



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

Проект «Региональное развитие Казахстана»

Практическое пособие по инклюзивному планированию сельских территорий



Проект финансируется
Европейским Союзом



Galway Development Services International
Проект реализуется консорциумом
под руководством GDSI Limited

Август 2016 г.



Проект финансируется
Европейским Союзом



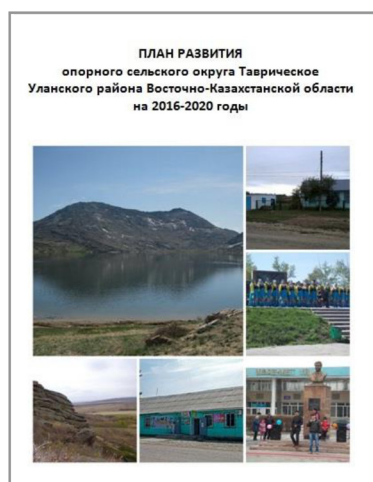
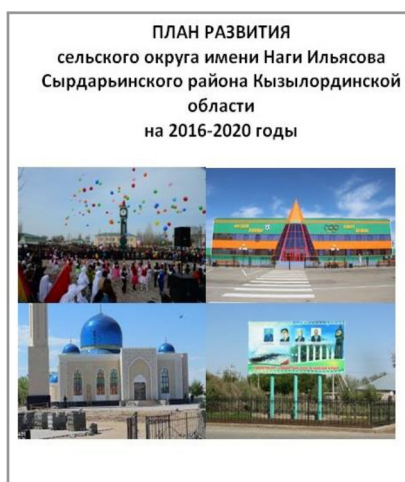
Galway Development Services International
Проект реализуется консорциумом
под руководством GDSI Limited

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

Проект «Региональное развитие Казахстана»



Практическое пособие по инклюзивному
планированию сельских территорий



Проект финансируется
Европейским Союзом

Практическое пособие по
инклюзивному планированию
сельских территорий

Проект реализуется
консорциумом под
руководством GDSI Limited





Дискламация

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





ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ИНКЛЮЗИВНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

СОДЕРЖАНИЕ:

Этапы	Шаги	Название и результаты
Введение в практическое пособие		
Стадия 1: Начало работы – Первичные организационные шаги	1.1	Понимание инклюзивного планирования сельских территорий
	1.2	Определение и анализ заинтересованных сторон
	1.3	Определение ключевых участников
	1.4	Планирование процесса
Стадия 2: Определение нашего местоположения– Анализ ситуации и SWOT - анализ	2.1	Сбор и анализ данных
	2.2	SWOT -анализ
Стадия 3: Определение желаемого направления – Видение, стратегические цели и приоритетные направления	3.1	От SWOT-анализа к видению
	3.2	Стратегические цели и соответствующие приоритетные направления
Стадия 4: Определение способов достижения цели – План действий и индикаторы	4.1	От целей к плану действий
	4.2	SMART - индикаторы
Стадия 5: Мобилизация ресурсов и потенциала - Финансирование и партнерства	5.1	Возможные источники финансирования
	5.2	Партнерство в целях реализации



Введение:

Практическое пособие разработано для всех округов или аулов Казахстана, которые стремятся внедрить процесс инклюзивного планирования сельских территорий, что в свою очередь позволит направлять финансовые ресурсы на удовлетворение местных нужд. В основу практического пособия заложен успешный опыт, который был получен в рамках проекта ЕС «Региональное развитие Казахстана». В практическом пособии описывается метод, который хорошо подходит для сельских территорий Казахстана.

Метода протестирован в трех опорных округах Казахстана (в сельском округе Таврическое Восточно-Казахстанской области, в сельском округе имени Наги Ильясова Кызылординской области и в сельском округе Жетыбай Мангистауской области) и доказал свою практичность в плане понимания и реализации. В настоящее время в процессе инклюзивного планирования сельских территорий задействовано шесть новых сельских округов (четыре в Восточно-Казахстанской области, один в Кызылординской области и один в Мангистауской области). Все заинтересованные стороны и граждане выразили свою удовлетворенность и положительные эмоции от участия на заседаниях тематических рабочих групп, совместного обсуждения существующих проблем и возможностей развития и от формирования общей концепции развития, стратегических целей, приоритетных направлений и плана действий на пятилетний срок.

Правительство Казахстана последовательно продвигает реформы, направленные на обеспечение открытого, действенного и эффективного местного самоуправления, функционирующего в тесном контакте с гражданами и способного предоставить услуги на местном уровне. Реформы осуществляются в рамках программы Президента «100 конкретных шагов». Реформы, реализуемые в органах местного самоуправления, предоставляют возможность местным акиматам и гражданам предлагать и реализовывать решения местных проблем.

Постоянно совершенствуется законодательная база местному самоуправлению, что позволяет получить более широкие финансовые возможности и обеспечить расширенное участие граждан в процессе принятия решений, а также предоставлять качественные услуги на местном уровне. Эффективное изменение законодательных норм возможно только при ведении непрерывного диалога между различными уровнями власти, обеспечивающего понимание всеми административными структурами, а также поддержку процесса укрепления местной демократии и органов местного самоуправления. Для реализации амбициозной цели по внедрению независимых местных бюджетов в 2018 году необходимо выполнить подготовительный процесс по созданию потенциала для инклюзивного планирования сельских территорий. Процесс планирования необходим для оптимального использования ограниченных финансовых ресурсов в соответствии с потребностями граждан и для эффективного оказания услуг после обсуждения со всеми заинтересованными сторонами и гражданами. Сельские акимы должны содействовать инклюзивным процессам и привлекать всех заинтересованных сторон и граждан в процесс принятия решений. Для граждан должна быть предоставлена возможность участия в общественных дискуссиях, что поможет преодолеть индивидуальные различия и представить общие требования общественности и/или потребности различных уязвимых групп.

Разработка плана развития с углубленным участием всех заинтересованных сторон является необходимым условием для успешного местного развития и целенаправленного и эффективного использования ограниченных местных ресурсов. План развития описывает текущее состояние процесса развития соответствующей территории с указанием достоинств и недостатков, возможностей и угроз. Благодаря проведенному ситуационному анализу, в плане определено стратегическое направление для развития территории на период 5 лет (концепция, стратегические цели, приоритетные направления и результативные показатели). После стратегической части плана следует план действий, содержащий в себе все виды деятельности и проекты, которые должны быть реализованы в отношении стратегических целей и концепции развития.

Формирование партнерских отношений в процессе планирования и стимулирования партнерского метода позволит применить все имеющиеся природные, финансовые и людские ресурсы и нести общую ответственность за процесс развития на местном уровне.

В настоящем практическом пособии описаны ключевые этапы и методы реализации инклюзивного планирования сельских территорий, на основе которых разрабатывается согласованный план для сельских территорий, который, в свою очередь, поможет осуществлять деятельность на протяжении определенного



периода времени. Пособие составлено в полном соответствии с положениями методологических рекомендаций Министерства национальной экономики РК по разработке плана развития (КПР) для опорных сел и районных центров (2014).

В практическом пособии интегрируется опыт ЕС по применению метода «ЛИДЕР» в области развития сельских территорий. Аббревиатура ЛИДЕР происходит от словосочетания на французском языке «связи с экономической деятельностью в сельской местности». В ЕС, партнерские отношения рассматривались в качестве катализаторов, которые используют все возможные местные коэффициенты между секторами, такими как сельское хозяйство, продовольственная индустрия, ремесло, сельский туризм, местные услуги и окружающая среда. Метод «ЛИДЕР» состоит из семи элементов: местное государственное/частное партнерство; стратегии местного развития территории; разработка и реализация стратегий по восходящему принципу; комплексные и многоотраслевые действия; инновации, сетевое взаимодействие и сотрудничество.

Данное практическое пособие разработано с целью оказания поддержки сельским акимам, представителям областных и районных управлений экономики и бюджетного планирования, представителям учреждений и отдельным лицам, принимающим участие в процессе планирования на сельском уровне.

Практическое пособие предоставляет практическую информацию, которая позволит читателю:

- понять важность инклюзивного планирования;
- сформировать соответствующие структуры планирования;
- провести анализ заинтересованных сторон и определить методы по их привлечению в процесс планирования;
- провести ситуационный анализ и SWOT-анализ;
- сформулировать концепцию развития;
- определить стратегические цели, соответствующие приоритетные направления и индикаторы;
- разработать план действий (идеи проекта, партнерства, процессы развития);
- выявить возможные финансовые ресурсы;
- выстроить партнерские отношения для целей реализации.

Практическое пособие состоит из пяти частей, которые соответствуют этапам процесса инклюзивного планирования. Этапы должны следовать друг за другом, поскольку каждый этап является предпосылкой для последующего этапа. Результат каждого этапа является отправной точкой (или вводными данными) для следующего этапа. В каждом из пяти этапов определяются конкретные шаги. Каждый шаг описан подробно и помогает участникам процесса планирования понять результат различных шагов процесса планирования.

Д-р Колм МакКлементс

Руководитель проекта ЕС «Региональное развитие Казахстана»

Гинка Капитанова

Ключевой эксперт по институциональному развитию

Нуршат Ертаева

Местный эксперт по вопросам местного самоуправления



Этап 1: Начало работы – Первичные организационные шаги	Шаг 1.1	Понимание инклюзивного планирования сельских территорий
	Шаг 1.2	Определение и анализ заинтересованных сторон
	Шаг 1.3	Определение ключевых участников
	Шаг 1.4	Планирование процесса

Перед началом самого процесса планирования следует выполнить огромный объем подготовительной работы, который в итоге приведет к успешному результату процесса планирования. Концепция инклюзивного планирования сельских территорий является все еще новой для Казахстана, поскольку процесс планирования на сельском уровне до сих пор происходит преимущественно «по нисходящему принципу» с ограниченной долей вклада со стороны сельских акимов, касательно потребностей соответствующей территории и списка возможных проектных идей.

Для осуществления всестороннего процесса планирования, аким и аппарат акима должны осознавать преимущества привлечения всех заинтересованных сторон и граждан. Для того чтобы понять, кого привлекать в процесс планирования, следует определить и провести анализ заинтересованных сторон, в частности тех, которые имеют особую важность и оказывают особое влияние на вопросы местного развития. После определения основных заинтересованных сторон необходимо пригласить их к участию в процессе планирования и сделать их основными действующими лицами в процессах местного развития.

В целях обеспечения надлежащей управляемости процесса планирования следует обеспечить его надлежащую структурированность. Первым шагом в данном процессе является создание Комитета по планированию, а также формирование трех тематических рабочих групп для работы над тремя основными компонентами плана развития (экономика и сельское хозяйство, социальная инфраструктура и социальные услуги, инженерная инфраструктура и техническое обслуживание). Комитет по планированию гарантирует взаимодействие тематических групп и обеспечивает последовательность и взаимосвязь целей и плана действий. Далее подробно описан каждый шаг этапа 1.

