես կապ պահպանելով քաղաքական շրջանակների հետ՝ գործարար միությունների ներկայացուցիչները կարող են բարձրացնել քաղաքական հարցեր, արտահայտել մտահոգություն և առաջարկել որոշակիորեն երաշխավորված լուծումներ՝ ի տարբերություն գոյություն ունեցող առաջարկների պասիվ արձագանքմանը։ Բացի այդ, անձնական կապերը նաև օգնում են կազմակերպությանը մշտապես իրազեկ լինել ընթացիկ և նախատեսվող քաղաքական ծրագրերին, որը հնարավորություն է տալիս նրանց ավելի մանրակրկիտ կերպով ուսումնասիրել խնդիրը և նախապատրաստել հստակ պատասխաններ,
- *օգնում են կանխարգելել ձեռնարկատիրությանն առնչվող օրենսդրական կամ իրավական հիմնադրույթների հաճախակի փոփոխությունները*, որոնք կարող են վախեցնել ներդրողներին և խոչընդոտել ձեռներեցության զարգացմանը,
- *հետևում են օրենքների կիրարկմանը՝ երաշխավոր հանդիսանալով, որ իրենց անդամների շահերին առնչվող օրենքները կիրարկվեն արդարացիորեն, հետևողական և անհետաձգելի կերպով, որը կնպաստի երկրում օրենքի ոգու գերակայության հաստատմանը*։

Ակտիվորեն ներգրավված լինելով շահերի պաշտպանության գործունեության մեջ՝ գործարար միությունները կարող են լուրջ դերակատարություն ստանձնել քաղաքականության ձևավորման ասպարեզում՝ միաժամանակ հզորացնելով իրենց կառույցները։ Անդամների շահերի հաջող պաշտպանությունը բարձրացնում է կազմակերպության հեղինակությունը քաղաքական և գործարար համայնքի շրջաններում՝ որպես իր անդամներին շահավետ ծառայություններ մատուցող կառույցի։

Դա ոչ միայն կավելացնի հատկացումները գործող անդամների կողմից, այլև կնպաստի նոր անդամների ներգրավմանը։ Ֆինանսավորման ծավալների մեծացմանը զուգահեռ՝ գործարար միությունները կարող են ավելի շատ միջոցներ հատկացնել շահերի պաշտպանությանը՝ դրանով իսկ ավելի բարելավել իրենց ռազմավարությունն ու մարտավարությունը։ Մեծաթիվ անդամությունը նշանակում է ավելի մեծ ընտրազանգված, հետևաբար, ավելի մեծ ազդեցություն օրենսդիրների վրա։ Այլ խոսքով, իրենց շահերի պաշտպանության ուղղությամբ աշխատանքը գործարար միությունների անդամներին զինում է անհրաժեշտ տեղեկատվությամբ և գործիքներով՝ տնտեսական գործունեության համար կարևոր բարենպաստ գործարար միջավայրի ձևավորման համար՝ ծառայելով իր անդամների շահերին։

**ԻՆՉՊԵՄ ՄՇԱԿԵԼ ԵՎ ԻՐԱԿԱՆԱՑՆԵԼ ՇԱՀԵՐԻ
ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅԱՆ ՀԱԶՈՂԱԿ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ**

**ՔԱՅԼ 1 - Շահերի պաշտպանության և պետական քաղաքականության ձևավորման
հանձնախմբի ստեղծում**

Այն գործարար միությունները, որոնք հետաքրքրված են իրենց անդամների շահերի պաշտպանության և պետական քաղաքականության ձևավորման խնդիրներով, պետք է ստեղծեն շահերի պաշտպանության հանձնախումբ: Հանձնախումբը կարող է լինել փոքր՝ կազմված 5-7 անդամներից, որոնք կներկայացնեն միության անդամության տարբեր հատվածները: Օրինակ՝ եթե միությունը կազմված է տնտեսության տարբեր ճյուղերը ներկայացնող փոքր, միջին և խոշոր բիզնեսի ներկայացուցիչներից, ապա շահերի պաշտպանության հանձնախումբը պետք է կազմված լինի գործարար համապատասխան ոլորտները և գործունեության տեսակները ներկայացնող ձեռնարկությունների ներկայացուցիչներից: Անշուշտ, որոշ անդամներ կարող են ներկայացնել թե՛ մեկը և թե՛ մյուսը: Բացի ներկայացուցիչ լինելուց՝ Շահերի պաշտպանության հանձնախմբի անդամները պետք է կատարելապես ծանոթ լինեն կազմակերպության անդամների շահերը շոշափող օրենսդրական և կանոնակարգային քաղաքականության հիմնադրույթներին: Նրանք պետք է նաև պատրաստ լինեն հետամուտ լինելու այնպիսի խնդիրների լուծմանը, որոնք վերաբերում են կազմակերպության բոլոր անդամներին, և ոչ միայն սահմանափակվեն բացառապես ձեռնարկատիրության՝ իրենց ոլորտին կամ տեսակին վերաբերող հարցերով:

Հանձնախմբի անդամները պետք է մշտապես պարաստ լինեն իրենց ժամանակի զգալի մասը տրամադրել իրենց միության անդամների շահերի պաշտպանությանը վերաբերող հարցերին և պետական քաղաքականության ձևավորմանը մասնակցելու աշխատանքին: Դա նշանակում է.

- մասնակցություն հանձնախմբի նիստերին,
- շահերի պաշտպանությանն ուղղված աշխատանքի բովանդակության ձևավորում և քննարկում,
- ռազմավարությանը վերաբերող փաստաթղթերի և հրատարակումների ընթերցում, խմբագրում և հաստատում,
- համապատասխան հանդիպումներ միության անդամների և քաղաքական գործիչների հետ:

Հանձնախումբը պետք է ունենա նախագահ: Նախագահը պատասխանատու է հանձնախմբի գործունեության ճիշտ ուղղվածության և խնդիրների լուծման համար: Բացի

հանձնախմբի անդամ լինելու համար անհրաժեշտ հատկանիշներից՝ կատարյալ նախագահը պետք է ունենա.

- թիմի առաջնորդի և կազմակերպչի ապացուցված հմտություն,
- քաղաքական իրավիճակի խորը ընկալման ունակություն,
- օգտակար կապեր համապատասխան քաղաքական գործիչների հետ:

Որպեսզի նախագահը կարողանա անհրաժեշտ չափով ժամանակ հատկացնել հանձնախմբի գործունեությանը, նա նախ և առաջ չպետք է միաժամանակ հանդիսանա տվյալ կազմակերպության տնօրեն: Սակայն, ամենայն հավանականությամբ, նա պետք է լավ աշխատանքային հարաբերություններ ունենա կազմակերպության տնօրենի, հանձնախմբի այլ անդամների և ընդհանրապես միության բոլոր անդամների հետ:

Իր առջև դրված առաքելությունն արդյունավետ և ժամանակին իրականացնելու համար ցանկալի է, որ հանձնախումբը հնարավորության դեպքում ունենա իր բյուջեն և աշխատակազմը: Բյուջեի հնարավոր առկայության դեպքում հանձնախմբի նախագահը պետք է հաշվարկի առաջիկա մեկ կամ երկու տարում հանձնախմբի ծրագրած գործունեության համար անհրաժեշտ բյուջետային կարիքները: Համաձայն կազմակերպության բյուջեի պետք է որոշվի, թե հանձնախմբի գործունեության համար անհրաժեշտ աշխատակազմի քանի անդամ կամ խորհրդատու պետք է վարձել կազմակերպությունից դուրս և աշխատակազմի քանի անդամ կամ խորհրդատու կարող են իրենց ծառայությունները տրամադրել հանձնախմբին: Հանձնախմբի աշխատակազմի անդամ լինելու համար անհրաժեշտ հմտություններն են.

- միության հարցերին առնչվող ուսումնասիրությունների անցկացման հարուստ փորձ,
- հասարակության և զանգվածային լրատվամիջոցների հետ աշխատելու հմտություն,
- կոալիցիաներ ստեղծելու ունակություն,
- շուկայագիտության բնագավառում համապատասխան գիտելիքների տիրապետում,
- օրենսդիրների հետ հարաբերակցվելու և նրանց աշխատակազմի անդամների հետ գործնական կապեր հաստատելու ունակություն:

Հանձնախմբի անդամները անհրաժեշտության դեպքում կարող են նախատեսել նաև իրենց ձեռնարկությունների աշխատակիցներին հանձնախմբի աշխատանքներին մասնակից դարձնելու հնարավորություն: Ժամանակ առ ժամանակ հանձնախումբը կարող է վարձել իրավաբաններ կամ շահերի պաշտպանության փորձագետներ՝ հատուկ կարևորության

օրինագծերի մշակման կամ որևէ այլ որոշակի խնդրի վրա աշխատելու համար: Այդ մասնագետները կարող են ներգրավվել պայմանագրային կամ մասնակի դրույքաչափի հիմունքներով՝ ըստ անհրաժեշտության: Հնարավոր է՝ լինեն լավ կապեր ունեցող նախկին պատգամավորներ կամ փորձառու իրավաբաններ, ովքեր պատրաստ կլինեն ողջամիտ վարձավճարով առաջարկել իրենց ծառայությունները: Հանձնախմբի աշխատակազմի որոշ անդամներ պետք է օժտված լինեն վերահսկողական գործառնություններով: Դա նշանակում է, որ նրանք պատասխանատու են որոշակի ուղղությամբ կատարվող աշխատանքի նկատմամբ մոնիտորինգի և վերահսկողության համար, որը ենթադրում է իրազեկ լինել այն ամենին, ինչ խոսում են կամ անում են այն քաղաքական գործիչները, պետական կամ հասարակական կազմակերպությունները, որոնք ընդդիմություն են հանդիսանում կազմակերպության համար: Սա կարող է նվազեցնել քաղաքական անակնկալների հնարավորությունը և համապատասխան ժամանակ տալ հանձնախմբին ազդեցություն իրականացնելու օրենքների ընդունման գործընթացի վրա՝ նախքան դրանք պաշտոնական քննարկման կամ հաստատման ներկայացնելը: Կազմակերպությունը հաճախ ավելի շատ հնարավորություն ունի ազդելու հանրային քաղաքականության ձևավորման վրա մինչ դրա ընդունումը, քան ընդունումից հետո: Երբ օրինագիծն արդեն ընդունված է, մշակողները, որպես կանոն, կփորձեն ավելի մեծ ջատագովությամբ պաշտպանել այն:

Երբ հանձնախումբն արդեն ընտրված է, և աշխատակազմը՝ ձևավորված, անդամների հետ խորհրդակցելուց հետո նախագահը պետք է սահմանի նիստերի նախնական ժամանակացույց: Պարբերական նիստերը շատ կարևոր են արդյունավետ համագործակցության ապահովման համար: Խորհուրդ է տրվում, որ նախագահը որևէ որոշակի ժամ ընտրի նիստերի համար, օրինակ՝ ամեն երեքշաբթի՝ առավոտյան ժամը 9-ին, որպեսզի հանձնախմբի անդամները նկատի ունենան այդ ժամը մշտապես ազատ պահել: Հանձնախմբի նիստերի հաճախականությունը կախված է գործունեության ծավալից և այդ իսկ պատճառով կարող է ժամանակ առ ժամանակ փոփոխվել:

ՔԱՅԼ 2. - Աշխատանքի ուղղությունների ընտրություն

Երբ շահերի պաշտպանության հանձնախումբն արդեն ձևավորված լինի, այն պետք է որոշի հարցերի շրջանակը, որոնց վերաբերյալ պետք է աշխատանք տարվի շահերի պաշտպանության և պետական քաղաքականության ձևավորման բնագավառում: Քանի որ գործարար միությունները ստեղծվում են իրենց անդամներին ծառայելու համար, ապա իմաստ ունի պարզել, թե որ հարցերն են այդ պահին առավելապես հուզում նրանց: Դա հնարավոր է իրականացնել կազմակերպության անդամության շրջանում համապատասխան հարցումների անցկացման միջոցով: Կազմակերպության ղեկավարների և Շահերի

պաշտպանության հանձնախմբի անդամների փորձը և գիտելիքները կարևոր են հարցաթերթիկում ընդգրկված հարցերի ճիշտ մշակման համար: Այդ անհատներն են, որ պարբերաբար հետևում են քաղաքականության ձևավորման գործընթացին և մշտական կապի մեջ են օրենսդիրների հետ: Որպես կանոն՝ նրանք միության մյուս անդամներից ավելի վաղ են տեղյակ լինում գալիք իրադարձությունների մասին (այդ տեղեկությունները պարբերաբար պետք է հաղորդվեն անդամներին էլեկտրոնային փոստի կամ տեղեկատվական թերթիկների միջոցով):

Այդ տեղեկատվության հիման վրա անդամների համար մշակվում է հարցերի ցանկ՝ ըստ առաջնահերթության, ելնելով որոշակի չափանիշներից, որոնք իրենց մեջ ներառում են.

