



Национальная программа Европейского Союза
«Инструмент развития сотрудничества – 2012» для Республики Казахстан

Проект «Региональное развитие Казахстана»

Межрегиональное сотрудничество Практическое руководство

Разработано совместно с
Министерством национальной экономики
Республики Казахстан



Проект финансируется
Европейским Союзом



Министерство национальной экономики
Республики Казахстан



Galway Development Services International
Проект реализуется консорциумом
под руководством GDSI Limited

Апрель 2016 г.



Проект финансируется
Европейским Союзом



Министерство национальной экономики
Республики Казахстан



Galway Development Services International
Проект реализуется консорциумом
под руководством GDSI Limited

**Национальная программа Европейского Союза
«Инструмент развития сотрудничества – 2012»
для Республики Казахстан**

Проект «Региональное развитие Казахстана»

Межрегиональное сотрудничество Практическое руководство

**Разработано совместно с
Министерством национальной экономики
Республики Казахстан**



Дискламация

Данная публикация была подготовлена при финансовой поддержке Европейского Союза. Содержание данной публикации является единоличной ответственностью GDSILimited и ни в коей мере не отражают точку зрения Европейского Союза.





Практическое руководство межрегионального сотрудничества:

Содержание

Этапы	Шаги	Инструменты
Введение в практическое руководство		
Этап А: Понимание межрегионального сотрудничества	A1	A.1 – Основы политики
	A2	A.2 - Основы обучения и действия
Этап В: Создание межрегионального сотрудничества	B1	B.1 - Определение направлений сотрудничества
	B2	B.2 - Поиск регионов-партнеров
	B3	B.3 - Определение направлений сотрудничества и желаемых результатов
	B4	B.4 - Определение и расчет стоимости действий
Этап С: Примеры межрегионального сотрудничества	C1	С.1 – Примеры межрегионального сотрудничества





Введение в практическое руководство

Данное практическое руководство предназначено для содействия областным акиматам и любым другим заинтересованным организациям, которые приступают к разработке, развитию и поддержке сотрудничества с государственными органами или организациями других регионов Казахстана.

Ведется много дискуссий о межрегиональном сотрудничестве, но прогресс зависит как от руководства на национальном уровне, так и от инициатив и потенциала регионального уровня. Данный набор инструментов обеспечивает пошаговый процесс, с помощью которого областные акиматы могут определить круг тем для межрегионального сотрудничества, разработать вопросы для сотрудничества, выявить и привлечь партнеров, и разработать проектный подход к межрегиональному сотрудничеству.

Инициативы межрегионального сотрудничества требуют затрат времени и зачастую финансов, поэтому они должны быть результативными. Многие инициативы межрегионального сотрудничества не приносят достойных результатов: таков был опыт Европейского Союза в первое время, когда была предложена эта форма сотрудничества. Гораздо лучшие результаты приносит более тщательный и спланированный подход к межрегиональному сотрудничеству. Данный инструмент направлен на поддержку эффективного межрегионального сотрудничества, которое приводит к желаемым результатам.

На начальном этапе наивно ожидать слишком многого от межрегионального сотрудничества. Сотрудничество будет результативным с точки зрения налаживания контактов, обмена опытом, применения изученных ноу-хау. Создаваемое изначально по инициативе государственных структур, сотрудничество, может открывать возможности во многих сферах для других субъектов - предприятий, неправительственных организаций и других государственных органов. Данный аспект деятельности может стать частью усилий по развитию со стороны каждого областного акимата. И, с течением достаточно длительного времени, это может привести к практическим и существенным результатам с точки зрения повышения экономической, технологической и административной эффективности.



В стране такого размера как Казахстан, многие регионы могут быть географически изолированы. Межрегиональное сотрудничество может помочь преодолеть эту проблему.

Существующее практическое руководство основано на практическом опыте - хорошем и не очень - межрегионального сотрудничества в рамках Европейского Союза. Но он также разработан на основании исследований, проведенных в Казахстане.

- **Часть 1** содержит краткое объяснение политики, а также правового и институционального контекста для межрегионального сотрудничества в Казахстане.
- **Часть 2** излагает поэтапный подход к развитию инициатив межрегионального сотрудничества или проектов с другими регионами.
- **Часть 3** представляет несколько кратких описаний примеров реального межрегионального сотрудничества. Два из них рассматриваются довольно детально.

Это первый вариант Руководства по межрегиональному сотрудничеству. Мы будем рады получить ваши комментарии и идеи для его улучшения. Пожалуйста, свяжитесь с экспертом Проекта Альберто Мастеллари, по электронной почте: alberto.mastellari@gmail.com
Окончательный вариант Руководства будет доступен в электронном виде на сайте проекта Регионального развития Казахстана при поддержке ЕС www.kzregdev.kz.

Д-р Колм МакКлементс

Руководитель проекта



Этапы	Шаги	Инструменты
Этап А: Понимание межрегионального сотрудничества	А.1	А.1 – Основы политики
	А.2	А.2 – Основы обучения и действия

Этап А: Понимание межрегионального сотрудничества

Инструмент А.1: Основы политики

Введение

Перед тем, как предпринять первые шаги в межрегиональном сотрудничестве, вы должны понимать, что это такое и почему правительство Казахстана способствует его продвижению.

Межрегиональное сотрудничество в Казахстане – все еще относительно новая практика. Существует тенденция самостоятельного развития регионами межрегионального сотрудничества. В настоящее время разрабатывается национальный подход к межрегиональному сотрудничеству, и правительство Казахстана недавно активизировало свои усилия по содействию инициативам в этой области. Межрегиональное сотрудничество начинает рассматриваться в качестве полезной практики, поддерживающей развитие внутреннего рынка, диверсификации экономики и повышения качества политики, проводимой региональными властями, а также качества предоставляемых ими услуг.

Правовые основы

Основным государственным органом, ответственным за развитие межрегионального сотрудничества, является Министерство национальной экономики и, в частности, его Департамент межрегионального сотрудничества, анализа и оценки регионов.

В настоящее время правовая основа для межрегионального сотрудничества в Казахстане представлена, главным образом, Законом Республики Казахстан от 16 июля 2001 г. № 242-II “О деятельности архитектурной, градостроительной и строительной деятельности в Республике Казахстан” и, в частности, статьей №43 о “Межрегиональных территориальных схемах развития”.



Согласно статье №43:



Межрегиональные схемы территориального развития разрабатываются в соответствии с генеральной схемой организации территории Республики Казахстан, служат для взаимно согласованной (консолидированной) архитектурной, градостроительной и строительной деятельности на территориях двух и более областей (либо их частей), агломераций, а также социально-экономических или экологических районов без учета границ административно-территориальных единиц.

Статья 43, Закон Республики Казахстан от 16 июля 2001 г. № 242-II

Межрегиональное сотрудничество также рассматривается в планах развития территории (ПРТ) областей Казахстана. В самом последнем Базовом перечне индикаторов к применению в ПРТ областного уровня № 10103 от 19 января 2015 года присутствуют два индикатора для измерения фактических показателей межрегионального сотрудничества, а именно:



Индикаторы ПРТ из Базового перечня индикаторов, имеющие отношение к межрегиональному сотрудничеству

16 «Объем отгруженной произведенной продукции в другие регионы (по промышленным предприятиям, с численностью свыше 50 человек)». Рассчитывается один раз в год в июне месяце. (Рассчитывается в тыс.тенге, при помощи использования официальных статистических данных).

17 «Удельный вес товаров, закупленных в других регионах к общему объему товаров, закупленных у резидентов (по оптовым предприятиям, с численностью работающих свыше 50 человек). (Рассчитывается в % один раз в год в июне месяце, с помощью предварительных расчетов местных исполнительных органов на основе официальных статистических данных).



Формы межрегионального сотрудничества в Казахстане

В настоящее время формы межрегионального сотрудничества, которые можно наблюдать в Казахстане, включают следующие:

- **Соглашения или меморандумы о сотрудничестве** между регионами по конкретным вопросам. Например, был подписан меморандум о сотрудничестве для организации детского досуга в г. Актау и организаций экскурсий по городу Байконур между Управлением туризма акимата Мангистауской области и городом Байконур.
- **Межрегиональные форумы и круглые столы**, организованные областными акиматами, на которые приглашаются предприятия одних и тех же отраслей из различных регионов. С помощью таких мероприятий акиматы продвигают деловое сотрудничество, особенно способствуя налаживанию связей поставщиков с покупателями.
- Организация **“Дней культуры”** одной области в других областях Казахстана, с участием делегаций из сотрудников акиматов и предпринимателей туристического сектора, посещающих другие области в целях содействия распространению региональной культуры и возможностей для внутреннего туризма.
- Разработка **совместных инфраструктурных проектов** межрегионального значения. Например, строительство Коксарайского водохранилища в Южно-Казахстанской области, обслуживающей как Кызылординскую так и Южно-Казахстанскую области.

Такие мероприятия часто осуществляются акиматами по их собственной инициативе, потому что нет национального плана межрегионального сотрудничества. Это приводит к недостаткам в последующих шагах. В Казахстане, у областных администраций нет отдельной статьи бюджета для покрытия расходов, связанных с развитием инициатив межрегионального сотрудничества.



Понимание межрегионального сотрудничества в Казахстане

Межрегиональное сотрудничество в Казахстане часто понимается как **межрегиональная торговля или деловое сотрудничество**. Таким образом, данное определение носит сугубо экономический характер и сосредоточено на экономической интеграции между регионами, с тем, чтобы максимально увеличить межрегиональную торговлю и/или сотрудничество. Это понимание находит свое отражение и в законодательстве, особенно в индикаторах ПРТ, а также в интерпретации многих ключевых заинтересованных сторон.

Однако, на практике, межрегиональное сотрудничество является развивающейся и видоизменяющейся идеей в Казахстане и не имеет строго законченного вида. Недавнее исследование¹ показало, что областные администрации склонны видеть много других возможных потребностей и форм межрегионального сотрудничества помимо развития межрегиональной торговли и/или делового сотрудничества. Согласно результатам исследования, областные акиматы считают межрегиональное сотрудничество полезной практикой, которая, например, может быть использована для расширения использования информационных технологий для предоставления основных услуг и поддержки развития малого и среднего бизнеса в сельской местности, в рассмотрении вопроса долгосрочной безработицы, в развитии туристического продукта и туристических маршрутов, а также в разработке методов для улучшения системы городского планирования.

Более широкий **международный опыт** межрегионального сотрудничества, как правило, доказывает, что межрегиональное сотрудничество может быть полезным **во многих областях**. Оно может быть механизмом для **взаимного обучения**, так как, путем сотрудничества, регионы могут разрабатывать **совместные решения** и идеи для воплощения во многих сферах – социальных, экологических, институциональных, а не только экономических. В Европейском Союзе, региональные администрации часто берут на себя роль **посредника**, помогая налаживать контакты и сотрудничество между предприятиями и научно-исследовательскими институтами, расположенными на территориях данных регионов.

В Казахстане, “ремень передачи” политики от центра в регионы порой бывает слабым, в основном из-за географических факторов. Учитывая размеры страны, областные администрации могут быть весьма отдалены и изолированы от столицы Астаны, центра

¹ Проект Регионального развития Казахстана, январь 2016. *Межрегиональное сотрудничество: от дискуссии к действию.*



обсуждения новых инициатив и политики. Успешный обмен опытом между акиматами областей поможет регионам в обучении и внедрении новой политики, заполняя пробелы и исправляя недостатки. Опыт ЕС, где регионы могут научиться у подобных им регионов других государств-членов, доказывает, что межрегиональное сотрудничество оказывает положительное влияние на способности регионов к обучению и распространению новых политических инициатив, и создает возможности для развития совместных инициатив между региональными администрациями. Кроме того, опыт ЕС в межрегиональном сотрудничестве показывает, что практически не существует ограничений в сферах, в которых регионы могут учиться друг у друга и начинать совместные проекты.

Принимая во внимание текущие экономические трудности и острую необходимость в диверсификации экономики, инициативы межрегионального сотрудничества, способствующие развитию частного бизнеса и росту внутреннего рынка, актуальны более чем когда-либо. В ЕС региональные администрации часто выступают в качестве посредников в таких проектах. В Казахстане областные акиматы могут взять на себя ту же роль. По мере того как политика межрегионального сотрудничества в Казахстане обретает свою уникальную форму, все более актуальным, и особенно для областных администраций, становится вопрос об изучении возможностей межрегионального сотрудничества и понимании того, как на практике начинать инициативы межрегионального сотрудничества.



Этапы	Шаги	Инструменты
Этап А : Понимание межрегионального сотрудничества	A.1	A.1 – Основы политики
	A.2	A.2 – Основы обучения и действия

Этап А: Понимание межрегионального сотрудничества

Инструмент А.2: Основы обучения и действия

Сотрудничество между регионами осуществляется по многим причинам и во многих сферах. Но, во всех случаях, регионы хотят иметь возможность делать **что-то дополнительное или делать лучше** того, чем они делают в настоящее время. **Они хотят научиться у другого региона (регионов) и/или работать с другим регионом(регионами).**

Поэтому крайне важно иметь четкое представление о том, чему вы хотите научиться и/или что вы хотите делать в рамках сотрудничества, прежде чем вложить в это значительные человеческие и финансовые ресурсы. Этот инструмент поможет вам понять различные типы межрегионального сотрудничества с точки зрения их целей.