Шаг 1.1: Понимание инклюзивного планирования сельских территорий

Перед тем как приступить к самому процессу, необходимо иметь базовое представление об инклюзивном планировании сельских территорий. Инклюзивное планирование сельских территорий это процесс разработки плана развития на уровне аула/округа под руководством акима и аппарата акима и с участием всех заинтересованных сторон и представителей гражданских групп. План развития согласуется с процессами планирования на районном, областном и национальном уровне и основывается на возможностях местного развития и мероприятиях, запланированных на верхних уровнях (район и область). План ориентирован на конкурентные преимущества аула/округа и потребности различных профессиональных и социальных групп. План развития должен быть согласован с местным сообществом и предложен для повсеместного распространения среди всех заинтересованных сторон, которые могли бы внести свой вклад в его реализацию.

Цель инклюзивного планирования сельских территорий заключается в привлечении всех заинтересованных учреждений и основных действующих лиц в процесс планирования, что способствует развитию соответствующего сектора, а также представителей пользователей услуг и/или групп, получающих доход от развития соответствующего сектора. План развития задает направление для территориального развития и позволяет мобилизовать все существующие природные, людские и финансовые ресурсы для достижения общего видения и стратегических целей. В плане во внимание принято не только развитие различных секторов, но и сформулированы межсекторные связи и комплексный подход к развитию.

Процесс инклюзивного планирования сельских территорий основывается на действующих методических рекомендациях по разработке плана развития (КПР) для опорных сел и районных центров (Министерство национальной экономики РК, 2014) и опыте ЕС по применению метода «ЛИДЕР» к развитию сельских районов.



Структура Плана развития (КПР) для опорных сел и районных центров на основе Методических рекомендаций МНЭ РК (2014 г.)	Минимальное содержание стратегии местного развития по методу «ЛИДЕР»
1. Введение 2. Анализ текущей ситуации развития 3. Мероприятия по развитию опорного села: ➤ Экономическое развитие (в том числе сельское хозяйство); ➤ Развитие социальной и инженерной инфраструктуры; ➤ Развитие транспортной доступности к рынкам и предложениям; ➤ Создание и развитие центров по оказанию государственных услуг и коммерческих услуг.	1. Определение области и населения, на которое распространяется стратегия. 2. Анализ потребностей в развитии и потенциала области, включая анализ преимуществ и недостатков, возможностей и угроз. 3. Описание стратегии и ее целей, описание комплексного и инновационного характера стратегии и иерархии целей, в том числе четких и измеримых целей для результатов. 4. Описание процесса участия общества в разработке стратегии. 5. План действий, демонстрирующий методы воплощения задач в действия. 6. Описание механизмов управления и мониторинга стратегии, демонстрирующей потенциал Местной группы для реализации стратегии и предоставления описания конкретных механизмов оценки.

Процесс инклюзивного планирования сельских территорий визуализируется как последовательность этапов, каждый из которых позволяет ответить на следующие вопросы: «Где мы сейчас находимся», «Чего мы хотим достичь?», «Как мы достигнем желаемого?» и «Как мы узнаем об этом?». Каждый из этапов подробно описан в своей логической последовательности.



Существуют различные подходы к планированию и они варьируются в зависимости от роли фасилитаторов/экспертов и заинтересованных сторон:

- Для заинтересованных сторон - уважать их интерес, в то время как заинтересованные группы не участвуют напрямую;
- С заинтересованными сторонами – совместное участие в процессе планирования;
- Заинтересованными сторонами - эксперты только стимулируют процесс, но планирование осуществляется соответствующими лицами.

Текущая тенденция должна включать как можно больше заинтересованных сторон по следующим причинам:

- Законность и поддержка, сокращение уровня риска по игнорированию процесса планирования;
- Вклад в реализацию могли бы внести все заинтересованные стороны (частный сектор и организации гражданского общества), не только аким и его сотрудники и верхние уровни власти (государственный сектор);
- Чувство собственности и приверженности всех заинтересованных сторон с применением потенциала всех заинтересованных сторон.

Обычно процессу инклюзивного планирования содействует внешний фасилитатор/консультант для поддержания нейтралитета и обеспечения равного участия всех заинтересованных сторон, независимо от их положения и интересов. Происхождение фасилитатора из соответствующего аула/округа не является проблемой. В большинстве случаев в роли фасилитатора выступает сельский аким, поскольку он/она считается лидером на уровне местного развития. Единственным требованием служит владение некоторыми навыками по упрощению процедур и допуск всех участников тематических рабочих групп к участию в обсуждении. Фасилитатор должен быть осведомлен обо всех стадиях разработки плана развития. В случае привлечения внешнего фасилитатора/консультанта, его/ее роль заключается в следующем:

Что он/она может делать?	Что он/она не может сделать?
• Собирать и анализировать информацию; • Направлять процесс; • Разрабатывать конечный продукт (План) в соответствии с требованиями; • Обеспечить внешнее, объективное и беспристрастное мнение; • Выдвигать факты, о которых местное население не желает или не может сказать.	• Быть подробно осведомленным о местной ситуации/окружающей среде; • Формировать собственные приоритеты и цели; • Организовывать координацию и консультации по процессу планирования; • Реализовывать план.

Шаг 1.2: Определение и анализ заинтересованных сторон

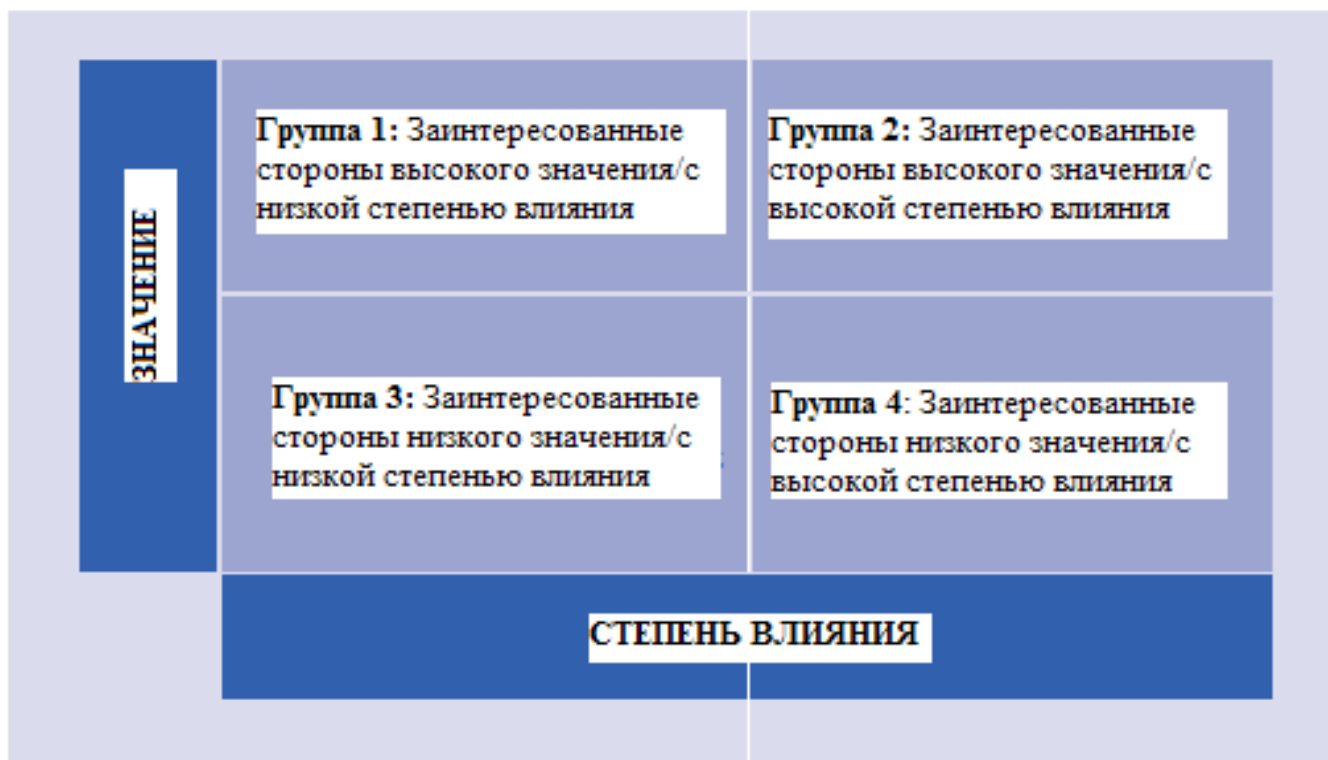
Для определения ключевых лиц, принимающих участие в процессе планирования, необходимо выявить и проанализировать основные заинтересованные стороны. Заинтересованные стороны это люди, которые получают выгоду от деятельности в области развития, или чьи интересы могут быть затронуты данным видом деятельности. Анализ заинтересованных сторон помогает определить:

- Потенциальные риски, конфликты и ограничения, которые могут повлиять на план, проекты или запланированные мероприятия;
- Возможности и партнерства, которые можно исследовать и развивать;
- Уязвимые или маргинализированные группы, которые обычно не включены в процесс планирования.

Выявление и анализ заинтересованных сторон должны осуществляться сельским акимом и аппаратом акима. После определения заинтересованных сторон необходимо проанализировать их значение и степень влияния на местное развитие. Заинтересованные стороны можно разделить на четыре основные группы, перечисленные далее.



Матрица значения и степени влияния заинтересованных сторон:



➤ Примеры различных заинтересованных сторон:

1. Заинтересованные стороны - частный сектор:

- Компании и предприятия
- Бизнес - ассоциации
- Профессиональные организации
- Руководители предприятий
- Финансовые учреждения

2. Заинтересованные стороны – государственный сектор:

- Представители центрального правительства
- Управления и государственные служащие областных/районных акиматов
- Выборные представители областных/районных маслихатов
- Политические партии (местные представители)
- Местные органы власти (сельский аким и аппарат акима)
- Полиция
- Учебные заведения
- Учреждения здравоохранения и социального обеспечения
- Культурные и спортивные учреждения
- Представители государственных коммунальных предприятий

3. Заинтересованные стороны- гражданское общество:

- Средства массовой информации
- Религиозные деятели
- Профсоюзы
- Местные/национальные НПО, функционирующие на территории области
- Международные НПО, действующие на территории области
- Социальные движения и информационно-пропагандистские группы, действующие на территории области
- Уязвимые группы (молодежь, женщины, инвалиды и т.д.)

Определение ключевых участников будет зависеть от результатов анализа заинтересованных сторон. Более вероятен выбор в пользу лиц из группы 2 (Высокое значение/высокая степень влияния), группы 1 (Высокое значение/низкая степень влияния и группы 4 (Низкое значение/ высокая степень влияния). Например, представитель районного Отдела экономики и бюджетного планирования, безусловно, находится в группе 2, так как его/ее вклад в процесс планирования, равно как и степень его/ее влияния на реализацию плана имеют важное значение. Руководитель сообщества может иметь меньшее значение для общего процесса планирования, но высокую степень влияния на формирование общественного мнения о процессе, который при некоторых обстоятельствах (негативное восприятие) способен поставить под угрозу весь процесс планирования.