- ազատ ձեռներեցությանը և շուկայական բարեփոխումներին վերաբերող խնդիրներ,
- միության անդամների մեծամասնությանը հուզող խնդիրներ,
- որոշակի քաղաքականության, օրենքներին և կառավարական որոշումներին վերաբերող խնդիրներ (ի տարբերություն առանձին դեպքերի, երբ առկա է անկանխատեսելի գործոնների միաձուլում),
- ակնհայտ խնդիրներ,
- մոտ ապագայում իրատեսորեն լուծման ենթակա խնդիրներ (այլ կերպ ասած՝ խնդիրներ, որոնք կարելի է լուծել որոշակի քայլերով: Պետք է խուսափել այնպիսի խնդիրներից, որոնց լուծումը պահանջում է սահմանադրության կամ ամբողջապես օրենսդրական համակարգի փոփոխություն),
- խնդիրներ, որոնց լուծման անհրաժեշտությունը պաշտպանում է միության անդամների և վարչության մեծամասնությունը (պետք է խուսափել վիճահարույց խնդիրներից),
- խնդիրներ, որոնք չեն հակասում ազդեցիկ խմբերի, օրենսդիրների կամ ամբողջությամբ վերցրած հասարակության շահերին,
- խնդիրներ, որոնց լուծումը չի վնասի կազմակերպության իմիջին և հեղինակությանը:

Կարևոր է հաշվի առնել հասարակական կարծիքը

Որոշումների կայացման գործընթացի վրա կարևոր ազդեցություն է գործում հասարակական կարծիքը: Այդ իսկ պատճառով կարևոր է պարզել հասարակական կարծիքը քննարկվող հարցի վերաբերյալ: Դա կօգնի հանձնախմբին խուսափել ավելորդ ծախսեր կատարելուց այնպիսի քաղաքականության պաշտպանության համար, որի դեմ հանդես է գալիս ամբողջ հասարակությունը և պայքարել հանուն որևէ բանի, որը ամենայն հավանականությամբ տանուլ կտրվի: Գոյություն ունեն հասարակական կարծիքի ուսումնասիրման շատ ձևեր: Նախ պետք է պարզել, թե վերջերս անց է կացվել, արդյոք, որևէ ուսումնասիրություն տվյալ հարցի վերաբերյալ: Եթե այո, ապա անհրաժեշտ է որոշել, թե որքանով են հուսալի այդ ուսումնասիրության իրականացման մեթոդները, և որքանով են ճշգրիտ դրա արդյունքները:

Եթե որոշակի հարցի վերաբերյալ չկան վերջերս անցկացված որևէ ուսումնասիրության տվյալներ, ապա կազմակերպության աշխատակիցները կարող են իրենք դա անել թիրախ խմբերի հետ աշխատանքի կամ հարցման միջոցով կամ էլ, անհրաժեշտության դեպքում, դրա համար համապատասխան մասնագետ վարձելու միջոցով:

ՔԱՅԼ 3.-Հարցաթերթիկների մշակում և տարածում

Հիմնվելով վերոնշյալ չափանիշների, կազմակերպության ղեկավարների, հանձնախմբի անդամների փորձի վրա՝ վերջիններս պետք է մշակեն հարցման համար անհրաժեշտ հարցաթերթիկի ձևը և ուղարկեն միության անդամներին: Հարցաթերթիկում պետք է միության անդամներին խնդրել.

- թվարկել բոլոր խնդիրները առաջնահերթության կարգով,
- թվարկել բոլոր առաջարկվող լուծումները յուրաքանչյուր խնդրի համար,
- լրացնել հարցաթերթիկը որոշակի ժամկետի ընթացքում:

Ըստ հնարավորության՝ նման ուսումնասիրությունները պետք է անցկացվեն առնվազն տարին մեկ անգամ՝ վստահ լինելու համար, որ հանձնախմբի աշխատանքը համապատասխանում է միության բոլոր անդամների շահերին:

Հանդիպումներ թիրախ-խմբերի հետ.

Հիմնական խնդիրների բացահայտման մեկ այլ ձև է հանձնախմբի անդամների կողմից հանդիպումների անցկացումը միության անդամների ոչ մեծ խմբերի հետ և նրանց հուզող հարցերի քննարկումը: Յուրաքանչյուր խումբ պետք է վարի հանձնախմբի անդամներից մեկը, ով կուղղորդի քննարկումը միության որոշակի խնդիրների բացահայտման

հունով (համաձայն վերոնշյալ չափանիշների) և կմշակի որոշակի լուծումներ յուրաքանչյուր հարցի կապակցությամբ:

Գործունեության առաջնահերթ ուղղությունների ընտրություն.

Ակնհայտ է, որ հանձնախումբը չի կարող լուծել միության յուրաքանչյուր անդամին հուզող բոլոր հարցերը: Որպեսզի հնարավոր լինի սահմանափակել այդ ցանկը իրատեսորեն լուծելի խնդիրներով, հանձնախմբի անդամներին անհրաժեշտ է.

- հավաքել հարցման և թիրախ խմբերի հետ հանդիպումների արդյունքները միասնական ցանկի մեջ,
- վերլուծել կազմակերպության բյուջեն՝ պարզելու համար, թե արդյոք առկա միջոցները բավարար են յուրաքանչյուր առաջնահերթ աշխատանքի համար,
- հանել այդ ցանկից համեմատաբար պակաս առաջնահերթություն ունեցող հարցերը, մինչև որ հնարավոր կլինի ունենալ ֆինանսավորման համապատասխան ծավալ յուրաքանչյուր խնդրի լուծմամբ զբաղվելու համար,
- կազմել բոլոր առաջնային հարցերի ցանկը և դրանց դիմաց նշել լուծման համապատասխան տարբերակները (տվյալ ժամանակահատվածում առաջարկվող լուծումները պետք է լինեն հակիրճ, իսկ երաշխավորությունները՝ պարզ: Անհրաժեշտ կլինի անցկացնել հետագա ուսումնասիրություն՝ երաշխավորությունների մանրամասնման և դրանց օգտին լուրջ հիմնավորումների ներկայացման համար): Կարևոր է նշել, որ որոշ խնդիրների լուծումը կարող է չպահանջել նոր օրենքի կամ կառավարության որոշման ընդունում, այլ գործող օրենքների կամ նորմատիվ ակտերի ճիշտ կատարման նկատմամբ պարզապես ենթադրել միայն վերահսկողություն (մոնիտորինգ),
- Կազմակերպության խորհրդի հաստատմանը ներկայացնել առաջնահերթ խնդիրների ցանկը:

Կազմակերպության գործունեության որևէ ուղղությամբ աշխատանքի սկզբում նպատակահարմար է որպես առաջնային ընտրել այն խնդիրները, որոնք կարելի է լուծել մոտ ապագայում՝ համեմատաբար կարճ ժամանակահատվածի ընթացքում: Դա կօգնի միության անդամներին ակնհայտորեն ցույց տալ շահերի պաշտպանության և պետական քաղաքականության ձևավորման ուղղությամբ աշխատանքի արդյունավետությունը: Հանձնախմբի ռազմավարության և աշխատանքի մեթոդների կատարելագործմանը զուգահեռ՝ հնարավոր կլինի ձեռնամուխ լինել ավելի բարդ խնդիրների լուծմանը, որոնք կպահանջեն աշխատանքի ավելի տևական ժամանակահատված:

ՔԱՅԼ 5. – Շահերի պաշտպանության ռազմավարության մշակում և իրականացում

Շահերի պաշտպանության հանձնախմբի կողմից գործունեության առաջնային ուղղությունների որոշումից հետո կարևոր է ռազմավարության մշակումը: Ռազմավարությունը բաղկացած է զանազան մեթոդների (գործիքների) համադրությունից, որոնք իրականացվում են համապատասխան ժամանակացույցով՝ որոշակի խնդիրների լուծման նպատակով, տվյալ դեպքում պետական քաղաքականության ձևավորման վրա ազդելու նպատակով: Նախ, լավ կլինի դիտարկել աշխատանքի կազմակերպման զանազան, առավել ներգործուն մեթոդներ: Այս, հաջորդ բաժնում՝ նվիրված ՔԱՅԼ 6-ին (դրա իրականացումը նախատեսված է այն բանից հետո, երբ հանձնախումբն արդեն ընտրել է իր աշխատանքում կիրառվելիք որոշակի գործիքները), կքննարկվեն կազմակերպության առջև դրված խնդիրների լուծման իրատեսական ժամանակացույց կազմելու վերաբերյալ երաշխավորությունները:

Հիմնական լծակների որոշումը

Կազմակերպության անդամների շահերի պաշտպանությանն ու պետական քաղաքականության ձևավորման վրա ազդեցությանն ուղղված կազմակերպության հաջող գործունեության ապահովման համար շատ օգտակար է, որ միության անդամները հստակ պատկերացում ունենան այն մասին, թե ինչպես է տեղի ունենում քաղաքական որոշումների կայացման գործընթացը, և ինչպիսի լծակներ կարելի է օգտագործել յուրաքանչյուր խնդրի լուծման համար: Յուրաքանչյուր առաջնահերթ հարցի վերաբերյալ հետևելով ներքոնշյալ ընթացակարգերին՝ հանձնախմբի անդամները կարող են խորացնել քաղաքական որոշումների կայացման գործընթացի մասին իրենց գիտելիքները և համապատասխանաբար կարող են ավելի արդյունավետ կերպով ներգործել դրա վրա:

Նախ, պետք է որոշել, թե տվյալ խնդիրը գործադիր իշխանության հետևյալ մակարդակներից որին է վերաբերում.

- տեղական,
- մարզային,
- կենտրոնական:

Երկրորդ, պետք է որոշել, թե տվյալ խնդիրը իշխանության հետևյալ ճյուղերից ո՞րին է վերաբերում.

