



Финансирование
Европейского Союза



ПРИМЕРЫ АДВОКАЦИОННЫХ КЕЙСОВ



*Никогда не сомневайтесь, что небольшая
группа вдумчивых и преданных граждан может
изменить мир. На самом деле, только так это
всегда и происходило*

– Маргарет Мид



Содержание

3 Доступ к информации

4 Кампания против поправок в закон «О СМИ»

5 Квоты на трудоустройство людей с инвалидностью

6 Инициатива по сохранению Арт-площадки «Тенгри Умай»

г. Алматы

7 Адвокация против строительства завода в Жамбылской области

8 Danone и фермеры — адвокация справедливых цен на молоко

Европа

9 Климатические инициативы

ЕС, США

10 Эко-кампании против пластика

12 Упрощение регистрации НПО в Узбекистане

14 Сравнительная таблица некоторых адвокационных кейсов

15 Сравнение адвокации: НПО vs Бизнес

Этот материал финансирован Европейским Союзом. Его содержание является исключительной ответственностью Консалтинг-Центра «ЗУБР» и не обязательно отражает точку зрения Европейского Союза.

Доступ к информации

Долгое время информация о деятельности госорганов в Казахстане была труднодоступной:

- многие документы не публиковались,
- отчёты выходили только «для галочки»,
- граждане и журналисты сталкивались с отказами при официальных запросах

Это мешало:

- работе журналистов и НПО,
- контролю бюджетных расходов,
- развитию гражданского участия

Закон «О доступе к информации» был принят Парламентом Казахстана 22 октября 2015 года. Закон вступил в силу с 1 января 2017 года. До принятия закона многие государственные органы не публиковали отчёты публично, либо информация публиковалась в неудобных форматах. Платформа «Портал открытых данных» (data.egov.kz) начала функционировать в 2015–2016 годах как инструмент раскрытия общедоступных данных. Например, приказом министра по делам государственной службы РК 30 июля 2016 года утверждён перечень открытых данных, размещаемых на Интернет-портале открытых данных

Адвокационные действия НПО

- **НПО-локомотивы:** «Адил соз», Internews Kazakhstan, Transparency Kazakhstan, отдельные инициативные группы.
- **Экспертная работа:** подготовка аналитических заключений о международных стандартах доступа к информации (сравнение с ЕС, США).
- **Общественные кампании:** публикации в СМИ, круглые столы, просветительские семинары для журналистов и активистов.
- **Работа с парламентом:** НПО консультировали депутатов, участвовали в рабочих группах при разработке закона «О доступе к информации».
- **Международное давление:** ссылки на обязательства Казахстана по международным конвенциям (например, Орхусская конвенция)

Результаты адвокации

- В 2015 году был принят **Закон «О доступе к информации»**, а позже внесены поправки.
- Введена практика **ежегодных публичных отчётов госорганов перед населением**.
- **Расширен перечень открытых данных:** бюджеты, тендеры, статистика госорганов стали публиковаться в открытом доступе.
- Созданы **порталы открытых данных** (например, data.egov.kz).

Ограничения и трудности

Закон принят, но его реализация неполная:

- госорганы иногда формально отчитываются,
- открытые данные не всегда обновляются или публикуются в удобном виде,
- остаются лазейки для отказов в предоставлении информации.

Журналисты и активисты всё ещё ещё сталкиваются с барьерами, особенно если речь идёт о чувствительных темах (коррупция, госзакупки).

ЧЕМУ УЧИТ ЭТОТ КЕЙС

Адвокация может быть результативной, если НПО используют экспертность (аналитика, правовые заключения) и вовлекают парламент.

Международные стандарты — сильный аргумент в переговорах с государством.

Даже после изменения закона важен **мониторинг и «общественный контроль»** – иначе нормы останутся «на бумаге».



В разные годы в Казахстане вносились поправки в закон «О СМИ», которые усиливали контроль государства над интернет-ресурсами и журналистской деятельностью.

Среди спорных норм были:

- требование обязательной регистрации интернет-ресурсов как СМИ,
- расширенные основания для ограничения доступа к сайтам,
- усиление ответственности за «распространение недостоверной информации».