Часто регионы с большим трудом представляют себе возможные выгоды от межрегионального сотрудничества, и то, как конкретные мероприятия межрегионального сотрудничества приведут к хорошим результатам.

Чтобы помочь вам в этом убедиться, мы рассмотрим три основных сценария, хотя многие межрегиональные проекты сотрудничества могут представлять собой сочетание этих вариантов, особенно первых двух:

- A. Сотрудничество между двумя или несколькими регионами, желающими научиться друг у друга, как выполнять ту или иную функцию или решить особую проблему (проект сотрудничества по обучению или обмену опытом).**
- B. Сотрудничество между двумя или более регионами в работе над совместной инициативой, которая непосредственно приведет к определенным изменениям в их регионе (проект сотрудничества, ориентированный на конкретные действия).**



- C. Региональные администрации действуют в качестве посредника, представляющего более широкую коалицию региональных интересов, включая другие соответствующие организации, которые могли бы сотрудничать с аналогичной коалицией в других регионах в интересах частного сектора в каждом регионе.



A) Проект сотрудничества по обучению

В рамках проекта сотрудничества по обучению каждый региональный партнер стремится чему-то научиться у другого.

Существует два уровня такого сотрудничества:

Уровень 1:

Партнер А может научиться у партнера В тому, как реализовать конкретную политику, лучше предоставить конкретную услугу или спланировать и внедрить важные внутренние изменения. Этот вид обучения во многом базируется на таких вопросах, как: “Что вы делаете в ситуации ...?” “Как вы решаете проблему ...?”

В данном случае, имеет место прямой обмен и каждый партнер имеет возможность применить в своей собственной ситуации то, чему он научится..

Уровень 2:

Однако, в большинстве проектов по сотрудничеству, этот первоначальный обмен приводит к **новым ноу-хау для обоих партнеров**. Партнеры делают больше, чем просто обмениваются тем, что знают. Они идут дальше и начинают вместе развивать или улучшать способы решений той или иной проблемы или выполнения конкретной задачи. В этой ситуации они выходят за рамки обмена опытом или знаниями, и **создают новые знания или ноу-хау**. Это новое знание или ноу-хау может привести к новому подходу, методологии, практике и т.д. Новое знание может возникнуть в результате сравнения того, как в различных регионах в настоящее время решаются аналогичные проблемы.

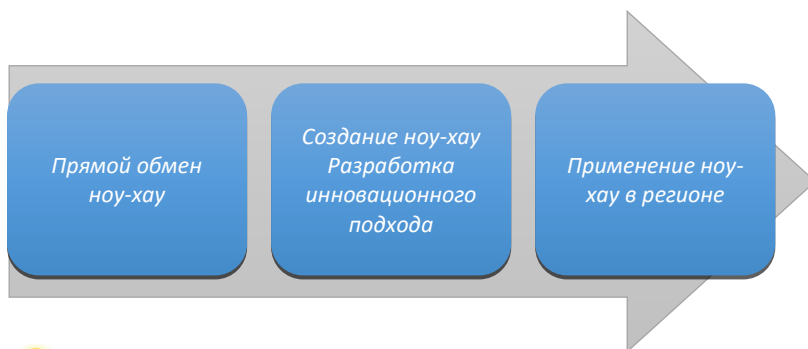
Эта вторая ситуация, очевидно, приносит больше пользы, чем первая. таком **творческом сотрудничестве**, вы сможете выявить и найти новые идеи и возможности, и получить гораздо



больше от сотрудничества, чем вы первоначально планировали. Вы получите ноу-хау, которое является **новым не только для вас. Это будет ноу-хау, которое, в некотором смысле, можно считать новым, по сути. Это то, что мы называем инновационным знанием. Это ноу-хау поможет вам стать лучшим в некотором отношении (по крайней мере, среди областей Казахстана), а не просто быть лучше.** Далее регионы могут поддерживать связь и помогать друг друга в реализации этого нового ноу-хау. И, поддерживая связь и продолжая работать (и учиться) вместе, вы станете более инновационным. Аналогичным образом, возможно, вам будет достаточно лишь узнать некоторые новые ноу-хау, а затем применить это в своем собственном регионе без дальнейшего межрегионального обмена. Это может быть проиллюстрировано ниже на Рисунке 1.

В этой ситуации, обучение уступает место инновации. Однако для того, чтобы внедриться в эту динамику, необходимо заранее определить, чему различные партнеры хотят научиться. Вам нужно будет организовать встречи и дискуссии таким образом, чтобы состоялось это обучение, а полученные уроки были зафиксированы и применены. Вам нужно будет учитывать это при разработке мероприятий по сотрудничеству (см. Инструмент В.3).

Рис. 1



Примеры:

Уровень 1:

- Отдел туризма областной администрации X желает узнать, как отдел туризма администрации области Y разработал туристические маршруты в регионе Y, для того, чтобы использовать ту же методологию в области X.
- Область В внедрила эффективный и инновационный способ предоставления услуг на своей территории. Поскольку область А хочет улучшить качество и эффективность оказываемых ею



услуг, акимат области А посылает в область В некоторых из своих сотрудников, участвующих в оказании услуг, с тем, чтобы узнать у сотрудников области В, как они улучшили предоставление услуг. Сотрудники области А затем применяют ту же методологию для улучшения качества услуг в области А.

Уровень 2:

- Управление экономики и бюджетного планирования областного акимата Х хочет разработать новый подход к бюджету, ориентированному на результат (БОР), в соответствии с новым национальным подходом к БОР. На региональном уровне каждый акимат должен разработать новые бюджетные программы в соответствии с новым подходом. Область Х хочет работать в сотрудничестве с управлением экономики и бюджетного планирования областного акимата Y, который уже начал определенную работу в этом направлении. Сотрудники двух акиматов работают вместе и разрабатывают новый подход, который значительно повышает эффективность и экономность государственных расходов. В результате совместной работы, у этих двух акиматов применяется лучшая система БОР в стране, и другие области хотят у них научиться. Сотрудники акиматов Х и Y в настоящее время обладают самым передовым ноу-хау в сфере БОР в стране.
- Акиматы области А и В сталкиваются с серьезными проблемами, касающимися долгосрочной безработицы, и ни в одном из этих акиматов до сих пор не смогли найти эффективные меры для решения этой проблемы. Они соглашаются искать решение вместе и организовать ряд дискуссий между сотрудниками соответствующих управлений и отделов двух акиматов и другими заинтересованными сторонами из обоих регионов, в том числе представителями организаций гражданского общества. Сотрудники каждого акимата также занимаются исследованиями в обеих областях. В результате, они разрабатывают новую программу поддержки безработных для применения в обеих областях, и, тем самым, укрепляется потенциал обеих областных администраций в решении данного вопроса.



**В) Проект сотрудничества, ориентированный на конкретные действия
(Уровень 3)**

Многие областные администрации сотрудничают по причинам, которые выходят за рамки обучения, или, где обучение не является основной или первоначальной мотивацией. Зачастую, один или несколько регионов хотят работать вместе для того, чтобы получить непосредственную пользу или выгоду для своего региона или учреждения.

В такой ситуации, регионы стремятся запланировать и реализовывать вместе какое-то мероприятие, которое принесло бы пользу каждому из этих регионов. Конечно, в ходе сотрудничества каждый может чему-то научиться, но главный акцент все же на действии, а не на обучении.

Как правило, в этой ситуации один или несколько регионов предпринимают совместные действия, которые принесут пользу им и их региональным заинтересованным сторонам, или помогут разрешить совместную проблему или выполнить совместную задачу. Области, которые имеют что-то общее в туризме, могут вместе разработать новые туристические продукты; область со специализацией в одном секторе может помочь своим компаниям наладить связь с компаниями в другой области в смежной/синергетической сфере. В этом виде сотрудничества, под взаимной выгодой понимается польза от действий/мероприятий, осуществляемых для тех, кто в них участвует, в том числе выявление и разработка новых инициатив. Проекты могут быть настолько объемными, что могут повлиять непосредственно на развитие региона.

Межрегиональные проекты сотрудничества такого рода, как правило, больше и дороже, чем сотрудничество по типу А. Они являются более сложными для разработки и управления: на деле, зачастую для их реализации может понадобиться, чтобы кто-то выступал в качестве менеджера проекта. Со временем они могут подразумевать серьезные взаимные обязательства между регионами.



Рис. 2



Примеры:

- Область X хочет создать совместные туристические маршруты и разработать совместные туристические продукты с областью Z. Сотрудники обеих акиматов посещают партнерскую область с целью изучения возможностей для разработки туристических маршрутов и продуктов, которые были бы взаимовыгодны обоим регионам. После первоначального исследования они соглашаются работать над совместным проектом, который будет включать разработку связанных между собой маршрутов между двумя областями.
- Области М и N расположены в пределах одного речного бассейна и сотрудничают в сфере совместного управления водными ресурсами. Они разрабатывают совместные проекты по контролю угрозы наводнений и управлению ограниченными водными ресурсами.
- В области А есть очень хорошие медицинские высшие учебные заведения, но нет факультета биотехнологий. С другой стороны, в области В очень уважаемая биотехнологическая научная школа, но нет медицинских ВУзовских программ на своей территории. Поэтому, отделы областных администраций областей А и В, ответственные за сферу высшего образования, вместе разрабатывают программу, облегчающую обмен студентами двух регионов.

Такая форма сотрудничества является очень распространенным явлением в Европейском Союзе. Однако, она требует зрелости и опыта от партнеров и долгосрочных, практических, технических и финансовых обязательств. Учитывая его сложность, такое сотрудничество необходимо организовать в качестве отдельного совместного проекта с указанием сроков, целей и точных ролей и обязанностей.



В проекте такого рода, областной акимат, вероятно, будет только одним из многих участников, которые будут представлять разные ключевые интересы и заинтересованные стороны и иметь существенное значение для деятельности всего Проекта по сотрудничеству. Многие из этих участников или организаций могут быть вовсе не из государственного сектора. Поэтому акимат не сможет ими “командовать”. Но они действительно нуждаются в том, чтобы акимат выступал посредником и инициатором, а также, чтобы вдохновлял и поддерживал их. В этом и состоит роль областного акимата, своего рода “брокера” - посредника межрегионального сотрудничества.



С) **Областные акиматы в качестве посредников инициатив по сотрудничеству**

Преимущества межрегионального сотрудничества возможны не только для государственных органов и частных предприятий, но и для субъектов других сфер государственной политики (образования, здравоохранения и т.д.). В данном случае областные администрации могут содействовать сотрудничеству между предприятиями или субъектами государственной политики, расположенными в различных регионах. Это, в свою очередь, может оказать положительное влияние на региональную экономику.

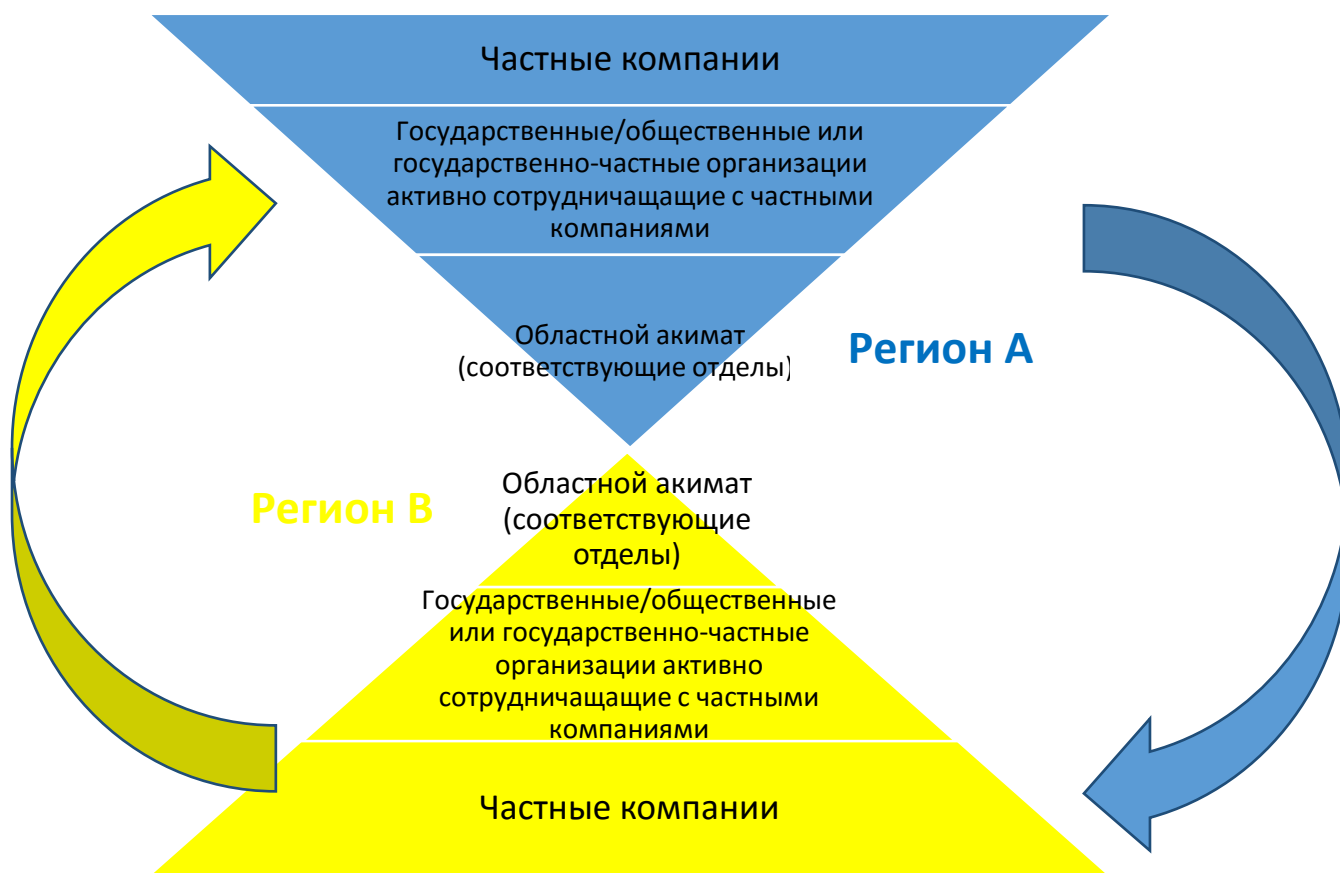
Областные акиматы могут выступать в качестве лидеров “коалиций”, включающих в свой состав различные государственные учреждения и частные предприятия региона. Акиматы будут выступать в качестве посредников, содействуя заключению соглашений о сотрудничестве и инициатив по сотрудничеству с аналогичными “коалициями” из других областей. Как подсказывает опыт ЕС, региональные администрации могут лучше всего выступать в качестве посредников таких форм межрегионального сотрудничества. На самом деле, они располагают большим количеством контактов в пределах и за пределами своего региона и могут координировать общие действия лучше, чем любая другая заинтересованная сторона, поскольку они ежедневно взаимодействуют с другими региональными государственными или негосударственными учреждениями и организациями гражданского общества. Таким образом, областные администрации лучше всего подходят на роль инициаторов и координаторов проектов о сотрудничестве с участием различных типов заинтересованных сторон. Кроме того, областные акиматы имеют больше финансовых ресурсов для инициатив такого сотрудничества по сравнению с другими региональными



заинтересованными сторонами, и они также имеют структуры, необходимые для организации первоначальных встреч, необходимых для успешного начала сотрудничества.

Роль областных администраций в “региональной коалиции” ограничивается поддержкой и содействием. При этом акимат не направляет или не указывает действия частным организациям и не ограничивает их сферу действий. Органы государственного управления создают возможности взаимовыгодного сотрудничества в деловой среде для компаний, которые затем сами и будут осуществлять это сотрудничество. Этот механизм сотрудничества иллюстрируется ниже на Рисунке 3.

Рис. 3:



В случае Казахстана, в особенности, было бы естественно, если бы областные акиматы взяли на себя ведущую роль в стимулировании таких форм сотрудничества. На деле, организации гражданского общества, другие государственно-частные региональные органы, а также сам частный сектор весьма разобщены и не действуют в синергии.

В Казахстане такого рода механизм сотрудничества во главе с областными акиматами был бы чрезвычайно полезным для частных компаний или заинтересованных сторон государственной политики. В самом деле, из-за особенностей географии территории страны и огромных расстояний, представляется чрезвычайно трудным и дорогостоящим установление контактов и организация встреч между предприятиями или заинтересованными сторонами государственной политики, которые расположены в различных регионах страны. Соответствующими участниками таких “региональных коалиций” могут быть Национальная палата предпринимателей, фонд Даму, национальные холдинги Байтерек и КазАгро, технопарки и т.д. Такие участники, используя свои ноу-хау и информацию, могли бы помочь оптимизировать создание партнерств путем поиска партнеров с наиболее совместимыми критериями и функциями.



Примеры:

- Акимат области А вместе с Национальной палатой предпринимателей области А поможет предприятию из области А установить связь с компанией, расположенной в области В, действуя в качестве посредников и взаимодействуя с акиматом области В и местным отделением Палаты предпринимателей в поиске лучших партнеров для компании из области А.
- Руководители больниц из области Х хотят обсудить вопросы и проблемы, с которыми они сталкиваются в своем регионе, с аналогичными учреждениями, расположенными в других регионах страны, и для этого обращаются за помощью в акимат области Х. Управление здравоохранения акимата области Х затем организывает встречи с заинтересованными сторонами из своей области, включая врачей, специалистов первого звена и руководителей больниц для обсуждения поднятых проблем и шагов для их решения. После встреч с заинтересованными сторонами из своей области, Управление здравоохранения акимата области Х связывается с Управлением здравоохранения области Y для изучения возможностей сотрудничества между больницами обоих регионов в решения вопросов, имеющих отношение к обеим территориям. Управление здравоохранения акимата области Y соглашается и предлагает помещения для проведения первой встречи руководителей больниц из областей Y и руководителей больниц области X, которые поедут в область Y при финансовой поддержке акимата области X. Начинается сотрудничество и акиматы обоих регионов внимательно следят за последующими шагами и предоставляют необходимые консультации и поддержку заинтересованным сторонам по дальнейшему развитию сотрудничества.

Если вы сможете запомнить эти простые модели, то вам будет проще:

- Определить виды выгоды или результатов, которые вы и ваш регион желаете получить благодаря конкретному сотрудничеству;
- Определить и разработать необходимые действия и мероприятия в рамках сотрудничества, которые приведут к желаемой выгоде;
- Пошагово реализовать сотрудничество, понимая, что, как и любые отношения, сотрудничество начинается с малого, но постепенно углубляется и раскрывает новые возможности.



Этапы	Шаги	Инструмент
Этап В: Создание межрегионального сотрудничества	В.1	В.1 – Определение направлений сотрудничества
	В.2	В.2 – Поиск регионов-партнеров
	В.3	В.3 – Определение направлений сотрудничества и желаемых результатов
	В.4	В.4 – Определение и расчет стоимости действий

Этап В: Создание межрегионального сотрудничества

Инструмент В.1: Определение направлений сотрудничества

Прежде чем начать обсуждать возможности сотрудничества с другими регионами, вам необходимо иметь хорошее представление о том, в каком направлении вы хотите сотрудничать. Это позволит вам сэкономить много времени и усилий в последующих обсуждениях.

Опыт показывает, что более трудно определить направления межрегионального сотрудничества, чем вам кажется. Конечно же, старшие руководители могут указать конкретную область интереса среди множества приоритетов региональной администрации или другой организации. Но это легкая часть.

Более трудно (i) быть точным о проблемах в рамках широкой области, которые вы хотите обсудить с другим регионом и (ii) определить, если обмен или сотрудничество с другим регионом по этим вопросам может быть полезным.

Таким образом, этот шаг требует проведения некоторой работы.



Подходы

Мы можем предложить к этому некоторые подходы:

- A. Составить короткий список (максимум 3-4) областей, которые являются текущим основным приоритетом для акимата. Если вы спросите каждое Управление, то вероятно, что они укажут их область в качестве приоритета. Но аким может определить некоторые приоритеты в рамках всех областей, охватываемых акиматом. Это является очевидной сферой, в которой надо искать ключевые и приоритетные области, которые являются срочными и важными и останутся таковыми, по крайней мере, в следующие несколько лет.
- B. В каждой области, попросите соответствующий технический отдел определить ключевые «вопросы», с точки зрения «**проблем или задач**» и/или «**возможностей**». Это поможет придать точность ключевым вопросам в рамках общих областей.
- C. Это предоставит акимату список относительно точных вопросов в трех-четырех основных областях. На этой основе уже можно «взять телефон» и начать обсуждение в неофициальном порядке. Или же, вы можете перейти к дальнейшему уточнению и определению приоритетности областей и вопросов.
- D. Подумайте, что вы и ваш регион может предложить в любом виде сотрудничества. Помните, что сотрудничество должны приносить пользу всем сторонам, участвующим в нем. Вы не можете просто прийти со своей «повесткой дня», с указанием того, что вы хотите. Что вы можете предложить другим?

Вы можете изложить эту информацию в простой таблице, используя одну таблицу для каждой идеи и добавить другие столбцы, которые подтверждают то, что ваша идея является (вы не можете знать это точно до тех пор, пока не проведете обсуждение с потенциальным партнером) подходящей для установления межрегионального сотрудничества. Мы заполнили таблицу в качестве примера.



Название возможного межрегионального сотрудничества: Оптимизация процесса управления речным бассейном X через межрегиональное управление водными ресурсами	
Общее направление сотрудничества: Окружающая среда и снижение риска стихийных бедствий	
Основные вопросы/проблемы	Основные возможности (возможно, частично основанные на том, что мы можем предложить, что мы хорошо умеем делать)
Повысить эффективности использования воды	Создание межрегионального механизма для управления водохранилищем, что впоследствии приведет к сокращению объемов сточных вод. От этого выиграют все регионы, расположенные в бассейне. Наш регион готов взять на себя ведущую роль в создании такого учреждения-механизма посредством установления связей между областными акиматами и соответствующими заинтересованными сторонами и предлагает помещение для проведения первого раунда обсуждения.
Мониторинг загрязнения воды предприятиями, расположенными в бассейне	Наш регион внедрил новую систему мониторинга, которая позволяет определить предприятия, расположенные на нашей территории и не соблюдающие экологические правила нашего региона. Это позволило нашему региону последовательно уменьшить скопление загрязнителей воды реки X. Система мониторинга нашего региона может быть внедрена и в соседних регионах, что может повысить эффективность мер борьбы с загрязнением бассейна в целом. Мы можем поделиться нашим опытом и провести несколько тренингов в других регионах.



Снижение уровня загрязненности всего бассейна	Наш сосед, регион Z, имеет успешный опыт по очистке сточных и подземных вод. Специалисты нашего региона могли бы принять участие в семинарах, где специалисты региона Z будут показывать, как они изменили методы очистки сточных и подземных вод в их регионе. Обмен опытом, в свою очередь, также поможет региону Z в улучшении ее процесса очистки сточных вод.
Уменьшить риск сезонных наводнений, которые периодически влияют на регионы в пределах бассейна.	Разработать межрегиональный план для решения проблемы, которая является трансграничной и затрагивает несколько регионов.
Сократить смертность фауны от загрязнителей, присутствующих в реке.	Университет Y, расположенный в нашем регионе, недавно завершил исследование основных факторов, вызывающих смертность фауны в бассейне реки, по результатам которого наш акимат обновил перечень загрязнителей, запрещенных в нашем регионе. Исследователи из университета Y могли бы поделиться результатами своих исследований с акиматами и научно-исследовательскими институтами соседних областей. Наш областной акимат может поспособствовать организации семинаров и круглых столов для того, чтобы поделиться результатами исследований. В результате, все регионы в бассейне могут обновить список запрещенных загрязнителей.

Заклучения/возможные следующие шаги: (пример)

Провести обсуждение далее внутри собственной администрации и с внешними партнерами (в вашем собственном регионе) для оценки их интереса и возможного участия.

Удостовериться в достаточности бюджетных средств для покрытия расходов, связанных с организацией встреч, поездок, производством материалов, и т.д.

Составить список возможных областей, с которыми можно начинать проведение дискуссий, (проверить ПРТ и другие стратегические документы других регионов, чтобы увидеть, в какой степени эти идеи могут быть уместными).

Рассмотреть более подробно, что может предложить ваш регион. Что мы можем дать другим регионам? Почему другой регион должен захотеть сотрудничать с нами?



Примечание:

В практическом плане, эта первоначальная работа может осуществляться по поручению старшего руководителя или заместителя акима. Это может исходить от отраслевых управлений или управления экономики и бюджетного планирования. Это может даже быть предложением внешней организации Акимату, или кого-то в Акимате.



Важно, чтобы перед тем как будет проведена любая серьезная дискуссия с партнерами за пределами региона, все первоначальные идеи или концепции были обсуждены с Управлением экономики и бюджетного планирования области и его координирующей роли и, по их усмотрению, с более высоким уровнем в Акимате.

Возможно, потребуется несколько внутренних встреч и несколько недель для разработки идеи, которую вы хотели бы обсудить с другими регионами. После надлежащих обсуждений внутри вашего Акимата и с другими заинтересованными сторонами в регионе, в идеальном порядке, вы должны будете искать идеи для сотрудничества, структурированную следующим образом:



	<u>Элемент</u>	<u>Детали</u>
<u>1</u>	Возможные (совместные) результаты (продукты) межрегионального сотрудничества	
<u>2</u>	Возможные регионы-партнеры	
<u>3</u>	Возможные выгоды для нашего региона в среднесрочной перспективе (то, что сотрудничество может помочь нам сделать, изменения, которые сотрудничество может помочь нам создать или внедрить)	
<u>4</u>	Возможные выгоды для другого (их) региона (ов) – полученных/ созданных в результате нашего участия	
<u>5</u>	Возможные основные партнеры из нашего Акимата/региона (также партнеры за пределами Акимата)	
<u>6</u>	Возможные мероприятия	
<u>7</u>	Примерная оценка основных расходов	
<u>8</u>	Примерное представление о реалистичной дате начала сотрудничества (с учетом времени для продолжения подготовки проекта сотрудничества в ближайшие недели/месяцы, до начала)	



Этапы	Шаги	Инструмент
Этап В: Создание межрегионального сотрудничества	В.1	В.1 – Определение направлений сотрудничества
	В.2	В.2 – Поиск регионов-партнеров
	В.3	В.3 – Определение направлений сотрудничества и желаемых результатов
	В.4	В.4 – Определение и расчет стоимости действий

Этап В: Создание межрегионального сотрудничества

Инструмент В.2: Поиск регионов-партнеров

В целом не трудно определить и в конечном итоге найти регионов-партнеров для сотрудничества. Если вы являетесь областным Акиматом, который хочет сотрудничать с другим регионом страны, то логически у вас есть 15 возможностей для выбора. Тем не менее, основная сложность заключается не столько в установлении первоначального контакта, сколько в том, чтобы найти партнера, с которым у вас есть общая реальная основа для устойчивого сотрудничества. Это более сложно сделать.

Если вы преуспели в определении проблем (как в Инструменте В.1), то эта часть будет идти быстрее. Вам нужен партнер, который в некоторой степени заинтересован и понимает упомянутые вами вопросы. Почти наверняка это позволит значительно сократить число потенциальных партнеров.

Неофициальные встречи, телефонные контакты, письма электронной почты, встречи с людьми в ходе других мероприятий – это все является условиями для установления контакта с другим регионом. Это послужит вам отправной точкой для проведения обсуждения.



Опыт показывает, что чем раньше вы сможете предложить к обсуждению простую концепцию сотрудничества, тем лучше. Это преобразует обсуждение от чего-то очень общего, даже неосязаемого, к чему-то более конкретному. Это будет оказывать влияние на получение реакций от региона-партнера. И даже если регион-партнер имеет свои собственные идеи, ваша концепция сотрудничества откроет дорогу для участия.

В ходе обсуждения не следует стремиться получить полное согласие с вашей идеей, но скорее некоторое понимание и признание этой идеи. Вы должны ожидать (и в действительности надеяться), что потенциальный партнер также предоставит вам свои некоторые конкретные идеи. Это затем позволит обсудить цели сотрудничества, чего каждый из вас хочет от этого сотрудничества (результаты), и что вы можете сделать вместе (мероприятия) во время данного сотрудничества.

Важно уделить время и найти соответствующее место для проведения данной дискуссии. Вполне возможно, что региональные представители, участвующие в ходе обсуждения этих вопросов, не имеют никакого мандата для принятия финального решения: каждый может захотеть, или ему необходимо доложить начальству о происходящем до того, как будет проведена вторая встреча. Это совершенно нормально. С другой стороны, вам нужно вносить предложения и участвовать в этом процессе: вы не можете просто сказать своему потенциальному партнеру, что вам нужно отчитаться начальству и у вас нечего сказать!

Обе стороны должны ясно понимать, что они проводят данное обсуждение для определения того, существует ли основа для сотрудничества, и что каждая сторона захочет проконсультироваться со своими начальниками.

Это означает, что обсуждение должно завершиться обобщением затронутых вопросов, вопросов, получивших высокий уровень понимания и согласия, и вопросов, которые остаются неясными. Согласованная записка от каждой стороны о первой встрече поможет всем участникам рассмотреть возможность сотрудничества во внутренних обсуждениях внутри их организации.

Из этого следует, что «поиск партнера» не является главной проблемой, но скорее всего, достижением понимания относительно сотрудничества. Это процесс, который займет несколько встреч между



регионами и особенно внутри каждого региона. Вы найдете подходящего партнера для необходимого сотрудничества, когда каждая сторона будет согласна с концепцией сотрудничества.

Может случиться так, что один или оба партнера захотят включить других партнеров. Это может быть хорошо: однако, по нашему опыту, важно достигнуть согласия сразу с одним партнером, по крайней мере, в общих чертах, чтобы не усложнять сотрудничество поиском большего числа партнеров. Помните: регионы-партнеры должны научиться работать вместе как равные и это может занять некоторое время. Поспешное вовлечение слишком многих партнеров до того, как отношения достигнут некоторой стабильности, может оказаться неразумным.

Для структурирования первого – и даже последующего – для обсуждения в партнерстве мы предлагаем вам использовать следующий формат, где вы сможете изложить ваши совместные идеи. Это позволит вам достигнуть соглашения и иметь твердое предложение, которое каждая сторона может затем предложить на рассмотрение их соответствующим руководителям или принимающим решения людям.



	<u>Элемент</u>	<u>Детали</u>
<u>1</u>	Общая информация: Соответствие приоритетам региона Текущее состояние планирования	
<u>2</u>	Общие цели для сотрудничества (не более 3):	
<u>3</u>	Предлагаемые регионы к вовлечению:	
<u>4</u>	Предлагаемый «лидер» или «координирующий орган» в каждом регионе:	
<u>5</u>	Предлагаемые основные партнеры в каждом регионе:	
<u>6</u>	Предполагаемые результаты: (преимущества, основные	



	изменения, которые каждый партнер-регион хочет видеть в среднесрочной перспективе после завершения совместной деятельности/ проекта):				
<u>7</u>	Предполагаемые результаты: (продукты: основные результаты сотрудничества, а именно):				
<u>8</u>	Основные предусмотренные мероприятия:				
<u>9</u>	Примерные основные расходы:	Пункт (краткое описание)	Стоимость единицы	Количество единиц	Общая приблизительная стоимость
		Итого:			
<u>10</u>	Предполагаемые сроки:				
<u>11</u>	Нерешенные вопросы для дальнейшего обсуждения между регионами-партнерами:				
<u>12</u>	Рекомендации для принятия решения старшими руководителями:				

Этот формат может выступать в качестве приложения к согласованной записке, представленной каждой стороной. При отсутствии согласованной записки, по крайней мере, это приложение должно быть подготовлено совместно с указанием любых пробелов или вопросов, по которым еще предстоит достигнуть соглашения.



Примечание:

Если этот документ полностью не принят какой-либо стороной, то вполне вероятно, что нет никаких оснований для сотрудничества, с участием данных партнеров. Более вероятно, что элементы этого документа являются неясными или не согласованными внутри каждого региона. Во многих случаях могут потребоваться более подробные данные.

В общем, каждый регион должен определить, дает ли их руководство «зеленый свет» для более интенсивного планирования обсуждения или нет. Если это так, то вы можете перейти к использованию следующего инструмента, где вы начнете разрабатывать и развивать сотрудничество более детально. Если вы считаете, у вас есть «оранжевый свет», то вам необходимо повторно обсудить некоторые из основных вопросов с другим(и) регион(ами), по-прежнему используя вышеуказанный инструмент.



Этапы	Шаги	Инструменты
Этап В: Создание межрегионального сотрудничества	В.1	В.1 – Определение направлений сотрудничества
	В.2	В.2 – Поиск регионов-партнеров
	В.3	В.3 Определение направлений сотрудничества и желаемых результатов
	В.4	В.4 Определение и расчет стоимости действий

Этап В: Создание межрегионального сотрудничества

Инструмент В.3: Определение направлений для сотрудничества и желаемых результатов

Предположительно, партнеры выполнили все предыдущие шаги и, по крайней мере, два партнера по-прежнему привержены общей концепции сотрудничества, описанной в Инструменте А.2. Это означает, что следующим этапом будет непосредственно разработка и развитие межрегионального проекта сотрудничества в качестве “мини проекта”, на основании четких и согласованных целей, ожидаемых итогов, результатов и мероприятий, а также с полным пониманием предстоящих мероприятий и затрат.

К этой стадии очень важно, чтобы:

- Устоялись четкие “технические” партнеры по переговорам с каждой стороны (несмотря на то, что до сих пор в диалоге о сотрудничестве могли участвовать разные лица из каждого региона, так как идеи сотрудничества могли меняться, но теперь настало время для стабильных партнеров по согласованным и четким темам).



- С каждой стороны соответствующие партнеры по сотрудничеству участвуют в планировании (это очень важно: если сотрудничество будет включать в себя работу с МСП в каждом регионе, тогда необходимо участие представителей фонда ДАМУ из каждого региона в дополнение к соответствующим представителям акимата. Также должны быть вовлечены региональные представители Национальной палаты предпринимателей).

Однако, на этой стадии детального планирования число партнеров из каждого региона не должно превышать четырех: в противном случае весь процесс становится слишком сложным. Потребуется проведение Skype-конференций и обмен различными вариантами проектов документов. От каждого региона должен быть назначен один человек в качестве “главного редактора” совместного документа; в противном случае в циркуляции окажется много различных версий документа, что приведет ко многим недоразумениям.

На данном этапе мы рекомендуем использовать стандартную методологию разработки проекта. Вы сможете быстро добиться успеха в разработке согласованного проекта межрегионального сотрудничества, если будете совместно и последовательно следовать предложенному формату.



1. Матрица планирования проекта (МПП)

Ниже вы видите Матрицу планирования проекта (МПП). Мы предлагаем вам использовать ее для того, чтобы развить ключевые идеи, опираясь на все те документы, которые вы уже разработали, и обсудить их со своими партнерами.

Некоторые из ячеек выделены цветом для того, чтобы показать логическую последовательность, в которой должны быть решены различные вопросы. Очень важно заполнять элементы именно в указанной последовательности: двигаясь в обратном направлении, от результатов к мероприятиям и ресурсам, а не наоборот.

На практике, вероятнее всего, вы будете вносить множество изменений в ходе проектирования и развития сотрудничества: в конце концов, план не будет окончательным, пока все элементы не будут согласованы между партнерами, так что вам не нужно бояться заполнять отдельные элементы, даже если на данный момент у вас есть какие-то сомнения.



Если у вас получится разработать вариант предложенных ниже таблиц совместно с регионами-партнерами, и с одобрения старшего руководства каждого региона, то вы в значительной степени преуспеете в разработке плана для проекта межрегионального сотрудничества.



Подробная справочная информация и обоснование проекта межрегионального сотрудничества

Используя не более 500 слов, ответьте четко и конкретно на следующие вопросы: (после написания ответов, удалите вопросы):

1. К каким насущным требованиям региональной и национальной политики будет иметь отношение данное сотрудничество?
2. Какие три или четыре главных и взаимосвязанных вопроса дают основание для такого сотрудничества и делают его важным и актуальным?
3. Какие ключевые проблемы и/или возможности партнеры стремятся решить путем данного сотрудничества?

Почему и как (именно) совместная работа приведет к необходимым решениям - ответьте на ключевой вопрос: почему каждый отдельный регион не может попытаться решить проблемы (или воспользоваться возможностями) в одиночку? Какова четкая причина того, что сотрудничество рассматривается как самый лучший вариант?

Кто или какие группы в настоящее время страдают от существующих проблем или вопросов, и/или выиграют от предусмотренных улучшений в результате сотрудничества?

Отвечайте ясно и конкретно, приводите необходимые примеры. В данном тексте не должно быть ни одного лишнего слова: все ненужные слова и фразы должны быть удалены из окончательной версии.



Ключевые регионы и партнеры

Регион 1:

Главные координирующие органы и партнеры:

Регион 2:

Главные координирующие органы и партнеры:

Регион 3:

Главные координирующие органы и партнеры:

Регион N:

Главные координирующие органы и партнеры:



ЦЕЛИ:			
Цель(-и) проекта:	Цели программы финансирования:		Вклад (воздействие) на эти цели:
Количественные результаты / бенефициары	Продукты	Мероприятия (стадия разработки)	Ресурсы (стадия разработки)
/		1.1 1.2 1.3	Тенге Тенге
1	2	3	3
/		2.1 2.2	Тенге Тенге
Общий бюджет (мероприятий)			Тенге
			%
			100
Другие “горизонтальные затраты”, например, техническая помощь в управлении сотрудничеством ²			

² Возможно не имеет значения в Казахстане. В ЕС, однако, партнеры часто пользуются помощью третьих сторон - консультантов или посредников для организации встреч, записи протоколов собраний, облегчения проведения обсуждений и обмена информацией. Даже если это не практикуется в Казахстане, для проведения некоторых мероприятий может потребоваться нанимать экспертов. Однако, если такая помощь носит общий характер, а не “разовый” в отношении отдельных мероприятий, то ее стоимость может быть включена сюда.



2 ДИАГРАММА ГАНТА

Диаграмма ГАНТА (см. ниже) позволит провести более детальное планирование мероприятий в разрезе времени.



Мероприятия проекта	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Мероприятие 1												
Мероприятие 2												
И т.п....												





Этапы	Шаги	Инструменты
Этап В: Создание межрегионального сотрудничества	В.1	В.1 – Определение направлений сотрудничества
	В.2	В.2 - Поиск регионов-партнеров
	В.3	В.3 Определение направлений сотрудничества и желаемых результатов
	В.4	В.4 Достижение договоренности с каждым регионом по вопросам сотрудничества

Этап В: Создание межрегионального сотрудничества

В.4 Достижение договоренности с каждым регионом по вопросам сотрудничества

Если вы уже смогли выполнить основные шаги в соответствии с настоящим Руководством, то теперь вы близки к достижению соглашения с вашими партнерами.

Если межрегиональное сотрудничество не касается исключительно только акиматов, то в каждом регионе к сотрудничеству будут иметь отношение различные партнеры. Об этом очень часто забывают. Большинство межрегиональных проектов сотрудничества охватывает группу организаций или учреждений из каждого региона, во главе с одним из них (вполне возможно, акиматом).

В таких ситуациях, соглашение будет иметь два измерения:

- i. Соглашение между ведущими партнерами от каждого региона, действующих от имени других партнеров в соответствующих регионах;
- ii. А также, в каждом регионе, должно быть четкое согласование ролей и обязанностей между ведущей организацией и другими участвующими организациями.



Будет легче прийти к окончательному соглашению, если ключевые организации из каждого региона, участвующие в проекте межрегионального сотрудничества, уже принимали участие на этапе разработки и планирования этого сотрудничества.

Опыт показывает, что хорошие проекты межрегионального сотрудничества, которые приносят результаты и выгоды для всех партнеров, должны быть организованы именно как “проекты” с четко сформулированными мероприятиями, итогами и результатами, как и предлагалось ранее. При отсутствии такого подхода, есть вероятность того, что не будут соблюдаться сроки, не состоятся обещанные мероприятия, не будет доступно финансирование мероприятий, а также будут непредсказуемо меняться организации, принимающие участие в сотрудничестве от каждого региона и т.д. И с течением времени сотрудничество просто прекратится.

Поэтому мы настоятельно рекомендуем, чтобы этап подготовки завершился следующим:

- Подписание Меморандума о Взаимопонимании (МОВ) между ведущими партнерами из каждого региона (часто эту роль берет на себя акимат).
- В приложении к нему, из инструмента 1.3 Матрица планирования проекта (МПП) и план мероприятий.

При желании можно разработать и включить и более сложную документацию. Однако, предложенные элементы являются минимально необходимыми для серьезного продвижения вперед.

МОВ должен в общих чертах выражать следующее:

- Обоснование и цели сотрудничества;
- Основные типы результатов, которые ожидаются от сотрудничества в отношении регионов-партнеров;
- Основные типы участвующих организаций;
- Основная ведущая организация из каждого региона (и официальное лицо этой организации, которое будет подписывать МОВ от имени региона);
- Основные обязательства каждого региона-партнера, гарантирующие осуществление сотрудничества;
- Условия прекращения сотрудничества;
- Срок истечения МОВ по сотрудничеству (помните, преемственное новое сотрудничество всегда может создано, но с новым МОВ)



Рекомендации:

- i. МОВ должен быть достаточно ясным, и все же достаточно общим, чтобы избежать бесконечных изменений: только следующие перемены в дальнейшем потребуют внесения изменений в МОВ – новые регионы-участники, ключевые цели, основные результаты (не выходы). При отсутствии подобных изменений, МОВ не должен меняться;
- ii. В соответствии с пунктом (i), детали должны быть изложены в приложениях, а приложения можно использовать достаточно гибко и при необходимости вносить в них изменения путем простой административной процедуры по согласованию с ведущими партнерами, представляющими каждый регион.



Финансовые вопросы:

Если сотрудничество ограничивается “обменом опытом и обучением” и в нем участвуют только одна или две организации из каждого региона, вероятно, будет возможным финансирование мероприятий по принципу “каждый партнер оплачивает свои собственные расходы”, и что “регионы-хозяева” встреч предоставляют помещения для мероприятий бесплатно на ротационной основе.

Проблема состоит в том, что в ряде случаев межрегиональное сотрудничество может быть намного шире. Оно может включать в себя “совместные действия”, которые повлекут определенные “общие затраты”. Например, три региона могут инициировать сотрудничество в качестве “обмена опытом”, связанным с общей проблемой – например, общий речной бассейн подвержен затоплению. Со временем, однако, это сотрудничество может сместиться в сторону совместного планирования мер. Может наступить момент, когда будут планироваться “совместные действия”, включая инфраструктурные работы. Эти ситуации представляют собой более сложные вопросы. Аналогичная ситуация может возникнуть в отношении совместного продвижения туризма между несколькими регионами и развития совместных туристических маршрутов и так далее.

Далее мы предлагаем некоторые руководящие принципы и простые советы, которые могут помочь в таких ситуациях:

- i. Мы не ожидаем, что в ближайшем будущем появятся более “сложные” проекты межрегионального сотрудничества. Поэтому, пока есть время, чтобы предусмотреть решения.



- ii. Межрегиональные проекты сотрудничества, которые ограничиваются “обменом опыта” или “совместным планированием” всегда могут применять принцип, по которому “каждый оплачивает свои собственные расходы”. Однако, все ведущие партнеры в регионах должны будут объяснить это другим участникам из своих регионов.
- iii. Если предполагаются “совместные действия” они могут быть решены следующим образом. Во-первых, нужно ответить на вопрос, могут ли затраты быть логически разделены между регионами-партнерами? Например, если три региона согласились осуществить мероприятия по развитию инфраструктуры на своих региональных территориях, то вероятно будет возможным определение затрат отдельно по каждому региону, чтобы затем каждый регион оплатил свою часть. В плане логистики, этими мероприятиями можно будет управлять как совместно запланированными, но отдельно реализуемыми. Во-вторых, если затраты на совместные мероприятия не возможно полностью разделить, то может потребоваться определенная форма общего вклада. Для этого обязательно потребуется новый МОВ или соглашение между партнерами. Такая ситуация может возникнуть в относительно простых случаях: например, если два или три региона желают разработать совместную туристическую маркетинговую стратегию или материалы, то необходимо будет согласовать механизмы совместного несения затрат.
- iv. Как правило: не стремитесь предвидеть все эти вопросы изначально. Межрегиональное сотрудничество, как и любая форма сотрудничества, динамично - оно будет расти и развиваться. Необходимо позволить ему расти и адаптироваться соответствующим образом. На деле, это может навредить развитию сотрудничества, если партнеры будут проводить все свое время в планировании и управлении логистикой, юридическими или финансовыми вопросами. Важно развивать сотрудничество шаг за шагом.

Исходя из этого, мы предлагаем стандартный формат для МОВ, которого наверняка будет достаточно, чтобы начать сотрудничество.

Каждый ведущий партнер в своем регионе может использовать адаптированную версию данного МОВ для согласования обязанностей с другими участвующими партнерами (например, Палатой предпринимателей, другими государственными органами, компаниями частного сектора и т.д.).



МОВ

Мы, (только ведущие партнеры) [например, акимат г. Алматы, Карагандинской, Восточно-Казахстанской области и т.д.] (далее именуемые как **ПАРТНЕРЫ**), решили принять участие в межрегиональном проекте сотрудничества под предварительным названием <..... > [будет проще, если сотрудничество будет иметь четкое название] (далее именуемый как **ПРОЕКТ**), и тем самым, выражаем свою готовность к сотрудничеству в области <....> [только в одной крупной сфере], а также пришли к соглашению о нижеследующем:

➤ СТАТЬЯ 1: ЦЕЛЬ И СФЕРА ПРИМЕНЕНИЯ

Настоящий Меморандум о взаимопонимании (МОВ) составлен с целью подтвердить намерения о сотрудничестве, которое будет осуществляться между **ПАРТНЕРАМИ** в рамках **ПРОЕКТА** в течение запланированного периода времени с XX / YY / ZZZZ до XX / YY / ZZZZ.

Целями намеченного Проекта по межрегиональному сотрудничеству являются:

<.....>



[см. инструмент В.3]

Сфера применения:

<.....>



Пример: один или несколько из нижеследующих:

- Обмен опытом и обучение;
- Совместное планирование;
- Совместные действия.

В сфере <.....> между <.....> и <.....>



Пример: областными акиматами и их партнерами из государственного и негосударственного сектора



Общие мероприятия

В настоящем МОВ определены следующие общие мероприятия в рамках выбранной сферы применения:

<.....>

[опишите их только в общих чертах. В данном документе они не должны быть так же подробно описаны, как в приложении к нему. Однако, некоторые общие и организационные мероприятия должны быть включены в МОВ]



Примеры:

- Назначить официальных представителей, в лице которых выступает каждая организация, подписавшая настоящий МОВ, в качестве ответственных за координацию от соответствующего региона и его партнеров;
- Осуществлять обмен информацией, которая может способствовать достижению целей сотрудничества и согласовать пути распространения этой информации среди других организаций - участников сотрудничества, не подписавших настоящий МОВ;
- Определить, как именно другие партнеры из каждого региона, помимо организаций, подписавших МОВ, должны быть вовлечены в проект;
- Утверждать и изменять по необходимости характер и график мероприятий, изложенных в приложении к настоящему МОВ, соблюдая, однако общие цели Проекта и результаты, изложенные в настоящем МОВ;
- Рассматривать другие вопросы, по мере их возникновения и по согласованию с партнерами, ни в коей мере не ограничивая ни один из **РЕГИОНОВ-ПАРТНЕРОВ** от участия в какой-либо деятельности с другими государственными или частными учреждениями, организациями, частными лицами и т.д.

Конкретные мероприятия, намеченные на момент подписания настоящего МОВ, изложены в приложении к настоящему МОВ. Однако, ожидается, что они будут развиваться с течением времени и могут быть изменены по согласованию между координаторами от всех регионов, подписавших настоящий МОВ, без внесения изменений в сам МОВ.

➤ **СТАТЬЯ 2: РЕЗУЛЬТАТЫ**

От реализации данного проекта ожидаются следующие общие результаты или выгоды. Проект должен осуществляться последовательно и таким образом, чтобы обеспечить достижение этих результатов.



[Примечание: мы предлагаем включить здесь только самые общие результаты. Любое более подробное описание результатов в других документах проекта должно соответствовать, но не обязательно слово в слово повторять данную формулировку результатов]



Примеры:

- *Для обмена опытом и обучения:*
 - *Соответствующие целевые группы и/или организации [или подразделения в организации – при желании можно указать более точно] будут иметь возможность применять лучшие практики в процессе своей работы.*
 - *Регионы-партнеры будут учиться друг у друга и развивать лучшие практики в сфере <...>. Они также будут задокументированы и распространены в каждом регионе.*

- *Для мероприятий по совместному планированию:*
 - *Регионы-партнеры и соответствующие организации из каждого региона-партнера будут совместно разрабатывать и применять в своих соответствующих регионах согласованные планы в сфере <...> в течении <x месяцев/ лет> по завершении планирования.*

- *Для совместно реализованных мероприятий:*
 - *Регионы-партнеры совместно реализуют соответствующие мероприятия от своего имени [и от имени соответствующих организаций от каждого региона-партнера], в результате чего....*



Вот некоторые примеры: *компании из участвующих регионов будут <иметь возможность> проводить совместные мероприятия, направленные на повышение эффективности бизнеса, способствующего развитию региона; колледжи из участвующих регионов будут <иметь возможность> проводить совместные мероприятия, направленные на <... обмен студентами ...> или <... интеграцию и синергию курсов и программ для оптимизации образовательных услуг и качества предоставляемых услуг в следующих сферах <...>; сотрудничество между субъектами туризма в каждом регионе в сфере <... совместной разработки продукта, совместного маркетинга ...>, и т.д.]*



➤ **СТАТЬЯ 3: ОТВЕТСТВЕННОСТИ СТОРОН**

ПАРТНЕРЫ должны действовать добросовестно в отношении какой-либо будущей деятельности, и честно осуществлять свои полномочия и выполнять свои обязательства.

➤ **СТАТЬЯ 4: СВЯЗЬ**

Уведомления и иные официальные сообщения между сторонами должны быть адресованы следующим образом:

Для региона А

Контактное лицо:

Адрес:

Тел.:

Факс:

Email:

Для региона В

Контактное лицо:

Адрес:

Тел.:

Факс:

Email:

Для региона С

Контактное лицо:

Адрес:

Тел.:

Факс:

Email:

Для региона D

Контактное лицо:

Адрес:

Тел.:

Факс:

Email:



➤ **СТАТЬЯ 5: ОБЩИЕ УСЛОВИЯ**

1. Настоящий Меморандум вступает в силу с момента его подписания всеми **ПАРТНЕРАМИ**, и теряет силу, если 50% подписавших **ПАРТНЕРОВ** выйдут из сотрудничества. Данный Меморандум может быть продлен или изменен в любое время по письменному согласию **ПАРТНЕРОВ**, а каждый из **ПАРТНЕРОВ** должен тщательно рассмотреть любое предложение о поправке, сделанной другой стороной. Любой **ПАРТНЕР** может прекратить действие настоящего Меморандума, предоставив за 30 дней предварительное уведомление в письменной форме другим **ПАРТНЕРАМ**.
Любой **ПАРТНЕР** может прекратить действие настоящего Меморандума, предоставив за 30 дней предварительное уведомление в письменной форме другим **ПАРТНЕРАМ**.
2. Настоящий Меморандум о взаимопонимании не подразумевает обмен финансовых средств и не устанавливает каких-либо обязательств со стороны любого **ПАРТНЕРА** произвести платеж сейчас или в будущем другому **ПАРТНЕРУ**.
3. Настоящий Меморандум представляет собой полное соглашение между **ПАРТНЕРАМИ** в отношении заявленной цели, и никакие изменения или дополнения не будут действительны без письменного согласия всех **ПАРТНЕРОВ** и приложения к настоящему соглашению.
4. Настоящий Меморандум подготовлен и будет подписан на русском и казахском языках.



Дата подписания: XX/YY/ZZZZ

От региона А

От региона В

От региона С

От региона D



Этап С:	С1	С.1 – Примеры межрегионального сотрудничества
Примеры межрегионального сотрудничества		

Примеры проектов межрегионального сотрудничества

В этом разделе мы представляем следующее:

- Краткое описание реальных проектов межрегионального сотрудничества, осуществляемых в других местах;
- В отношении двух примеров включены более детальные презентации проектов на основе применения изложенных инструментов А.3 и А.4.

Все представленные здесь примеры являются реальными. Тем не менее, в некоторых случаях, они были слегка адаптированы для того, чтобы лучше проиллюстрировать отдельные элементы, представляющие интерес для организаций Казахстана, участвующих в планировании и реализации межрегионального сотрудничества.³

³ Все инициативы межрегионального сотрудничества, представленные в этом инструменте являются либо одним из проектов, реализуемых в рамках программы региональной политики ЕС INTERREG IVC либо одной из инициатив, в которых автор принимал непосредственное участие. Другие примеры инициатив межрегионального сотрудничества, осуществленных в Европе можно найти на веб-сайтах <http://www.interreg4c.eu/> и <http://www.interregeurope.eu/> и в статье "Межрегиональное сотрудничество: от дискуссий к действиям" подготовленных проектом Регионального развития Казахстана в январе 2016 года.



Пример проекта	Тип сотрудничества	Тема – Подтема
Поддержка предпринимательства для создания новых МСП	Обмен опытом – совместное планирование	Развитие МСП

➤  **Поддержка предпринимательства для создания новых МСП**

Данный проект направлен на развитие региональной политики предпринимательства в регионах, которые в прошлом или в настоящем времени были в большей мере зависимы от добычи полезных ископаемых или от других традиционных моно-отраслей. Проект опирается на уроки и опыт предыдущего проекта в той же сфере, а также предлагает новые перспективы в активизации предпринимательства и продвигает создание малых и средних предприятий в количественном и качественном измерении. Пять регионов-партнеров, расположенных в Великобритании, Испании, Словении и Польше, обеспечивают различные уровни ноу-хау и знаний в области продвижения малого и среднего бизнеса.

Партнеры проекта сосредоточат свои усилия на анализе трех стратегических направлений: повышение привлекательности территорий, укрепление структур поддержки бизнеса, и поддержка бизнес-кластеров. На основе этих тематических анализов и изучения передовой практики будет разработано краткое руководство. Новые идеи, полученные в рамках проекта, должны быть использованы при определении государственной политики в области содействия МСП. Партнеры проекта, путем равноправного обмена, должны составить свой собственный план распространения опыта. Это позволит выявить различные элементы хорошей практики в каждом регионе и определить условия для передачи этой практики в регионы, заинтересованные в ее внедрении.



В результате должен быть подготовлен проект инструментария “Содействие МСП”, который включит в себя краткий синопсис о лучших практиках и руководство по стратегическим направлениям. Инструментарий должен быть широко распространен среди местных органов власти по всей Европе в регионах, которые сталкиваются с аналогичными проблемами. Проект


предусматривает создание межрегиональной стратегической команды, которая будет способна консультировать европейские горнодобывающие регионы или регионы, особенно пострадавшие от нынешнего кризиса.



Примечание:

Это типичный проект в подобной области. Он инициируется и возглавляется местными/региональными органами власти в каждом регионе. Но главными действующими лицами и основными бенефициарами будут компании “стартапы” из каждого региона. Однако, каждый регион должен научиться тому, как лучше всего поддержать стартапы и создать условия для начинающих предпринимателей, и для этого регионы желают сравнить свои подходы. Это является одной из форм практического “бенчмаркинга”. Все региональные власти будут в выигрыше от такого обмена опытом и, в свою очередь, смогут поддержать стартапы в своем регионе.

Пример проекта	Тип сотрудничества	Тема – подтема
«Знание должно работать»	Обмен опытом	Региональные инновации - подходы к коммерциализации результатов знаний

➤  **Знание должно работать (“Making Knowledge Work”)**

«Знание должно работать» («Making Knowledge Work» MKW) – это проект «капитализации» (*поиска выгодных решений*), который направлен на эффективное использование идей и поддержку умного устойчивого роста путем обмена опытом о том, как регионы поддерживают процесс коммерциализации результатов R&D (*прикладных научных исследований*). Это крупный проект с точки зрения числа участвующих регионов.

Регионы, участвующие в этом проекте, понимают, что даже лучшие научные исследования не всегда находят свой путь в коммерчески ценные инновации. Основная причина заключается в том, что прекрасные идеи университетов, исследователей, компаний и изобретателей в регионах зачастую не превращаются в инновационные услуги и продукты. Проект MKW желает заполнить этот пробел в рамках инновационной цепочки путем принятия конкретных мер политики с участием ключевых заинтересованных сторон и инновационных субъектов, стремящихся воспользоваться лучшими практиками.



MKW анализирует и передает опыт успешных мер, которые действительно способны стимулировать внедрение инновационных идей и знаний в регионах. Проект применяет комбинированный микро- и мезо (средний) уровневый подход, поскольку в нем рассматриваются проекты на микро-уровне, а также необходимые мезо (средне) уровневые структуры, платформы и механизмы для успешного применения этих мероприятий в конкретных региональных экосистемах.

MKW продвигает передовые практики, которые включают все три стороны так называемой «тройной спирали» (т.е. научные круги/ научно-исследовательские институты, бизнес/частный сектор и государственные органы). Лучшие практики включают:

- мероприятия, которые выбирают и придают новую ценность неиспользованным идеям и патентам университетов или крупных компаний;
- передовые практики, которые объединяют исследователей с клиентами, заинтересованными в запуске новых продуктов;
- мероприятия со стороны государственных органов по стимулированию инноваций;
- повышение доступности и доступа к стартовому капиталу;
- стратегии для решения вопросов интеллектуальной собственности и управления патентами.

MKW направлена на достижение интенсивного вовлечения заинтересованных сторон. Это является условием для успешной реализации политики RTDI (*исследований и инноваций*) в регионах. Органы государственной власти, обладающие финансовыми ресурсами для поддержки RTDI, также тесно вовлечены в проект.



Примечание:

Как и в случае с предыдущим проектом, данный проект позволит региональным и местным органам власти и их партнерам учиться друг у друга и улучшить свои методы поддержки инноваций. Все регионы в настоящее время сосредоточены на решении этой задачи. Но для того, чтобы



быть полезными для ключевых инновационных субъектов (компаний, научных кругов и т.д.), региональные и местные органы власти должны стать достаточно компетентными. Они должны изменить свои подходы, отношение и начать применять новые навыки. Они должны стать сторонниками развития, содействующими основным экономическим субъектам. Не все регионы способны или готовы пойти на это. Этот проект поможет им подготовиться к этой задаче. Существует очевидная необходимость межрегионального сотрудничества в этой сфере в Казахстане.

Пример проекта	Тип сотрудничества	Тема – подтема
Увеличение контактов малого и среднего бизнеса в различных регионах	Совместная реализация	Развитие малого и среднего бизнеса (новые рынки, интернационализация)

Сотрудничество Ирландии⁴

Опыт показывает, что малые и средние предприятия могут расти только тогда, когда они могут выйти за пределы местных рынков. Они должны участвовать в национальных и международных цепочках добавленной стоимости. Переход к международным рынкам зачастую является слишком амбициозным и сложным, особенно для небольших компаний.

Для того, чтобы способствовать этому процессу, небольшим компаниям может быть полезна помощь во взаимодействии с компаниями в соседних регионах.

По историческим причинам уровень взаимодействия и торговли между компаниями в (Республике) Ирландии и Северной Ирландии были крайне низким со времен разделения страны в 1921 году. А с усилением конфликта на Севере в период 1970-1994 годы, эти контакты стали еще слабее.

Однако, исследования показали, что для обоих регионов было бы взаимовыгодно повышение уровня делового сотрудничества и торговли, и что они могли бы более успешно осваивать внутренний рынок

⁴ “Сотрудничество Ирландии” является организацией, которая способствует продвижению деловых (и других межрегиональных связей) между Северной Ирландией и (Республикой) Ирландией. Этот пример основан на реальных программах, осуществляемых данной организацией с момента ее основания в 1970-е годы.



ЕС, если бы они сначала были в состоянии конкурировать и сотрудничать на территории острова Ирландия.

Поэтому крупное НПО “Сотрудничество Ирландии”, при поддержке ирландских и британских правительств, разработали программу сотрудничества для предприятий между двумя ирландскими регионами. Данное сотрудничество изначально было ориентировано на “установление контактов”, так как малые предприятия из разных частей острова совершенно не знали друг о друге. Вторым этапом была организация более серьезно спланированных “деловых встреч” с целью оценки возможности сотрудничества (любого рода). Позднее были предприняты усилия для организации встреч отдельных компаний, желающих сотрудничать. Как правило, изначально в центре внимания были возможности расширения торговли, но в конечном итоге развивались и другие формы сотрудничества.

Со временем, когда в целом улучшилась динамика сотрудничества, были организованы совместные программы для подготовки компаний из обоих регионов для совместного выхода на экспортные рынки. Частью программы был подготовительный курс, который помогал компаниям оценить их потенциал для выхода на такие рынки, а также выявить конкретные рынки для конкретных продуктов. Этот совместный курс длился около 3-х месяцев и состоял из 7 сессий. Было также организовано несколько небольших совместных торговых миссий при поддержке агентств по развитию из обеих частей Ирландии во-первых, в соседние Шотландию и Англию, а затем в отдельные части Европы. В каждой миссии участвовало около 20 компаний от каждого региона.

Еще одна проблема состояла в том, что небольшие компании из каждого региона испытывали большие трудности во вхождении на рынок государственных закупок в другом регионе. Не хватало знаний о местных особенностях, не было контактов, и это приводило к росту цен на государственные закупки. Поэтому была разработана специальная программа для того, чтобы помочь компаниям сотрудничать (в более широком конкурентном поле), то есть компании из обоих регионов образовали консорциум для участия в торгах по государственным закупкам в любом регионе. Такая форма сотрудничества создавала преимущества как для компаний из обоих регионов, так и для органов государственной власти. Конечно очевидно и то, что некоторые компании оказались в проигрыше – такова особенность свободной конкуренции.



Аналогичная модель делового сотрудничества была разработана для того, чтобы помочь компаниям стать поставщиками для многонациональных компаний (МНК), особенно тех, которые были расположены в Республике Ирландии. Для небольших компаний достаточно трудной задачей является удовлетворение стандартов качества и нормативных требований МНК, которые по определению, отражают лучшие международные практики. МСП должны стать “интернационализированы”. Компании из обоих регионов объединились для сотрудничества с целью успешной адаптации к этим возможностям, чтобы в конечном итоге вместе стать частью новой сети поставщиков для МНК.



Эти мероприятия были предложены в рамках нескольких различных программ в течении нескольких лет. Однако, ниже мы приводим их в качестве единого проекта межрегионального сотрудничества с несколькими ответвлениями, проводимыми в течении нескольких лет. Некоторые аспекты упрощены для

демонстративных целей: примеры мероприятий для 1 и 2 года, в действительности, проводились в течении нескольких лет, и прошли через несколько циклов. Приведенное ниже описание проекта предоставляет собой также упрощенный вариант. Но он может послужить примером того, как подобные инициативы могут развиваться и расти в Казахстане. В адаптированном примере предполагается, что проект был реализован в период с 1990 по 1993 год. Описание представляет план проекта (по состоянию на 1990 г.).



Почему выбран этот пример?

Приведенный ниже пример, основанный на реальных условиях, демонстрирует межрегиональное сотрудничество между двумя регионами на фоне более широкой экономической интеграции в Европе. В какой-то степени это похоже на тот факт, что регионы Казахстана стремятся достичь более широкой экономической интеграции в контексте Евразийского экономического союза (ЕЭС).



Подробная справочная информация и обоснование для проекта межрегионального сотрудничества (по состоянию на 1990 г.)

Текущий уровень внутренней торговли и сотрудничества между предприятиями (действующими в сфере услуг или производства) в Ирландии очень низок. Только 5% соответствующих Северо-ирландских предприятий каким-либо образом представлены на рынке Республики Ирландия за счет экспорта, сотрудничества или закупок. Аналогичный показатель для предприятий Республики Ирландии по отношению к Северной Ирландии составляет всего 4%. В отличие от этого, 18% соответствующих предприятий Северной Ирландии представлены на рынках Великобритании и 8% экспортируют товары и услуги в другие части Европейского Союза. Кроме того, 35% соответствующих компаний Республики Ирландия присутствуют на рынке Великобритании, а 25% имеют выход на более широкий рынок ЕС. За последние годы в данной тенденции не наблюдалось никакого улучшения, и даже наоборот, ситуация ухудшилась в период 1970-85.

Единый рынок ЕС открывает существенные возможности для компаний со всех уголков Ирландии для получения доступа к более широким европейским рынкам. С другой стороны, это также создает угрозу, поскольку это снизило существующие барьеры, которые бы препятствовали европейским компаниям присутствовать на ирландских рынках. Для того, чтобы выжить и процветать, ирландские компании должны иметь возможность расти и развиваться и закрепить свое присутствие “на международном уровне”. Небольшой размер и относительно “местный фокус” многих ирландских компаний препятствуют быстрому достижению этой цели.

Для того чтобы помочь небольшим компаниям развиваться в направлении новых рынков, было бы логичным оказать им содействие в выходе на рынки в других регионах Ирландии, а затем продвигаться на более широкие рынки. Действительно, исследования доказывают, что преимущества от более интенсивной экономической интеграции в пределах острова равны совокупному росту ВВП острова на 5% в течении 10 лет, примерно 0,5% дополнительно каждый год.

По этой причине, НПО “Сотрудничество Ирландии”, совместно с государственными агентствами по развитию в обеих частях Ирландии, торгово-промышленными палатами и местными исполнительными органами предложили программу мероприятий, направленных на повышение уровня межрегиональной ирландской торговли, и, следовательно, на рост потенциала компаний к освоению более широких европейских рынков.



➤ Основные регионы и партнеры

Регион 1: Северная Ирландия:

- Руководящий/координационный орган: Агентство по развитию Северной Ирландии;
- Партнеры: 8 местных администраций (районов), Северо-ирландская торговая палата, Северо-ирландская Конфедерация бизнеса;
- Другие участники: до 40 предприятий.

Регион 2: (Республика) Ирландия

- Руководящий/координационный орган: Агентство по развитию предпринимательства Ирландии;
- Партнеры: 14 местных администраций (районов), Ирландская торговая палата, Ирландская Конфедерация бизнеса;
- Другие участники: до 70 предприятий.

Местные власти помогают выявить предприятия, желающие участвовать в различных программах поддержки в рамках данного проекта. В рамках каждого региона они работают совместно с Региональным агентством по развитию или агентством по развитию предпринимательства.



Цель проекта сотрудничества: Повышение уровня сотрудничества и торговли между предприятиями ирландских регионов

Количественные результаты / бенефициары	Продукты	Мероприятия (стадия планирования)	Ресурсы (стадия разработки) в евро	
<p><u>Год 1:</u></p> <p>1.1 30 из 120 предприятий поддерживают контакт</p> <p>1.2 12 из 25 встреч приводят к той или иной форме сотрудничества</p> <p>1.3 Распространен Бизнес-каталог, который используется, по меньшей мере, 400 предприятиями</p>	<p><u>Год 1:</u></p> <p>1.1 Проведены 5 встреч с участием в общей сложности 120 предприятий</p> <p>1.2 Состоялось 25 встреч индивидуальных предприятий (“один-на-один”)</p> <p>1.3 Разработан бизнес-каталог с подробной информацией о 500 предприятиях</p>	<p><u>Год 1:</u></p> <p>1.1 Провести 5 встреч с участием предприятий</p> <p>1.2 Провести 30 межрегиональных индивидуальных встреч предприятий (“один-на-один”)</p> <p>1.3 Разработка бизнес-каталога компаний в регионе/секторе, заинтересованных в сотрудничестве с аналогичными компаниями в другом регионе</p>	<p>Материалы, аренда помещения, питание</p> <p>Консультационная поддержка</p> <p>Разработка, печать и распространение</p>	<p>7500</p> <p>2000</p> <p>3500</p>
<p><u>Год 2:</u></p> <p>2.1 20 предприятий участвуют в тендерах на поставки, услуги или работы в другом ирландском регионе; из них 8 компаний участвуют в торгах вместе с компаниями-партнерами из другого региона (в форме небольшого консорциума)</p> <p>2.2 30 компаний стали участниками сети поставщиков для многонациональных компаний, базирующихся в Ирландии, из которых 15 компаний сотрудничают с МНК, базирующимися в других ирландских регионах</p>	<p><u>Год 2:</u></p> <p>2.1 40 предприятий приняли участие в программе поддержки участия в государственных закупках</p> <p>50 компаний приняли участие в программе поддержки по “интернационализации”</p>	<p><u>Год 2:</u></p> <p>2.1 Разработать и внедрить программу поддержки (консультации, советы) 25 малых предприятий из каждого региона, желающих получить доступ к возможности государственных закупок в обоих регионах (50 в общей сложности)</p> <p>2.2 Разработать и реализовать программу поддержки (консультации, советы) для малых предприятий, желающих сотрудничать с (участвовать в поставках) МНК в Ирландии – для 30 компаний из каждого региона (60 в общей сложности)</p>	<p>Материалы, аренда помещения, питание</p> <p>Консультационная поддержка (10 рабочих сессий)</p> <p>Консультационная поддержка (10 рабочих сессий)</p>	<p>12000</p> <p>14000</p>



<p><u>Год 3</u> 3.1 12 компаний успешно торгуют или сотрудничают с компаниями в Шотландии/Англия 8 компаний успешно торгуют или сотрудничают с компаниями в Дании Первоначальный объем продаж этих компаний в Шотландии /Англии составляет в сумме 1 млн евро; Первоначальный объем продаж этих компаний в Дании составляет 1,5 миллионов евро</p>	<p><u>Год 3</u> 3.1 25 компаний приняли участие в программе поддержки экспорта 20 компаний приняли участие в торговой миссии в Шотландии и Англии 12 компаний приняли участие в торговой миссии в Данию</p>	<p><u>Год 3</u> 3.1__Разработка и внедрение программы поддержки (консультации, советы) для потенциальных компаний-экспортеров (в Европу) - для 20 компаний из каждого региона (40 в общей сложности)</p>	<p>Материалы, аренда помещения, питание Консультационная поддержка (10 рабочих сессий) Расходы на проезд и проживание во время торговой миссии (50% за счет государственных средств)</p>	<p>11000 10000</p>				
Общий бюджет (мероприятий)				<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">€</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">60000</td> <td style="text-align: center;">96.7</td> </tr> </table>	€	%	60000	96.7
€	%							
60000	96.7							
Другие “горизонтальные затраты”, например, техническая помощь в управлении сотрудничеством⁵ Администрирование				<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">2000</td> <td style="text-align: center;">3.3</td> </tr> </table>	2000	3.3		
2000	3.3							
ВСЕГО				<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">62000</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> </table>	62000	100		
62000	100							

⁵ Возможно не подходит для Казахстана. В ЕС, однако, партнеры часто пользуются помощью третьих сторон - консультантов или посредников для организации встреч, записи протоколов собраний, облегчения проведения обсуждений и обмена информацией. Даже если это не практикуется в Казахстане, для проведения некоторых мероприятий может потребоваться помощь экспертов. Однако, если такая помощь носит общий характер, а не “разовый” в отношении отдельных мероприятий, то ее стоимость может быть включена сюда.



Примечания:

- Компании, участвующие в программах, оплачивают собственные расходы на поездки (за исключением торговых миссий, для которых 50% расходов субсидируется из государственного бюджета);
- Оба региона согласны привлекать и платить за дополнительную внешнюю консультационную поддержку для содействия в реализации программ поддержки.

Пример проекта	Тип сотрудничества	Тема – подтема
Мобилизация участие граждан в эпоху цифровых технологий	Обмен опытом - Совместное планирование - Совместная реализация	Улучшение государственных услуг путем получения обратной связи от граждан



На пути к клиенто-ориентированному электронному правительству в городах и регионах

Данный проект направлен на повышение открытости, экономической эффективности и качества государственного управления, а также предоставления государственных услуг, обеспечивающих растущие потребности граждан. Необходимо улучшить сотрудничество между государственными учреждениями и ведомствами для того, чтобы ускорить эффективное применение электронного правительства, распространения и использования положительного опыта и передовых практик. Данный проект планирует улучшить работу электронного правительства через использование созданных сетей, накопленного опыта и передовой практики, а также улучшить взаимодействие между гражданами и государственными органами, более активно привлекая граждан в принятие решений на местном уровне путем разработки таких инструментов, как цифровые форумы. Кроме того, данный проект будет способствовать изменению существующей культуры услуг и отношения к гражданам в государственных учреждениях.

12 партнеров примут участие в передаче знаний и передового опыта между более развитыми и менее опытными городами, областями и провинциями (районами). Проект продемонстрирует преимущества электронного правительства и лучшие практики электронного участия граждан в различных регионах. Кроме того, он определит будущие перспективы для обеспечения поддержки дальнейшего ускоренного развития электронного правительства и электронных услуг, ориентированных на нужды граждан.

Мероприятия в рамках проекта будут способствовать росту прямого сотрудничества, взаимного обучения, обмена и применения инструментов электронного правительства и электронного участия, а



также выявлению будущих тенденций между партнерами по проекту. Лица, ответственные за принятие решений, эксперты и другие соответствующих субъекты местных и региональных администраций повысят свой потенциал и знания в сфере электронного правительства и практик электронного участия среди разных регионов. Результаты включают в себя разработку пособия по передовой практике в сфере электронного участия, с рекомендациями по политике для местных и региональных администраций.



Примечание:



Качество и стоимость государственного управления и государственных услуг является серьезной проблемой в большинстве стран. Граждане жалуются на качество обслуживания, уровень бюрократии и т.д. Исследования

показывают, что слишком сложные и непредсказуемые административные процедуры являются препятствием для развития бизнеса и инвестиций.

Решение представляется очевидным. Это использование потенциальной эффективности электронного управления и автоматизация, насколько это возможно, большего количества процессов и услуг. Но речь идет не просто о технологии. Процессы и услуги сами должны быть, в первую очередь, модернизированы, упрощены и переориентированы на граждан и потребности клиентов. Частная компания никогда не пойдет на подобные изменения без исследования рынка, без предварительных консультаций со своими клиентами. Почему же государственные органы должны делать это по-другому. Очевидно, что государственные администрации и службы должны привлечь граждан к разработке услуг, которые бы отвечали их потребностям. Однако, как это осуществить на практике – большой вопрос. В некоторых странах и регионах с этим справились намного лучше.

Такого рода проект имеет определенный потенциал для Казахстана. Некоторые регионы уже предприняли усилия по реинжинирингу услуг и ввели более высокие уровни автоматизации и цифровых технологий. Другие еще не сделали этого. РГП ЦОН уже имеют значительный прогресс в этой области.



Пример проекта	Тип сотрудничества	Тема – подтема
Планирование и разработка межрегионального туристического маршрута	Фаза 1: Совместное планирование Фаза 2: Совместная реализация	Туризм

Туристический маршрут Странджа⁶

Туризм является очевидной сферой для регионального развития и межрегионального сотрудничества. Международный опыт свидетельствует о том, что, за исключением международного маркетинга и регулирования и очень крупных (национальных) туристических инвестиций в массовый туризм (например, Солнечный берег или Золотые пески в Болгарии, Кендирли в Казахстане), большая часть инвестиций и туристическая деятельность осуществляются в контексте регионального развития. Поэтому важнейшую роль в развитии туризма играют региональные и местные органы власти и различные партнерства. Они должны обладать техническими и организационными возможностями, знанием своего региона и способностью создавать и поддерживать эффективные партнерские отношения с различными субъектами туристической отрасли для того, чтобы обеспечить различные типы туристических продуктов, которые бы привлекали и удерживали посетителей.

Географические области Странджи и Фракии находятся на территории трех стран - Болгарии, северо-западной части Турции и северо-восточной части Греции и включают в себя три отличительных региона. Данная территория отличается особыми природными красотами, тонкой экологической системой и различными культурными и природными ресурсами. Она идеально подходит для таких целевых ниш в туризме, как природный, культурный и спортивный (пешеходный) туризм. Но для этого на данной территории должно осуществляться правильное и бережное управление: в противном случае, экосистема будет нарушена как для местного населения, так и для туристов.

Проект был задуман между тремя регионами для развития и продвижения туристического сектора. Он состоит из двух этапов, но мы уделим особое внимание первому этапу.

⁶ Данное исследование представляет собой адаптированный вариант реального проекта сотрудничества, осуществляемого в Юго-Восточной части Болгарии с 2013 г. Некоторые поправки были внесены в информацию о географии, с тем чтобы лучше отразить ситуацию в Казахстане. Некоторые виды мероприятий были исключены, а другие добавлены в целях обучения.



Первый этап (Фаза 1) включает в себя совместное планирование и разработку. Этап 2 продолжает работу, начатую на первом этапе, и доводит ее до совместной реализации, включая набор персонала и совместное финансирование. Очевидно, что Фаза 2 является чрезвычайно продвинутой формой межрегионального сотрудничества со многими юридическими, финансовыми и техническими сложностями. Тем не менее, подобные проекты, проводимые в рамках одного национального контекста (например, между регионами Казахстана), безусловно, должны быть менее сложными в отношении юридических и финансовых вопросов, чем между регионами из трех отдельных стран. Мы сосредоточим свое внимание в основном на фазе 1 и представим только короткое описание фазы 2. На деле, Фаза 2 включала следующие виды мероприятий:

- Практическая разработка и оснащение туристического маршрута - в том числе установка общих указателей, карт, рекламных щитов и т.п., по всей длине 150-километрового маршрута, пролегающего через три региона;
- Разработка 20 малых туристических услуг на маршруте;
- Проведение двух совместных культурных мероприятий на маршруте в год.

В первый год (Год 1), после завершения фазы 2, 5,861 человек использовали маршрут по сравнению с базовым показателем в 900 человек на предварительном этапе.

Фаза 1, более подробно описанная ниже, была направлена на планирование и подготовку возможностей для Фазы 2.



Почему выбран этот пример?

В рамках необходимости диверсификации экономики Казахстана, сектор туризма представляет определенные возможности, более значительные в некоторых регионах по сравнению с другими. Тем не менее, в настоящее время общий уровень организации, планирования и компетенций очень низкий. Регионы, как правило, не имеют четкого направления своих действий в планировании, определении туристических ресурсов, развитии материально-технической базы, и, в целом, в создании условий для привлечения и удержания посетителей на устойчивой основе.



Некоторые регионы преуспели в развитии туризма достаточно более других, поэтому, следовательно, существуют возможности для регионов чему-то научиться друг у друга. Во многих случаях туристические достопримечательности географически разбросаны, и лишь немногие из них являются достаточно крупными, чтобы привлечь большое число посетителей. Для того, чтобы разработать масштабный продукт, который мог бы привлечь достаточно туристов, необходимы такие комплексные решения, как составление туристических маршрутов, которые бы включали целый ряд достопримечательностей. Подобные маршруты во многих случаях не могут быть разработаны без межрегионального сотрудничества.



Подробная справочная информация и обоснование для проекта межрегионального сотрудничества (По состоянию на 2012 г.)

На целевой территории проекта в горах Странджа и низинах Фракии расположено 40 болгарских сел, 15 турецких деревень и 10 греческих. Ситуация и потребности этих деревень в целом схожи. Качество жизни в этих селах ниже, чем в городах и даже других сельских районах; в целом их характеризует бедность, особенно это касается лесных поселков. Сельская инфраструктура очень слаба развита, либо вовсе отсутствует. Очень трудно найти баланс, золотую середину, между охраной и использованием природных ресурсов (земельных, водных, лесных, луговых и пастбищных, рыболовства и т.д.). Кроме того, основные общие проблемы лесных поселков связаны со старением населения, депопуляцией и миграцией молодой и квалифицированной рабочей силы. Все эти проблемы и недостатки привели к потере производственных факторов и снижению экономических и социальных условий целых регионов, особенно в сельской местности.

Подобные реалии требуют разработки стратегий устойчивого развития сельской местности, сформированных не только на основе анализа и предложений центральных государственных органов (централизованно, “сверху вниз”), но, прежде всего, в сотрудничестве с местными органами власти, частным сектором и организациями гражданского общества, а также с использованием эффективного и действенного участия местного населения в разработке стратегической политики (“снизу вверх”). Также, местные жители должны понимать, что они живут в регионе с богатыми культурными, природными и историческими ресурсами, которые, с профессиональной поддержкой и опытом, могут



быть преобразованы в новые виды экономической деятельности, особенно в плане альтернативного/устойчивого туризма. В настоящее время, плохая организация препятствует возможностям для реализации лучших мероприятий в плане местного развития.

Местные и региональные власти из трех регионов признают, что совместные проекты могут быть эффективным средством для возрождения их “совместного региона”. Однако такие проекты требуют тщательного процесса межрегионального обмена, совместного планирования и развития. Это первый этап межрегионального сотрудничества. Предполагается, что при успешном завершении этой фазы будет возможна следующая, вторая фаза, которая будет сосредоточена на реализации совместных проектов.

Таким образом, общим обоснованием проекта и его целью является предоставление возможностей и соответствующих условий для устойчивого социально-экономического развития сельской местности в горах Странджа, с использованием главных туристических преимуществ этой приграничной территории. На основе партнерства между турецкими и болгарскими организациями и учебными заведениями, имеющими опыт в области туризма, проект будет содействовать созданию атмосферы, которая сможет изменить экономическое и культурное мировоззрение людей, живущих в данной сельской местности; в ходе проекта будут разработаны условия доступа к новым финансовым ресурсам и обеспечения экономической и социальной устойчивости сельской местности. Проект направлен на повышение экономической конкурентоспособности целевой территории с опорой на развитие общин, повышение их уровня образования и интеграции в системе альтернативного туризма, повышение понимания стратегического планирования и продвижение устойчивого туризма.

В проекте приняли участие по четыре технических и туристических эксперта в каждой стране, которые оказали поддержку местным общинам Странджа в освоении новых видов деятельности и создании уникальных туристических продуктов на основе специфических региональных ресурсов, интегрированных в развитие трансграничных туристических маршрутов. Проект разработал новые туристические продукты и услуги для потенциальных пользователей, тем самым продемонстрировав огромные возможности, которые обеспечивают альтернативный туризм для сельской местности в области устойчивого развития; он создал условия для самоорганизации людей в общинах, которые будут способны взять на себя ответственность за устойчивое развитие сельских районов; в ходе проекта было установлено приграничное сотрудничество и партнерства между турецкими, греческими и болгарскими учреждениями и организациями с целью развития, диверсификации туризма и содействия устойчивому развитию туризма в регионе Странджа.



Основными пользователями этих туристических продуктов являются туроператоры, туристические организации и учреждения, любители альтернативного туризма, и, в особенности, туристы болгарского побережья Черного моря и гости Стамбула.

➤ Основные регионы и партнеры

Регион 1: Ю-В Болгария

- Руководящий/координационный орган: региональный орган (отдел туризма);
- Партнеры: 10 муниципальных образований;
- Региональная ассоциация туризма Бургаса;
- Ассоциация туроператоров Юго-Восточной Болгарии.

Регион 2: С-З Турция

- Руководящий/координационный орган: региональный орган (отдел туризма);
- Партнеры: 6 муниципальных образований;
- Агентство регионального развития Эдирне;
- Ассоциация туроператоров Северо-Западной Турции.

Регион 3: С-В Греция

- Руководящий/координационный орган: региональный орган (отдел туризма);
- Партнеры: 5 муниципальных образований;
- Агентство регионального развития Фракии;
- Ассоциация туроператоров Северо-Восточной Греции.



Цели Проекта сотрудничества:

Конкретными задачами мероприятий являются: - Создать условия для самоорганизации людей и учреждений, которые будут способны управлять устойчивым развитием сельских районов в приграничные области Странджа, а также планирование и реализация, по крайней мере, одного масштабного проекта на следующем этапе.

Количественные результаты / бенефициары	Количественные итоги	Мероприятия (стадия планирования)	Ресурсы (стадия разработки) в евро	
<p><u>Год 1:</u></p> <p>1.1 Обеспечена система управления проектами.</p> <p>1.2 25 представителей из трех регионов принимают участие в текущем планировании. Генерация эффективных идей.</p> <p>1.3 -1.5: Всеми тремя регионами согласован и принят план мероприятий; взяты общие обязательства в отношении трех приоритетных проектов, а также в отношении методов планирования и разработки первого приоритетного проекта (Странджа)</p> <p>1.6 Обучено 80 человек: 20 представителей частного сектора вместе разработали стандарты обслуживания и принципы совместной разработки продукта; 25 представителей местных исполнительных органов прошли подготовку в сфере управления проектами и обучены общим стандартам развития инфраструктуры (маршрута) и указателей; 25 граждан прошли обучение по вопросам размещения посетителей по типу "ночевка и завтрак" на маршруте.</p>	<p><u>Год 1:</u></p> <p>1.1 Проведено 5 встреч.</p> <p>1.2 Созданы и начали работу три межрегиональные группы планирования, с участием около 10 представителей/учреждений из трех регионов.</p> <p>1.3 -1.4: Составлен 3-летний план действий по 3-м основным приоритетным проектам (каждый проект включает несколько мероприятий).</p> <p>1.5 Началась разработка одного из проектов (<i>на деле, этим проектом стал туристический маршрут Странджа</i>).</p> <p>1.6 Запущены программы обучения операторов частного сектора, хозяев гостевых домов, представителей местных государственных органов СНП по протяженности туристического маршрута.</p> <p>1.7 Проведены неофициальные встречи и дискуссии с сельскими общинами с целью объяснения предлагаемых планов и привлечения к участию.</p>	<p><u>Год 1:</u></p> <p>1.1 Проведение 5 межрегиональных встреч между координаторами регионов-партнеров в целях обеспечения надлежащего управления.</p> <p>1.2 Создание трех межрегиональных групп по планированию в сфере природного и культурного туризма, включая одну группу с акцентом на межрегиональном сотрудничестве в сфере частного сектора.</p> <p>1.3 Проведение анализа туристического потенциала региона.</p> <p>1.4 Определение ключевых приоритетов для диверсификации проекта по туризму.</p> <p>1.5 Определение 3 приоритетных проектов для будущего развития и начало разработки одного из них.</p> <p>1.6 Развитие потенциала ключевых туристических учреждений в рамках совместных программ обучения.</p> <p>1.7 Запуск программы мобилизации граждан для обеспечения практического участия и усилий со стороны сельских общин.</p>	<p>Материалы, аренда помещения, питание</p> <p>Разработка, печать и распространение</p> <p>Консультационная поддержка</p> <p>Обучение (помещения, материалы, преподаватели)</p>	<p>8000</p> <p>1500</p> <p>6000</p> <p>4500</p>



<p><u>Год 2:</u> 2.1 Проект стоимостью свыше 2 млн евро утвержден для финансирования и реализации. 2.2 Проект будет способствовать повышению:</p> <ul style="list-style-type: none">• Кол-во пользователей туристического маршрута: увеличение на 500% в течение 1 года после завершения;• Количество гостей в местах размещения - увеличение на 800% в течение 1 года (то есть абсолютное число 2500 по отношению к текущему 400);• Кол-во новых туристических услуг (магазины, рестораны и т.д.) увеличение на 300% в течение 1 года (с нынешних 6 до 18). <p>2.3 Увеличение по указанным показателям к концу года 3 по отношению к 1-му году оценивается как:</p> <ul style="list-style-type: none">• Пользователи туристического маршрута – дополнительное увеличение на 500%• Количество гостей в местах размещения – дополнительное увеличение на 300% (в абсолютном выражении 7500).• Кол-во новых туристических услуг (магазины, рестораны и т.д.) увеличение на 300% по сравнению с концом Года 1 (с 18 до 50).	<p><u>Год 2:</u> 2.1 Проект туристического маршрута Странджа полностью разработан и готов к реализации. 2.2 Проект представлен к финансированию в соответствующие органы власти, получены гарантии финансирования. 2.3 Завершены тендеры и заключены контракты.</p>	<p><u>Год 2:</u> 2.1 Разработка и утверждение проекта туристического маршрута Странджа. Проект полностью разработан и подготовлен к реализации. 2.2 Представление проекта для финансирования в соответствующие органы. 2.3 Организация публичных тендеров и начало реализации (этап 2).</p>	<p>Консультационная поддержка (10 рабочих сессий)</p> <p>Разрешения, печать</p> <p>Предполагаемая общая стоимость Фазы 2 Проекта</p>	<p>6000</p> <p>5000</p> <p>2,500,000</p>
--	---	---	--	--



	€	%
Общий бюджет (мероприятий) – только по фазе 1		
	31,000	75
Другие “горизонтальные затраты”, например, техническая помощь в управлении сотрудничеством⁷ Администрирование	10,000	25
ВСЕГО	41,000	100

⁷ Возможно не подходит для Казахстана. В ЕС, однако, партнеры часто пользуются помощью третьих сторон - консультантов или посредников для организации встреч, записи протоколов собраний, облегчения проведения обсуждений и обмена информацией. Даже если это не практикуется в Казахстане, для проведения некоторых мероприятий может потребоваться помощь экспертов. Однако, если такая помощь носит общий характер, а не “разовый” в отношении отдельных мероприятий, то ее стоимость может быть включена сюда.



Шаблоны:



1 МАТРИЦА ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА:

Подробная справочная информация и обоснование проекта межрегионального сотрудничества

Используя не более 500 слов, ответьте четко и конкретно на следующие вопросы: (после написания ответов, удалите вопросы):

6. К каким насущным требованиям региональной и национальной политики будет иметь отношение данное сотрудничество?
7. Какие три или четыре главных и взаимосвязанных вопроса дают основание для такого сотрудничества и делают его важным и актуальным?
8. Какие ключевые проблемы и/или возможности партнеры стремятся решить путем данного сотрудничества?
9. Почему и как (именно) совместная работа приведет к необходимым решениям - ответьте на ключевой вопрос: почему каждый отдельный регион не может попытаться решить проблемы (или воспользоваться возможностями) в одиночку? Какова четкая причина того, почему сотрудничество рассматривается как самый лучший вариант?
10. Кто или какие группы в настоящее время страдают от существующих проблем или вопросов, и/или выиграют от предусмотренных улучшений в результате сотрудничества?

Отвечайте ясно и конкретно, приводите необходимые примеры. В данном тексте не должно быть ни одного лишнего слова: все ненужные слова и фразы должны быть удалены из окончательной версии.



Ключевые регионы и партнеры

Регион 1:

Главные координирующие органы и партнеры:

Регион 2:

Главные координирующие органы и партнеры:

Регион 3:

Главные координирующие органы и партнеры:

Регион N:

Главные координирующие органы и партнеры:



ЦЕЛИ:					
Цели проекта:		Цели программы финансирования:		Вклад (воздействие) на эти цели:	
Количественные результаты / бенефициары	Продукты	Мероприятия (стадия разработки)	Ресурсы (стадия разработки)		
/		1.1 1.2 1.3		KZT KZT	
1	2	3	3		
/		2.1 2.2		KZT KZT	
Общий бюджет мероприятий				KZT	%
					100
Другие “горизонтальные затраты”, например, техническая помощь в управлении сотрудничеством ⁸					

⁸ Возможно не подходит для Казахстана. В ЕС, однако, партнеры часто пользуются помощью третьих сторон - консультантов или посредников для организации встреч, записи протоколов собраний, облегчения проведения обсуждений и обмена информацией. Даже если это не практикуется в Казахстане, для проведения



2 ДИАГРАММА ГАНТА

Диаграмма ГАНТА (см. ниже) позволит провести более детальное планирование мероприятий в разрезе времени.



Мероприятия проекта	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Мероприятие 1												
Мероприятие 2												
И т.п....												



некоторых мероприятий может потребоваться помощь экспертов. Однако, если такая помощь носит общий характер, а не “разовый” в отношении отдельных мероприятий, то ее стоимость может быть включена сюда.