- օրենսդիր իշխանությանը,
- գործադիր մարմիններին,
- դատական համակարգին:

Երբ արդեն որոշված են քննարկվող հիմնախնդրի մակարդակը և ոլորտը, անհրաժեշտ է վերլուծել տվյալ մակարդակում քաղաքական որոշումների կայացման գործընթացը: Վերլուծելով դա որոշակի հարցի կապակցությամբ՝ հանձնախմբի անդամները պատկերացում կկազմեն համապատասխան լծակների մասին, կիմանան, թե ովքեր են այն քաղաքական գործիչները, որոնց վրա նրանք պետք է ազդեն կազմակերպության համար դրական որոշումներ ստանալու նպատակով: Անհրաժեշտ է պահպանել և թարմացնել նման տեղեկություններն ըստ անհրաժեշտության:

Յուրաքանչյուր հարցի վերաբերյալ համախոհների և ընդդիմադիրների որոշումը

Շահերի պաշտպանության և պետական քաղաքականության ձևավորման վրա ազդեցության ուղղությամբ հաջողակ աշխատանքը պահանջում է նաև ճշգրիտ իմացություն, թե ովքեր են տվյալ հարցի լուծմանը կողմ կամ դեմ հանդես գալիս: Հենվելով վերոնշյալ լծակների վրա՝ հանձնախմբի անդամները պետք է պարզեն հիմնական քաղաքական ուժերի դիրքորոշումները յուրաքանչյուր խնդրի վերաբերյալ: Դա կարելի է պարզել այդ քաղաքական կառույցների կամ գործիչների գրասենյակների հրատարակած նյութերից, ինտերնետային էջերից կամ աշխատակազմերի անդամների հետ շփումներից: Նման տեղեկատվության ապահովումը պետք է հնարավորություն ընձեռի պատկերացում կազմել, թե ինչ է մտածում այդ գործիչներից յուրաքանչյուրն այս կամ այն խնդրի վերաբերյալ: Հնարավորության դեպքում, կարելի է կազմել աղյուսակ, որտեղ նշված կլինի, թե որ հարցի վերաբերյալ թեկնածուն ինչպես կքվեարկի՝ «կողմ» թե «դեմ», կամ այդ որ հարցի վերաբերյալ է, որ դեռևս որոշում չի կայացրել: Քանի որ քաղաքական գործիչների դիրքորոշումները հաճախ գտնվում են շահագրգիռ անձանց կամ խմբերի ազդեցության տակ, ապա հանձնախմբի անդամները պետք է բացահայտեն նաև այն հիմնական խմբերին, որոնք հետաքրքրված են յուրաքանչյուր խնդրով (հանդես են գալիս կողմ կամ դեմ):

Յուրաքանչյուր հարցի վերաբերյալ հանձնախմբի անդամները պետք է պարզեն, թե ինչպիսիք են հիմնական խմբերի դիրքորոշումները և ինչու: Այդ աշխատանքն իր մեջ ներառում է յուրաքանչյուր խմբի զանազան հրատարակումների և այլ նյութերի ձեռքբերում կամ, եթե անհրաժեշտ է, հանդիպումների կազմակերպում տվյալ խմբի բարձրաստիճան ներկայացուցիչների հետ: Հիմնվելով այդ տվյալների վրա՝ հանձնախմբի անդամները պետք է կազմեն աղյուսակ՝ նշելով յուրաքանչյուր խմբի դիրքորոշումը այս կամ այն հարցի վերաբերյալ:

Դա հնարավորություն կտա հանձնախմբի անդամներին գիտենալ.

- այն անձանց, ովքեր կարող են ազդել տվյալ հարցի վերաբերյալ քաղաքական որոշում ընդունելու գործընթացի վրա,

- այն հիմնական շահագրգիռ խմբերին, որոնք կարող են ազդել քաղաքական որոշումների կայացման վրա,
- տվյալ հարցի վերաբերյալ իրադարձությունների զարգացման հնարավոր ուղղությունները:

Հանձնախմբի անդամները պետք է օգտագործեն այս տեղեկատվությունը՝ շահերի պաշտպանության և պետական քաղաքականության ձևավորման ուղղությամբ արդյունավետ ռազմավարություն մշակելու համար:

Ուղերձի նախապատրաստում համապատասխան լսարանի համար.

Շահերի պաշտպանության և պետական քաղաքականության ձևավորման ուղղությամբ հաջող ռազմավարությունը ենթադրում է շփում զանազան լսարանների հետ հետևյալ նպատակով.

- ստանալու համար նրանց աջակցությունը, ովքեր դեռ չեն կողմնորոշվել իրենց դիրքորոշման մեջ,
- ստանալու համար այն խմբերի կամ անհատների աջակցությունը, ովքեր ի սկզբանե դեմ են եղել ձեր կազմակերպության դիրքորոշմանը,
- ամրապնդելու համար ձեր կազմակերպության համախոհների դիրքորոշումը:

Գրան հասնելու համար ներկայացվող նյութերը պետք է լինեն ժամանակին, նախատեսված այն լսարանի համար, որի նկատմամբ պետք է իրականացվի համապատասխան ազդեցությունը: Որոշ դեպքերում լավ կլինի ներկայացնել հակիրճ և ուղղակի տեղեկություններ տվյալ հարցի վերաբերյալ, իսկ որոշ դեպքերում էլ, ավելի համոզիչ լինելու համար, կարելի է ներկայացնել խորությամբ մշակված տեղեկատվական նյութ: Յուրաքանչյուր դեպքում նման ուղերձը պետք է.

- շոշափի տվյալ լսարանի շահերը,
- համոզի լսարանին բարձրացված հարցի կարևորության և ձեր դիրքորոշման աջակցության անհրաժեշտության մեջ,
- լինի հակիրճ,
- արտացոլի, թե ինչ քայլեր է անհրաժեշտ ձեռնարկել,
- ներառի պատասխաններ ենթադրվող հարցերին:

Քաղաքական գործիչներին ուղղված ուղերձը պետք է ընդգրկի.

- տվյալ խնդրի կարևորության հիմնավորումը,

- այն խմբերի կամ մարդկանց քանակը, ովքեր պաշտպանում են տվյալ դիրքորոշումը (ստորագրահավաքի առկայությունը նման դեպքում կարող է բավականին համոզիչ դեր կատարել),
- տվյալ առաջարկի ընդունման դեպքում դրական և բացասական հետևանքների թվարկումը,
- որոշակի խմբերի (ինչպես օրինակ՝ վարձու աշխատողներ, ներդրողներ, գնորդներ և մատակարարներ) վրա տվյալ առաջարկի ընդունման դրական կամ բացասական ազդեցության վերլուծությունը,
- վերլուծություն, թե այդ առաջարկը ինչպես կարող է ընդունվել տվյալ օրենսդրի ընտրողների շրջանում,
- վերլուծություն, թե ինչպիսի գործողություններ է պետք ձեռնարկել (այսինքն՝ ինչպիսի օրենք, հրահանգ, որոշում է անհրաժեշտ ընդունել, վերացնել կամ փոփոխության ենթարկել),
- առաջարկվող օրինագծերի, որոշումների կամ հրահանգների հստակ ձևակերպումները կամ նախագծերը:

Գոյություն ունեն մատչելի բազմաթիվ գործիքներ, որոնք կօգնեն ճիշտ կազմել ուղերձը համապատասխան լսարանի համար, որին անհրաժեշտ է դիմել: Դրանցից են.

- մամուլի հաղորդագրությունները,
- համառոտ զեկուցագրերը,
- քաղաքական դիրքորոշման զեկույցները,
- խմբագրականներն ու հոդվածները,
- փաստացի նյութերի ամփոփագրերը, որոնք պարունակում են պատասխաններ հաճախակի հնչող հարցերին,
- ճառերը (գրված խորհրդարանական նիստերի, համաժողովների, սեմինարների համար),
- մամուլը (ցանկալի է ներկայացնել հնարավորիս մանրամասն տեղեկատվություն):

Այս նյութերի հնարավոր չափով արագ պատրաստումը և ներկայացումը թիրախ լսարանին կօգնի կազմակերպությանը՝ ազդել քաղաքական քննարկումների ընթացքի և դրանց հետագա արդյունքների վրա, որն էլ տվյալ աշխատանքի գլխավոր նպատակներից մեկն է:

Շահերի պաշտպանության ռազմավարությունը բնորոշող հարցեր

- *ինչպիսի փոփոխություն է անհրաժեշտ իրականացնել,*
- *ով կարող է իրականացնել տվյալ փոփոխությունը,*
- *որչափ փոփոխություն է անհրաժեշտ իրականացնել,*
- *երբ պետք է իրականացվի տվյալ փոփոխությունը,*
- *ինչպես կարելի է հիմնավորել տվյալ փոփոխությունը,*
- *ինչպես պետք է իրականացվի տվյալ փոփոխությունը,*

Ինչպես նախապատրաստել նպատակային նյութերը

Գործիք 1. Շահերի պաշտպանության և պետական քաղաքականության ձևավորման ուղղությամբ աշխատանքի հիմնական գործիքը մամլո հաղորդագրություններն են: Դրանք անհրաժեշտ է տրամադրել զանգվածային լրատվության միջոցներին, ինչպես նաև կազմակերպության անդամներին, կառավարական մարմինների այն ներկայացուցիչներին, ովքեր պաշտպանում են տվյալ դիրքորոշումը, կամ նրանց, ովքեր դեռ վերջնականապես չեն կողմնորոշվել տվյալ հարցի վերաբերյալ: Ուղեցույցը պարունակում է երաշխավորություններ առավել արդյունավետ մամուլի հաղորդագրությունների պատրաստման համար:

Մամլո արդյունավետ հաղորդագրություն պատրաստելու ուղեցույց

Քաղաքական և տնտեսական բարեփոխումների իրականացման ամենաարդյունավետ ձևերից է հասարակության լայն խավերի իրազեկումը ձեր կազմակերպությանը հետքորդող խնդիրներին՝ փորձելով ազդել հասարակական կարծիքի վրա մինչև փոխհամաձայնության գալը այս կամ այն բարեփոխման իրականացման անհրաժեշտության կապակցությամբ: Այս առումով դա անելու ամենահեշտ և էժան մեթոդը առկա զանգվածային լրատվամիջոցների օգտագործումն է: Սակայն որպեսզի հնարավոր լինի արդյունավետ օգտագործել այդ ռեսուրսները, անհրաժեշտ է հստակ կապեր հաստատել կազմակերպության և այն լրագրողների միջև, ովքեր զբաղվում են տվյալ հարցի լուսաբանմամբ: Այդ լրագրողների հետ կապ հաստատելու մեթոդներից է հանդիսանում մամուլի հաղորդագրությունը:

Մամուլի հաղորդագրությունը ձեր կազմակերպության ուղերձը լրագրողներին հասցնելու ամենատարածված ձևն է: Բայց ավելի արդյունավետ լինելու նպատակով այն պետք է պատրաստված լինի որոշակի կանոնների համաձայն: Տվյալ ուղեցույցը նախատեսված է օգնելու մամուլի այնպիսի հաղորդագրությունների պատրաստմանը, որոնք կտարբերվեն մրցակից այլ նորությունների զանգվածից, և լրագրողներն էլ, որոնք մշտապես գտնվում են ժամանակային սահմանափակման մեջ, իրենց ուշադրությունը կկենտրոնացնեն

հենց ձեր մամուլի հաղորդագրության վրա: Լավ մամուլի հաղորդագրության կարևորագույն տարրերից են.

1. Հստակությունը: Հիմնական փաստերը պետք է ակնհայտ լինեն այն լրագրողի համար, ով ուսումնասիրում է ձեր կազմակերպության ներկայացրած մամուլի հաղորդագրությունը: Կազմակերպության անվանումը և խորհրդանշանը պետք է լինեն փաստաթղթի վերևի մասում: Մամուլի հաղորդագրության պատրաստման ամսաթիվը ևս պետք է նշված լինի փաստաթղթի վերևի մասում՝ պատասխանատու անձի անվան և հեռախոսահամարի հետ միասին, քանի որ լրագրողները հնարավոր է ցանկություն հայտնեն կապվել կազմակերպության ներկայացուցչի հետ՝ լրացուցիչ տեղեկություններ ստանալու նպատակով: Եվ ի վերջո, մամուլի հաղորդագրությունը պետք է ունենա հստակ անվանում՝ առանձնացված մուգ և խոշոր տառատեսակներով, որին կից պետք է տրվի նրա հակիրճ բովանդակությունը: Անվանումը պետք է նմանվի օրաթերթի խորագրերին: Դուք ևս չէիք կամենա կարդալ որևէ հոդված առանց խորագրի, որն օգնում է ընտրել հետաքրքրող տեղեկատվությունը: Համանման կերպով, լրագրողները ևս չեն կարդա ձեր ներկայացրած հաղորդագրությունը, եթե դրա բովանդակությունը անհասկանալի է նրանց:

2. Հակիրճ լինելը: Միայն առանձին դեպքերում մամուլի հաղորդագրությունները կարող են գերազանցել մեկ տեքստային էջի սահմանները՝ տողամիջում կրկնակի ինտերվալով, թեպետև կարելի է օգտագործել մեկ ինտերվալ, եթե հնարավոր լինի տեղավորվել մեկ էջի շրջանակներում: Բնական է, որ կարևոր է տեղավորել ողջ տեղեկատվական նյութը մեկ հաղորդագրության մեջ, որի համար անհրաժեշտ է բնորոշել հիմնական առաջնահերթությունները և հաղորդագրության մեջ ներառել միայն ամենակարևոր տեղեկությունները: Մամուլի հաղորդագրության նպատակն է ապահովել միայն որոշակի չափի տեղեկատվություն և լրագրողներին դրդել հետագա շփումների՝ լրացուցիչ տեղեկատվություն ստանալու համար:

3. Մանրամասները: Երբեմն դժվար է որոշել, թե որ տեղեկությունն է առավել կարևոր: Որպես կանոն՝ առավել կարևոր տեղեկատվության բնորոշման համար օգտակար կլինեն հետևյալ հարցերը.