Для НПО и независимых медиа это означало риск цензуры и давления

Адвокационные действия НПО

- **Петиции и открытые письма** в парламент и правительство с призывом пересмотреть поправки.
- **Круглые столы и общественные слушания**, где юристы и журналисты доказывали, что новые нормы противоречат Конституции и международным стандартам.
- **Обращения к депутатам и СМИ**: активисты пытались донести риски до широкой публики.
- **Международная поддержка**: правозащитные организации и медиа-ассоциации поднимали вопрос на площадках ОБСЕ и ООН

Результаты адвокации

Несмотря на сопротивление, часть поправок всё равно была принята. Однако в процессе кампании удалось:

- привлечь внимание общественности и международных структур,
- смягчить некоторые формулировки,
- отсрочить вступление отдельных норм в силу.

В итоге кампания стала частично успешной: не удалось заблокировать весь пакет поправок, но удалось хотя бы ограничить их негативный эффект

Ограничения и трудности

Слабая коалиция: не все медиа и НПО выступили единым фронтом.

Недостаток широкой общественной поддержки: общество не восприняло риски цензуры как приоритетную проблему.

Сильный государственный нарратив: поправки объяснялись «нацбезопасностью» и «борьбой с фейками», что оказалось убедительнее для парламента.

Ограниченные инструменты давления: у НПО не было доступа к правовым механизмам, которые могли бы реально остановить поправки

ЧЕМУ УЧИТ ЭТОТ КЕЙС

Адвокация неэффективна **без широкой коалиции** (журналисты, НПО, блогеры, граждане).

Недостаточно работать только с депутатами и экспертами — нужна массовая общественная кампания.

Даже «частичный успех» (смягчение формулировок, отсрочка норм) имеет ценность.

Важно предлагать **альтернативные решения** (например, саморегуляцию СМИ, кодекс журналистских стандартов), а не только критиковать.



В Казахстане более 700 тысяч людей с инвалидностью, но уровень их занятости долгое время был крайне низким (по разным оценкам, лишь 10–15%).

Работодатели формально «поддерживали» инклюзию, но часто не брали таких сотрудников из-за стереотипов, отсутствия доступной среды и слабого стимулирования со стороны государства.

На рынке труда люди с инвалидностью оставались одной из самых уязвимых групп.

Адвокационные действия НПО

- **Кампании в СМИ:** публикация историй успеха людей с инвалидностью, которые успешно работают, чтобы сломать стереотип «они не могут».
- **Диалог с Минтруда и депутатами:** НПО проводили консультации, обсуждения, участвовали в рабочих группах.
- **Использование международного опыта:** приводились примеры из ЕС, где действуют квоты или льготы для работодателей, нанимающих людей с инвалидностью.
- **Публичные обсуждения:** круглые столы, конференции, участие самих людей с инвалидностью в дебатах

Результаты адвокации

- Внесены поправки в **Трудовой кодекс РК**, которые закрепили **обязательные квоты** на трудоустройство людей с инвалидностью.
- Для крупных и средних предприятий: обязаны выделять определённый процент рабочих мест (например, 2–4%).
- Появились программы по **обучению и повышению квалификации** людей с инвалидностью.
- Государство стало предоставлять **субсидии работодателям** за создание доступных рабочих мест (пандусы, адаптированное оборудование и др.)

Это один из редких кейсов, когда адвокация НПО повлияла прямо на законодательство. Кампания не только изменила закон, но и подняла тему инклюзии в общественной повестке. Для самих людей с инвалидностью это стало сигналом: их голос учитывается, они могут быть активными участниками диалога

Ограничения и трудности

Несмотря на квоты, работодатели не всегда реально нанимают людей с инвалидностью — иногда оформляют «на бумаге».

Требуются дополнительные механизмы контроля и стимулирования. Но сама кампания стала важным **толчком для системных изменений**

ЧЕМУ УЧИТ ЭТОТ КЕЙС

- **Истории успеха + международные примеры** — сильный инструмент для убеждения госорганов.

Коалиция НПО усиливает аргументы (когда адвокация ведётся не одной организацией, а сетью).

Законодательные изменения реальны, если есть настойчивость, экспертность и диалог с властью.