Результатом данного этапа будет формирование списка заинтересованных сторон, разделенных на четыре группы в зависимости от их значения и степени влияния на процесс инклюзивного планирования, а также реализации плана развития.

Шаг 1.3: Определение ключевых участников

После определения наиболее важных заинтересованных сторон и анализа их значения и степени влияния, определяются ключевые участники процесса планирования и их роли. Очевидно, что нет никакой необходимости всех заинтересованных сторон выступать в качестве ключевых участников процесса планирования. Наиболее важные заинтересованные стороны будут выступать частью процесса, остальных будут просто информировать о процессе без их непосредственного участия в нем. Поиск методов привлечения каждой из заинтересованных сторон (группа, организация и учреждение) также очень важен.

Ответственность за определение ключевых участников возлагается на акима и аппарат акима. Целесообразно организовывать индивидуальные встречи с каждой из значимых заинтересованных сторон, которые будут входить в состав основной группы планирования, так чтобы процесс инклюзивного планирования и конечный продукт - План развития был разъяснен и понятен. Важно получить их личную заинтересованность и приверженность к участию во всем процессе планирования.

Ниже приведен пример ключевых участников из аула/округа в среднем по Казахстану и их роль в процессе планирования. Список ключевых участников зависит от специфики соответствующего аула/округа и может отличаться от представленного списка.

- Аким и аппарат акима - организуют процесс, предоставляют информацию, участвуют в анализе заинтересованных сторон, принимают решение о составе Комитета по планированию, отбирают участников тематических рабочих групп, участвуют во всех этапах процесса планирования и реализации, продвигают план и привлекают сторонников и инвесторов;
- Районные представители - участвуют в работе Комитета по планированию и тематических рабочих групп, а также предоставляют информацию, информируют об уже запланированных мероприятиях в районном ПРТ, информируют о соответствующих государственных программах и возможных источниках финансирования, обмениваются опытом с другими аулами/округами на территории района;
- Государственные коммунальные предприятия - участвуют в работе тематических рабочих групп, предоставляют информацию о ситуации в соответствующем ауле/округе, информируют об уже запланированных инвестициях, участвуют в реализации;



- Местные заинтересованные стороны из частного сектора – участвуют в работе тематических рабочих групп, предоставляют информацию о ситуации в соответствующем ауле/округе, выдвигают идеи по развитию бизнеса, принимают решения о принятии мер, участвуют в процессе реализации;
- Местные НПО, советы и гражданские группы – участвуют в работе тематических рабочих групп, а также предоставляют информацию о положении конкретных социальных групп, выдвигают идеи, участвуют в реализации плана;
- Отдельные граждане - участвуют в работе тематических рабочих групп, предоставляют информацию о ситуации в округе, выдвигают идеи, участвуют в реализации плана;
- Собрание местного сообщества - участвует в работе тематических рабочих групп и Комитета по планированию, предоставляет информацию о ситуации в соответствующем ауле/округе, выдвигает идеи, принимает решение о принятии мер, знакомится с проектом плана, распространяет план среди местного сообщества, участвует в его реализации и мониторинге. При необходимости, инициирует корректировку плана.

Различные субъекты участвуют в разной степени в зависимости от их значения, влияния, способности и мотивации к участию в данном процессе. Существует несколько уровней участия:

- Обмен информацией—что произойдет и каким будет финальный результат;
- Консультации – предлагают различные идеи/варианты и проверяют реакцию различных групп;
- Совместное решение—стимулировать других к предложению дополнительных идей и вариантов и выбору наилучшего варианта на основе совместного решения;
- Совместные действия – заинтересованные стороны не только участвуют в выборе наилучшего варианта, но и устанавливают партнерские отношения для его реализации;
- Поддержка независимых общественных инициатив—оказание поддержки другим в их намерении поступать по-своему, но в соответствии с планом (совет, помощь, финансовые ресурсы).

Не существует «лучшего» или «худшего» уровня участия, имеется только «подходящий» уровень участия - выбор основан на конкретных обстоятельствах, решении о том, что необходимо предпринять и характеристиках заинтересованной стороны. Ключ к успеху состоит в определении наиболее подходящего уровня участия всех заинтересованных сторон.

Результатом данного этапа будет список ключевых участников, которые будут являться частью процесса планирования и получение их личной приверженности на то, чтобы тратить свое время и усилия на участие в плане развития.

Шаг 1.4: Планирование процесса

Перед началом процесса инклюзивного планирования сельский аким и аппарат акима должны запланировать сам процесс и сформировать структуры, которые будут участвовать в планировании, реализации, мониторинге и оценке плана развития. Для начала сельские акимы и аппарат акимов должны обеспечить общее понимание и получить ответы на следующие вопросы:

- Каков масштаб и направленность нашей работы?
- Какие иные планы развития мы будем разрабатывать?
- Кто будет участвовать в процессе?
- Какие источники могли быть/будут использоваться?
- Какие ресурсы необходимы?
- Каким будет стиль нашей работы?
- Каковы сроки?
- Какая информация нам потребуется?
- Для чего будет нужна информация?
- Каковы источники информации?

Для обеспечения надлежащего осуществления инклюзивного планирования сельских территорий сельским акимом и аппаратом акима с определенными должностными обязанностями должны быть учреждены следующие структуры:

- Комитет по планированию - планируют процесс разработки, внедрения, мониторинга, оценки и обновления плана развития.
- Тематические рабочие группы - участвуют во всех этапах процесса планирования.

Комитет по планированию является наиболее важной структурой, которая будет функционировать на постоянной основе в течение всего срока действия плана (5 лет) и обеспечивать кросс-секторальную координацию, а также работать в сотрудничестве с другими уровнями власти. Данный Комитет утверждает результаты каждой встречи рабочих групп в процессе планирования. Члены Комитета должны предоставить комплексный подход к развитию и стимулированию взаимодействия между логикой вмешательства и мероприятиями в деятельность сектора. Они осуществляют мониторинг и оценку реализации плана и предпринимают необходимые меры при возникновении проблем, связанных с осуществлением плана или, в случае необходимости, при внесении изменений/корректировок в план.

Рекомендованный состав Комитета по планированию - семь (7) членов:

- Аким аула/округа
- Заместитель акима/старший эксперт
- Представитель районного акимата
- Представитель Собрания местного сообщества
- Один представитель от каждой тематической рабочей группы (итого 3 представителя).

Тематические рабочие группы формируются с ориентацией на развитие конкретного сектора, но необходимо обратить внимание на вмешательства, которые способствуют синергии между секторами. Например, развитие инженерной инфраструктуры создаст более благоприятные условия для развития экономики, в то время как сильная экономика приведет к увеличению местных доходов, что создаст возможности для расширения и/или улучшения процесса предоставления социальных услуг. Рекомендуется сформировать три тематические рабочие группы:

- Рабочая группа по экономике и сельскому хозяйству;
- Рабочая группа по социальной инфраструктуре и социальным услугам;
- Рабочая группа по инженерной инфраструктуре и техническому обслуживанию, транспорту, связи, экологии и государственным услугам.

Структура Тематических рабочих групп зависит от определения и анализа заинтересованных сторон. Рекомендуемое количество участников составляет от 10 до 12 человек, что позволяет упрощенно и эффективно управлять группой. При выборе отдельных членов каждой группы, сельский аким и аппарат акима должны обеспечить представительство специальной группы, которая может внести свой вклад в развитие соответствующего сектора, либо получить выгоду от развития соответствующих секторов (поставщики и пользователи). Не забудьте также пригласить в качестве членов группы представителей уязвимых групп. Стимулируйте отдельных членов в высказывании не только своего собственного мнения, но и представления мнения группы, которую они представляют.

В ходе процесса планирования рабочие группы должны организовать не менее трех встреч/сессий. При хорошей организации данные встречи длятся не более 2,5-3 часов. Они проводятся с соблюдением временного регламента, подходящего для членов Комитета и начинаются с согласования результатов, полученных во время предыдущей встречи. Решения принимаются согласованно всеми членами группы. В случае существования двух противоположных мнений, лучше определить плюсы и минусы обоих мнений, и обсудить их повторно на следующей встрече, а также попытаться собрать дополнительные доказательства и аргументы в период между организованными встречами. Приложение 2 дает представление о теме обсуждения каждой сессии тематических рабочих групп.



Пример структуры рабочей группы по экономике и сельскому хозяйству:

- Аким округа
- Соответствующий эксперт при акимате округа
- Представитель Отдела экономики и бюджетного планирования соответствующего района
- 2-3 активных фермера
- 1-2 индивидуальных лица, заинтересованных в открытии семейной фермы
- 3-4 представителя местных компаний/местного бизнеса
- 1-2 индивидуальных лица, заинтересованных в открытии собственного бизнеса
- Представитель сообщества женщин и/или молодежи
- Представитель Собрания местного сообщества

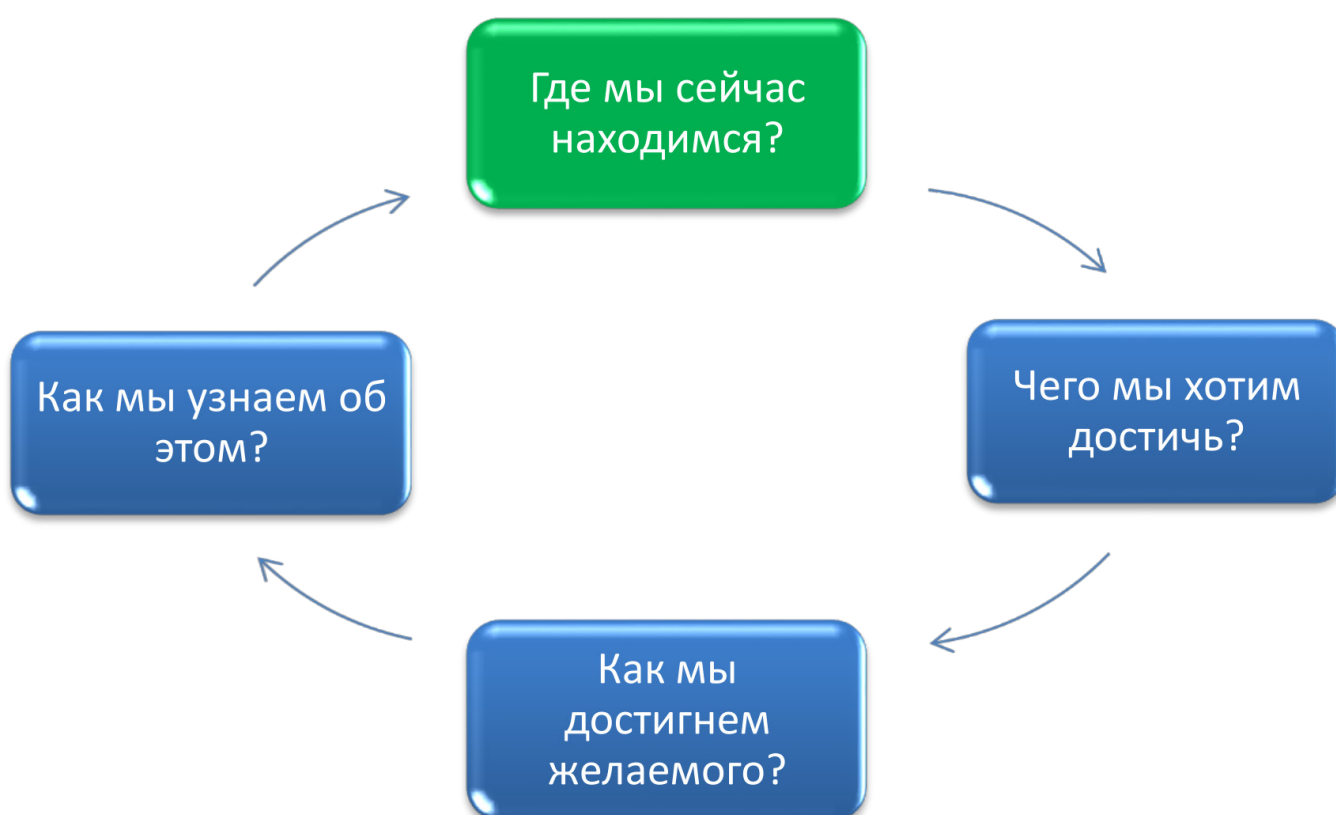




Этап 2: Определение нашего местоположения – Анализ ситуации и SWOT - анализ	Шаг 2.1	Сбор и анализ данных
	Шаг 2.2	SWOT - анализ