- ա) ինչ եք ցանկանում ասել,
- բ) ով եք դուք,
- գ) որտեղ է դա տեղի ունեցել,
- դ) երբ է դա տեղի ունեցել,
- ե) ինչու է դա կարևոր:

Պարտադիր չէ պատասխանել բոլոր այս հարցերին, բայց դա անհրաժեշտ է անել համոզվելու համար, որ ոչ մի կարևոր բան բաց չի թողնվել: Յուրաքանչյուր հարցին պետք

է պատասխանել առավելագույնս հակիրճ՝ օգտագործելով միայն ամենակարևոր տեղեկությունները:

4. Ձևաչափը: Ի լրումն վերոնշյալ կանոնների՝ մամուլի հաղորդագրությունները պետք է ունենան ստանդարտ ձևաչափ: Հնարավորության դեպքում առաջին կամ երկրորդ պարբերության մեջ լավ կլինի նախատեսել հակիրճ մեջբերում կազմակերպության՝ տվյալ հարցով զբաղվող ղեկավարի կամ անդամի ելույթից: Վերջին պարբերությունը պետք է պարունակի կազմակերպության համառոտ բնութագիրը: Եվ, վերջապես, մամուլի հաղորդագրության վերջում պետք է լինի նշան, որը կնշանակի, որ որևէ այլ լրացուցիչ էջ հաղորդագրությունը չունի: ԱՄՆ-ում, օրինակ, դա արտահայտելու համար օգտագործվում է հետևյալ նշանը՝ «# # #»:

5. Միջոցառումները: Եթե մամուլի հաղորդագրությունը օգտագործվում է գալիք միջոցառումների հայտարարման համար, ապա այն պետք է պատրաստված լինի հրավերի ձևով: Մակայն, ի տարբերություն այլ հրավերների, որոնք ուղարկվում են կազմակերպության անդամներին, մամուլի հաղորդագրություն/հրավերը պետք է պարունակի սովորական հաղորդագրության որոշ մանրամասներ: Այդ հրավերը պետք է պարունակի կազմակերպության անվանումը և խորհրդանշանը, ուղեկցվի հետևյալ տեքստով. «Սրտանց հրավիրում ենք Ձեզ այցելել...» կամ (կազմակերպության պաշտոնատար անձի անունը) հրավիրում է Ձեզ այցելել...»: Միջոցառման անվանումը պետք է նշված լինի մեծատառերով, պարունակի տեղեկություն միջոցառման անցկացման վայրի և ժամանակի մասին: Մեկ պարբերություն պետք է նվիրված լինի հրավիրված հոշտորի անվանը և պաշտոնին, ինչպես նաև պարունակի հակիրճ տեղեկություն այն մասին, թե ինչու է կարևոր տվյալ միջոցառումը: Մամուլի հաղորդագրության վերջում պետք է ավելացնել կազմակերպության տվյալները և RSVP տառերը (*Répondez S'il Vous Plâit*), որը նշանակում է՝ «խնդրում ենք պատասխանել»:

Երաշխավորություն տարածման վերաբերյալ. Մամուլի հաղորդագրության տարածման ժամանակ անհրաժեշտ է դրանք հասցեագրել անվանապես որոշակի լրագրողների: Միջոցառումից մեկ շաբաթ առաջ լավ կլինի ևս մեկ անգամ ուղարկել հրավերը՝ հիշեցման կարգով: Պետք չէ վախենալ լրագրողների հետ հեռախոսով կապվելուց և այն ուղարկելուց հետո նրանց ուշադրությունը հաղորդագրության վրա հրավիրելուց: Համոզվեք այն բանում, որ ձեր կազմակերպության մամուլի հաղորդագրությունը ուղարկվել է և՛ ռադիոյին և՛ տպագիր մամուլին: Որոշ ժամանակ անց փորձեք կապ հաստատել այն լրագրողների հետ, ովքեր պարբերաբար լուսաբանում են ձեզ հետաքրքրող հարցերը, և ովքեր կարող են, վստահում են ձեզ՝ որպես տեղեկատվական աղբյուրի:

Վճարովի լրատվամիջոցներ. Շատ դեպքերում լավ կլինի օգտագործել լրագրողների անվճար ծառայությունները (այսպես կոչված՝ «հաստատված կապերը») ձեր գործունեության և միջոցառումների վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման համար: Անվճար լրատվամիջոցները հանդիսանում են հասարակական կարծիքի ձևավորման վրա ազդելու ամենաարդյունավետ ձևերից մեկը: Սակայն, վճարովի հաղորդագրությունը կամ այդ եղանակով լրատվության տարածման նոր աղբյուրի ստեղծումը կարող են երբեմն լինել ոչ միայն անհրաժեշտ, այլև արդարացված: Որոշ երկրներում առանձին լրագրողներ ակնկալում են լրացուցիչ վարձատրություն հոդվածի կամ որևէ լրատվության հրատարակման համար: «Վճարովի լրագրության» նման ձևը անընդունելի է, և հարկ է խուսափել դրանից:

Գործիք 2. Մեկ այլ կարևոր գործիք է հանդիսանում համառոտ զեկուցագիրը: Չեկուցագիրը պետք է լինի խնդրի կարևորության և մոտ ապագայում դրա լուծման միջոցների կարճ և սեղմ հիմնավորման ձևով: Արդյունավետ զեկուցագիրը պետք է.

- նկարագրի քննարկվող խնդիրը կամ հարցը, համառոտակի բնութագրի դրա կապը օրենսդրության կամ ենթօրենսդրական նորմերի հետ այնպես, որ այն պարզ լինի համապատասխան լսարանին: Ցանկալի կլինի հնարավորության դեպքում ավելացնել նաև տվյալ օրենսդրության պատմությունը:
- բացատրել, թե ինչու ներկայացված խնդիրը կարևոր է պոտենցիալ լսարանի համար, և պարզ բառերով նկարագրել, թե ինչպես է տվյալ խնդիրը շոշափում նրանց շահերը: Կարելի է օգտագործել, օրինակ, տնտեսագիտական տերմիններ, որոնք ծանոթ են հասարակությանը: Եթե տեղին եք համարում, ապա կարելի է կիրառել նաև գրաֆիկներ և դիագրամներ՝ տեսապատկերների միջոցով ցույց տալու, թե ինչպես է այս կամ այն օրենքը կամ որոշումը դիպչում նրանց կամ հասարակության շահերին:
- առաջարկել որոշակի երաշխավորություն, որը կապահովի գոյություն ունեցող խնդրի լուծումը համեմատաբար կարճ ժամկետում: Եթե հնարավոր է, կարելի է օգտագործել պարզ գրաֆիկներ և դիագրամներ՝ լուսարանելու համար, թե ինչպես առաջարկվող երաշխավորությունը կարող է օգնել՝ հաղթահարելու տվյալ խոչընդոտը: Այլ խոսքով, երաշխավորությունը պետք է ցույց տա համապատասխան լսարանին, թե որոշակիորեն ինչ է պետք անել տվյալ խնդրի լուծման համար:

Գործիք 3. Քաղաքական դիրքորոշման մասին զեկույցը ևս հանդիսանում է օգտակար միջոց՝ համոզելու համար նրանց, ովքեր քաջատեղյակ են խնդրի մասին, և ովքեր, ամենայն հավանականությամբ, պատրաստ են ավելի շատ ժամանակ հատկացնել զեկուցագրից

առավել ծավալուն փաստաթղթի ընթերցմանը: Նրանց շարքում կարող են լինել խոշոր քաղաքական գործիչներ կամ կազմակերպության անդամներ, ովքեր ակտիվորեն զբաղվում են տվյալ խնդրով, կամ ուրիշներ, ում շահերին այդ խնդիրը անմիջականորեն դիպչում է: Քաղաքական գեկույցը ևս պարունակում է նույն տարրերը, ինչ որ վերլուծական գեկուցագիրը, սակայն այդ տարրերը ավելի ընդարձակ են և պարունակում են լրացուցիչ օրինակներ և փաստարկներ: Ձեկույցի բովանդակությունը չպետք է տարբերվի քննարկվող խնդրի գլխավոր թեզերից և միաժամանակ լինի հստակ ու համոզիչ: Նմանատիպ գեկույցի միջին չափը կազմում է 5-6 էջ:

Նման աշխատանքում օգտագործվող այլ գործիքներ են հանդիսանում.

Գործիք 4. Խմբագրական հոդվածները.

Գործիք 5. Փաստացի տվյալների ամփոփագրերը, որոնք պարունակում են առաջադրված հարցերի պատասխանները.

Գործիք 6. Ճառերը՝ գրված խորհրդարանական նիստերի, համաժողովների, սեմինարների համար:

Գործիք 7. Մամուլի հրապարակումների ժողովածու.

Սուրհանդակի ընտրությունը

Երբ նյութերն արդեն պատրաստ են, անհրաժեշտ է մտածել այն մասին, թե ով պետք է դրանք հասցնի նպատակային լսարանին: Որքան որ կարևոր է՝ ինչ պետք է ասել, նույնքան էլ կարևոր է, թե ինչպես ասել: Սուրհանդակի ընտրությունից է կախված քարոզչությանն ուղղված ջանքերի հաջողությունը կամ անհաջողությունը:

Կատարյալ սուրհանդակը պետք է լինի.

- լավ հռետոր ինչպես պաշտոնական, այնպես էլ ոչ պաշտոնական իրավիճակներում,
- քննարկվող խնդրին քաջատեղյակ (ցանկալի է տվյալ հարցի մասին աշխատանքի անձնական փորձի առկայություն):

Նախընտրելի է, որ սուրհանդակը դրական շփման մեջ լինի լսարանի հետ: Օրինակ՝ լավ գաղափար կարելի է համարել խորհրդարանի նախկին անդամի ելույթը ներկայիս անդամների առջև:

Համանման ձևով, օրինակ, Առևտրաարդյունաբերական պալատի անդամների հետ հանդիպման ժամանակ ցանկալի է, որ ելույթ ունենա գործարար շրջանների ներկայացուցիչը, իսկ հետազոտական կազմակերպության դեպքում՝ փորձագետ կամ ակադեմիական ոլորտի ներկայացուցիչ:

Գաղափարից անցնել գործի: Փոփոխությունների վրա ազդելու մեթոդները.

Հաջորդ քայլը այն բանից հետո, երբ արդեն հայտնի է դառնում, թե ում վրա պետք է ազդել, ինչ գործիքների միջոցով, հանդիսանում է տեղեկատվությունը տեղ հասցնելու առավել արդյունավետ միջոցի ընտրությունը: Այդ անելու համար ձեր կազմակերպության տրամադրության տակ կարող են լինել զանազան գործիքներ: Յուրաքանչյուր գործիք պետք է մշակված լինի այնպես, որ հնարավոր լինի օգտագործել կազմակերպության կողմից կուտակված նյութերն ու փորձը՝ նպատակային լսարանի կողմից առավելագույն աջակցություն ստանալու համար, անկախ նրանից, թե նրանք անհատներ, կազմակերպություններ կամ կառավարման մարմինների պաշտոնատար ներկայացուցիչներ են:

Այդ գործիքներն են.