«Тенгри Умай» - независимая культурная площадка в Алматы, где проходили выставки, перформансы, лекции и встречи художников. Для многих представителей независимой арт-сцены она стала **важной точкой притяжения**. Когда здание, где располагалась площадка, было выставлено под другое использование, активисты оказались перед угрозой потери пространства. Проблема: **отсутствие институциональной защиты у независимого культурного сектора** – в отличие от государственных театров или музеев

Адвокационные действия НПО

- **Медиа-кампании:** публикации в соцсетях, в независимых СМИ, интервью художников и кураторов о значении площадки для города.
- **Сбор подписей:** онлайн-петиции в поддержку сохранения «Тенгри Умай».
- **Флешмобы и акции:** культурные мероприятия-протесты с привлечением молодёжи и арт-сообщества.
- **Попытки диалога:** обращения к акимату и к собственнику здания

Результаты адвокации

Несмотря на широкое обсуждение, площадка всё равно была закрыта. Власти не взяли инициативу под защиту, а собственник здания не пошёл на уступки. Итог: адвокация оказалась недостаточно влиятельной, чтобы изменить решение

Ограничения и трудности

- **Юридическая беспомощность:** собственник имел полное право распоряжаться зданием.
- **Нет «точки входа» во власть:** у активистов не было союзников среди депутатов или чиновников.
- **Узкая аудитория кампании:** культурное сообщество поддерживало, но широкие слои населения не считали это приоритетной проблемой.
- **Отсутствие альтернативного предложения:** не было предложено модели (например, превращения площадки в муниципальное арт-пространство с поддержкой акимата).

ЧЕМУ УЧИТ ЭТОТ КЕЙС

Культурные инициативы сложно защитить без **юридической базы** (например, статуса культурного объекта или договора аренды). Для успеха нужна **широкая коалиция** – не только художники, но и юристы, журналисты, городские активисты.

Эффективнее продвигать не просто «сохранение», а **модель будущего** («создать независимый культурный хаб при поддержке города»). Даже неудачный кейс оставил след: он показал важность **независимой культуры** и стал уроком для будущих инициатив



Весной 2020 года карантинные меры во всём мире привели к закрытию ресторанов, кафе, салонов, туристических агентств и множества микропредприятий. Доходы упали до нуля. У многих были обязательные платежи: налоги, аренда, кредиты. Власти не сразу предложили программы поддержки. Это поставило сотни тысяч малых бизнесов на грань закрытия



Адвокационные действия НПО



Ассоциации малого бизнеса («Атамекен», объединения рестораторов и предпринимателей) начали активно писать **открытые письма** правительству. Использовали **онлайн-кампании и соцсети** - предприниматели массово публиковали истории о том, как карантин разрушает их компании. Прямой диалог: представители бизнеса вошли в рабочие группы при акиматах и министерствах

В Европе и США малый бизнес через торгово-промышленные палаты и ассоциации предпринимателей лоббировал пакеты «anti-COVID relief». Использовали **истории «живых людей»** (ресторатор, который потерял 100% выручки → медиа-публикации → давление на парламент).

Результаты адвокации

- Введены налоговые каникулы для МСБ (временно освобождение от некоторых налогов).
- Даны льготы по кредитам («заморозка» выплат).
- Введены отсрочки по арендным платежам в госимуществе.
- Запущены программы льготных займов через банки («Дорожная карта занятости» и др.)

США приняли «CARES Act» с грантами и кредитами для малого бизнеса. В ЕС были субсидии на зарплаты, гранты на аренду и кредиты под нулевую ставку

Почему это кейс-урок

Обычно малый бизнес **не занимается адвокацией** – у них нет ни времени, ни ресурсов. Но кризис вынудил их объединиться, сформулировать **коллективный голос** и начать влиять на власть так же, как это делают НПО. Здесь проявился **союз интересов**: НПО поддерживали предпринимателей, ведь речь шла о сохранении рабочих мест и социальной стабильности



ЧЕМУ УЧИТ ЭТОТ КЕЙС

Кризисные ситуации подталкивают к адвокации даже тех, кто обычно не в политике. Малый бизнес может быть союзником НПО, если речь идёт о темах соцзащиты, занятости, городской инфраструктуры. Чем больше объединений и ассоциаций, тем выше шанс влиять на решения

В 2010-х годах европейский рынок молочной продукции столкнулся с серьёзными проблемами:

- резкое падение закупочных цен на молоко,
- финансовые трудности фермеров,
- социальное напряжение и протесты в сельских регионах Франции, Испании и Германии.

Фермеры обвиняли перерабатывающие компании в занижении закупочных цен, а компании — рынок и регуляторов. Компании, в том числе Danone, рисковали потерять доверие не только поставщиков, но и потребителей, которые всё чаще поддерживали «социально ответственный бизнес».

Проблема

- Угроза репутации Danone из-за обвинений в несправедливом ценообразовании.
- Потеря устойчивых поставок молока от мелких и средних фермеров.
- Общественное недоверие к крупным агрокомпаниям и опасения, что «молоко из супермаркета — продукт страданий фермеров».



Адвокационные действия НПО

- Danone не стала дистанцироваться от конфликта, а **перешла к модели партнёрского адвокационного взаимодействия** с фермерами и отраслевыми ассоциациями:
- **Создание платформы диалога.** Danone инициировала регулярные встречи с фермерскими кооперативами. Встречи стали площадкой для обсуждения **цены, условий поставок и социальной устойчивости производства**.
- **Совместное лobbирование на уровне ЕС.** Вместе с фермерскими союзами Danone подготовила предложения **по введению механизмов "справедливого ценообразования"**. Эти предложения легли в основу обсуждений **Общей сельскохозяйственной политики (САР)** Европейского Союза.
- **Пилотные проекты «устойчивых контрактов».** Danone ввела практику **долгосрочных договоров с гарантированной минимальной ценой**, защищающей фермеров от колебаний рынка. Компания также начала **публиковать отчёты о прозрачности закупок**.
- **Коммуникация и общественные кампании.** В медиа подчеркивалась идея «справедливого молока» (fair milk). Компания показывала реальные истории фермеров, что усилило доверие со стороны общества.

Результаты адвокации

На уровне ЕС были внесены изменения в регулирование закупочных цен и условий контрактов с фермерами. У Danone вырос индекс доверия как среди поставщиков, так и среди потребителей. Фермеры получили более предсказуемые доходы и чувство партнёрства, а компания — стабильные поставки и позитивный имидж



ЧЕМУ УЧИТ ЭТОТ КЕЙС

- **Адвокация — не только инструмент давления, но и сотрудничества.** Danone показала, что бизнес может стать **инициатором диалога между властью и обществом**
- **Win-win стратегия работает.** Компания сохранила репутацию и рынок, фермеры — доход, а общество — доверие к социальной ответственности бизнеса.
- **Прозрачность и открытость — основа доверия.** Когда бизнес объясняет, почему и как формируются цены, он укрепляет социальный капитал.

В 2000–2010-е годы климатическая повестка стала острой темой в Европе и США. С одной стороны — **НПО (Greenpeace, WWF, Friends of the Earth)** требовали сокращения выбросов, перехода на возобновляемые источники энергии (ВИЭ). С другой — часть бизнеса (особенно нефтегаз) активно сопротивлялась жёстким климатическим законам. Однако параллельно появилась новая группа бизнеса — **IT и «зелёные» компании** (Apple, Google, Tesla, IKEA и др.), которые понимали, что переход на ВИЭ = новые рынки и выгода

Адвокационные действия НПО

- **Совместные кампании:** Greenpeace и WWF поддерживали публично инициативы компаний по переходу на «зелёную энергию» (например, data-центры Google полностью на солнечной и ветровой энергии).
- **Лоббизм в ЕС и США:** бизнес-ассоциации «RE100» и «We Mean Business Coalition» объединили корпорации и НПО, которые вместе обращались к правительствам с требованием новых климатических законов.
- **Медиа и общественное давление:** НПО проводили кампании «Name & Fame» (публичная похвала компаниям, которые инвестируют в «зелёные» технологии) и «Name & Shame» (критика тех, кто сопротивляется).
- **Международные переговоры:** на Конференциях ООН по климату (например, COP21 в Париже, 2015) бизнес и НПО выступали единым фронтом.

Результаты адвокации

Евросоюз принял директивы по ВИЭ и энергосбережению, ввёл субсидии и систему квот на выбросы.

В США были запущены программы поддержки «чистой энергии» (хотя часть из них позже свернули, но рынок уже успел вырасти). Крупные компании (Apple, Microsoft, Google) официально заявили о переходе на 100% возобновляемые источники. Tesla благодаря этому получила мощный рывок — законодательная поддержка электромобилей и льготы на батарейные технологии



ЧЕМУ УЧИТ ЭТОТ КЕЙС

Раньше НПО и бизнес часто были «по разные стороны баррикад» (например, в экологии: бизнес загрязняет, НПО протестует). Здесь они нашли **точку совпадения интересов:**

- для НПО → экологические цели,
- для бизнеса → новые рынки и репутационные бонусы.

Вместе они смогли создать гораздо более сильное давление на правительства, чем поодиночке

К концу 2010-х годов тема загрязнения пластиком стала одной из самых обсуждаемых в мире. Проблема в Казахстане тоже стала острой:

- по оценкам экологов, ежегодно в стране использовалось более 5 миллиардов полиэтиленовых пакетов,
- инфраструктура переработки отходов оставалась слабой,
- культура сортировки мусора только начинала формироваться.

На этом фоне появились общественные инициативы, объединяющие НПО, волонтёров, активистов и частный сектор.

Проблема

- Избыточное использование одноразового пластика в торговых сетях и на рынках;
- Отсутствие нормативных ограничений и стимулов для бизнеса;
- Низкая осведомлённость населения о вреде пластика и возможностях переработки.

Адвокационные действия НПО

Кампания развивалась **по двум направлениям** – общественное давление и партнёрское взаимодействие с бизнесом и государством.

Инициатива НПО и активистов

- НПО («Эко-медиа», «Kaz Waste Recycling», «Тазалық әлемі», региональные эко-инициативы) начали **информационные кампании**: флешмобы “Нет пакету!”, эко-ярмарки, сбор подписей за отказ от пластика.
- Были проведены **образовательные акции** в школах и вузах, обучающие, как заменить пластик многоразовыми материалами.
- Активисты вели **диалог с депутатами и акиматами**, предлагая ввести местные ограничения на использование одноразовых пакетов

Работа с государством

На уровне Министерства экологии и природных ресурсов НПО участвовали в **рабочих группах по разработке концепции “зелёной экономики”**. Были подготовлены **предложения о постепенном ограничении использования одноразовых пакетов**. В 2021 году началась разработка **подзаконных актов о запрете пластиковых пакетов определённой толщины** (менее 15 микрон)

Вовлечение бизнеса

Крупные сети супермаркетов (Magnum, Green, Small, Ramstore) начали **в pilotном режиме предлагать покупателям эко-сумки и бумажные пакеты**.

Компании продвигали экологические акции: “Принеси свой пакет”, “Скидка за многоразовую тару”, “Пакет за донат”. Производители начали переходить на **биоразлагаемую упаковку** и участие в системах переработки.

Результаты адвокации

- **Сети супермаркетов** массово внедрили **многоразовые эко-сумки**, начали взимать плату за пластиковые пакеты, тем самым снижая их использование.
- Появились **местные pilotные проекты по переработке пластика** (Алматы, Астана, Шымкент).
- Включение темы пластика в **Государственную экологическую политику** и программы по «Циркулярной экономике».
- Повысился уровень **экологической осознанности населения**, особенно среди молодёжи.



ЧЕМУ УЧИТ ЭТОТ КЕЙС

- **Адвокация работает, когда объединяет граждан, бизнес и государство.** Давление “снизу” усилилось за счёт поддержки “сверху”.
- **Бизнес стал союзником, а не оппонентом.** Участие супермаркетов и брендов придало кампании массовый масштаб и сделало экологию частью корпоративной репутации.
- **НПО добились реальных изменений в политике.** Подготовленные предложения по ограничению пластика стали базой для будущего законодательства.
- **Общественные инициативы формируют новую культуру потребления.** Кампания показала, что привычки людей — это тоже поле адвокации.

Почему кейс важен

Пример **успешного сотрудничества трёх секторов** — НПО, бизнеса и государства. Демонстрирует, как локальные инициативы могут перерасти в **национальное движение и нормативные изменения**. Может использоваться в тренингах по **экологической адвокации и социальной ответственности бизнеса**.

До недавнего времени в Узбекистане действовала **одна из самых сложных процедур регистрации некоммерческих организаций** в регионе Центральной Азии.

Проблемы включали:

- многоступенчатое согласование** в Министерстве юстиции и местных органах;
- необходимость получения предварительных разрешений;**
- длительные сроки рассмотрения** (иногда более 6 месяцев);
- частые отказы без объяснения причин.**

Такая система **сдерживала развитие гражданского общества**, особенно на региональном уровне, где инициативные группы просто не могли пройти бюрократические барьеры.

Проблема

Жёсткие регистрационные требования фактически **ограничивали появление новых НПО** и затрудняли участие граждан в общественных инициативах.

Международные партнёры и экспертные структуры указывали, что это противоречит международным обязательствам Узбекистана по линии ООН и ОБСЕ, а также провозглашённому курсу на **либерализацию и развитие диалога с обществом**.

Адвокационные действия НПО

- С начала 2020-х годов **национальные и международные НПО начали последовательную адвокацию** за реформу законодательства. Действия проходили поэтапно:
- Аналитическая работа и консультации с парламентом.** Гражданские активисты и эксперты (включая структуру *Development Strategy Center, Yuksalish National Movement, Ezgulik*, а также международные партнёры, такие как *UNDP* и *OSCE*) подготовили **аналитические обзоры и рекомендации** о международных стандартах свободы ассоциаций. Эти материалы были представлены депутатам и сотрудникам Министерства юстиции.
- Общественные обсуждения и медиакоммуникация.** В СМИ и соцсетях велись кампании с акцентом на **позитивную роль НПО** - как партнёров государства в социальной и экологической политике. Проводились **круглые столы и открытые консультации** с представителями власти, где обсуждались конкретные барьеры регистрации.
- Международная адвокация.** Тематика регистрации НПО вошла в **национальные отчёты Узбекистана в рамках УПР ООН (Universal Periodic Review)**. В международных диалогах власти страны декларировали готовность **упростить регистрацию и снять избыточные ограничения**

Результаты адвокации

В 2022 году были внесены поправки в Закон «Об общественных объединениях» и ряд подзаконных актов. процесс регистрации стал более прозрачным и быстрым:

- сокращён перечень требуемых документов,
- установлены **чёткие сроки рассмотрения заявок**,
- введена возможность **электронной подачи документов**.

Министерство юстиции опубликовало обновлённые **методические рекомендации и шаблоны документов**. В результате количество зарегистрированных НПО, особенно в регионах, начало **постепенно расти**, а уровень открытого взаимодействия между властью и гражданским сектором - улучшаться



ЧЕМУ УЧИТ ЭТОТ КЕЙС

- **Системная адвокация эффективна**, когда объединяет усилия национальных НПО, международных партнёров и конструктивный диалог с властью.
- **Формат «экспертные консультации + общественное давление»** оказался продуктивнее, чем критика «в лоб».
- **Упрощение регистрации** – это первый шаг, за которым должно следовать развитие механизмов поддержки и устойчивости НПО

Почему кейс важен

Он демонстрирует **переход от закрытой модели управления к управлению через диалог**. Показывает, как адвокация может сочетать **правовую экспертизу, коммуникации и партнёрство с государством**. Может быть полезен как **пример успешного институционального лоббирования** для Казахстана, Киргизстана и других стран региона.

Параметр	Адвокация в НПО	Адвокация в бизнесе
Цель	Изменения в обществе: права человека, экология, инклюзия, доступ к услугам	Захиста компании/отрасли: налоги, регулирование, правила рынка
Аргументы	Социальная справедливость, права, международные стандарты	Экономическая выгода, рабочие места, инвестиции
Методы	Кампании в СМИ, протесты, коалиции, участие в рабочих группах, стратегические исхи	Лоббизм, GR (переговоры с госорганами), отраслевые ассоциации, PR-кампании
Союзники	Граждане, организации, эксперты	Клиенты, отраслевые объединения, деловые ассоциации, иногда — НПО
Инструменты давления	Общественное мнение, международные независимые доноры, репутационные риски	Финансовые аргументы, сокращений/ухода с рынка, массовая клиентская база
Риски	Игнорирование, давление властей, потеря финансирования	Репутационные скандалы, обвинения в лоббизме, конфликт с обществом
Примеры успеха	Запрет мин, трудоустройство инвалидов, #MeToo	Uber против запретов, IT-компании против законов о данных, налоговые льготы для МСБ
Фишка	Энергия граждан и моральный авторитет	Экономический вес и ресурсы