Фактический процесс планирования начинается с проведения ситуационного анализа и SWOT-анализа. Сельский аким и его команда играют ведущую роль в этом процессе, используя всю доступную информацию, касающуюся социально-экономического развития аула/округа. В ходе первых встреч тематических рабочих групп, когда каждый член рабочей группы вносит свой конкретный вклад, данная информация углубляется и обогащается. Упрощенное обсуждение результатов рабочих групп приводит к сбору дополнительной информации о текущей ситуации, а также о достоинствах и недостатках, возможностях и угрозах соответствующего сектора (экономика и сельское хозяйство, социальная инфраструктура и социальные услуги и инженерная инфраструктура и техническое обслуживание). Определение преимуществ и недостатков для каждой из подотраслей облегчает данный процесс. Например, обсуждение инженерной инфраструктуры можно было бы разделить на следующие подсектора: водоснабжение и канализация, электроснабжение, газоснабжение и отопление, уличное освещение, дороги и тротуары, парки и зоны отдыха, связи, транспорт и возможность дорожного соединения с региональным и районным центром и соседними аулами/округами, сбор отходов, экология и т.д. Такое разделение позволит проводить более целенаправленное обсуждение и SWOT-анализ будет более структурированным.

Желательно, чтобы во время обсуждения один из сотрудников акимата делал заметки на доске, дабы не пропустить ценной информации, а также контролировать процесс обсуждения - не повторять информацию, уже упомянутую и отмеченную на доске. Результат предварительного сбора информации о процессе и обсуждения рабочих групп помогут сформировать четкую картину вопроса «Где мы сейчас находимся?» и определить преимущества и недостатки, возможности и угрозы.



Шаг 2.1: Сбор данных и анализ доказательств и опыта

Как уже упоминалось, ведущую роль в процессе сбора данных играет Аким и аппарат акима.

Анализ ситуации позволит получить хорошее представление о текущей ситуации и факторах развития. Необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Где Вы находитесь?
- Какой потенциал и возможности имеются для развития?
- Какова тенденция развития?
- Каковы проблемы и причины их возникновения?
- Какие ресурсы развития Вы можете использовать?

Практика показывает, что чаще всего анализ направлен на:

- Расположение соответствующего аула/округа
- Людские (человеческие ресурсы) и уровень жизни, рынок труда
- Окружающую среду и экологию
- Культурное наследие для развития
- Экономику - уровень развития, структура, тенденции
- Техническую инфраструктуру и техническое обслуживание
- Социальную инфраструктуру и услуги
- Транспорт и транспортное сообщение
- Ключевых участников процесса развития и ресурсы развития
- Прочее, в зависимости от специфики территории.

Существуют различные методы и источники сбора данных. Невозможно получить полную информацию, используя только один метод или один источник, поэтому необходимо комбинировать различные методы для сбора полной информации. Каждый метод и источник имеет свои преимущества и недостатки, и критерии оценки, которые будут использоваться для оценки соответствия следующим требованиям:

- Целостность
- Репрезентативность
- Надежность
- Своевременность (скорость поступления)
- Необходимые затраты (деньги, труд, время)
- Специальные навыки

Существуют различные методы сбора данных:

- Наблюдение
- Изучение статистических источников
- Изучение ведомственных документов
- Изучение плановых документов и проектов
- Анализ содержания
- Опросы
- Интервью
- Групповые обсуждения (фокус-группы)



➤ Встречи с общественностью

Можно охарактеризовать два типа данных:

- «Достоверные» данные, которые, как правило, представляют собой факты, часто количественные данные (цифры) и подлежат статистической обработке. Основными источниками являются официальные статистические данные, ведомственные документы, анкеты, интервью и т.д.
- «Недостоверные» данные, которые, как правило, представляют собой мнения, идеи, оценки, прогнозы, ожидания, но должны быть получены от всех заинтересованных сторон. Основными источниками являются интервью, фокус-группы, мозговой штурм, анкетирование, и др.

Обычно процесс сбора данных начинается с проведения кабинетных исследований (имеющихся данных) и исследований на местах (сбор новой, не существующей на сегодняшний день информации). Преимущество кабинетных исследований заключается в применении имеющейся информации, но проблема в том, что эта информация получена из вторых рук и не направлена на удовлетворение «наших» потребностей. Преимущество исследований на местах заключается в том, что данные «адаптированы» и в точности соответствуют нашим потребностям, хотя данные исследования могут быть дорогостоящими, трудоемкими и могут отнимать много времени. Рекомендовано сначала использовать все имеющиеся данные, а затем провести исследования на местах по отсутствующей информации.

Процесс сбора данных - опыт опорных аулов/округов

- Действующие паспорта соответствующих аулов/округов
- Публикации об ауле/округе или/и соответствующем районе
- Существующие предыдущие планы аула/округа
- Действующие районные и областные планы развития территорий
- Годовой отчет акима аула/округа
- Имеющиеся данные от акиматов аула/округа
- Имеющиеся данные от районного акимата
- Имеющиеся данные от областного акимата
- Данные из архива
- Интервью с Акимом и его сотрудниками
- Обратная связь от граждан
- Дискуссия фокус группы - тематические рабочие группы и другие специальные группы
- Индивидуальные мнения/опыт членов рабочих групп

Более подробную информацию о сборе данных можно найти в Приложении 1: Методы сбора данных.

Очень важно, чтобы приводились содержательные данные. Например, нецелесообразно заявлять о том, что 60% населения территории заняты в сельском хозяйстве. Полезно увидеть, как эта цифра сравнима с другими (аналогичными) территориями. Таким образом, акцент должен быть сделан на демонстрации:

- Тенденций в течение долгого времени (то есть за последние 3-5 лет)
- Сравнения с другими территориями подобного рода в том же широком контексте (аулы/округи в том же районе или аналогичных аулах/округах).

Важен сбор информации, но анализ информации соответствующим образом более важен. От этого зависит формирование ключевых выводов, связанных с текущей ситуацией на территории, взаимодействием между различными ведущими элементами или факторами, с удовлетворением его положения относительно подобных территорий и выявление ключевых преимуществ и недостатков, возможностей и угроз. Следует отметить, что до проведения SWOT-анализа, необходимо сформировать ключевые выводы на основе различных данных и информации.

Шаг 2.2: SWOT- анализ

SWOT-анализ проводится на первой сессии тематических рабочих групп - каждая группа в соответствующей области.

SWOT-анализ (в качестве альтернативы - матрица SWOT) представляет собой аббревиатуру для слов «Преимущества(Strengths) и недостатки (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats)» на английском языке. Данный метод очень полезен для понимания преимуществ и недостатков в области развития территории и для выявления возможностей для развития, доступных для области, и угроз, с которыми можно столкнуться в процессе развития.



Преимущества - внутренние факторы	Возможности - внешние факторы
- Положительные моменты в той или иной ситуации, сфере или деятельности, функционирующие надлежащим образом; - Ресурс или потенциал, которые может использовать организация (акимат аула/округа) для достижения своих целей; - Ресурс, умение или другое преимущество, которые имеет организация по сравнению с другими аулами/округами или в среднем по стране; - Отличительное качество, которое создает конкурентное преимущество для организации; - Использованные ресурсы аула/округа.	- Возможности, которые основываются на преимуществах и недостатках - Каждая благоприятная ситуация в среде организации (акимат); - Ситуации, в которых внешние выгоды абсолютно очевидны, и вероятно, будут реализованы, если предпринять определенные действия; - Наиболее благоприятные элементы внешней среды; - Ресурсы окружающей среды, неиспользуемые в полной мере.
Недостатки - внутренние факторы	Угрозы – внешние факторы
- То, что плохо работает или могло бы работать лучше; - Недостатки или неудачи организации, которые препятствуют достижению целей; - Ограничения или отсутствие ресурсов, навыков и умений, которые серьезно препятствуют развитию аула/округа; - Характеристика неразвитости аула/округа по сравнению с другими аулами/округами или в среднем по стране.	- Препятствия, которые уменьшают возможности для роста или изменений; - Любая неблагоприятная ситуация в среде организации, которая потенциально ставит под угрозу план развития; - Ситуации, которые приводят к потенциально опасным для организации внешним событиям и результатам, в случае непринятия соответствующих мер; организация должна активно противодействовать им; - Наихудшие элементы внешней среды; - Факты/процессы, на которые организация не может повлиять.



Как применять SWOT - анализ?

SWOT-анализ не является самоцелью. Он применяется для разработки стратегической части плана, определяя логику действий, обеспечивающих: (1) полноценное применение преимуществ; (2) устранение недостатков; (3) использование возможностей и (4) смягчение угроз.

После кабинетного исследования имеющейся информации проводится первоначальный ситуационный анализ для соответствующего аула/округа. Осуществляют сбор дополнительных данных и в течение первых встреч трех тематических групп проводят SWOT-анализ. Некоторые полевые исследования можно выполнить заранее, используя фокус-группы, интервью, анкетирование с основной целью - получить как можно больше информации от различных профессиональных, социальных и уязвимых групп населения. Каждая тематическая группа разрабатывает SWOT для соответствующего сектора (более подробно). На основании трех тематических SWOT-анализов составляется один общий SWOT-анализ, после которого разрабатывается логика вмешательства в ходе следующего этапа инклюзивного сельского планирования. При проведении встреч трех тематических рабочих групп, должны быть соблюдены следующие основные правила:

- Все участники равны, независимо от того, какое управление или учреждение они представляют;
- Стимулирование всех участников к участию;
- В ходе обсуждения должен быть достигнут консенсус мнений участников группы;
- В случае расхождения мнений, сократите их до двух мнений и укажите сторонников указанного мнения. Обсудите их позже на этапе завершения работы над планом;
- Относитесь к своей роли фасилитатора и внешнего эксперта с уважением –уведомите группу о своей роли эксперта;
- Используйте технику мозгового штурма, перефразирования, резюмирования.

Результатом данного этапа будет отраслевой SWOT-анализ и общий SWOT-анализ, как совокупность наиболее важных характеристик отраслевых SWOT-анализов.

Этап 3: Определение желаемого направления – видение, стратегические цели и приоритетные направления	Шаг 3.1	От SWOT –анализа к концепции	
	Шаг 3.2	Стратегические цели и соответствующие приоритетные направления	и

После проведения ситуационного анализа и SWOT-анализа (после ответа на вопрос «Где мы сейчас находимся?», следующим этапом будет переход к разработке стратегической части плана – определение концепции, стратегических целей и приоритетных направлений. Проработав указанные пункты, можно будет получить ответ на вопрос: «Чего мы хотим достичь?»

Формулировка концепции развития на ближайшие 5 лет это желаемая ситуация, которую Вы хотели бы достичь через пять лет. Это реалистичное представление о ситуации, которую Вы хотели бы увидеть спустя 5 лет. Стратегические цели это ситуация, которую Вы хотели бы достичь в каждом секторе. Поскольку секторы (экономика и сельское хозяйство, социальная инфраструктура и социальные услуги, инженерная инфраструктура и техническое обслуживание) слишком обширны, целесообразно определить приоритетные направления для каждой стратегической цели. Каждое из приоритетных направлений имеет свою собственную оперативную цель –развить желаемую ситуацию, которую Вы хотели бы достичь.

Определение стратегических целей, приоритетных направлений и оперативных целей осуществляется на основе ситуационного анализа и SWOT-анализа. Скорее всего, тематическим рабочим группам будет довольно трудно сформулировать их в ходе второй сессии, по этой причине целесообразно, чтобы Аким и аппарат акима заранее продумали и сформулировали проекты стратегических целей и приоритетных направлений.

Во время второй сессии тематических рабочих групп проект стратегических целей и приоритетных направлений обсуждается со всеми участниками и работа над ними завершается.





Шаг3.1 От SWOT-анализа к концепции

КОНЦЕПЦИЯ

Ваше видение - это Ваша мечта. Это то, что Вы рассматриваете в качестве идеальных условий для сообщества; то есть, как все будет выглядеть, после рассмотрения всех вопросов и всех возможностей, важных для вас. Существуют определенные признаки, которые являются общими для большинства тех, кто представляет для себя определенное видение. В целом, видение должно быть:

- понятным и общим для всех членов сообщества;
- достаточно масштабным, чтобы охватывать широкий спектр перспектив для развития;
- воодушевляющим и вдохновляющим для всех участников процесса планирования.

Видение является логическим и вдохновляющим изложением вклада каждого, участвующего в процессе планирования. В ходе первой сессии тематических рабочих групп формулируется проект видения, а окончательный вариант согласовывается в ходе второй сессии тематических рабочих групп.

Фасилитатор сессий может использовать не менее двух методов для получения вклада участников в процесс планирования, а также вклада представителей сообщества, которые напрямую не участвуют в процессе планирования:

- сессии мозговых штурмов с членами тематических рабочих групп;
- индивидуальные мнения, изложенные на карте, а затем представленные в сокращенном виде;
- видение должно быть одобрено членами тематических рабочих групп и Комитетом по планированию.

Для облегчения процесса выработки видения, фасилитатор может задать следующие вопросы:

- Какая Ваша мечта в отношении к Вашему сообществу?
- Что бы Вы хотели изменить?
- Какие сообщества Вы хотите создать?
- Какие основные вопросы или проблемы сообщества Вы видите?
- Какие основные сильные стороны и преимущества сообщества Вы видите?
- Как вы думаете, какой должна быть цель данных усилий по планированию?
- Почему следует решать эти проблемы? Кто получит пользу от этого?
- Каким будет успех?

Пример видения опорного округа

«Деревня как город»

«Я горжусь своей деревней. Все прекрасно. Мне комфортно жить на чистом воздухе и среди красивых цветов. Жители села богаты. Я считаю, что через пять лет жизнь здесь будет еще лучше - будет развиваться малое предпринимательство, и деревня превратиться в рай. Люди будут здоровыми, а новый спортивный комплекс выпустит чемпионов мира».

В округе XXX хорошо развито современное сельское хозяйство с агрокомплексом и приусадебным хозяйством, при котором объединяются усилия для целей снабжения и доступа к рынкам. Количество домашнего скота и масштабы переработки мяса повысились в два раза благодаря местному производству кормов. Благодаря диверсификации производства риса создаются новые фруктовые сады и виноградники. Молодежь имеет хорошее образование и мотивацию к открытию собственного бизнеса с созданием благоприятных условий для бизнеса и доступа к финансовым ресурсам. Все услуги (мойка автомобилей и техническое обслуживание, выпечка хлебобулочных изделий, аптека и т.д.) предоставляются малым бизнесом на местном уровне. Нет безработицы и семей, живущих за чертой бедности, в то время как заработная плата намного выше по сравнению с другими округами.

В школе и в детском саду округа XXX имеется современное оборудование, и действуют языковые классы для изучения трех разных языков. Все дети посещают инициативную программу «говорим по-английски». Больница отремонтирована и хорошо оборудована, в том числе имеются современные машины скорой помощи. Граждане заботятся о своем здоровье, за последние годы увеличился ежегодный показатель рождаемости и продолжительности жизни, при одновременном сокращении числа людей с ограниченными возможностями. Отличным примером государственно-частного партнерства служит созданный Центр культуры, который сохраняет все местные традиции. В Центре культуры представляют множество драматических произведений, организуют певческие и танцевальные коллективы, действуют поэтические и художественные кружки. Изделия «умелых бабушек» продаются туристам, посещающим XXX и XXX область. Спортивный объект используется в полной мере, в его стенах выросли весьма конкурентоспособные спортсмены.

В округе XXX все улицы асфальтированы и ухожены, имеются удобные тротуары и привлекательные зеленые зоны. Деревня на 100% газифицирована, в ней имеется электричество, вода и центральное отопление для общественных зданий. Вся инфраструктура разработана с учетом проживания людей с ограниченными физическими возможностями. Система электричества обновляется и обслуживается надлежащим образом. Организован комфортабельный транспорт до города и районного центра, доступный для каждого жителя. Эффективно организован сбор и управление отходами в соответствии с экологическими требованиями. Реализуется генеральный план развития городов 2009 и предоставляются возможности для нового делового и жилищного строительства. Процесс предоставления государственных услуг хорошо организован и все услуги предоставляются своевременно. Планируется изучение использования альтернативных источников энергии.

Акимат округа координирует всю деятельность по разработке Общественного совета/Собрания местного сообщества и получает обратную связь и идеи от различных советов и гражданских групп. Каждый чувствует себя частью общества и вносит свой вклад в его развитие.

Округ XXX служит вдохновляющим примером для других округов.

Шаг 3.2 Стратегические цели и соответствующие приоритетные направления

Стратегические цели ориентированы на будущее и соотносятся с желаемым будущим состоянием, даже если это желаемое состояние заключается лишь в поддержании нынешних обстоятельств. Цели являются конечными результатами, а не средствами. Они определяют то, чего мы хотим. Если они совсем сосредоточены на том, как должно произойти что-то, оно должно нести весьма второстепенное значение. Желательно иметь несколько, а не множество целей. В случае рассмотрения большого количества целей следует определить их приоритетность. Если мы не расставляем приоритеты, тогда им автоматически представляется одинаковый приоритет.



Стратегические цели должны быть:

- Четко определены и достаточно подробно разъяснены, для того, чтобы быть понятными для всех заинтересованных сторон и широкой общественности;
- Разработаны в качестве общей иерархической системы, а не как свободный набор отдельных задач. Система целей должна быть логичной и последовательной. Это означает достижение логической взаимосвязи и согласованности между целями и проблемами. Система целей должна быть также внутренне непротиворечивой;
- «Вдохновляющими», но реалистичными – достижимыми при условии применения существующих ресурсов и в намеченные сроки, что по-прежнему представляет собой сложную задачу. Обе суперамбициозные цели и легко достижимые цели утаивают риск демотивации участников от их реализации;
- Уникальными (подлинными), с учетом специфических условий. Не существует универсальных целей для местного развития, которые можно применить к любой ситуации, любому аулу или округу. Заимствование целей и планов у других округов приводит к потере индивидуальности территориального сообщества и его проблем, и создается риск происхождения неподходящих целей.
- Цели должны быть общими и одобрены всеми, задействованными в процессе планирования и, в более широком масштабе, – всеми заинтересованными сторонами. Они должны гармонизировать с интересами различных групп и не должны приводить к возникновению серьезных конфликтов в обществе.

Особый акцент должен быть сделан на последнее требование – если цели не являются общими и приемлемыми, интегрированный план развития не сможет выполнить свою роль по направлению деятельности не только местных властей, но и других участников процесса развития. Достижение такого согласия не так просто, и именно поэтому столь важным является участие основных заинтересованных сторон в разработке плана.

По каждой теме рекомендуется разработать одну стратегическую цель:

- Экономика и сельское хозяйство;
- Социальная инфраструктура и социальные услуги;
- Инженерная инфраструктура и техническое обслуживание, транспорт, связь, экология и государственные услуги.

Применение SMART - формулы популярно в практике планирования. SMART-цель должна соответствовать следующим критериям:

- Конкретные: они точны, целенаправленны и не формируют двусмысленности или недопонимания;
- Измеримые: мы узнаем, достигается ли цель: в идеале, если она не достигнута, мы должны уметь определить «почему нет» и «как это произошло»;
- Достижимые: они практичны и реалистичны и не безнадежно амбициозны. Они представляют собой согласованные цели, что означает, что они не были спущены сверху, а разработаны с помощью совместного или всеохватывающего процесса планирования.
- Соответствующие: цели должны иметь отношение к сфере и сообществу. Это означает, что они должны отражать видение; относиться к сфере бизнеса/деятельности; относиться к компетенции сельского акимата и групп, участвующих в процессе планирования.
- Ограниченные во времени: это означает постановку временного целевого показателя для достижения цели.

Шаблон для определения SMART-цели служит следующая последовательность: сфера изменения; направление изменения; цель; степень изменения; срок достижения.

Пример:

- Сфера изменения - развитие малого бизнеса
- Направление изменения –дальнейшее развитие
- Цель –создание новых малых предприятий
- Степень изменения –не менее двух недавно созданных предприятий
- Временные рамки - ежегодно

Целью будет: «В ходе реализации плана укрепить развитие малого бизнеса путем создания не менее двух новых малых предприятий ежегодно».

Ввиду ограниченности ресурсов, необходимо установить приоритетность для более трех целей. Целесообразно сосредоточить внимание на цели, которые могут быть достигнуты в ближайшей перспективе и наиболее эффективно (с наименьшими затратами) могут повлиять на развитие. Могут быть использованы следующие критерии:

- важность цели, и соответственно задачи (можно посчитать, например, по количеству задействованных лиц);
- степень срочности задачи (проблемы, связанные с высокой степенью срочности являются не только приоритетными, но, как правило, они решаются в качестве краткосрочной цели);
- степень осуществимости - предпочтительными являются те цели, которые проще в реализации и требуют меньше ресурсов;
- связь с другими целями - приоритет отдается целям, которые являются необходимым условием для достижения целей, уже установленных в качестве важных (приоритетных).

Соответствующие приоритетные направления

Каждая стратегическая задача может иметь несколько приоритетных направлений. Например, стратегическая цель связана с улучшением социальной инфраструктуры и услуги может иметь несколько приоритетных направлений, связанных с:

- Образовани́ем
- Здо́ровьем
- Ку́льтурой и спортом
- Социальной сферой
- Людьми с ограниченными физическими возможностями
- Уязвимыми группами (молодежь, женщины, пожилые люди).

Каждая из приоритетных направлений должна иметь хорошо сформулированную оперативную цель. Шаблон для формулирования оперативной цели для каждого приоритетного направления идентичен шаблону по формулировке стратегической цели: сфера изменения; направление изменения; цель; степень изменения; сроки достижения.



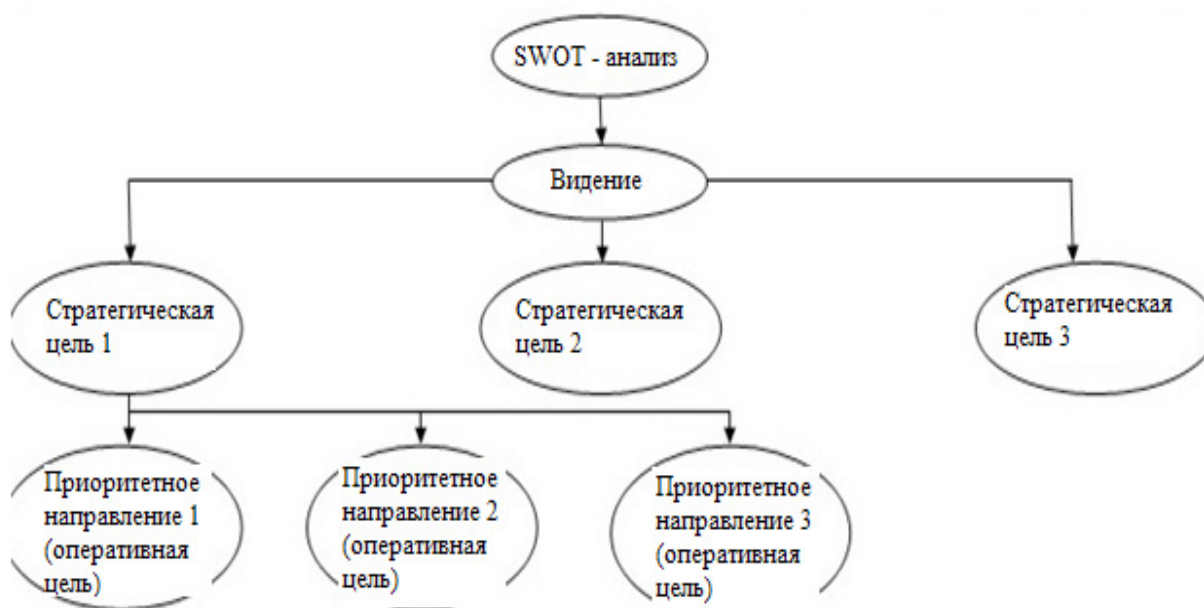
Пример:

- Сфера изменения - безработица среди молодежи
- Направление изменения –сократить уровень безработицы
- Цель –привлечение стажеров к участию в программе
- Степень изменения - 75% получают работу
- Временные рамки - в течение шести месяцев после завершения программы.

Оперативная цель будет сформулирована следующим образом: «Снизить уровень безработицы среди молодежи, обеспечивая 75% стажеров по программе полной занятостью в течение шести месяцев после завершения программы».

ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ВИДЕНИЕМ, СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЦЕЛЯМИ И ОПЕРАТИВНЫМИ ЦЕЛЯМИ

Как показано ниже, стратегическая часть плана имеет свою логическую последовательность: SWOT - анализ это отправная точка для формулирования видения развития и стратегических целей. В рамках каждой стратегической цели сформулированы приоритетные направления (фокус будущего развития). Каждое из приоритетных направлений имеет свою собственную оперативную цель. В ходе второй сессии тематических рабочих групп была обсуждена и согласована стратегическая часть плана, которая была одобрена Комитетом по планированию.



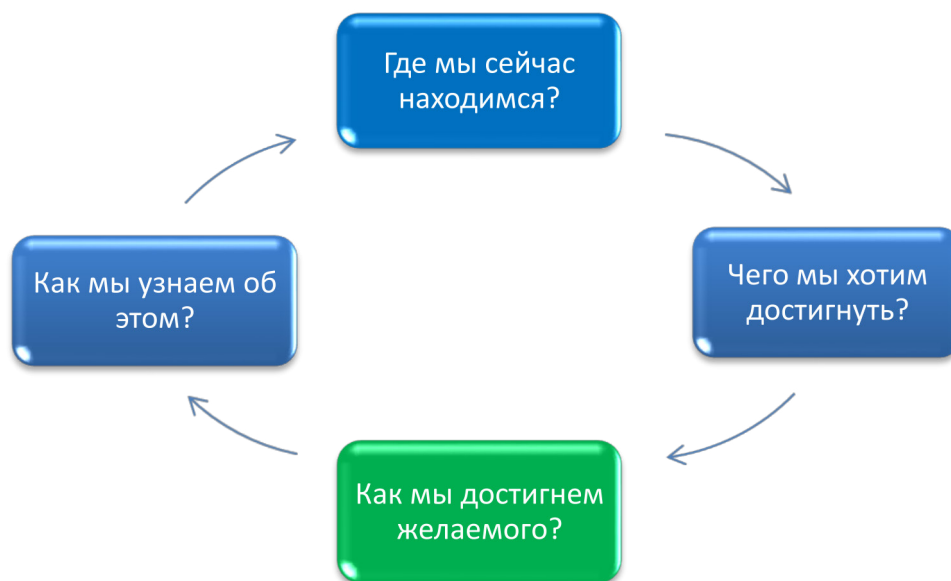
Этап 4: Определение способов достижения цели – План мероприятий и показателей	Шаг 4.1	От целей к плану действий
	Шаг 4.2	SMART - показатели

После составления стратегической части плана, наступает время для обсуждения вопроса «Как Вы достигнете это?» План действий служит ответом на этот вопрос – вам необходимо реализовать проекты и мероприятия, таким образом, вы достигнете видения и стратегических целей.

Вы начинаете обсуждение возможных проектов и мероприятий в ходе второй сессии тематических рабочих групп. Полезно узнать не запланированы ли уже какие-либо проекты или действия в отношении Вашего аула/округа в районном территориальном плане развития или областном плане развития сельских районов. Вам следует включить эти проекты или мероприятия в свой план, таким образом, у Вас имеются все действия к выполнению на своей территории.

Важно отметить, что Вам следует продумать не только инфраструктурные проекты, но и позаботиться об оборудовании, профессиональном развитии, создании сетей или/и ассоциаций. Таким образом, Вы должны запланировать, так называемую «мягкую меру», которая дополнит собственные инфраструктурные идеи. Например, если Вы планируете построить новый детский сад, Вам следует учитывать не только здание, но и все необходимое оборудование, все материалы, предназначенные для развлечения детей, курсы повышения квалификации для учителей, создание родительских ассоциаций, для поддержки Директора в его/ее решении, направленном на улучшение работы детского сада и т.д.

План действий является наиболее важной частью плана развития, поскольку дискуссии по ним будут продолжены в ходе третьей сессии тематических рабочих групп. Период между второй и третьей сессиями должен использоваться всеми участниками для выработки новых идей для проектов/мероприятий после обсуждения с соответствующими группами, которые они представляют.



Шаг 4.1: От целей к плану действий

Основным условием для реализации стратегии (видения и целей) является подробный План действий. В дополнение к информации, которая должна быть включена в план (см. ниже), необходимо четко определить процесс реализации плана, ее мониторинга, оценки и обновления Комитетом по планированию. Вы можете также определить тип поддержки предоставляемой для различных заинтересованных групп (и общества в целом) для совместной работы над реализацией плана.

План действий является фундаментом для реализации Плана развития и его разработка это наиболее важная часть процесса планирования. План действий представляет собой структурированную информацию, которая позволяет планировать, выполнять и контролировать все действия и шаги, которые необходимо предпринять для достижения поставленных целей.



В Плате действий описаны:

- Действия;
- Сроки/временные рамки (период для реализации деятельности)
- Затраты(предварительные данные);
- Имеющиеся/предоставленные и необходимые/незастрахованные средства в момент финансирования, в том числе источники финансирования;
- Ответственные лица за реализацию (в том числе, кто несет ответственность и кто участвует);
- Показатели эффективности (для результатов);
- Количество открытых рабочих мест (требуется по существующей методологии)
- Уровень приоритета (по выбору).

Разработку Плате действий можно осуществить в две фазы/этапа:

(1) В предварительном плате действий основное внимание уделено ключевым вопросам, план представлен в общем виде (что, когда и кем). Данный этап проходит в ходе облегченного обсуждения с тематическими рабочими группами (части второй и третьей сессий).

(2) Окончательный план действий изложен подробно и рассматривает другие вопросы, перечисленные выше. Данный этап осуществляется назначенной командой для написания плата развития (сельский аким и аппарат акима).

Если предыдущие стадии работы выполняются должным образом, формулировка действий относительно облегчена. Они являются логическим результатом целей и приоритетных направлений.

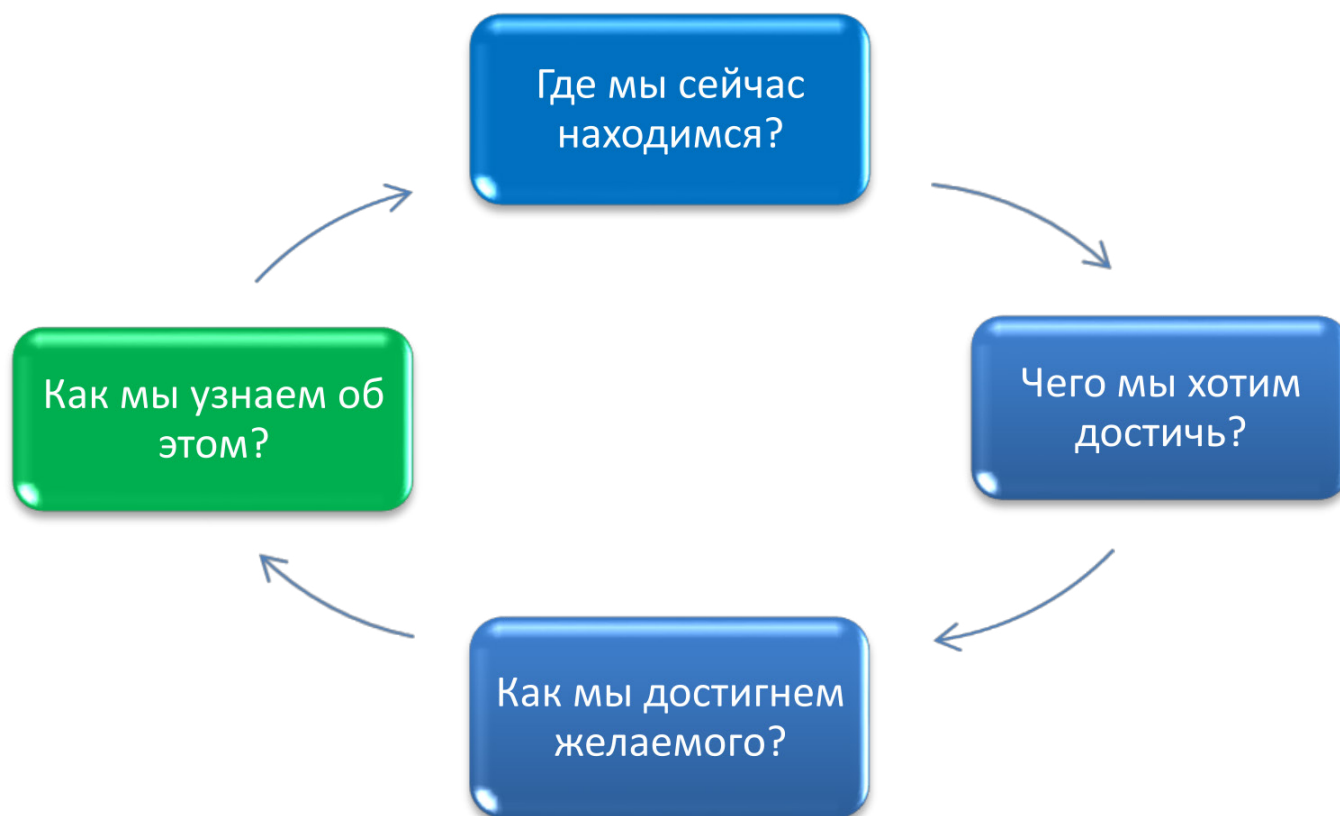
Основные требования к формулировке действий заключаются в том, что они:

- не только отражают цели (которые, в свою очередь, отражают видение), но на самом деле приводят к их достижению;
- не имеют исключительно негативных последствий в будущем или иных побочных эффектов;
- управляемы;
- могут быть оценены с точки зрения достижений.

Некоторые мероприятия носят комплексный характер и должны быть разработаны в качестве проектов (которые содержат более подробное описание деятельности). Проект представляет собой комплекс мероприятий, ориентированный на достижение определенного результата в установленные (ограниченные) сроки и при наличии указанных ресурсов. Это отдельная операция, которая помогает выполнять задачи платана. Нужно четко разделять различные этапы проекта - от подготовки к исполнению - особенно в отношении крупных проектов, которые нуждаются в достаточном финансировании. Имейте в виду, что различные этапы проекта часто финансируются из разных источников, отдельные фазы часто «удалены» друг от друга во времени, а также то, что первые фазы являются предпосылкой для следующих фаз.

Шаг 4.2: SMART-показатели

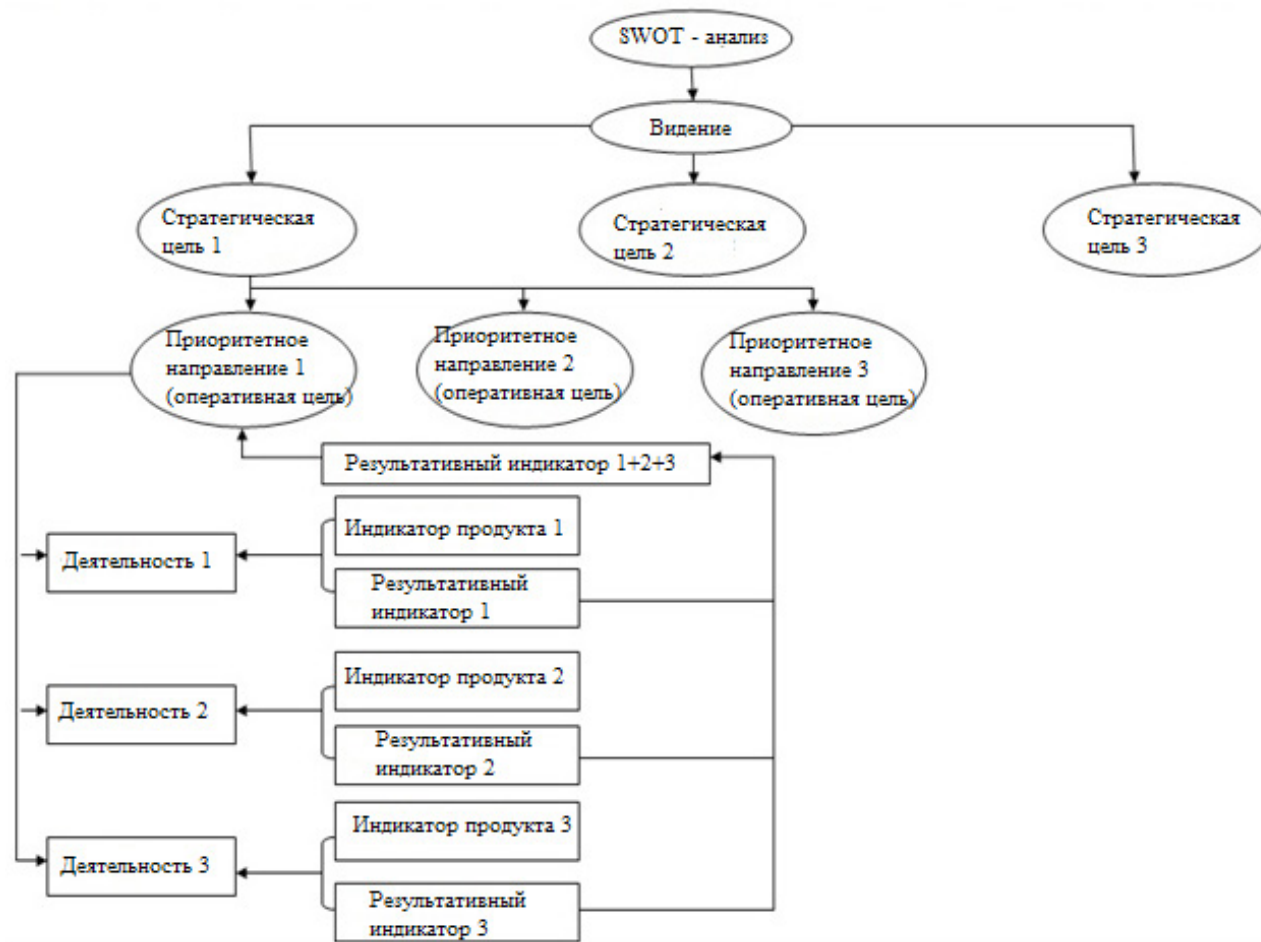
Нужно периодически проводить мониторинг и оценку каждого плана, так Вы узнаете, в какой степени реализуются планы после определенного периода. Для того, чтобы проследить и оценивать свой прогресс необходимо иметь показатели, определяющие цели для каждого Вашего проекта/деятельности. Показатель является мерой, используемой для демонстрации изменений в ситуации, или прогресс в данной области, или результаты деятельности, проекта или программы.



Существуют различные типы показателей для мониторинга и оценки, следующие из них являются наиболее подходящими:

- Продукт/полученные данные - то, что создается непосредственно действиями, проектом, группой мероприятий.
- Результат - польза для целевой группы в результате получения продукта.
- Воздействие - долгосрочные последствия для целевой группы и долгосрочный эффект для всего сообщества.
- Показатели процесса - сроки реализации мероприятий, уровень осуществления деятельности.
- Финансовые показатели - использование средств для запланированных мероприятий.

В Планах развития на сельском уровне рекомендуется сосредоточиться главным образом на продукте и результативных показателях, но можно также использовать процесс и финансовые показатели. Практика показывает, что достаточно определить один показатель продукта и один результативный показатель для каждого действия в рамках плана действий. Показатели результата, определенные для действий в рамках одного из приоритетных направлений, будут использоваться для измерения достижения оперативной цели соответствующего приоритетного направления. Самым важным требованием является наличие возможностей для сбора достоверных данных, необходимых для каждого показателя.



Показатели для мониторинга и оценки должны проверяться объективно (разные люди, оценивающие одни и те же показатели, получают идентичные результаты). Они должны быть определены с точки зрения качества (Q), количества (Q), времени (T), целевой группы (T), места (P). Данный процесс называется формированием концепции. Требуется мера для оценки прогресса полученной исходной информации по каждому показателю.

В зависимости от показателя необходимо определить:

- Количество (Q): сколько?
- Качество (Q): насколько хорошо?
- Цель (T): для кого?
- Время (T): когда/как долго?
- Место (P): где?

Например:

Неуместный показатель: Обучение местных госслужащих разработке проектов.

Соответствующий показатель: четырехдневный учебный модуль по разработке проектов для 15 представителей местных органов власти, проведенный в сентябре 2015 года.

Комитет по планированию несет ответственность за мониторинг плана развития. Можно осуществлять мониторинг плана каждые 6 месяцев или один раз в год, в зависимости от объема выделяемых ресурсов и реализованных мероприятий. Отчет о результатах мониторинга обсуждается на встрече местного сообщества и в случае необходимости принимается решение для корректировки плана. Встреча местного сообщества может предоставить указания Комитету по планированию для корректировки плана на основе результатов мониторинга.

Подробная структура плана развития представлена в Приложении 3.

Этап 5: Мобилизация ресурсов и потенциала - Финансирование и партнерства	Шаг 5.1	Возможные источники финансирования
	Шаг 5.2	Партнерство в целях реализации

Разработка плана развития достаточно важный процесс, но он может остаться просто документом, в случае если не будут мобилизованы ресурсы и использованы возможности для его реализации. Существенную роль в этом процессе играет сельский аким и Комитет по планированию. Все возможные источники финансирования должны быть изучены, и необходимо связаться и пригласить каждого, кто мог бы внести свой вклад в реализацию плана, для участия в процессе реализации.

Сельский аким должен проявлять активность в поиске информации о действующих государственных программах, действующих программах поддержки бизнеса, а также возможностях финансирования в рамках районного и областного бюджета. В то время как государственные учреждения ответственны за социальную и инженерную инфраструктуру, развитие экономики и сельского хозяйства главным образом зависит от частных инициатив. Роль акима/акимата заключается в создании благоприятных условий для развития и оказания любой необходимой поддержки от частных предприятий, которые находятся в его/ее прерогативе.

Создание сетей и установление партнерских отношений не менее важно и даже, в некоторой степени, представляет собой новый подход к территориальному развитию. Распространенной практикой становится противостояние каждого отдельного лица, сельхозпроизводителя или переработчика всем проблемам, с которыми они сталкиваются. Формирование ассоциаций или цепочек добавленной стоимости по-прежнему применяется редко. Совместный доступ к рынкам или совместный сбыт продукции или закупки сырья могут обеспечить более высокие выгоды. Улучшенная организация человеческого капитала важна для развития сельских территорий.

Шаг 5.1: Возможные источники финансирования

План развития не создает новых ресурсов. Его задача - определить, мобилизовать, привлечь и использовать более эффективно уже имеющиеся ресурсы. Для того, чтобы использовать все возможные источники финансирования, требуется обеспечить множественность источников финансирования. Другими словами, план развития нуждается не только в финансовых ресурсах, но и в материальных, человеческих, организационных и других ресурсах. Важно также распространение информации о плане и взаимодействие со всеми учреждениями, которые могут внести свой вклад в его реализацию.

Лучшим сценарием может быть план действий, обеспеченный ресурсами, но на практике невозможно достичь финансирования всей деятельности. Достаточно уточнить:

- (1) для каких видов деятельности существуют определенные или весьма вероятные ресурсы;
- (2) для каких видов деятельности существует информация о возможных источниках финансирования и гарантия получения денежных средств
- (3) для каких видов деятельности не существует даже ясного представления в отношении возможных источников финансирования.

План развития может стать «площадкой» для финансирования научных исследований. Определение источников финансирования можно (и необходимо) включить в саму деятельность. Следует активно стимулировать создание и поддерживать государственно-частное партнерство.



Возможными источниками финансирования плана развития являются:

- Различные государственные программы
- Областной бюджет
- Районный бюджет
- Собственные источники сельского акимата
- Частные инвестиции
- Схемы выдачи грантов/кредитов
- Международная и спонсорская поддержка
- Ресурсы НПО
- Индивидуальные пожертвования
- Кампании по сбору средств
- Взнос в виде товаров и услуг.



Шаг 5.2: Партнерства в целях реализации плана

Работа в партнерстве означает не только обмен информацией и консультации, но совместное принятие решений и совместных действий по выполнению этих решений. Партнерские отношения представляют собой формальные и неформальные соглашения между различными заинтересованными сторонами для целей совместной работы и достижения общей цели.

- Партнерство в целях реализации Плана развития

Реализация плана развития относится к совместной ответственности всего сообщества. Ведущая роль принадлежит Акиму аула/округа, который координирует совместные усилия. Он/она обеспечивает поддержку верхним уровням власти – на уровне района и области (администрация и выборные должностные лица), соответствующим министерствам и другим государственным учреждениям. Он/она также получает поддержку со стороны членов Комитета по планированию.



Все поставщики услуг и коммунальные предприятия должны принимать активное участие в процессе реализации и вносить свой вклад в достижение поставленных целей.

Частные компании и предприниматели вносят значительный вклад в экономическое развитие территории, диверсификацию и укрепление сельскохозяйственного сектора.

НПО, действующие на территории области, района, аула/округа, могут оказать большую помощь, предоставляя информацию, опыт, конкретные услуги и финансирование.

Представители средств массовой информации могут содействовать распространению плана и инклюзивному процессу его развития, а также привлечь интерес потенциальных сторонников/инвесторов.

Общественные советы и группы, культурные группы и спортивные команды, ученики ветеранов и пенсионеров, молодежь и женщины должны быть информированы и участвовать в реализации плана.

➤ Процесс распространения плана развития

После подготовки плана развития его необходимо донести до сведения и обсудить со всеми потенциальными партнерами, которые могут внести свой вклад в его реализацию и/или оказать финансовую поддержку. Аким аула/округа должен провести индивидуальные встречи и начать поиск поддержки и участия в процессе реализации плана. Члены Комитета по планированию должны воспользоваться собственными связями для пропаганды плана и поиска поддержки и участия в его реализации.

Представители частного сектора, частные/кооперативные инвесторы, молодые безработные люди, выпускники средней школы и высших учебных заведений, люди с навыками предпринимательства представляют собой подходящую аудиторию для части плана, в котором обсуждается развитие сельского хозяйства и развитие бизнеса.

Поставщики услуг, государственные учреждения, общественные организации, группы граждан, соответствующие отделы областных и районных акиматов, представители маслихатов, компании и частные лица, предоставляющие пожертвования, группы сбора финансовых средств представляют собой подходящую аудиторию для части плана, в котором обсуждается социальная инфраструктура и социальные услуги.

Коммунальные предприятия, соответствующие отделы областных и районных акиматов, представители маслихатов, частные инвесторы, заинтересованные в развитой инфраструктуре, соответствующие государственные учреждения представляют собой подходящую аудиторию для части плана, в котором обсуждается инженерная инфраструктура и техническое обслуживание.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1: МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ

Метод	Общая цель	Преимущества	Проблемы
анкетирование, опросы, контрольные списки	при необходимости можно быстро и/или легко получить достаточно информации от людей, не пугая их	- можно выполнить анонимно - недорогой в управлении - легко сравнить и анализировать информацию - применяется к большому количеству людей - можно получить много данных - уже существуют образцы анкет	- невозможно получить точную обратную связь; - формулировки ответов клиента могут быть предвзятыми; - не принадлежат конкретному лицу; - при проведении исследований, может потребоваться выборный эксперт; - невозможность получить полную картину
интервью	применимо для полного понимания впечатлений или переживаний, или для получения значительного объема информации по своим ответам в анкетах	- получить детальную информацию; - развиваются взаимоотношения с клиентом - гибкий метод для клиента	- занимает много времени - трудно поддается анализу и сравнению - может быть дорогостоящим - интервьюер может предвзято отнестись к ответам клиента
обзор документации	когда необходимо получить мнения о том, как работает программа без прерывания программы; из рассмотрения заявлений, финансов, служебных записок, протоколов и т.д.	- Получить исчерпывающую и архивную информацию - Не прерывает программу или деятельность клиента в программе - Информация уже существует - наличие предвзятого отношения к информации	- часто занимает много времени - Информация может быть неполной - необходимо прояснить что именно искать - негибкие средства для получения данных; Данные ограничены уже существующей информацией
наблюдение	когда необходимо собрать точную информацию о том, как на самом деле работает программа, в частности, процессы	- просматривать операции программы, их фактическое функционирование - Могут адаптироваться к событиям по мере возникновения	- трудно интерпретировать поведение - затрудненная классификация наблюдений - может влиять на поведение участников программы - может быть дорогостоящим
фокус - группы	более глубоко исследовать тему через групповые дискуссии, например, о реакции на опыт или предложения, понимание общих жалоб и т.д. ; полезны при проведении оценки и маркетинга	- позволяет быстро и надежно получить общие впечатления; - может быть эффективным способом для получения широкого диапазона и углубленной информации в короткие сроки; - позволяет предоставить ключевую информацию о программах.	- затруднительный анализ ответов - нужен хороший посредник для безопасности и завершения - трудно собрать 6-8 человек вместе
кейс-стади	когда необходимо полностью понять или описать опыт клиента в программе, а также провести комплексное обследование с помощью перекрестного сравнения случаев	- Полностью описывает опыт клиента в разрезе ресурсов, процессов и результатов программы - Мощное средство для описания программы для посторонних	- как правило, отнимает много времени на сбор, организацию и описание - обеспечивает получение более подробной информации



ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ НА КАЖДОЙ СЕССИИ ТЕМАТИЧЕСКИХ РАБОЧИХ ГРУПП

СЕССИЯ	ТЕМА	РЕЗУЛЬТАТ
Сессия 1	• Ситуационный анализ и SWOT анализ по секторам • Видение по каждому сектору	• Список преимуществ и недостатков, возможностей и угроз в каждом секторе¹ • Проект видения по каждому сектору
Сессия 2	• Достижение согласия по SWOT - анализу • Достижение согласия по общему видению (сочетание видений нескольких секторов) • Обсуждение проектов стратегических целей и приоритетных направлений • Первоначальные идеи для проектов и мероприятий	• Окончательный вариант SWOT-анализа • Окончательный вариант общего видения • Соглашение о стратегических целях и приоритетных направлениях • Предварительный список с идеями для проектов и мероприятий²
Сессия 3	• Дополнительные идеи для проектов и мероприятий • Формулирование выводов и результативных показателей для каждого проекта и мероприятия	• Окончательный вариант списка с проектами и мероприятиями • Сформулированные выводы и результативные показатели



ПРИЛОЖЕНИЕЗ: СТРУКТУРА ПЛАНА РАЗВИТИЯ

Различные части плана	Количество страниц
1. Общая информация об округе/ауле (Время подготовки, охватываемая территория, расположение и карта округа/района, основные транспортные возможности, демографическая ситуация и т.д.)	макс. 1 страница
2. Ситуационный анализ и SWOT-анализ, основные выводы 2.1 Экономика и сельское хозяйство ➤ Экономика ➤ Сельское хозяйство 2.2 Социальная инфраструктура и услуги ➤ Образование ➤ Здоровье ➤ Культура и спорт ➤ Социальная сфера ➤ Люди с ограниченными физическими возможностями ➤ Уязвимые группы (молодежь, женщины, пожилые люди) 2.3 Инженерная инфраструктура и техническое обслуживание, транспорт, экология ➤ Водоснабжение и канализация, ➤ Электроснабжение ➤ Уличное освещение ➤ Дороги и тротуары ➤ Парки и зоны отдыха ➤ Газоснабжение и отопление ➤ Связь ➤ Транспорт и транспортное сообщение ➤ Сбор отходов ➤ Экология 2.4 Общий SWOT-анализ (комбинация наиболее важных фактов из отраслевых SWOT-анализов) и основные выводы по поддержке стратегического подход для применения	макс. 12 страниц
3. Видение развития - желаемая ситуация через 5 лет	макс. 1 страница
4. Стратегические цели, приоритетные направления и результативные показатели, и мероприятия для каждой стратегической цели - (не более 4 страниц) 4.1 Экономика и сельское хозяйство 4.2 Социальная инфраструктура и услуги 4.3 Инженерная инфраструктура и техническое обслуживание, транспорт, экология	макс.5 страниц
5. План действий (деятельность, сроки, затраты и/или источники финансирования, ответственные лица, показатели, новые созданные рабочие места)	макс. 15 страниц
	макс. 34 страницы



(Footnotes)

1. Используйте флипчарт для ведения заметок по дискуссии с обеспечением достаточной видимости записей.
2. Используйте флипчарт для ведения заметок по дискуссии с обеспечением достаточной видимости записей