Գործիք 8. Ինչպես կրթել ձեր կազմակերպության անդամներին և դարձնել նրանց շահերի պաշտպան:

Գործիք 9. Ինչպես համախմբել ստորին օղակները:

Գործիք 10. Ինչպես աշխատել զանգվածային լրատվամիջոցների հետ՝ հասարակական կարծիքի վրա ազդելու համար:

Գործիք 11. Ինչպես ստանալ քաղաքական գործիչների, օրենսդիրների կամ կառավարման մարմինների հարգանքն ու աջակցությունը:

Գործիք 12. Ինչպես ստեղծել արդյունավետ կոալիցիա:

Գործիք 13. Ինչպես ձևավորել և պաշտպանել ձեռնարկատիրության զարգացման համագալիս ծրագիր:

Գործիք 14. Ինչպես մշակել և իրականացնել խորհրդատվական ծառայությունների հաջողակ ծրագիր օրենսդրության ոլորտում:

Անհրաժեշտ է դիտարկել այս բոլոր գործիքները և որոշել, թե դրանցից որոնք են առավել համապատասխան կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար: Հարկ է հիշել, որ այս գործիքները օգտակար են ինչպես պետական քաղաքականության ձևավորման ուղղությամբ կազմակերպության ընդհանուր ռազմավարության մշակման համար, այնպես էլ որոշակի խնդրի կամ խնդիրների խմբի ուղղությամբ աշխատանքի ռազմավարության մշակման համար: Ստորև մանրամասն բնութագրենք վերոնշյալ գործիքներից յուրաքանչյուրը:

Գործիք 8. Ինչպես կրթել կազմակերպության անդամներին որպես շահերի պաշտպանների

Կազմակերպության անդամները պետք է իմանան, թե ինչպիսի շահեր է պաշտպանում կազմակերպությունը և ինչ նպատակով: Նրանք ևս իրենց կապերով կարող են գործին աջակցելու կարևոր խթան հանդիսանալ: Նախ, անհրաժեշտ է բացատրել կազմակերպության անդամներին, թե ինչ շահեր է պետք պաշտպանել և ինչ նպատակով: Այստեղ օգտակար կլինի համառոտագրերի ներառումը կազմակերպության տեղեկատվական թերթիկների կամ պարբերական հաշվետվությունների մեջ: Սկզբի համար կարելի է տարածել կազմակերպության անդամների շրջանում անցկացված հարցման արդյունքները: Այդ տվյալները ցույց կտան անդամներին, թե հատկապես ինչ թեմաներ են իրենք ընտրել որպես գործունեության ուղղություններ: Այնուհետև, գործունեության յուրաքանչյուր ընտրված ուղղության համար պետք է պատրաստվի հակիրճ զեկուցագիր (*Գործիք 2*): Դա ցույց կտա կազմակերպության անդամներին, թե ինչու է տվյալ հարցը կարևոր, և ինչպիսին է կազմակերպության դիրքորոշումը այդ կապակցությամբ: Եթե կան այլ նյութեր (փաստացի տվյալների ամփոփագրերի կամ քաղաքական դիրքորոշման վերաբերյալ զեկույցների ձևով), ապա պետք է հստակ կերպով նշվի, թե ինչպես կարելի է այդ նյութերը ստանալ: Օժանդակ նյութերի տեղադրումը կազմակերպության ինտերնետային կայքում դրանց արագ և ոչ թանկ տարածման լավ միջոց է: Նաև պետք է կազմակերպության անդամներին խնդրել, որ կապվեն հանձնախմբի անդամների հետ և առաջարկեն իրենց օգնությունը:

Երբ միության անդամները տեղեկացվեն շահերի պաշտպանության ընտրված ուղղությունների մասին, պետք է նրանց բացատրել, թե ինչ ձևով նրանք կարող են իրենց ներդրումն ունենալ կազմակերպության գործունեության այդ ուղղության ամրապնդման գործում: Խորհրդատվական հանձնախումբը պետք է հայտարարի և անցկացնի սեմինարներ՝ անդամներին բացատրելու համար, թե ինչպես է գործում որոշումների կայացման գործընթացը, ինչու է այդքան կարևոր նրանց աջակցությունը և ինչպես նրանք կարող են դա ցուցաբերել: Կազմակերպության անդամների կողմից իրականացվող աջակցության ուղղությունները կախված են կազմակերպության կողմից ընտրված ռազմավարությունից:

Կազմակերպության անդամները պետք է իրականացնեն այդ ռազմավարությունը՝ օգտվելով նպատակային լսարանի վրա ազդելու լծակներից: Դրա համար միության անդամներին կարելի է խնդրել.

- հանդիպել մարդկանց հետ (պետական բարձրաստիճան պաշտոնյաների, ծառայողների, զանգվածային լրատվամիջոցների ներկայացուցիչների, այլ կազմակերպություններից գործընկերների, ընտանիքի անդամների և այլն) և

բացատրել, թե ինչու է կարևոր տվյալ խնդիրը, և ինչ քայլերի կոչ է անում կազմակերպությունը,

- ուղարկել նամակներ, ֆաքս կամ էլեկտրոնային հաղորդագրություններ համապատասխան քաղաքական գործիչներին կամ կառավարության ներկայացուցիչներին,
- զանգահարել համապատասխան քաղաքական գործիչներին կամ կառավարության ներկայացուցիչներին,
- այցելել համապատասխան քաղաքական գործիչներին կամ կառավարության ներկայացուցիչներին,
- մասնակցել շահերի պաշտպանության հանձնախմբի կամ տվյալ խնդրով կամ խնդիրներով զբաղվող այլ խմբերի կողմից կազմակերպված հասարակական միջոցառումներին և ելույթ ունենալ միության դիրքորոշման վերաբերյալ (ցանկալի է ունենալ փաստացի տվյալների ամփոփագրեր և այլ նյութեր՝ տարածելու համար):

Գործիք 9. Ինչպես համախմբել ստորին օղակները. Ստորին մակարդակի վրա գտնվող հասարակական խմբերը մարդկանց այն խմբերն են, որոնց միավորում են միասնական ցանկությունները, նպատակները կամ մտավախությունները: Այդ խմբերը հանդիսանում են ժողովրդավարական գործընթացներին հանրության մասնակցության ապահովման միջոց: 19-րդ դարի ժողովրդավարության հայտնի տեսաբան Ալեքսիս դե Տոկեվիլը նշել է, որ հեղափոխությունից անմիջապես հետո ԱՄՆ-ում ժողովրդավարության հաջողության գլխավոր պատճառներից մեկը միությունների առատությունն էր, որոնք ստեղծված էին քաղաքական գործիչների առջև բնակչության շահերը ներկայացնելու համար: «Արմատային» կոչված կազմակերպությունները իրենց այդ անվանումը ստացան շնորհիվ այն բանի, որ իրենց հիմնադրման և ձևավորման գործընթացը ընթանում էր ներքևից վերև (այսինքն՝ նախաձեռնությունը դրսևորվում էր քաղաքացիների, այլ ոչ թե պետության կողմից):

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ժամանակակից աշխարհում շատ խմբեր ունեն անդամներ, որոնք գտնվում են միմյանցից զգալի աշխարհագրական հեռավորությունների վրա: Միությունները պետք է սկսեն ներքևի օղակների, կամ այսպես կոչված, «արմատային համակարգի» համախմբումը՝ ներգրավելով նրանց սեփական ցանցի մեջ: Նրանց մեջ կարող են լինել.

- կազմակերպության անդամ հանդիսացող ընկերությունների աշխատակիցներ կամ թոշակի անցած աշխատակիցներ,

- կազմակերպության անդամ հանդիսացող ընկերությունների բաժնետերեր,
- կազմակերպության անդամ հանդիսացող ընկերությունների մատակարարներ,
- կազմակերպության թոշակի անցած անդամներ,
- կազմակերպության անդամ հանդիսացող ընկերությունների հաճախորդներ,
- կազմակերպության անդամների ընտանիքների անդամներ,
- կազմակերպության անդամ հանդիսացող այլ կազմակերպություններ:

Հանձնախմբի աշխատակիցները պետք է ջանան ստանալ նաև այլ խմբերի և անհատների աջակցությունը, ովքեր հետաքրքրված կլինեն տվյալ խնդրով: Դրանցից են պրոֆեսիոնալ ասոցիացիաները, սպառողները, ուսանողները, հասարակության լայն խավերը և այլն:

Կազմակերպության և խորհրդակցական հանձնախմբի անդամները պետք է օգտագործեն նախապատրաստած նյութերը՝ այդ խավերի աջակցությունը ստանալու համար այն հարցերի վերաբերյալ, որոնք առավել հետաքրքրական են կազմակերպության համար: Դա կարող է արվել ոչ պաշտոնական կերպով՝ հեռախոսազանգերի, կամ էլեկտրոնային փոստի միջոցով, կամ ավելի պաշտոնական՝ հրավիրելով նրանց խորհրդակցական հանձնախմբի անդամների կողմից կազմակերպված մամուլի ասուլիսների, նախաճաշերի, ճաշերի կամ ընթրիքների: Հայտարարությունների ձևաչափը և ելույթ ունեցողը պետք է հատկապես ընտրվեն յուրաքանչյուր լսարանի համար: Ամեն դեպքում, հրավիրվածը հեռանալիս պետք է իմանա.

- ինչու է տվյալ հարցը կարևոր իր համար,
- ինչպիսին է դիրքորոշումը այդ հարցի վերաբերյալ,
- ինչ է պետք անել այդ հարցի ուղղությամբ աշխատանքին աջակցելու համար:

Խորհրդակցական հանձնախմբի անդամները պետք է կազմեն այն անձանց և կազմակերպությունների ցուցակները՝ լիարժեք և մանրամասն տվյալներով, որոնք պաշտպանում են կազմակերպության դիրքորոշումը: Դա կօգնի տեղեկացնել այդ անձանց և կազմակերպություններին տվյալ հարցի հետ կապված միջոցառումների և նորությունների մասին, հետևել շահերի պաշտպանության ուղղությամբ համաձայնեցված գործողությունների իրականացման ընթացքին, ցույց տալ քաղաքական գործիչներին կազմակերպության դիրքորոշման համախոհների ստվար շարքերը, պահել այն ցանցը, որը կարող է համախմբվել այնպիսի հիմնական գործողությունների իրականացման համար, ինչպիսիք են ինտենսիվ քարոզարշավը քաղաքական քննարկումներից կամ քվեարկությունից առաջ և հասարակական կարծիքի ձևավորման համար:

Գործիք 10. Ինչպես աշխատել զանգվածային լրատվամիջոցների հետ հասարակական կարծիքի վրա ազդելու համար

Այս կամ այն խնդրի վերաբերյալ հասարակական կարծիքի ձևավորումն ի նպաստ ձեր կազմակերպության մինչ կառավարության ներկայացուցիչների և քաղաքական գործիչների հետ հանդիպելը կարող է ամրապնդել ձեր կողմից կազմակերպված քարոզարշավի հաջողությունը: Հասարակական կարծիքի ձևավորման լավագույն ձևերից մեկը զանգվածային լրատվամիջոցներն են: Գոյություն ունի մամուլի միջոցով խնդրի լուսաբանման երկու եղանակ՝ վճարովի և անվճար: Անվճար եղանակը իրենից ներկայացնում է տեղեկատվություն և հաղորդումներ այն խնդիրների վերաբերյալ, որոնք արժանի են մամուլում լուսաբանման համար: Անվճար լուսաբանումը կարող է լինել տպագրական մամուլի խմբագրին հասցեագրված կամավոր հոդվածների, նամակների կամ, այլ ձևով, տվյալ խնդրի կամ այդ ուղղությամբ կազմակերպության կողմից տարվող աշխատանքի վերաբերյալ (համաժողովներ, սեմինարներ, հանդիպումներ): Տեղեկատվական անվճար միջոցները վայելում են հասարակության վստահությունը, որովհետև չեն հանդիսանում գովազդ: Հետևաբար, անվճար լրատվամիջոցների կողմից զգալիորեն բարենպաստ վերաբերմունքը կարող է իրապես նպաստել հասարակական աջակցության ձեռքբերմանը՝ կազմակերպության կողմից տվյալ հարցի վերաբերյալ որդեգրած դիրքորոշման նկատմամբ: Այդ պատճառով խորհուրդ է տրվում, որ խորհրդակցական հանձնախմբի անդամներից որևէ մեկը պատասխանատու լինի յուրաքանչյուր հարցի գծով (որով միությունը զբաղվում է) զանգվածային լրատվամիջոցների հետ կապերի ռազմավարության մշակման և իրականացման համար:

Տվյալ աշխատակիցը պետք է ունենա.

- զանգվածային լրատվամիջոցների հետ աշխատանքի նախնական փորձառություն,
- տեղեկատվության գրավոր և բանավոր շարադրման հմտություն,
- տարբեր տիպի մարդկանց հետ ընդհանուր լեզու գտնելու ունակություն,
- քաղաքական որոշումների ընդունման գործընթացի հստակ իմացություն,
- խնդրի հստակ ընկալում,
- լավ աշխատանքային հարաբերություններ կառավարության ներկայացուցիչների, նրանց աշխատակազմերի և համախոհ հանդիսացող կազմակերպությունների հետ:

Աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման նպատակով զանգվածային լրատվամիջոցների գծով պատասխանատուն պետք է սերտորեն համագործակցի խորհրդակցական հանձնախմբի մյուս աշխատակիցների հետ:

Խորհրդակցական հանձնախմբի անդամները, օրինակ, պետք է նախապես տեղյակ պահեն զանգվածային լրատվամիջոցների գծով պատասխանատուին կարևոր իրադարձությունների, միջոցառումների, տվյալ խնդրի մեջ ներգրավված հիմնական մասնակիցների և լսարանի մասին, նաև ցանկացած այլ խնդիրների մասին, որոնք պետք է լուսաբանվեն մամուլում կամ կարող են ազդել հասարակական կարծիքի վրա: Այդ տեղեկատվությունը պետք է օգտագործվի զանգվածային լրատվամիջոցների մասով՝ գործողությունների պլան կազմելու համար: Այն կներառի լրատվամիջոցներին (եթե անհրաժեշտ է, նաև այլ նպատակային լսարանի) որոշակի միջոցառումներին հրավիրելը, և համապատասխան նյութերը մամուլի ներկայացուցիչներին նախապես տրամադրելը: Չանգվածային լրատվամիջոցների գծով պատասխանատուն պետք է աշխատի խորհրդակցական հանձնախմբի անդամների հետ մամուլի հաղորդագրությունների պատրաստման համար, որոնցում կներառվեն փաստեր, ներածական տեղեկատվություն և հիմնական հարցերի վերաբերյալ այլ նյութեր: ՉԼՄ-ների գծով պատասխանատուն պետք է կարողանա լավ աշխատանքային հարաբերություններ ձևավորել զանգվածային լրատվամիջոցների և նպատակային այլ լսարանների ներկայացուցիչների հետ: Դա նշանակում է, որ բացի միջոցառումներին հրավիրելուց՝ նրանց պետք է իրազեկել տվյալ խնդրի հետ կապված կարևոր իրադարձությունների և փաստերի մասին: Նման օրինակ կարող են հանդիսանալ նոր առաջարկությունները, որոնք առնչվում են տվյալ խնդրի հետ, խմբերը, որոնք հանդես են գալիս տվյալ հարցին կողմ կամ դեմ, նոր փաստերը, որոնք պաշտպանում են կազմակերպության դիրքորոշումը: Դա կարող է արվել հեռախոսով, էլեկտրոնային փոստով կամ ֆաքսով: Յուրաքանչյուր հաղորդագրություն պետք է լինի ճշգրիտ, հակիրճ և ըստ էության:

Երբ ձեր կազմակերպության դիրքորոշումը այս կամ այն հարցի վերաբերյալ արդեն ձեռք է բերել էական աջակցություն հասարակության կողմից, խնդրի լուսաբանումն անվճար լրատվամիջոցներով կարելի է բավարար համարել: Եթե վիճակը այդպես չէ, ապա կարելի է օգտվել նաև վճարովի լրատվամիջոցներից: Չանգվածային վճարովի լրատվամիջոցները հիմնականում գովազդներն են՝ հեռուստատեսությամբ և ռադիոյով, հայտարարությունները՝ թերթերում, պաստառները և այլն: Քանի որ վճարովի լրատվամիջոցները կարող են բավականին թանկ լինել, ապա դրանք պետք է օգտագործվեն ռացիոնալ կերպով: ՉԼՄ-ների գծով պատասխանատուն պետք է խորհրդակցական հանձնախմբի կազմի հետ միասին աշխատի վճարովի լրատվամիջոցների օգտագործման նպատակով համապատասխան լսարանի և պահի որոշման ուղղությամբ, ապա դրանից ելնելով՝ այնպես պատրաստի հաղորդագրությունը, որ այն ճիշտ ծառայի իր նպատակին, արդարացի ծախսված միջոցները:

Քայլ 2-ում նկարագրված հարցման կամ ուսումնասիրության արդյունքները պետք է օգտագործվեն լսարանի ճիշտ ընտրության համար: Հաղորդագրությունների պատրաստումը կարող է պահանջել ՉԼՄ-ների և գովազդի գծով վարձու մասնագետի ներգրավում, որը համապատասխան փորձ ունի շահերի պաշտպանության բնագավառում: Ցանկացած դեպքում հաղորդագրությունը պետք է լինի պարզ և լակոնիկ, լսարանին տրամադրի աջակցել կազմակերպության դիրքորոշմանը տվյալ հարցի կապակցությամբ: ՉԼՄ-ների գծով պատասխանատուն պետք է ստեղծի աշխատանքի այդպիսի ժամանակացույց յուրաքանչյուր հարցի համար:

Գործիք 11. Ինչպես ստանալ քաղաքական գործիչների, օրենսդիրների կամ կառավարման մարմինների հարգանքն ու աջակցությունը

Շահերի պաշտպանության և պետական քաղաքականության ձևավորման ուղղությամբ աշխատանքի գլխավոր նպատակը մասնակցությունն է որոշումների կայացման և պետական քաղաքականության ձևավորման գործընթացին, այն օրենքների և կանոնակարգերի ընդունմանը, որոնցում կազմակերպությունը հետաքրքրված է: Գ-ա ենթադրում է աշխատանքային լավ հարաբերությունների ստեղծում օրենսդիրների, քաղաքական գործիչների (որոնց շրջանակը կարող է փոփոխվել՝ քննարկվող խնդրից կախված) և նրանց աշխատակազմերի անդամների հետ: Աշխատակազմի աշխատակիցները ապահովում են պետական գործիչներին էական տեղեկատվությամբ, որը կարող է ազդել տվյալ խնդրի վերաբերյալ նրանց ունեցած վերաբերմունքի վրա: Բացի այդ, միջին օղակի շատ պաշտոնյաներ և աշխատակազմերի աշխատակիցներ մնում են իրենց պաշտոններում՝ անկախ նրանից, թե ինչ փոփոխություններ են տեղի ունենում կառավարության կազմում:

Հետևաբար, Շահերի պաշտպանության հանձնախմբի անդամները պետք է լավ հարաբերություններ ստեղծեն վարչակազմի այն աշխատակիցների հետ, ովքեր ներգրավված են պետական քաղաքականության ձևավորման գործընթացում: Հաճախակի և օգտակար կապերը կարող են հիմք ծառայել արդյունավետ հարաբերությունների ձևավորման համար:

Կիրառելով հետևյալ երաշխավորությունները՝ գործարար միությունները կարող են դրական հարաբերություններ կառուցել քաղաքական գործիչների և նրանց աշխատակազմերի անդամների հետ (ճիշտ հաջորդականությունը և ձեռնարկվող միջոցները այս դեպքում ևս կախված կլինեն յուրաքանչյուր առանձին խնդրի համար մշակված ռազմավարությունից):

- Հաստատեք կապեր ընտրովի մարմինների թեկնածուների հետ՝ հանդիպելով նրանց հետ և ապահովելով նրանց որոշակի խնդիրների վերաբերյալ կազմակերպության դիրքորոշման մասին տեղեկատվությամբ: Չպետք է մոռանալ

հիշատակել կազմակերպության անդամների քանակի և այն անձանց թվի մասին, ովքեր պաշտպանում են կազմակերպության դիրքորոշումը յուրաքանչյուր խնդրի վերաբերյալ: Խնդրո առարկա հանդիսացող փաստացի նյութերի ամփոփագրերը և հաղորդագրությունները կարող են շատ օգտակար լինել հարցի լուծման առաջընթացի գործում: Կոչ արեք յուրաքանչյուր թեկնածուին հրապարակայնորեն պաշտպանել ձեր կազմակերպության դիրքորոշումը քննարկվող հարցի վերաբերյալ:

- Ընտրություններից հետո հրավիրեք ընտրված թեկնածուներին և նրանց աշխատակազմի անդամներին մամլո ասուլիսի, հասարակական միջոցառումների, նախաճաշերի, ճաշերի և ընթրիքների, որտեղ կներկայացվի կազմակերպության դիրքորոշումը այս կամ այն խնդրի վերաբերյալ՝ կազմակերպության գործունեության ընդհանուր ուղղությունների համատեքստում, և որտեղ նրանք կհանդիպեն կազմակերպության անդամների և տվյալ խնդրի լուծման այլ կողմնակիցների հետ:
- Պարբերաբար հետևեք այն հիմնահարցերին, որոնցով զբաղվում են օրենսդիր և գործադիր մարմինների ներկայացուցիչները, որպեսզի ձեր կազմակերպությունը կարողանա մասնակցել քաղաքական քննարկումներին և արտահայտել իր կարծիքը: Պատրաստված նյութերը օգտակար կինեն արդյունավետ միջամտություն իրականացնելու համար:
- Մշտապես հիշեցրեք օրենսդիր և գործադիր մարմինների ներկայացուցիչներին այն խնդիրների մասին, որի լուծման ուղղությամբ աշխատում է ձեր կազմակերպությունը՝ պարբերաբար հրավիրելով նրանց և նրանց աշխատակազմի անդամներին տվյալ հարցերին նվիրված մամուլի ասուլիսների կամ կլոր սեղանի քննարկումների:
- Հետևեք քաղաքական գործիչների և օրենսդիրների ելույթներին և նրանց կողմից արված հայտարարություններին, տեղեկացրեք նրանց, որ ձեր կողմից իրականացվում է նման աշխատանք: Հրապարակեք այդ տեղեկությունները, տարածեք ձեր կազմակերպության անդամների, գործընկեր միությունների կամ այլ շահագրգիռ կազմակերպությունների շրջանում: Փաստացի տվյալների կիրառումը և դրանց տարածումը ֆաքսով կամ էլեկտրոնային փոստով հանդիսանում է տեղեկատվության տարածման արդյունավետ մեթոդներից մեկը:
- Նույն կերպ հետևեք օրենսդրական փոփոխություններին, այսինքն՝ աշխատեք մշտապես տեղյակ լինել, թե երբ է օրինագիծը ուղարկվել խորհրդարանական

հանձնաժողովների քննարկմանը, երբ կսկսվեն լիազումար նիստերի քննարկումները և այլն: Օգտագործելով այդ տեղեկատվությունը և ձեր անձնական կապերը՝ փորձեք պայմանավորվել օրենսդիր մարմնի աշխատակազմի անդամների հետ՝ ձեր կողմից պատվիրակներ ուղարկելու այդ քննարկումներին, որոնք կհետևեն դրանց ընթացքին կամ կմասնակցեն դրանց՝ քննարկվող հարցի վերաբերյալ համապատասխան տեղեկություններ ներկայացնելու նպատակով: Եթե դուք հրավիրված եք տեղեկություն տալու նպատակով, ապա ուսումնասիրեք համապատասխան ընթացակարգերը և հետևեք դրանց: Ընտրեք հարցին գիտակ, փորձառու և հարգված հոշտորի, որը հակիրճ զեկույցով կներկայացնի տվյալ հարցի վերաբերյալ ձեր կազմակերպության դիրքորոշումը՝ մատնանշելով նաև, թե տվյալ օրենքը կամ ենթաօրենսդրական ակտը ինչպիսի ազդեցություն կարող է ունենալ շահագրգիռ կողմերի վրա: Ելույթը պետք է լինի համառոտ, ժամանակ խնայի հարցերի համար: Խուսափեք երկար, ձանձրալի, մանրակրկիտ ելույթներից:

- Մի կապեք ձեր կազմակերպությունը որևէ կուսակցության հետ, բայց հաստատեք գործընկերային հարաբերություններ կառավարության այն ներկայացուցիչների հետ, ովքեր պաշտպանում են ձեր դիրքորոշումը տվյալ հարցի կապակցությամբ:
- Երբ քաղաքական գործիչների կամ օրենսդիրների աշխատակազմերը ձեզ որևէ հարցում աջակցություն են ցուցաբերում, ապա գրավոր կերպով շնորհակալություն հայտնեք նրանց, պատճենը ուղարկեք նրանց ղեկավարին:
- Քաղաքական գործիչներին, օրենսդիրներին և նրանց աշխատակազմերին պարբերաբար ապահովեք կազմակերպությանը հետաքրքրող հարցերի վերաբերյալ նյութերով:
- Խորհրդարանական նստաշրջանների ժամանակ, ճաշի սեղանի շուրջ, հանդիպումներ կազմակերպեք օրենսդիրների և նրանց աշխատակազմի անդամների հետ՝ քննարկման ընթացքում գտնվող կարևորագույն հարցերի շուրջ զրուցելու նպատակով:
- Կազմակերպեք ճաշկերույթներ և այլ հասարակական միջոցառումներ այս կամ այն քաղաքական գործչի պատվին, հրավիրեք կազմակերպության անդամներին, ձեզ աջակցող այլ կազմակերպությունների ներկայացուցիչներին՝ մասնակցելու դրանց: Թողարկեք մամուլի հաղորդագրություն՝ մատնանշելով տվյալ գործչի ներդրումը:

- Կազմակերպեք հանդիպումներ այն հիմնական գործող անձանց հետ, որոնք, սովորաբար, փոխհամագործակցության մեջ չեն գտնվում միմյանց հետ, ինչպես, օրինակ, ազգային, մարզային կամ տեղական մակարդակի գործադիր և այլ մարմինների ներկայացուցիչների, ովքեր զբաղվում են տվյալ հարցով:
- Անձամբ շնորհակալություն հայտնեք բոլոր նրանց, ովքեր աջակցում են ձեզ և ձեր գործունեությանը:

Գործիք 12. - Ինչպես կառուցել արդյունավետ կոալիցիա

Կոալիցիայի ձևավորումը օգտակար եղանակ է ավելացնելու համար այն կազմակերպությունների և անհատների թիվը, որոնք կատարեն ձեզ տվյալ խնդրի կամ մի շարք խնդիրների լուծման ընթացքում: Ինչքան ավելի շատ լինեն տվյալ դիրքորոշման օգտին խոսող ձայները, այնքան ավելի մեծ է հավանականությունը, որ դրանք լսելի կլինեն որոշում ընդունողների համար: Այլ կերպ ասած՝ քանակը ուժ է: Կոալիցիաները նպաստում են շահերի պաշտպանությանն ուղղված գործողությունների տեսանելի և ազդեցիկ դառնալուն: Կոալիցիաների ստեղծումը հատկապես կարևոր է, երբ ձեր կազմակերպության անդամների թիվը փոքր է և կարիք ունի քաղաքական, օրենսդրական կամ վարչարարական առանձնահատուկ բարեփոխումների՝ ապահովելու համար լայնածավալ աջակցություն:

Օգտվելով նախապես հավաքված տեղեկատվությունից՝ շփվեք ձեր տեսակետները կիսող կազմակերպությունների առաջնորդների հետ ձեզ հուզող խնդրի շուրջ, հարցրեք իրենց, պատրաստ են, արդյոք, միանալ տվյալ խնդրի կամ խնդիրների լուծման նպատակով ստեղծվելիք կոալիցիային: Կոալիցիայի բոլոր հնարավոր անդամների հետ շփվելուց հետո կազմակերպեք հանդիպում յուրաքանչյուր կազմակերպության պատասխանատու ներկայացուցիչների մասնակցությամբ: Հանդիպման ընթացքում կազմակերպություններից յուրաքանչյուրը պետք է որոշի, թե որքանով է պատրաստ ներգրավվելու կոալիցիայի գործունեության մեջ: Կոալիցիայի բնույթը կախված կլինի խնդրի առանձնահատկություններից և յուրաքանչյուր անդամի ներգրավված լինելու պատրաստակամության աստիճանից: Որոշ անդամներ կցանկանան ակտիվորեն մասնակցել, մյուսները՝ նվազագույն մասնակցություն ցուցաբերել: Գործընկերները, իրենց պատրաստակամության աստիճանից ելնելով, պետք է համաձայնության գան հետևյալ հարցերի շուրջ.

- դեկավար մարմին,
- աշխատանքի բաժանում,

- շահերի պաշտպանության ռազմավարություն և ժամանակացույց (ՔԱՅԼ 5-ում մշակված ռազմավարությունը և ժամկետները կարող են ծառայել որպես ելակետ)
- նախատեսվող ծախսերի բաշխում,
- կոալիցիայի խոսնակի ընտրություն,
- կոալիցիայի համակարգող,
- ընդհանուր ուղերձ (ՔԱՅԼ 1-7 ում նկարագրված շահերի պաշտպանության նյութերը կօգնեն ընթացիկ փաստերի և ուսումնասիրության հիման վրա ձևակերպել ընդհանուր մոտեցում: Ընդհանուր ուղերձի մշակման ընթացքում փոխհամաձայնության գալու համար կարող է հարկ լինել որոշ չափով փոխել ձեր կազմակերպության դիրքորոշումը: Ձեր հավանությունը տալուց առաջ համոզվեք, որ համաձայնեցված դիրքորոշումը համահունչ է ձեր կազմակերպության նպատակներին ու խնդիրներին):

Այս միջոցները կօգնեն կոալիցիայի գործընկերներին առավելագույն արդյունավետության հասնելու համար հանդես գալ միասնական ուղերձով: Կոալիցիայի համակարգողը պետք է մշտական կապ հաստատի կոալիցիայի անդամների միջև՝ կոալիցիայի խնդիրներին ու նպատակներին առնչվող նախաձեռնությունների և միջոցառումների մասին տեղեկատվության տրամադրման համար: Համակարգողը, օրինակ, պետք է նախօրոք տեղեկացնի կոալիցիայի անդամներին այնպիսի կարևոր միջոցառումների մասին, ինչպիսիք են՝ ընթերցումները, քննարկումները և համաժողովները, որպեսզի նրանք կարողանան մասնակցել դրանց: Դա կարող է նպաստել ապահովելու կոալիցիայի անդամների միասնականությունը և նվիրվածությունը:

Կոալիցիայի համակարգողը պետք է նաև փնտրի այնպիսի խմբերի օժանդակությունը, որոնք առանց կոալիցիային անդամակցելու, ցանկանան պաշտպանել կոալիցիայի առանձին կամ գուցե բոլոր դիրքորոշումները: Նման դեպքերում պետք է հետաքրքրված խմբերին ապահովել ձեր կազմակերպության կամ կոալիցիայի տրամադրության տակ եղած նյութերով, որը կհանգեցնի նրանց կողմից ձեր կազմակերպության դիրքորոշման պաշտպանության պատրաստակամությանը: Դա իր հերթին կմեծացնի քաղաքական գործիչների կողմից ձեր առաջարկությունների ընդունման հավանականությունը:

Գործիք 13. - Ինչպե՞ս ձևակերպել և պաշտպանել գործարարության համազգային մակարդակի շահերը

Երբ երկրի գործարար միջավայրն ունի համակողմանի աջակցություն պահանջող լուրջ բարեփոխումների կարիք, ապա գործարարության զարգացման համազգային

հնչեղություն ունեցող ծրագրի մշակումը, հավանաբար, կարևոր գործիք կլինի: Գործարարության համազգային ծրագիրը ներդրումների ներգրավման, գործարարության խթանման և տնտեսական զարգացման համար գործարար համայնքի կարևորագույն գործիք է: Նման ծրագրի մշակումը համախմբում է գործարար համայնքը՝ օգտագործելու համար պետական քաղաքականության ձևավորման վրա ունեցած ազդեցությունը, օրենսդրական և վարչարարական ոլորտներում ցանկալի նախապատվությունների հաստատման և դրանց մասին քաղաքական ուժերին իրազեկելու միջոցով:

Համազգային ծրագրերը մատնանշում են տնտեսական ակտիվությունը արգելակող օրենքներն ու նորմատիվ ակտերը, առաջարկում խոչընդոտների վերացմանը ու երկրում գործարար միջավայրի բարելավմանն ուղղված հստակ միջոցառումների և բարեփոխումների փաթեթ: Համազգային ծրագրի մշակումը իրազեկում է նաև մասնավոր հատվածի հետ առնչվող պետական քաղաքականության մասին, թույլ է տալիս միասնաբար ներկայացնել գործարար համայնքի խնդիրները պետական կառույցներին՝ բարձրացնելով ծրագրի պատշաճ ընկալման հավանականությունը:

Գործարար հանրության համազգային ծրագրերը դարձել են ողջ աշխարհում գործարարության զարգացումը խոչընդոտող արգելքների վերացման արդյունավետ գործիք՝ մասնավորապես՝ Եգիպտոսում, Մալավիում, Նիգերիայում, Պարագվայում, Պերուում, Ռումինիայում և Միացյալ Նահանգներում: Գործարարության ցանկացած ծրագրի մշակման համար էական նշանակություն ունի տարածքային և ճյուղային գործարար համայնքների ներգրավումը, ինչը նրանց հաղորդակից կդարձնի վերջնական արդյունքին: Գործարար համայնքի առաջնորդները կարևորագույն խնդիրների շուրջ ընդհանուր մոտեցումների ձևավորման նպատակով պետք է նախաձեռնեն տարբեր գործարար խմբերի կազմավորումն ու կոալիցիաների կառուցումը:

Եգիպտոսի Արդյունաբերողների Ֆեդերացիայի անդամները գործարարության զարգացման ազգային ծրագիրը մշակելիս ձեռնարկել են հետևյալ քայլերը.

- քաղաքականության վերլուծություն և առաջարկությունների մշակում,
- այլընտրանքների բաց քննարկում բոլոր անդամների ներգրավմամբ,
- ՉԼՍ-ների միջոցով շահագրգիռ կողմերի ներգրավում,
- քաղաքականության անհրաժեշտ բարեփոխումների ձևակերպում,
- ծրագրի հրապարակում,
- պետության գործադիր և օրենսդիր մարմինների շրջանում շահերի պաշտպանության քարոզարշավի ծավալում:

Միավորումների ազատությունը և արդարության վերահաստատման նպատակով կառավարման մարմիններին ազատ դիմելու իրավունքը ժողովրդավարության հիմնական սկզբունքներն են, սակայն նույնիսկ ժողովրդավարության կայացման շրջանում հնարավոր է ազդել քաղաքականության վրա կոալիցիաների ստեղծման և միասնաբար հանդես գալու միջոցով: Շուկայական տնտեսության զարգացմանը նպաստող քաղաքականության բարեփոխումների շուրջ միավորվելով՝ գործարար միությունները կարող են գործել ավելի աղյուսավետ:

Գործարար միությունների, մասնագիտական միավորումների և այլ շահագրգիռ կառույցների համագալին ծրագրի մշակմանն ուղղված քայլերը մանրամասն նկարագրված են CIPE –ի «Ազգային ծրագրի ուղեցույց: Հաջողության բանաձևը» հրատարակության մեջ, որը տեղադրված է <http://www.cipe.org/pdf/training/natlbusagenda.pdf> ինտերնետային կայքում:

Օգտակար խորհուրդներ քաղաքական գործիչների և պետական պաշտոնյաների հետ հանդիպումների համար

- Եղեք հակիրճ,
- հենվեք փաստերի վրա,
- եղեք ճշմարտախոս,
- սկսեք կարևորից (այլ ոչ մանրամասներից),
- ունեցեք պատրաստի փաստաթղթեր,
- ունեցեք օրենքի պատրաստի նախագիծ կամ առաջարկ,
- խնդրեք նրանց որոշակի աջակցությունը քվեարկության, օրինագիծը լսումների ներկայացնելու կամ լսումների ժամանակ պաշտպանելու միջոցով,
- մի հիշատակեք և մի քննարկեք այնպիսի խնդիրներ կամ հարցեր, որոնք չեն վերաբերում տվյալ թեմային, կամ որոնց համար դուք չունեք հստակ պատասխան:

Գործիք 14. Ինչպես մշակել և իրականացնել օրենսդրական բնագավառի խորհրդատվական ծառայությունների հաջողակ ծրագիր

Եթե շատ քաղաքական գործիչներ հակված են բարեփոխումների իրականացմանը, բայց ունեն տնտեսական կամ այլ՝ գործարարության հետ առնչվող հարցերի վերաբերյալ ճիշտ որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ նյութերի և փորձի կարիք, ապա

օրենսդիրների համար խորհրդատվական ծառայությունների ծրագրերը շատ օգտակար կլինեն նրանց համար: Օրենսդրական ոլորտին առնչվող խորհրդատվական ծառայությունների ծրագրերը նախատեսված են առաջարկվող օրենսդրական նախագծերի և նորմատիվային ակտերի վերլուծության՝ դրանց ներդրման բացասական և դրական կողմերը որոշելու, այնուհետև օրենսդիրներին և ընդհանրապես հանրությանը արդյունքներ տրամադրելու համար:

Դա կնպաստի առավել բաց քաղաքական քննարկումների անցկացմանը և մասնավոր սեկտորին հնարավորություն կընձեռի՝ մասնակցելու կառավարական քաղաքականության ձևավորմանը՝ դարձնելով այն ավելի ճկուն:

Օրենսդրության բնագավառի հաջողակ խորհրդատվական ծրագրերի սկզբունքային առանձնահատկությունները

Հետևյալ առանձնահատկությունները հնարավորություն են տալիս ընդլայնելու օրենսդրության բնագավառի խորհրդատվական ծրագրերի արդյունավետությունը.

- **Հուսալիություն:** Յուրաքանչյուր խորհրդատվական ծրագիր պետք է հիմնված լինի տնտեսական խորը վերլուծության վրա, և սկզբնական նյութերը պետք է պատրաստված ու հասանելի լինեն տեխնոկրատների և այլոց համար՝ ուսումնասիրության հետագա վերլուծության նպատակով:

- **Պարզություն:** Ամփոփագիրը պետք է շարադրված լինի պարզ լեզվով, մշակված լինի՝ ելնելով երկրի և ոչ թե մի որոշակի խմբի տնտեսական շահերից:

- **Հասանելիություն:** Ամփոփագիրը պետք է հասու լինի հանրությանը, իսկ հնարավորության դեպքում՝ առավել լայն լուսաբանման նպատակով, տրամադրվի նաև լրատվամիջոցներին:

- **Պետական պաշտոնյաների հետ քաղաքական երկխոսություն:** Շատ երկրներում վարչարարությունը բարեփոխումների համար հսկայական խոչընդոտներ է ստեղծում: Չգտելով ազդել պետական քաղաքականության վրա՝ գործարար միավորումները պետք է փորձեն ազդել նաև գործադիր և օրենսդիր մարմինների վրա:

ՔԱՅԼ 6: Շահերի պաշտպանության գործիքների ընտրությունը, հրատապ հարցերի որոշումը և գործողությունների ժամանակացույցի մշակումը

Տրամադրության տակ եղած միջոցների վերլուծությունից հետո Շահերի պաշտպանության հանձնախումբը պետք է որոշի, թե որ հարցի համար շահերի պաշտպանության որ գործիքը պետք է օգտագործի: Այնուհետև պետք է որոշվի առավել հրատապ խնդիրների լուծման հաջորդականությունը (այս հրատապ խնդիրների լուծումը

օգնություն կհանդիսանա ասոցիացիայի անդամների համար և կօժանդակի շահերի պաշտպանության նրանց հետագա նախաձեռնություններին):

Խնդիրը համարվում է հրատապ, եթե.

- ներկա պահին առկա է տվյալ խնդրի լուծման համար անհրաժեշտ լայն օժանդակություն,
- շահերի պաշտպանությանն ուղղված գործունեությունը կազմակերպության անդամներին մոտ ապագայում զգալի օգուտ բերի,
- անգործությունը զգալի վնաս հասցնի կազմակերպության անդամներին,
- անգործությունը վտանգի ենթարկի քաղաքականության ապագա փոփոխությունները (սա կարող է տեղի ունենալ, եթե ներկա վարչակազմը պաշտպանում է քաղաքականության փոփոխությունները, իսկ հաջորդը կարող է չպաշտպանել):

Հրատապ խնդիրների որոշումից հետո հանձնախումբը պետք է մշակի գործողությունների իրականացման հստակ ժամանակացույց: Ժամանակացույցը պետք է պարունակի յուրաքանչյուր խնդրի կամ խնդիրների խմբի լուծման որոշակի գործողությունների պլան, որը պետք է իրականացվի որոշակի ժամանակահատվածում:

Ընդհանուր ժամանակացույցի օրինակ

| ԽՆԴԻՐԸ | ԺԱՄԱՆԱԿԱՀԱՏՎԱԾԸ |
|---|--------------------------|
| Ընկերությունների լիցենզավորման պահանջների փոփոխություններ | Հունվար - մարտ, 2006թ. |
| Կենսաթոշակային համակարգի բարեփոխում | Փետրվար – հունիս, 2006թ. |

Համոզվեք, որ յուրաքանչյուր խնդրի լուծման համար հանձնախմբին բավականաչափ ժամանակ է տրամադրված:

Անհրաժեշտ է նաև հաշվի առնել քաղաքական գործիչների և օրենսդիրների կողմից տվյալ խնդրի քննարկման և քվեարկության ժամկետները: Նպատակը նախատեսված ժամկետում պետք է լինի հստակ և չափելի, որպեսզի անձնակազմը կարողանա վերահսկել իրականացման ողջ ընթացքը:

Հանձնախմբի անդամները պետք է պարբերաբար գնահատեն շահերի պաշտպանության ռազմավարության արդյունավետությունը: Ժամանակացույցը պետք

նախատեսի գնահատման ժամկետները: (Տես քաղաքականության գնահատման ճշգրիտ եղանակները նկարագրող ՔԱՅԼ 8-ը):

Գործողությունների պլանի ժամանակացույցի օրինակ

*Խնդիր. - Չեռնարկությունների լիցենզավորման պահանջների բարեփոխում
Ժամանակահատված՝ հունվար-մարտ, 2006թ.*

| ՆՊԱՏԱԿԸ | ԺԱՄԱՆԱԿԱՀԱՏՎԱԾԸ |
|--|-----------------------|
| Կապվել այլ գործարար միավորումների հետ | Հունվարի 15 |
| Կապվել հիմնական օրենսդիրների և այլ որոշում կայացնողների հետ | Հունվարի 15 |
| Կազմակերպել բարեփոխմանը կողմ կոալիցիա | Փետրվարի 1 |
| Կազմակերպել որոշ միջոցառումներ և մամուլի ասուլիսներ գործարար միավորումների, օրենսդիրների և լայն հասարակության համար և տարածել շահերի պաշտպանության վերաբերյալ նյութեր; տարածել մամուլի հաղորդագրություններ յուրաքանչյուր միջոցառումից հետո | Հունվարի 15 – մարտի 1 |
| Հանդիպել զանգվածային լրատվամիջոցների ներկայացուցիչների հետ և տարածել մամուլի հաղորդագրություն | Հունվարի 15 – մարտի 1 |
| Պարբերաբար հանդիպել կարևոր օրենսդիրների և համապատասխան կազմակերպությունների հետ և ներկայացնել նյութեր շահերի պաշտպանության վերաբերյալ | Հունվարի 15 – մարտի 1 |
| Գնահատել շահերի պաշտպանության ռազմավարությունը | Փետրվարի 15 |
| Համախմբել կոալիցիան օրենսդիր մարմնում քվեարկությունից առնվազն մեկ շաբաթ առաջ | Մարտի 1 - մարտի 31 |

ՔԱՅԼ 7. Կառավարման բյուջեի նախատեսում

Կազմակերպության ռազմավարությունից ելնելով՝ շահերի պաշտպանության խորհուրդը պետք է համապատասխան ձևով բաշխի իր ռեսուրսները՝ համոզված լինելու համար, որ նախատեսված միջոցառումները հաջողությամբ կպսակվեն: Դա պահանջում է նախատեսել շահերի պաշտպանության նպատակներից յուրաքանչյուրի համար անհրաժեշտ մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներ: Մի խոսքով, հարկավոր է մանրամասնորեն մշակել

բյուջե, որն առանձին տողերի տեսքով կներառի առանձին խնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ աշխատաժամանակի և ֆինանսական միջոցների չափը:

Բյուջեն շահերի պաշտպանության հանձնախմբին թույլ կտա գնահատել.

- ռազմավարության իրատեսական լինելը,
- ռազմավարության վերանայման անհրաժեշտությունը,
- որոշ գործողությունների բացառման կամ հետաձգման անհրաժեշտությունը,
- լրացուցիչ գործողությունների պլանավորման անհրաժեշտությունը:

ՔԱՅԼ 8. Գնահատում

Ինչպես նշվել է ՔԱՅԼ 6-ում, շահերի պաշտպանության ցանկացած ռազմավարություն պարբերական վերանայման կարիք ունի: Դա թույլ է տալիս համոզվել, որ շահերի պաշտպանության նպատակներն ու խնդիրները հասանելի կլինեն նախանշված ժամկետներում: Ստորև բերված հարցերին պատասխանելով՝ կազմակերպության շահերի պաշտպանության խորհրդի անդամները կարող են գնահատել ռազմավարության արդյունավետությունը և նախատեսել անհրաժեշտ փոփոխությունները.

- Արդյոք, տվյալ խնդիրը արդիական է մնում:
- Փոփոխվել է, արդյոք, տվյալ խնդիրը:
- Հետագա ուսումնասիրության կարիք կա, արդյոք:
- Իրատեսական են, արդյոք, նպատակներն ու ժամկետները:
- Պահպանվում են, արդյոք, ժամկետները:
- Կարիք կա, արդյոք, վերանայել նպատակներն ու ժամանակացույցը:
- Արդյոք, ճիշտ են ընտրված թիրախ խմբերը:
- Հաջողվում է, արդյոք, թիրախ խմբերի հետ տարվող աշխատանքը:
- Ճիշտ են, արդյոք, ընտրված միջնորդները:
- Հասցեական են, արդյոք, մեր ուղերձները:
- Կարիք կա, արդյոք, վերանայել կամ կատարելագործել ուղերձները:
- Համապատասխան են, արդյոք, նախատեսված մարդկային և ֆինանսական միջոցները:
- Օգտագործված են, արդյոք, կոալիցիայի առավելությունները:
- Արդյունավետ է, արդյոք, գործում կոալիցիան:

Այս հարցերի պատասխանների հիման վրա շահերի պաշտպանության խորհուրդը կարող է անել համապատասխան փոփոխություններ: Նախքան ցանկացած փոփոխություն

կատարելը անհրաժեշտ է գնահատել, թե ինչպես այն կազմի ռազմավարության մնացած բաղկացուցիչների վրա: Գնահատման ցանկացած դրական արդյունք պետք է էլեկտրոնային փոստի, ֆաքսի կամ հրապարակման միջոցով հասու դառնա ստոցիացիայի և կոալիցիայի անդամներին՝ ապացուցելու համար, որ շահերի պաշտպանությանն ուղղված ջանքերը զուր չեն:

Պետական քաղաքականության ձևավորման վրա ազդելու ռազմավարության տարրեր

- Ձեռնարկատիրությանն առնչվող օրենքների և որոշումների մասին տեղեկատվության տարածում:
- Իրազեկման նպատակով օրենքների և որոշումների մեկնաբանում:
- Ազդեցություն օրենսդրական գործողությունների ընթացքի կամ ձևի վրա:
- Խնդրի բացահայտում, որոշելու համար՝ կանխել օրենսդրական նախաձեռնությունը, թե ձեռնարկել այլ քայլեր:
- Բարձրաստիճան պաշտոնյաների մոտ կազմակերպված այցելության ապահովում
- օրենսդիրների հետ հարաբերություններ ձևավորելու ժամանակ կազմակերպության անդամների երաշխավորությունների ապահովում:
- Որոշ կառավարական պաշտոնյաների համար լոբիինգի ապահովում:
- Իրազեկում՝ որոշակի անձերի, գործընթացների և կառույցների մասին: