

Еуропалық Одақтың Қазақстан Республикасына арналған  
«Ынтымақтастықты дамыту құралы – 2012» ұлттық бағдарламасы

**«Қазақстанның өңірлік дамуы» жобасы**  
**Ауылдық аумақтарды инклюзивті**  
**жоспарлаубойынша тәжірибелік**  
**оқу құралы**



Жоба Еуропалық Одақпен  
қаржыландырылады



Galway Development Services International

Жоба GDSILimited басшылық  
ететін консорциуммен жүзеге  
асырылады консорциумом GDSI

Сәуір 2016 ж.



Жоба Еуропалық Одақпен қаржыландырылады



Galway Development Services International  
Жоба GDSILimited басшылық ететін консорциуммен жүзеге асырылады консорциумом GDSI

## Еуропалық Одақтың Қазақстан Республикасына арналған «Ынтымақтастықты дамыту құралы – 2012» ұлттық бағдарламасы

### «Қазақстанның өңірлік дамуы» жобасы



## Ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлау бойынша тәжірибелік оқу құралы

ПЛАН РАЗВИТИЯ  
опорного сельского населенного пункта Жетыбай  
Каракиянского района Мангистауской области  
на 2016-2020 годы

ПЛАН РАЗВИТИЯ  
сельского округа имени Наги Ильясова  
Сырдарьинского района Кызылординской  
области  
на 2016-2020 годы

ПЛАН РАЗВИТИЯ  
опорного сельского округа Таврическое  
Уланского района Восточно-Казахстанской области  
на 2016-2020 годы





### Дискламация

Бұл басылым Еуропалық Одақтың қаржылық қолдауымен дайындалды. Басылымның мазмұнына GDSI Limited жеке жауапкершілік алады және еш уақытта Еуропалық Одақтың көзқарасын білдірмейді.





## АУЫЛДЫҚ АУМАҚТАРДЫ ИНКЛЮЗИВТІ ЖОСПАРЛАУ БОЙЫНША ТӘЖІРИБЕЛІК ОҚУ ҚҰРАЛЫ

### МАЗМҰНЫ:

Кезеңдер	Қадамдар	Атауларжәне нәтижелер
Тәжірибелік оқу құралына кіріспе		
1-ші саты: Жұмыстың басталуы – Алғашқы ұйымдастырушылық қадамдар	1.1	Ауылдық аудандарды инклюзивті жоспарлауды түсіну
	1.2	Мүдделі жақтарды анықтау және талдау
	1.3	Басты қатысушыларды анықтау
	1.4	Үдерісті жоспарлау
2-ші саты: Өзіміздің орналасқан жерімізді анықтау –Ахуалды талдау жәнеSWOT - талдау	2.1	Мәліметтерді жинау және талдау
	2.2	SWOT -талдау
3-ші саты: Қалаулы бағытты анықтау – Көрініс, стратегиялық мақсаттар және басым бағыттар	3.1	SWOT-талдаудан көрініске
	3.2	Стратегиялық мақсаттар және сәйкес басым бағыттар
4-ші саты: Мақсатқа жету тәсілдерін анықтау – Әрекет ету жоспары және индикаторлар	4.1	Мақсаттардан әрекет ету жоспарына
	4.2	SMART - индикаторлар
5-ші саты: Қорлар мен әлеуетті жұмылдыру – Қаржыландыру және серіктестік	5.1	Мүмкін болатын қаржыландыру көздері
	5.2	Іске асыру мақсатында серіктестік



## Кіріспе:

Тәжірибелік оқу құралы өз кезегінде қаржы қорларын жергілікті қажеттіліктерді қанағаттандыруға жұмсауға бағыттауға мүмкіндік беретін, ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлау үдерісін енгізуге талпынатын Қазақстанның барлық округтері немесе ауылдары үшін әзірленді. Тәжірибелік оқу құралының негізіне ЕО «Қазақстанның өңірлік дамуы» жобасы шеңберінде алынған табысты тәжірибе салынған. Тәжірибелік оқу құралында Қазақстанның ауылдық аумақтары үшін жақсы үйлесетін әдіс жазылады.

Әдіс Қазақстанның үш тірек округтерінде сыналған (Шығыс Қазақстан облысының Таврическое ауылдық округінде, Қызылорда облысының Наги Илясов ауылдық округінде және Маңғыстау облысының Жетібай ауылдық округінде) және түсіну және іске асыру тұрғысынан өзінің тиімділігін дәлелдеді. Барлық мүдделі жақтар мен азаматтар өздерінің қанағаттанушылығын және тақырыптық жұмыс топтарының отырыстарына, қазіргі уақыттағы мәселелер және даму мүмкіндіктерін бірігіп талқылауға және жалпы даму тұжырымдамасын, стратегиялық мақсаттарды, басым бағыттарды және бесжылдық мерзімге арналған әрекет ету жоспарын қалыптастыруға қатысудан алған оң эмоцияларын білдірді.

Қазақстан Үкіметі азаматтармен тығыз байланыстағы және жергілікті деңгейде қызметтер ұсынуға қабілетті, ашық, ықпалды және нәтижелі жергілікті өзін – өзі басқаруды қамтамасыз етуге бағытталған реформаларды дәйекті түрде алға бастырып келеді. Реформалар Президенттің «100 нақты қадам» бағдарламасы шеңберінде іске асырылып жатыр. Жергілікті өзін-өзі басқару органдарында іске асырылып жатқан реформалар жергілікті әкімдіктерге және азаматтарға жергілікті мәселелердің шешімдерін ұсыну және іске асыруға мүмкіндік береді.

Жергілікті өзін-өзі басқару бойынша заң шығарушылық база тұрақты түрде жетілдірілуде, бұл кеңірек қаржылық мүмкіндіктерге ие болуға және азаматтарды шешім қабылдау үдерісіне кеңінен қатысуды қамтамасыз етуге, сонымен қатар жергілікті деңгейде сапалы қызметтер ұсынуға мүмкіндік береді. Заң шығарушы нормалардың тиімді өзгеруі, тек барлық әкімшілік құрылымдардың түсінуін, сонымен қатар жергілікті демократия және жергілікті өзін – өзі басқару органдарының нығаюын қамтамасыз ететін биліктің түрлі деңгейлері арасындағы үздіксіз диалог жүргізген кезде ғана мүмкін болады. Тәуелсіз жергілікті бюджеттерді енгізу бойынша әр мақсатты іске асыру үшін 2018 жылы ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлау үшін әлеует құру бойынша дайындық үдерісін орындау қажет. Жоспарлау үдерісі барлық мүдделі жақтар және азаматтармен талқылаудан кейін шектеулі қаржы қорларын азаматтардың қажеттіліктеріне сәйкес оңтайлы пайдалану және қызметтерді тиімді көрсету үшін қажет. Ауыл әкімдері инклюзивті үдерістерге жәрдемдесуі және барлық мүдделі жақтарды және азаматтарды шешім қабылдау үдерісіне тартуға тиіс. Азаматтар үшін қоғамдық талқылауларға қатысу мүмкіндігі ұсынылуы тиіс, бұл жеке айырмашылықтарды жеңуге және қауымдастықтың жалпы талаптарын және/немесе түрлі әлсіз топтардың қажеттіліктерін ұсынуға көмектеседі.

Барлық мүдделі жақтардың толық қатысуымен кешенді даму жоспарын әзірлеу, табысты жергілікті даму және шектеулі жергілікті қорларды мақсатты бағытталған және тиімді пайдаланудың қажетті шарты болып табылады. Кешенді даму жоспары сәйкес аумақтың құндылықтарын және кемшіліктерін, мүмкіндіктер және қауіп-қатерлерін көрсете отырып, даму үдерісінің ағымдағы ахуалын сипаттайды. Өткізілген ахуалдық талдаудың нәтижесінде жоспарда 5 жылдық кезеңге арналған аумақты дамыту үшін стратегиялық бағыт анықталған (тұжырымдама, басым бағыттар және нәтижелі көрсеткіштер). Стратегиялық бөлімнен кейін стратегиялық мақсаттарға және даму тұжырымдамасына қатысты іске асырылуы тиіс барлық қызмет түрлері және жобалары бар әрекет ету жоспары кетеді.

Әріптестік тәсілін жоспарлау және ынталандыру үдерісінде әріптестік қатынастардың құрылуы барлық қолда бар табиғи, қаржылық және адами қорларды қолдануға және жергілікті деңгейде даму үдерісіне жалпы жауапты болуға мүмкіндік береді.

Аталмыш оқу құралында ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлаудың негізгі кезеңдері және іске асыру тәсілдері сипатталған, олардың негізінде ауылдық аумақтар үшін келісілген жоспар әзірленеді, ол өз кезегінде белгілі бір кезең барысында әрекет етуге көмектеседі. Оқу құралы ҚР Ұлттық экономика министрлігінің тірек ауылдар және аудан орталықтары үшін кешенді даму жоспарын (ҚДЖ) әзірлеу бойынша әдістемелік ұсыныстарына (2014) толықтай сәйкес жасалған.



Тәжірибелік оқу құралында ауылдық аумақтарды дамыту саласындағы «ЛИДЕР» тәсілін қолдану бойынша ЕО тәжірибесі біріктіріледі. «ЛИДЕР» аббревиатурасы француз тіліндегі «ауылдық жердегі экономикалық қызметтегі байланыстар» сөз тіркесінен шығады. ЕО әріптестік қатынастарды ауыл шаруашылығы, азық-түлік индустриясы, қолөнер, ауыл туризмі, жергілікті қызметтер және қоршаған орта сияқты салалар арасындағы барлық мүмкін болатын жергілікті коэффициенттерді пайдаланатын катализаторлар ретінде қарастырылған. «ЛИДЕР» тәсілі жеті элементтен тұрады: жергілікті мемлекеттік/жеке-меншік серіктестік; аумақтардың жергілікті даму стратегиялары; өрлемелі қағида бойынша стратегия әзірлеу және іске асыру; кешенді және көп салалы әрекеттер; инновациялар, желілік өзара әрекеттестік және ынтымақтастық.

Аталмыш тәжірибелік оқу құралы ауылдық деңгейде жоспарлау үдерісіне қатысатын ауыл әкімдеріне, облыстық және аудандық экономика және бюджеттік жоспарлау басқармаларының өкілдеріне, мекемелердің өкілдері және жеке тұлғаларға жәрдем көрсету мақсатында әзірленді.

Тәжірибелік оқу құралы оқырманға келесі мүмкіндіктер беретін тәжірибелік ақпарат ұсынады:

- инклюзивті жоспарлаудың маңыздылығын түсіну;
- жоспарлаудың сәйкес құрылымдарын құру;
- мүдделі жақтарға талдау жүргізу және оларды жоспарлау үдерісіне тарту бойынша әдістерді анықтау;
- ахуалдық талдау және SWOT-талдау жүргізу;
- даму тұжырымдамасын қисындап мазмұндау;
- стратегиялық мақсаттарды, сәйкес басым бағыттарды және индикаторларды анықтау;
- әрекет ету жоспарын әзірлеу (жоба, әріптестік идеялары, даму үдерістері);
- мүмкін болатын қаржыландыру көздерін анықтау;
- іске асыру мақсаттарында әріптестік қатынастар орнату.

Тәжірибелік оқу құралы инклюзивті жоспарлау үдерісінің кезеңдеріне сәйкес келетін 5 бөлімнен тұрады. Кезеңдер бірінен кейін бірі болуы керек, өйткені әр кезең келесі кезеңге алғышарт болып табылады. Әр кезеңнің нәтижесі келесі кезең үшін бастама (немесе енгізу мәліметтері) болып табылады. Бес кезеңнің әрқайсысында нақты қадамдар анықталады. Әрбір қадам жан-жақты сипатталған және жоспарлау үдерісінің қатысушыларына жоспарлау үдерісінің түрлі қадамдарының нәтижесін түсінуге көмектеседі.

### **Д-р Колм МакКлементс**

ЕО «Қазақстанның өңірлік дамуы» жобасының жетекшісі

### **Гинка Капитанова**

институционалдық даму бойынша негізгі сарапшы

### **Нуршат Ертаева**

жергілікті өзін-өзі басқару мәселелері бойынша жергілікті сарапшы



<b>1-ші кезең: Жұмыстың басталуы – Бастапқы ұйымдасты- рушылық қадамдар</b>	<b>Қадам 1.1</b>	<b>Ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлауды түсіну</b>
	<b>Қадам1.2</b>	<b>Мүдделі жақтарды анықтау және талдау</b>
	<b>Қадам1.3</b>	<b>Басты қатысушыларды анықтау</b>
	<b>Қадам1.4</b>	<b>Үдерісті жоспарлау</b>

Жоспарлау үдерісінің өзінің басталуы алдында аса ірі көлемде дайындық жұмыстарын орындаған жөн, ол нәтижесінде жоспарлау үдерісінің табысты нәтижесіне алып келеді. Ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлау тұжырымдамасы Қазақстан үшін әлі жаңалық болып табылады, өйткені ауылдық деңгейде жоспарлау үдерісі әлі күнге дейін «төмендемелі қағида» бойынша сәйкес аумақтардың қажеттіліктері және мүмкін болатын жобалық идеялар тізіміне қатысты ауыл әкімдері жағынан қосатын үлестерінің шектеулілігімен жүріп келеді.

Жан-жақты жоспарлау үдерісін іске асыру үшін әкім және әкім аппараты барлық мүдделі жақтар және азаматтарды тартудың артықшылықтарын сезінуі тиіс. Жоспарлау үдерісіне кімді тарту керек екенін түсіну үшін мүдделі жақтарды анықтау және оларға, әсіресе аса маңызға ие немесе жергілікті даму мәселелеріне ерекше әсер ететін жақтарға талдау жүргізу қажет. Негізгі мүдделі жақтарды анықтағаннан кейін оларды жоспарлау үдерісіне қатысуға шақыру қажет және оларды жергілікті даму үдерістеріндегі негізгі әрекет ететін тұлғалар ету қажет.

Жоспарлау үдерісінің тиісті басқарылуын қамтамасыз ету мақсатында оның тиісті құрылымдалғандығын қамтамасыз еткен жөн. Аталмыш үдерісте бірінші қадам Жоспарлау бойынша комитет құру, сонымен қатар кешенді даму жоспарының үш негізгі құрамдауыштарымен (экономика және ауыл шаруашылығы, әлеуметтік инфрақұрылым және әлеуметтік қызметтер, инженерлік инфрақұрылым және техникалық қызмет көрсету) жұмыс істеу үшін үш тақырыптық жұмыс тобын қалыптастыру болып табылады. Жоспарлау бойынша комитет тақырыптық топтардың өзара әрекеттесуіне кепіл береді және мақсаттар мен әрекет ету жоспарының реттілігін және өзара байланысын қамтамасыз етеді. Ары қарай 1-ші кезеңнің әр қадамы жан-жақты сипатталған.

### **Қадам 1.1: Ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлауды түсіну**

Үдерістің өзіне кірісу алдында ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлау туралы базалық түсінікті білу қажет. Ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлау бұл әкімнің және әкім аппаратының жетекшілігімен және барлық мүдделі жақтардың және азаматтық топтардың өкілдерінің қатысуымен ауыл/округ деңгейінде кешенді даму жоспарын әзірлеу үдерісі. Кешенді даму жоспары жоспарлау үдерістерімен аудандық, облыстық және ұлттық деңгейде келісіледі және жергілікті даму мүмкіндіктеріне және жоғары деңгейлерде жоспарланған іс шараларға негізделеді (аудан және облыс). Жоспар ауылдың/округтің бәсекелік артықшылықтарына және түрлі кәсіби және әлеуметтік топтардың қажеттіліктеріне бағытталған. Кешенді даму жоспары жергілікті қауымдастықпен келісілген болуы керек және оны іске асыруға өз үлесін қоса алатын барлық мүдделі жақтардың арасында жаппай таратылуына ұсынылуы тиіс.

Ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлаудың мақсатына барлық мүдделі мекемелерді және негізгі әрекет ететін тұлғаларды жоспарлау үдерісіне тарту кіреді, бұл сәйкес саланы дамытуға, сонымен қатар қызметті пайдаланушылар өкілдерінің және/немесе сәйкес саланың дамуынан табыс алатын топтардың дамуына ықпал етеді. Кешенді даму жоспары аумақтық даму үшін бағыт береді және барлық қолда бар табиғи, адами және қаржылық қорларды ортақ көрініске және стратегиялық мақсаттарға жету үшін жұмылдыруға мүмкіндік береді. Жоспарда түрлі салаларды дамыту ғана назарға алынып қоймай, сондай-ақ салааралық байланыстар және дамуға кешенді тәсіл қалыптастырылған.

Ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлау үдерісі қолданыстағы тірек ауылдар және аудан орталықтары үшін кешенді даму жоспарын (КДЖ) әзірлеу бойынша әдістемелік ұсыныстарына (ҚР Ұлттық экономика министрлігі, 2014) және ауылдық аудандарды дамытуға «ЛИДЕР» тәсілін қолдану бойынша ЕО тәжірибесіне негізделеді.



ҚР ҰЭМ Әдістемелік ұсыныстары (2014 ж.) негізіндегі тірек ауылдар және аудан орталықтары үшін Кешенді даму жоспарының (КДЖ) құрылымы	«ЛИДЕР»тәсілі бойынша жергілікті даму стратегиясының ең қысқа мазмұны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кіріспе</li> <li>2. Дамудың ағымдағы ахуалын талдау</li> <li>3. Тірек ауылды дамыту бойынша іс шаралар: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Экономикалық даму (соның ішінде ауыл шаруашылығы);</li> <li>➤ Әлеуметтік және инженерлік инфрақұрылымды дамыту;</li> <li>➤ Нарықтар мен ұсыныстарға көліктік қол жетімділікті дамыту;</li> <li>➤ Мемлекеттік қызметтер және коммерциялық қызметтер көрсету бойынша орталықтар құру және дамыту г.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегияға қатысты облысты және халықты анықтау.</li> <li>2. Артықшылықтар және кемшіліктер, мүмкіндіктер және қауіп қатерлер талдауын қоса даму қажеттіліктерін және облыс әлеуетін талдау.</li> <li>3. Стратегияны және оның мақсаттарын сипаттау, стратегияның кешенді және инновациялық сипатын және мақсаттар иерархиясын бейнелеу, соның ішінде нәтижелер үшін анық және өлшемелі мақсаттарды бейнелеу.</li> <li>4. Қоғамның стратегия әзірлеуге қатысу үдерісін сипаттау.</li> <li>5. Міндеттерді әрекеттерге айналдыратын тәсілдерді көрсететін әрекет ету жоспары.</li> <li>6. Стратегияны іске асыру және бағалаудың нақты тетіктерін сипаттауды ұсынатын Жергілікті топтың әлеуетін көрсететін стратегияны басқару және бақылау тетіктерін сипаттау .</li> </ol>

Ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлау үдерісі әрқайсысы келесі сұрақтарға жауап беруге мүмкіндік беретін кезеңдер реттілігі ретінде көрнекіленеді: «Біз қазір қай жерде орналасқанбыз», «Біз неге қол жеткізгіміз келеді?», «Қалауымызға қалай жетеміз?»және«Бұл туралы қалай білеміз?».Кезеңдердің әрқайсысы өзінің қисындық реттілігінде жан-жақты сипатталған.





Жоспарлаудың түрлі тәсілдері бар және олар фасилитаторлардың/сарапшылардың және мүдделі жақтардың рөліне байланысты өзгереді:

- мүдделі жақтар ҮШІН –мүдделі топтар тікелей қатыспаған кезде олардың мүддесін құрметтеу;
- Мүдделі жақтармен– жоспарлау үдерісіне бірігіп қатысу;
- Мүдделі жақтармен –сарапшылар тек үдерісті ынталандырады, бірақ жоспарлау сәйкес тұлғалармен іске асырылады.

Ағымдағы үрдіс келесі себептер бойынша мүмкін болғанша көбірек мүдделі жақтарды қамтуы тиіс:

- Заңдылық және демеу, жоспарлау үдерісін елемеу бойынша тәуекел деңгейін азайту;
- Іске асыруға тек әкім және оның қызметкерлері және биліктің жоғарғы деңгейлері (мемлекеттік сектор) ғана емес барлық мүдделі жақтар (жеке сектор және азаматтық қоғам ұйымдастыру) үлес қосуы мүмкін еді;
- Барлық мүдделі жақтардың әлеуетін пайдалана отырып, олардың өзіндік және шынайы берілгендік сезімін сезінуі.

Әдетте инклюзивті жоспарлау үдерісіне бейтараптылықты қолдау және барлық мүдделі жақтарды олардың алатын орнына және мүдделеріне қарамастан тең қатысуын қамтамасыз ету үшін сыртқы фасилитатор/кеңесші жәрдемдеседі. Фасилитатордың сәйкес ауылдан/округтен болуы мәселе болып табылмайды. Көптеген жағдайларда фасилитатор рөлін ауыл әкімі сомдайды, өйткені ол жергілікті даму деңгейінде көшбасшы болып саналады. Бірден-бір талап рәсімдерді жеңілдету дағдыларына ие болу және тақырыптық жұмыс топтарының барлық қатысушыларын талқылауға жіберу болып табылады. Фасилитаторкешенді даму жоспарын әзірлеудің барлық сатылары туралы хабардар болуы тиіс. Сыртқы фасилитаторды/кеңесшіні қатыстырған жағдайда оның рөлі келесіде:

Ол не істей алады?	Ол нені істей алмайды?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ақпаратты жинау және талдау;</li> <li>• Үдерісті бағыттау;</li> <li>• Талаптарға сәйкес түпкілікті өнім (кешенді жоспар) әзірлеу;</li> <li>• Сыртқы, объективті және бейтарап пікірді қамтамасыз ету;</li> <li>• Жергілікті халық айтқысы келмейтін және айта алмайтын деректерді ұсыну.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жергілікті аухал/қоршаған орта туралы жан-жақты хабардар болу;</li> <li>• Жеке басымдықтар және мақсаттар қалыптастыру;</li> <li>• Жоспарлау үдерісі бойынша үйлестірің және кеңес беру ұйымдастыру;</li> <li>• Жоспарды іске асыру.</li> </ul>

### **Қадам 1.2: Мүдделі жақтарды анықтау және талдау**

Жоспарлау үдерісіне қатысатын негізгі тұлғаларды анықтау үшін мүдделі жақтарды анықтау және талдаудан өткізу қажет. Мүдделі жақтар бұлар даму саласындағы қызметтен пайда көретін немесе аталмыш қызмет тарапынан мүдделеріне ықпал келетін адамдар. Мүдделі жақтарды талдау анықтауға көмектеседі:

- Жоспар, жобалар және жоспарланған іс шараларға әсер етуі мүмкін ықтимал тәуекелдер, қақтығыстар және шектеулер;
- Зерттеу және дамытуға болатын мүмкіндіктер және әріптестіктер;
- Әдетте жоспарлау үдерісіне тартылмаған әлсіз және маргиналдық топтар.

Мүдделі жақтарды анықтау және талдау ауыл әкімі және әкім аппаратымен іске асырылуы тиіс. Мүдделі жақтарды анықтағаннан кейін олардың маңызын және жергілікті дамуға әсер ету дәрежесін талдау керек. Мүдделі жақтарды бұдан әрі аталған төрт негізгі топқа бөліге болады.



Мүдделі жақтардың маңыз және әсер ету дәрежесінің қалыптамасы:



➤ Түрлі мүдделі жақтардың мысалдары:

**1. Мүдделі жақтар - жекесектор:**

- Компаниялар және кәсіпорындар
- Бизнес - қауымдастықтар
- Кәсіби ұйымдар
- Кәсіпорындардың басшылары
- Қаржы мекемелері

**2. Мүдделі жақтар– мемлекеттік сектор:**

- Орталық үкімет өкілдері
- Облыстық/аудандық әкімдіктердің басқармалары және мемлекеттік қызметкерлері
- Облыстық/аудандық маслихаттардың сайланбалы өкілдері
- Саяси партиялар (жергілікті өкілдер)
- Жергілікті билік органдары (ауыл әкімі және әкім аппараты)
- Полиция
- Оқу орындары
- Денсаулық сақтау және әлеуметтік қамсыздандыру мекемелері
- Мәдени және спорт мекемелері
- Мемлекеттік коммуналдық кәсіпорындардың өкілдері



### 3. Мүдделі жақтар –азаматтық қоғам:

- Бұқаралық ақпарат құралдары
- Діни қайраткерлер
- Кәсіподақтар
- Облыс аумағында жұмыс істеп тұрған жергілікті/ұлттық ҰЕҰ
- Облыс аумағында жұмыс істеп тұрған халықаралық ҰЕҰ
- Облыс аумағында әрекет ететін әлеуметтік қозғалыстар және ақпараттық-насихаттық топтар
- Әлсіз топтар (жастар, әйелдер, мүгедектер және т.б.)

Басты қатысушыларды анықтау мүдделі жақтарды талдау нәтижелеріне тәуелді болады. Таңдау 2-ші топтағы (жоғары маңызды/әсер ету дәрежесі жоғары), 1-ші топтағы (жоғары маңызды/әсер ету дәрежесі төмен) және 4-ші топтағы (төмен маңызды/әсер ету дәрежесі жоғары) тұлғалар пайдасына жасалуы көбірек ықтимал. Мысалы, аудандық Экономика және бюджеттік жоспарлау бөлімінің өкілі сөзсіз 2-ші топта орналасқан, өйткені жоспарлау үдерісіне қосатын үлесі оның жоспарды іске асыруға әсер ету дәрежесі сияқты аса маңызды болып табылады. Қауымдастық жетекшісінің жалпы жоспарлау үдерісі үшін маңызы аз болуы мүмкін, бірақ кейбір жағдайларда (жағымсыз қабылдау) барлық жоспарлау үдерісіне қауіп төндіре алатын, үдеріс туралы қоғамдық пікір қалыптастыруға жоғары әсер ету деңгейіне ие болуы мүмкін.

Аталмыш кезеңнің нәтижесі маңыздылығына және инклюзивті жоспарлау үдерісіне, сонымен қатар кешенді даму жоспарын іске асыруға әсер ету дәрежесіне байланысты мүдделі жақтардың тізімін қалыптастыру болып табылады.

#### **Қадам 1.3: Басты қатысушыларды анықтау**

Аса маңызды мүдделі жақтарды анықтағаннан және олардың маңызын және әсер ету дәрежесін талдаған соң, жоспарлау үдерісінің басты қатысушылары және олардың рөлдері анықталады. Барлық мүдделі жақтардың жоспарлау үдерісінің басты қатысушылары ретінде болуының ешқандай қажеттілігі жоқ. Аса маңызды мүдделі жақтар үдерістің бөлігі болады, қалғандарын олардың тікелей қатысуысыз қарапайым түрде хабардар етіп отырады. Мүдделі жақтардың әрқайсысын (топ, ұйым және мекеме) тарту тәсілдерін іздеу де өте маңызды.

Басты қатысушыларды анықтау жауапкершілігі әкім және әкім аппаратына жүктеледі. Жоспарлаудың негізгі тобының құрамына кіретін маңызды мүдделі жақтардың әрқайсысымен, инклюзивті жоспарлау үдерісі және түпкілікті өнім – кешенді даму жоспары ұғындырылған және түсінікті болу үшін жеке кездесулер ұйымдастырған жөн. Олардың жалпы жоспарлау үдерісіне қатысуға жеке қызығушылығына және құмарлығына ие болу маңызды.

Төменде Қазақстан бойынша орта есеппен ауылдан/округтен басты қатысушылар мысалы және олардың жоспарлау үдерісіндегі рөлі келтірілген. Басты қатысушылар тізімі сәйкес ауылдың ерекшелігіне байланысты және ұсынылған тізімнен айырмашылығы болуы мүмкін.

- Әкім және әкім аппараты – үдерісті ұйымдастырады, ақпарат ұсынады, мүдделі жақтарды талдауға қатысады, Жоспарлау бойынша комитеттің құрамы туралы шешім қабылдайды, тақырыптық жұмыс топтарының қатысушыларын таңдайды, жоспарлау және іске асырудың барлық кезеңдеріне қатысады, жоспарды алға бастырады және жақтастар және инвесторларды тартады;
- Аудандық өкілдер - Жоспарлау бойынша комитет және тақырыптық жұмыс топтарының жұмысына қатысады, сонымен қатар ақпарат береді, аудандық АДБ-да жоспарланып қойған іс шаралар туралы ақпарат береді, сәйкес мемлекеттік бағдарламалар және мүмкін болатын қаржыландыру көздері туралы хабарлайды, аудан аумағындағы басқа ауылдармен/округтермен тәжірибе алмасады;
- Мемлекеттік коммуналдық кәсіпорындар – тақырыптық жұмыс топтарының жұмысына қатысады, тиісті ауылдағы/округтегі ахуал туралы ақпарат береді, жоспарланып қойған инвестициялар туралы хабарлайды, іске асыруға қатысады;
- Жеке сектордан шыққан жергілікті мүдделі жақтар – тақырыптық жұмыс топтарының жұмысына қатысады, тиісті ауылдағы/округтегі ахуал туралы ақпарат береді, бизнесті дамыту бойынша идеялар ұсынады, шаралар қабылдау туралы шешімдер қабылдайды, іске асыру үдерісіне қатысады;



- Жергілікті ҰЕҰ, кеңестер және азаматтық топтар –тақырыптық жұмыс топтарының жұмысына қатысады, нақты әлеуметтік топтардың жағдайлары туралы ақпарат береді, идеялар ұсынады, іске асыруға қатысады;
- Жеке азаматтар - тақырыптық жұмыс топтарының жұмысына қатысады, округтегі ахуал туралы ақпарат береді, идеялар ұсынады, іске асыруға қатысады
- Жергілікті қауымдастықтың жиналысы - тақырыптық жұмыс топтарының және Жоспарлау бойынша комитеттің жұмысына қатысады, тиісті ауылдағы/округтегі ахуал туралы ақпарат береді, идеялар ұсынады, шаралар қабылдау туралы шешімдер қабылдайды, кешенді жоспар жобасымен танысады, жоспарды жергілікті қауымдастық арасында таратады, оның іске асыруға және мониторингілеуге қатысады. Қажет болған жағдайда жоспарды түзетуге бастамашылық етеді.

Түрлі субъектілер олардың маңызына, әсеріне, аталмыш үдеріске қатысуға қабілеттілігі және ынталығына байланысты әртүрлі дәрежеде қатысады. Қатысудың бірнеше деңгейі бар:

- Ақпарат алмасу –не болады және ақырғы нәтиже қандай болады;
- Кеңес берулер – түрлі идеялар/нұсқалар ұсынады және түрлі топтардың реакцияларын тексереді;
- Бірлескен шешім –басқаларды қосымша идеялар және нұсқалар ұсынуға және бірлескен шешім негізінде ең дұрыс нұсқаны таңдауға ынталандыру;
- Бірлескен әрекеттер – мүдделі жақтар ең жақсы нұсқаларды таңдап қана қоймай, сондай-ақ оны іске асыру үшін әріптестік қатынастар орнатады;
- Тәуелсіз қоғамдық бастамаларды қолдау –басқалардың өз қалауынша, бірақ жоспарға сәйкес жасауына жәрдем көрсету оказание (кеңес, көмек, қаржы қорлары).

Қатысудың «ең жақсы» немесе «ең жаман» деңгейі болмайды, қатысудың тек «жарамды» деңгейі ғана болады –таңдау нақты жағдайларға, қандай әрекет қолдану және мүдделі жақтың мінездемесі туралы шешімге негізделген. Табысқа жетудің жолы барлық мүдделі жақтардың аса қолайлы қатысу деңгейін анықтауда.

Аталмыш кезеңнің нәтижесі жоспарлау үдерісінің бөлігі болып табылатын басты қатысушылардың тізімі және кешенді даму жоспарына қатысуға өз уақыттары мен күштерін жұмсауға олардың жеке келісімдерін алу болады.

#### **Қадам 1.4: Үдерісті жоспарлау**

Инклюзивті жоспарлау үдерісінің басталуы алдында ауылдық әкім және әкім аппараты үдерістің өзін жоспарлауы және кешенді даму жоспарын жоспарлауда, іске асыруда, мониторингілеуде және бағалауда қатысатын құрылымдарды қалыптастыруы тиіс. Алдымен ауыл әкімдері және әкім аппараттары жалпы түсінікті қамтамасыз етуі және келесі сұрақтарға жауап алуы тиіс:

- Біздің жұмысымыздың ауқымы және бағыты қандай?
- Біз қандай басқа даму жоспарларын әзірлейтін боламыз?
- Үдеріске кім қатысады?
- Қандай дереккөздер болуы мүмкін/пайдаланылатын болады?
- Қандай қорлар қажет?
- Біздің жұмыстың стилі қандай болады?
- Мерзімдері қандай?
- Қандай ақпарат бізге қажет болады?
- Ақпарат не үшін қажет болады?
- Ақпарат көздері қандай?



Белгілі бір лауазымдық міндеттері бар ауыл әкімі және әкім аппараты ауылдық аумақтарды инклюзивті жоспарлау тиісінше іске асыруды қамтамасыз ету үшін келесі құрылымдар құрылуы тиісті:

- Жоспарлау бойынша комитет–кешенді даму жоспарын әзірлеу, енгізу, мониторингілеу, бағалау және жаңарту үдерісін жоспарлайды.
- Тақырыптық жұмыс топтары –жоспарлау үдерісінің барлық кезеңдеріне қатысады.

Жоспарлау бойынша комитет жоспардың бүкіл қолданылу мерзімі (5 жыл) барысында тұрақты түрде жұмыс істейтін және кросс-секторалдық үйлестіруді қамтамасыз ететін, сонымен қатар биліктің басқа деңгейлерімен ынтымақтастықта жұмыс істейтін маңызды құрылым болып табылады. Аталмыш комитет жоспарлау барысында жұмыс топтарының әр кездесуінің нәтижелерін бекітеді. Комитет мүшелері қатысу қисыны және сала қызметіне бағытталған іс шаралар арасындағы өзара әрекеттестікті дамыту және ынталандыруға кешенді тәсіл ұсынуы тиіс. Олар жоспарды мониторингілеу және іске асырылуын бағалауды іске асырады және жоспарды жүзеге асыру немесе, қажет болған жағдайда жоспарға өзгертулер/түзетулер енгізумен байланысты мәселелер пайда болған жағдайда қажет шараларды қабылдайды.

Жоспарлау бойынша комитетінің ұсынылған құрамы - жеті(7) мүше:

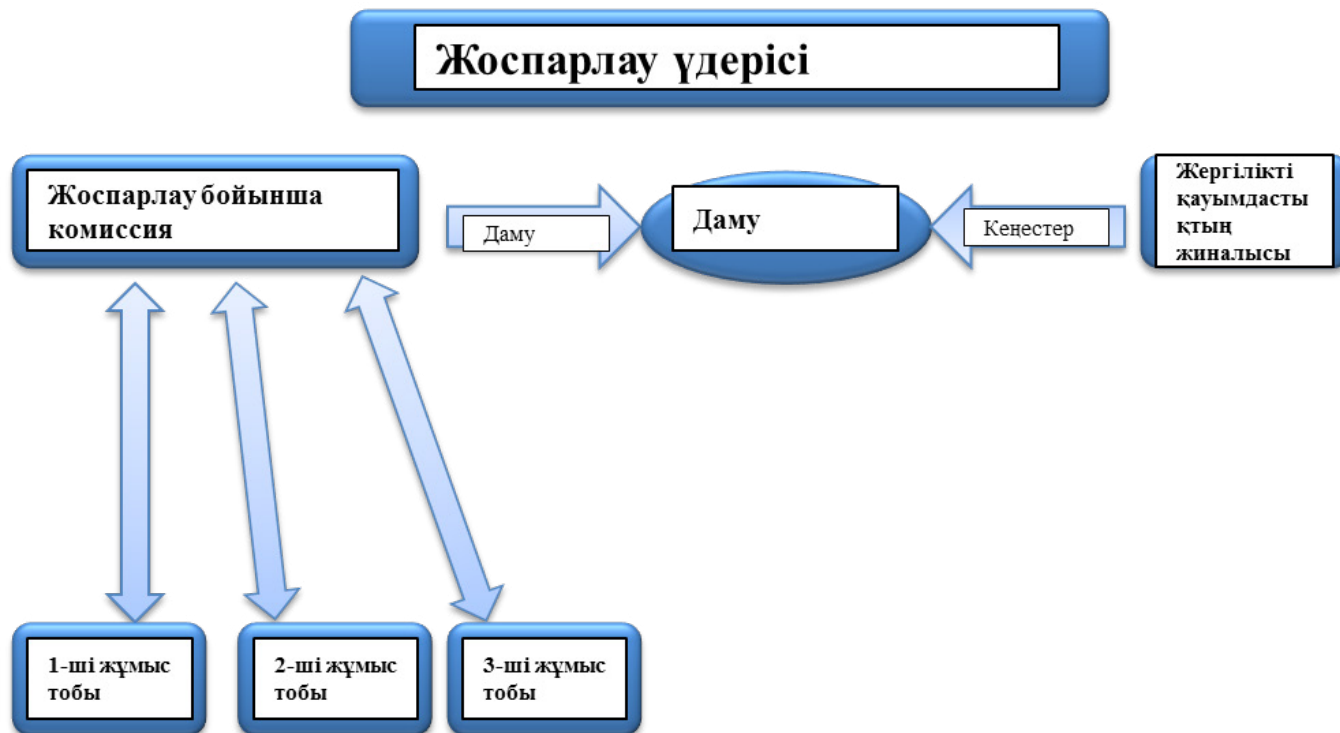
- Ауыл/округ әкімі
- Әкімнің орынбасары/аға сарапшы
- Аудандық әкімдік өкілі
- Жергілікті қоғамдастықтың жиналысының төрағасы
- Әр тақырыптық жұмыс тобынан бір өкіл (барлығы 3 өкіл).

Тақырыптық жұмыс топтары нақты секторды дамытуға бағытталып қалыптасады, бірақ секторлар арасында синергияға ықпал ететін қатысуларға назар аудару қажет. Мысалы, инженерлік инфрақұрылымды дамыту экономиканың дамуы үшін қолайлы жағдайлар жасайды, ал мықты экономика жергілікті табыстардың артуына әкеліп соғады, бұл әлеуметтік қызметтерді ұсыну үдерісінің кеңеюіне және/немесе жақсаруына мүмкіндіктер туғызады. Үш тақырыптық жұмыс тобын құру ұсынылады:

- Экономика және ауыл шаруашылығы бойынша жұмыс тобы;
- Әлеуметтік инфрақұрылым және әлеуметтік қызметтер бойынша жұмыс тобы;
- Инженерлік инфрақұрылым және техникалық қызмет көрсету, көлік, байланыс, экология және мемлекеттік қызметтер бойынша жұмыс тобы.

Тақырыптық жұмыс топтарының құрылымы мүдделі жақтарды анықтау және талдауға байланысты болады. Қатысушылардың ұсынылған саны 10-на 12 адамға дейін болады, бұл топты қарапайым және нәтижелі басқаруға мүмкіндік береді. Әр топтың жекелеген мүшелерін таңдау кезінде ауыл әкімі және әкім аппараты сәйкес секторды дамытуға өз үлесін қоса алатын, немесе сәйкес секторлардың дамуынан пайда көре алатын арнайы топтың өкілдігін қамтамасыз етуі тиіс (пайдаланушылар және өнім берушілер). Топтың мүшелері ретінде әлсіз топтардың өкілдерін шақыруды ұмытпаңыздар. Жеке мүшелердің өз пікірін білдіруін ғана емес, сондай-ақ өздері өкілдік етіп отырған топтың пікірін білдіруге де ынталандырыңыз.

Жоспарлау үдерісі барысында жұмыс топтары үштен кем емес кездесу/сессия ұйымдастыруға тиісті. Жақсы ұйымдастырған жағдайда бұл кездесулер 2,5-3сағаттан көпке созылмайды. Олар Комитет мүшелері үшін ыңғайлы уақыт регламентін сақтай отырып өтеді және оның алдында өткен кездесуде алынған нәтижелерді келісуден басталады. Шешімдер топтың барлық мүшелерімен келісе отырып қабылданады. Қарама-қайшы келетін екі пікір болған жағдайда, екі пікірдің артықшылықтары және кемшіліктерін анықтап және оларды келесі кездесуде талқылаған жөн, сонымен қатар ұйымдастырылған кездесулер арасында айғақтар мен дәлелдер жинауға тырысу қажет. 2-ші қосымша тақырыптық жұмыс топтарының әр сессиясын талқылау тақырыбы туралы түсінік береді.



Экономика және ауыл шаруашылығы бойынша жұмыс тобының құрылымының мысалы:

- Округ әкімі
- Округ әкімдігі аясындағы сәйкес сарапшы
- Сәйкес ауданның Экономика және бюджеттік жоспарлау бөлімінің өкілі
- 2-3 белсенді фермер
- Жаңұялық ферма ашуға мүдделі 1-2 жеке тұлға
- Жергілікті компаниялардың/жергілікті бизнестің 3-4 өкілі
- Өз бизнесін ашуға мүдделі 1-2 жеке тұлға
- Әйелдер және/немесе жастар қауымдастығының өкілі
- Жергілікті қауымдастықтың жиналысының өкілі





2-ші кезең: Біздің тұрған жерімізді анықтау – Ахуалды талдау және SWOT - талдау	Қадам 2.1	Мәліметтерді жинау және талдау
	Қадам 2.2	SWOT - талдау

Нақты жоспарлау үдерісі ахуалдық талдау және SWOT – талдауды өткізуден басталады. Ауылдық әкім және оның командасы ауылдың/округтің әлеуметтік-экономикалық дамуына байланысты барлық қол жетімді ақпаратты пайдалана отырып, бұл үдерісте жетекші рөл ойнайды. Жұмыс тобының әр мүшесі өзінің нақты үлесін қосатын тақырыптық жұмыс топтарының алғашқы кездесулері барысында бұл ақпарат толықтырылады және көбейеді. Жұмыс топтарының нәтижелерін қарапайым талқылау ағымдағы ахуал, сонымен қатар сәйкес саланың (экономика және ауыл шаруашылығы, әлеуметтік инфрақұрылым және инженерлік инфрақұрылым және техникалық қызмет көрсету) артықшылықтары және кемшіліктері, мүмкіндіктері және қатерлері туралы қосымша ақпаратты жинауға әкеліп соғады. Ішкі салалардың әрқайсысы үшін басымдықтары мен кемшіліктерін анықтау аталмыш үдерісті жеңілдетеді. Мысалы, инженерлік инфрақұрылымды талқылауды келесі ішкі салаларға бөлуге болушы еді: сумен жабдықтау және кәріз, электрмен жабдықтау, газбен жабдықтау және жылу, көшені жарықтандыру, жолдар және жаяу жолдар, саябақтар және демалыс орындары, байланыс, көлік және өңірлік және аудандық орталықпен және көрші ауылдармен/округтермен жол салу арқылы байланыстыру, қалдықтарды жинау, экология және т.б. Мұндай бөлініс неғұрлым мақсатты талқылау жүргізуге мүмкіндік береді және SWOT-талдау неғұрлым құрылымдалған болады.

Талқылау барысында әкімдік қызметкерлерінің бірі бағалы ақпаратты жіберіп алмас үшін тақтада жазбалар қалдырып отырған абзал, сонымен қатар талқылау үдерісін тексеріп отыруы керек – айтылып кеткен және тақтада жазылған ақпаратты қайталамауы керек. Үдеріс туралы алдын ала ақпарат жинау және жұмыс топтарының талқылаулары «Біз қазір қай жердеміз?» деген сұрақтың айқын көрінісін қалыптастыруға және басымдықтар және кемшіліктерді, мүмкіндіктер мен қатерлерді анықтауға көмектеседі.





## **Қадам 2.1: Мәліметтер жинау және дәлелдер мен тәжірибені талдау**

Алдында айтылғандай мәліметтер жинау үдерісінде жетекші рөлге Әкім және әкім аппараты ие болады.

Ахуалды талдау ағымдағы ахуал және даму факторлары туралы жақсы түсінік алуға мүмкіндік береді. Келесі сұрақтарға жауап алу қажет:

- Сіз қай жердесіз?
- Даму үшін қандай әлеует және мүмкіндіктер бар?
- Даму беталысы қандай?
- Олардың пайда болу мәселелері және себептері қандай?
- Қандай даму қорларын Сіз пайдалана аласыз?

Тәжірибе талдаудың көбінесе келесілерге бағытталғандығын көрсетеді:

- Сәйкес ауылдың/округтің орналасуына
- Адами (адамдар қорлары) және өмір сүру деңгейі, еңбек нарығына
- Қоршаған орта және экологияға
- Даму үшін мәдени мұраға
- Экономикаға – даму деңгейі, құрылымы, беталыстар
- Техникалық инфрақұрылымға және техникалық қызмет көрсетуге
- Әлеуметтік инфрақұрылым және қызметтерге
- Көлік және көліктік қатынасқа
- Даму үдерісінің басты қатысушылары және даму қорларына
- Аумақтың ерекшелігіне қарай басқаларға.

Мәлімет жинаудың түрлі тәсілдері мен көздері болады. Бір тәсіл немесе бір дереккөзді пайдалана отырып, толық ақпарат алу мүмкін емес, сондықтан толық ақпаратты жинау үшін түрлі тәсілдерді үйлестіру қажет. Әр тәсіл және дереккөздің өз артықшылықтары және кемшіліктері, және келесі талаптарға сәйкестігін бағалау үшін пайдаланылатын бағалау критериилері бар:

- Тұтастық
- Көрнекілік
- Сенімділік
- Уақыттылық (түсу жылдамдығы)
- Қажет шығындар (ақша, еңбек, уақыт)
- Арнайы дағдылар

Мәліметтерді жинаудың түрлі тәсілдері бар:

- Қадағалау
- Статистикалық көздерді зерттеу
- Ведомстволық құжаттарды зерттеу
- Жоспарлық құжаттарды және жобаларды зерттеу
- Мазмұнды талдау
- Сауалнамалар
- Сұхбат
- Топтық талқылаулар (фокус-топтар)
- Жұртшылықпен кездесулер



Мәліметтердің екі түрін сипаттауға болады:

- «Расталған» мәліметтер, олар әдетте факттерден тұрады, көбінесе сандық мәліметтер (цифрлар) және статистикалық өңдеуден өтуі тиіс. Негізгі көздер ресми статистикалық мәліметтер, ведомстволық құжаттар, сауалнамалар, сұхбат және т.б.
- «Расталмаған» мәліметтер, олар әдетте пікірлерден, идеялардан, бағалаудан, болжалдардан, үміттерден тұрады, бірақ барлық мүдделі жақтардан алынуы тиіс. Негізгі көздері сұхбат, фокус-топтар, ой-талқы, сауалнама өткізу және басқалар болып табылады.

Әдетте мәлімет жинау үдерісі кабинеттік зерттеулер (қолда бар мәліметтер) және орындарда зерттеулер (жаңа, қазіргі таңда жоқ ақпаратты жинау) өткізуден басталады. Кабинеттік зерттеулердің артықшылығы қолда бар ақпаратты қолдануда, бірақ мәселе бұл ақпараттың екінші қолдан алынғандығында және «біздің» қажеттіліктерімізді қанағаттандыруға бағытталмағандығында болып отыр. Орындарда өткізілетін зерттеулердің басымдығы мәліметтердің «бейімделгендігінде» және біздің қажеттіліктерге айна қатесіз сай келеді, алайда зерттеу мәліметтері қымбат, көп еңбек сіңіруді қажет етеді және көп уақыт алуы мүмкін.

### Мәлімет жинау үдерісі – тірек ауылдардың/округтердің тәжірибесі

- Сәйкес ауылдардың/округтердің қолданыстағы төлқұжаттары
- Ауыл/округ және сәйкес аудан туралы жарияланымдар
- Ауылдың/округтің қолда бар бұрынғы жоспарлары
- Аудандық және облыстық аумақты дамыту бағдарламалары
- Ауыл/округ әкімінің жылдық есебі
- Ауыл/округ әкімдіктерінен қолда бар мәліметтер
- Аудандық әкімдіктен қолда бар мәліметтер
- Облыс әкімдігінен қолда бар ақпараттар
- Мұрағаттан алынған мәліметтер
- Әкім және оның қызметкерлерімен сұхбат
- Азаматтардан кері байланыс
- Фокус топтың пікірталасы – тақырыптық жұмыс топтары және басқа арнайы топтар
- Жұмыс тобының мүшелерінің жеке пікірлері/тәжірибесі

Мәліметтерді жинау бойынша түгелірек ақпаратты 1-ші Қосымшадан табуға болады: Мәліметтерді жинау тәсілдері.

Мазмұнды мәліметтер келтірілгені аса маңызды. Мысалы, халықтың 60% ауыл шаруашылығында жұмыс істейтіні туралы мәлімдеу орынсыз. Бұл сан басқа (ұқсас) аумақтармен қалай салыстырылатындығын көру пайдалы. Осылайша екпін көрсетілімге қойылуы тиіс:

- Ұзақ уақыт барысындағы беталыстар (яғни соңғы 3-5 жыл)
- Дәл сондай кең контексте ұқсас басқа аумақтармен салыстырулар (сол аудандағы ауылдар/округтер немесе ұқсас ауылдарда/округтерде).

Мәлімет жинау маңызды, бірақ тиісті деңгейде ақпаратты талдау одан да маңызды. Аумақтағы ағымдағы ахуалмен, түрлі жетекші элементтер немесе факторлардың өзара әрекеттестігімен, ұқсас аумақтарға қатысты оның орнын қанағаттандыру және басты басымдықтар және кемшіліктер, мүмкіндіктер және қатерлерді анықтаумен байланысты басты қорытындыларды қалыптастыру осыған тәуелді болады. SWOT-талдауды өткізуден бұрын түрлі мәліметтер және ақпарат негізінде басты қорытындыларды қалыптастыру қажет екендігін айта кету керек.

## Қадам2.2: SWOT- талдау

SWOT-талдау тақырыптық жұмыс топтарының бірінші сессиясында өткізіледі –әр топ сәйкес салада.

SWOT-талдау (балама ретінде- SWOT матрицасы) ағылшын тілінде «Басымдықтар (Strengths) және кемшіліктер (Weaknesses), мүмкіндіктер (Opportunities) және қатерлер (Threats)» сөздері үшін аббревиатураны білдіреді. Аталмыш тәсіл аумақты дамыту саласында басымдықтар мен кемшіліктерді түсіну және даму үшін мүмкіндіктерді және даму үдерісінде тап болуы мүмкін қатерлерді анықтау үшін өте пайдалы.



Басымдықтар - ішкі факторлар	Мүмкіндіктер–сыртқы факторлар
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Түрлі жағдайларды, салада немесе қызметтегі тиісті түрде жұмыс істеп тұрған оң сәттер;</li> <li>• Өз мақсаттарына жету үшін ұйымның (ауылдың/ округтің әкімдігі) пайдалана алатын қоры немесе әлеуеті ;</li> <li>• Басқа ауылдар/округтермен немесе ел бойынша орташа көрсеткішпен салыстырғандағы ұйымның қолында бар қоры, икемі немесе басқа басымдығы;</li> <li>• Ұйым үшін бәсекелік артықшылық беретін ерекше қасиет;</li> <li>• Ауылдың/округтің пайдаланған қорлары.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Артықшылықтар және кемшіліктерге негізделетін мүмкіндіктер;</li> <li>• Ұйым (әкімдік) ортасындағы әрбір қолайлы жағдай;</li> <li>• Сыртқы пайдалар айдан анық және белгілі бір әрекеттерді жасаған жағдайда іске асырылуы мүмкін жағдайлар;</li> <li>• Сыртқы ортаның аса қолайлы элементтері;</li> <li>• Толық көлемде пайдаланылмай отырған сыртқы ортаның қорлары.</li> </ul>
Кемшіліктер–ішкі факторлар	Қатерлер – сыртқы факторлар
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нашар жұмыс істейтін немесе жақсы жұмыс істеуге болатын жақтар;</li> <li>• Мақсатқа жетуге кедергі келтіретін кемшіліктер немесе сәтсіздіктер;</li> <li>• Ауылдың/округтің дамуына қатты кедергі келтіретін шектеулер немесе қорлардың, дағдылар және икемділіктердің болмауы;</li> <li>• Басқа ауылдармен/округтермен немесе ел бойынша орташа көрсеткішпен салыстырғанда ауылдың/округтің дамымағандығының сипаттамасы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Өсу немесе өзгерістер енгізу үшін мүмкіндікті азайтатын кедергілер;</li> <li>• Даму жоспарын қатерге тігетін ұйым ортасындағы кез келген қолайсыз жағдай;</li> <li>• Тиісті шараларды қолданбаған жағдайда, ұйым үшін әлеуетті қауіпті сыртқы оқиғаларға немесе нәтижелерге әкеліп соқтыратын жағдайлар; ұйым оларға белсенді қарсыласуы керек;</li> <li>• Сыртқы ортаның ең нашар элементтері;</li> <li>• Ұйым әсер ете алмайтын факттер/үдерістер.</li> </ul>



## SWOT –талдауды қалай қолдану керек?

SWOT-талдау аясы тар мақсат емес. Ол (1) артықшылықтарды толық қанды қолдану; (2) кемшіліктерді жою; (3) мүмкіндіктерді пайдалану және (4) қатерлерді жеңілдетуді қамтамасыз ететін әрекеттер қисынын анықтай отырып, жоспардың стратегиялық бөлімін әзірлеу үшін қолданылады.

Қолда бар ақпаратты кабинеттік зерттеуден кейін сәйкес ауыл/округ үшін бастапқы ахуалдық талдау жүргізіледі. Қосымша мәліметтерді жинауды іске асырады және үш тақырыптық жұмыс топтарының алғашқы кездесулері барысында SWOT-өткізеді. Негізгі мақсаты халықтың түрлі кәсіби, әлеуметтік және әлсіз топтарынан мүмкіндігінше көп ақпаратты алуға бағытталған фокус-топтарды, сұхбат, сауалнамаларды пайдалана отырып, кейбір далалық зерттеулерді алдын ала орындап тастауға болады. Әр тақырыптық топ сәйкес сала үшін SWOT әзірлейді (толығырақ). Үш тақырыптық SWOT-талдау негізінде бір ортақ SWOT–талдау жасалады, одан кейін аулдық инклюзивті жоспарлаудың келесі кезеңі барысында кірісу қисыны әзірленеді. Үш тақырыптық жұмыс топтарының кездесулерін өткізу кезінде келесі негізгі ережелер сақталуы тиіс:

- Қай басқарма немесе қай мекеменің өкілі болмасын барлық қатысушылар бірдей;
- Барлық қатысушыларды қатысуға ынталандыру;
- Талқылау барысында топ қатысушыларының пікірлерінің бәтуаластығына қол жеткізілуі тиіс;
- Пікірлер қайшылығы орын алған жағдайда оларды екі пікірге дейін қысқартыңыз және көрсетілген пікірдің жақтастарын көрсетіңіз. Оларды кейін жоспармен жүргізілетін жұмыстың аяқталу кезеңінде талқылаңыздар;
- Өзіңіздің фасилитатор және сыртқы сарапшы рөліңізге құрметпен қатынасыңыз –топты өзіңіздің сарапшы ретіндегі рөліңі туралы хабардар етіңіз;
- Ой-талқы, басқаша айту, түйіндеу техникасын пайдаланыңыз.

Аталмыш кезеңнің нәтижесі салалық SWOT-талдау және салалық SWOT-талдаулардың аса маңызды сипаттамаларының жиынтығы ретінде жалпы SWOT–талдау болады.



<b>3-ші кезең:</b> Қалаулы бағытты анықтау – көрініс, стратегиялық мақсаттар және басым бағыттар	<b>Қадам 3.1</b>	<b>SWOT –талдаудан тұжырымдамаға</b>
	<b>Қадам 3.2</b>	<b>Стратегиялық мақсаттар және сәйкес басым бағыттар</b>

Ахуалдық талдау және SWOT–талдау өткізгеннен кейін («Біз қазір қай жердеміз» деген сұраққа жауап бергеннен кейін), келесі кезең жоспардың стратегиялық бөлігін әзірлеуге көшу болады – тұжырымдаманы, стратегиялық мақсаттарды және басым бағыттарды анықтау. Көрсетілген тармақтарды пысықтап алғаннан кейін «Біз неге қол жеткізгіміз келеді?» деген сұраққа жауап алуға болады.

Таяудағы 5 жылға даму тұжырымдамасын анықтау 5 жылдан кейін Сіз қол жеткізгіңіз келетін қалаулы ахуал. Бұл 5 жыл өткеннен кейінгі ахуал туралы Сіз көргіңіз келетін шынайы көрініс. Стратегиялық мақсаттар бұл Сіздің әр салада қол жеткізгіңіз келетін ахуал. Салалар (экономика және ауыл шаруашылығы, әлеуметтік инфрақұрылым және әлеуметтік қызметтер, инженерлік инфрақұрылым және техникалық қызмет көрсету) өте кең болғандықтан әрбір стратегиялық мақсат үшін басым бағыттарды анықтап алу жөн болады. Басым бағыттардың әрқайсысында өзінің жеке жедел мақсаты болады – Сіз қол жеткізгіңіз келетін қалаулы ахуалды дамыту.

Стратегиялық мақсаттарды, басым бағыттарды және жедел мақсаттарды анықтау ахуалдық талдау және SWOT-талдау негізінде іске асырылады. Тақырыптық жұмыс топтарына оларды екінші сессия барысында тұжырымдау біршама қиын болуы мүмкін, осы себептен Әкім және әкім аппараты стратегиялық мақсаттар және басым бағыттардың жобаларын алдын ала ойластырып және тұжырымдап қойғаны абзал.

Тақырыптық жұмыс топтарының екінші сессиясы барысында стратегиялық мақсаттар және басым бағыттардың жобасы барлық қатысушылармен талқыланады және олармен жұмыс аяқталады.





### **Қадам3.1 SWOT-талдаудан тұжырымдамаға**

#### **Тұжырымдама**

Сіздің көрінісіңіз — ол Сіздің арманыңыз. Бұл Сіздің қауымдастық үшін мінсіз жағдайлар ретінде қарастыратын ахуал; яғни сіз үшін маңызды барлық мәселелер және барлық мүмкіндіктер қарастырылғаннан кейін барлығы қалай болатындығы. Өздері үшін белгілі бір көріністі көретіндердің көбі үшін айқын белгілер болады. Жалпы көрініс келесідей болу керек:

- қауымдастықтың барлық мүшелері түсінікті және ортақ;
- даму үшін перспективалардың кең жиынтығын қамту үшін айтарлықтай көлемді;
- жоспарлау үдерісінің барлық қатысушылары үшін рухтандырғыш және жігерлендігіш.

Көрініс жоспарлау үдерісіне қатысып отырғандардың әрқайсысының үлесінің қисынды және жігерлендіргіш мазмұндамасы болып табылады. Тақырыптық жұмыс топтарының бірінші сессиясы барысында көріністің жобасы тұжырымдалады, ал түпкілікті нұсқасы тақырыптық жұмыс топтарының екінші сессиясы барысында келісіледі.

Қатысушылардың жоспарлау үдерісіне қосатын үлесін, сонымен қатар жоспарлау үдерісіне тікелей қатыспайтын қауымдастық өкілдерінің үлесін алу үшін сессия фасилитаторы екіден кем емес тәсіл қолдануы мүмкін:

- тақырыптық жұмыс топтарының мүшелерімен ой-талқылар сессиялары;
- картада баяндалған, содан кейін қысқартылған түрде ұсынылған жеке пікірлер;
- көрініс тақырыптық жұмыс топтарының мүшелері және Жоспарлау бойынша комитетімен мақұлданған болуы тиіс.

Көріністі жасау үдерісін жеңілдету үшін фасилитатор келесі сұрақтарды қоюы мүмкін:

- Сіздің қауымдастығыңызға қатысты Сіздің арманыңыз қандай?
- Сіз нені өзгерткіңіз келеді?
- Сіз қандай қауымдастықтар құрғыңыз келеді?
- Қауымдастықтың қандай негізгі сұрақтарын және мәселелерін Сіз көріп тұрсыз?
- Қауымдастықтың қандай негізгі күшті жақтарын және басымдықтарын Сіз көріп тұрсыз?
- Сіз қалай ойласыз, жоспарлау бойынша осы талпыныстардың мақсаты қандай болуы тиіс?
- Неге осы мәселелерді шешу қажет? Бұдан кім пайда көреді?
- Жетістік қандай болады?



Тірек округтің көрінісінің мысалы

«Қала сияқты ауыл»

«Мен өз ауылымды мақтан тұтамын. Бәрі тамаша. Маған таза ауада және әдемі гүлдердің арасында тұрған ыңғайлы. Бес жылдан кейін осында өмір бұдан да жақсы болады –шағын кәсіпкерлік дамиды және ауыл жұмаққа айналады. Адамдардың дені сау болады, ал жаңа спорт кешені әлем чемпиондарын даярлап шығарады».

XXX округінде қанымдау және нарықтарға шығу үшін мақсаттарында күштер біріктірілетін агрокешені және іргедегі шаруашылығы бар заманауи ауыл шаруашылығы жақсы дамыған. Жергілікті жемшөп өндірісінің арқасында үй жануарлары және етті өңдеу көлемдері екі есеге артты. Күріш өндіруді әртараптандырудың арқасында жаңа жеміс бақшалары мен жүзім алқаптары құрылып жатыр. Жастардың жақсы білімі бар және бизнес және қаржы қорларына қолжетімділікті үшін қолайлы жағдайларды жасай отырып өз бизнесін ашуға ынтасы бар. Жергілікті деңгейде барлық қызметтерді (автомобиль жуу және техникалық қызмет көрсету, нан өнімдерін пісіру, аптека және т.б.) шағын бизнес ұсынады. Жұмыссыздық және кедейлік шегінен төмен өмір сүретін отбасылар жоқ, бұл ретте жалақы басқа округтермен салыстырғанда әжептәуір жоғары.

XXX округінің мектебінде және балабақшасында заманауи жабдықтар бар және үш түрлі тілді меңгеру үшін тіл сыныптары жұмыс істейді. Барлық балалар «ағылшынша сөйлейміз» бастамашыл бағдарламасына барады. Аурухана жөнделген және жақсы жабдықталған, соның ішінде заманауи жедел жәрдем машиналары бар. Азаматтар өз денсаулығын күтеді, соңғы жылдары жыл сайынғы туу және өмір сүру ұзақтығы көрсеткіші өсті, бұнымен қатар мүмкіндігі шектеулі адамдар саны қысқарды. Құрылған Мәдениет орталығы мемлекеттік-жеке меншік әріптестіктің үздік үлгісі бола алады, ол жергілікті салттарды сақтайды. Мәдениет орталығында көптеген драматикалық қойылымдар ұсынылады, ән және би ұжымдарын ұйымдастырады, поэзиялық және көркем үйірмелер жұмыс істеп тұр. «Шебер әжелердің» бұйымдары XXX және XXX облысқа келіп кететін туристтерге сатылады. Спорт объектісі толық қанды пайдаланылады, оның іргесінде айтарлықтай бәсекеге қабілетті спортшылар өсіп шықты.

XXX округінде барлық көшелер асфальтталған және бапталған, ыңғайлы жаяу жолдар және тартымды жасыл аймақтар бар. Ауыл 100% газдандырылған, онда қоғамдық ғимараттар үшін электр, су және орталықтандырылған жылумен жабдықтау бар. Бар инфрақұрылым мүмкіндігі шектеулі жандардың өмір сүруіне бейімделіп әзірленген. Электр жүйесі жаңартылып отырады және қажет деңгейде қызмет көрсетіліп отырады. Қалаға және аудан орталығына дейін әр тұрғынға қол жетімді ыңғайлы көлік ұйымдастырылған. Қалдықтарды жинау және басқару экологиялық талаптарға сәйкес тиімді ұйымдастырылған. 2009 жылғы қалаларды дамыту бойынша бас жоспарлар іске асырылуда және жаңа іскер және тұрғын үй құрылысы үшін мүмкіндіктер берілуде. Мемлекеттік қызметтерді ұсыну үдерісі жақсы ұйымдастырылған және барлық қызметтер уақытылы көрсетіліп отырады. Баламалы энергия көздерін пайдалануды зерттеу жоспарлануда.

Округ әкімдігі Қоғамдық кеңес/Жергілікті қауымдастықтың жиналысын әзірлеу бойынша барлық қызметті үйлестіріп отырады және және кері байланыс пен түрлі кеңестер және азаматтық топтардан идеялар алады. Әркім өзін қоғам бөлігі ретінде сезінеді және оның дамуына өз үлесін қосады.

XXX округі басқа округтер үшін жігерлендіруші үлгі болады.

### **Қадам 3.2 Стратегиялық мақсаттар және сәйкес басым бағыттар**

Стратегиялық мақсаттар болашаққа бағытталған және қалаулы ахуал қазіргі жағдайларды ұстап тұруға бағытталған болса да қалаулы болашаққа баланады. Мақсаттар құралдар емес, түпкілікті нәтижелер болып табылады. Олар біздің нені қалайтынымызды анықтайды. Егер олар тіптен қандай жағдай орын алу керек екендігіне шоғырланатын болса, онда ол тым екінші кезектегі маңызға ие болуы керек. Мақсаттар саны тым көп болғаннан көрі бірнешеу болған дұрыс. Көп мақсаттарды қарастырған жағдайда олардың басымдығын анықтап алған жөн. Егер біз басымдықтарды орын орынымен орналастырмайтын болсақ, онда оларға автоматты түрде тең басымдық берілетін болады.



Стратегиялық мақсаттар келесідей болуы керек:

- Барлық мүдделі жақтар және жалпақ жұртқа түсінікті болу үшін айқын анықталған және жеткілікті түрде толық түсіндірілген;
- Жеке міндеттердің ерікті жинағы ретінде емес, жалпы иерархиялық жүйе ретінде әзірленген. Мақсаттар жүйесі қисынды және жүйелі болуы керек. Бұл мақсаттар және мәселелер арасында қисынды өзара байланыс және келістілікке қол жеткізілгендігін білдіреді. Мақсаттар жүйесі де ішкі қайшылықсыз болуы керек;
- «Жігерлендіретін», бірақ шындыққа негізделген –қазіргі қорларды қолданған жағдайда және белгіленген қол жетімді болуы керек, бұл бұрынғыдай күрделі міндет. Аса өр мақсаттар және оңай қол жеткізілетін мақсаттардың екеуі де оларды іске асырудағы қатысушылардың ынтасының жойылу қаупін жасырады;
- Айырықша жағдайларды ескере отырып, бірегей (шынайы) болуы керек. Кез келген жағдайда кез келген ауылға немесе округке қолдануға болатын жергілікті дамудың әмбебап мақсаттары болмайды. Басқа округтердің мақсаттарын және жоспарларын алып пайдалану аумақтық қауымдастықтың өзіне тән қасиеті мен оның мәселелерін жоғалтуға әкеліп соқтырады, және лайықсыз мақсаттардың пайда болу қатері орын алады.
- Мақсаттар ортақ болуы тиіс және үдеріске қатысып отырғандардың барлығымен, кең деңгейде – барлық мүдделі жақтармен мақұлданған болуы керек. Олар түрлі топтардың мүдделерімен үйлестірілуі керек және қоғамда ауыр шиеленістерге әкеліп соқтырмауы тиіс.

Соңғы талапқа ерекше зейін қойылуы тиіс – егер мақсаттар ортақ және қолайлы болмаса, онда біріктірілген жоспар жергілікті биліктің ғана емес, сондай-ақ даму үдерісінің басқа қатысушыларының да қызметінің бағыты бойынша өз рөлін орындай алмайды. Бұндай келісілушілікке қол жеткізу оңай шаруа емес және дәл сондықтан барлық мүдделі жақтардың жоспарды әзірлеуге қатысуы соншалықты маңызды болып табылады.

Әр тақырып бойынша бір стратегиялық мақсат әзірлеу ұсынылады:

- Экономика және ауыл шаруашылығы;
- Әлеуметтік инфрақұрылым және әлеуметтік қызметтер;
- Инженерлік инфрақұрылым және техникалық қызмет көрсету, көлік, байланыс, экология және мемлекеттік қызметтер.

SMART –формуланы қолдану жоспарлау тәжірибесінде кеңінен тараған. SMART-мақсат келесі критерийлерге сәйкес болуы керек:

- Нақты: олар анық, мақсатты және екі ойлылықты және түсінбеушілікті тудырмайды;
- Өлшемді: Біз мақсатқа қол жеткізіліп жатқандығы туралы білетін боламыз: ең дұрысы егер оған қол жеткізілмесе біз «неге жоқ?» және «бұл қалайша орын алды» дегенді анықтауға құлықты болуымыз керек;
- Қолжетімді: олар тиімді және шындыққа негізделген және сенімсіз өршіл емес. Олар келісілген мақсаттардан тұрады, бұл олардың жоғарыдан түсірілмей бірге немесе барлығын қамтитын жоспарлау үдерісі көмегімен әзірленгендігін білдіреді.
- Сәйкес: мақсаттар сала және қоғамға қатысты болуы тиіс. Бұл олардың көріністі бейнелеуі керек екендігін білдіреді; бизнес/қызмет саласына қарасты; жоспарлау үдерісіне қатысушы ауыл әкімдігі және топтардың құзыреттілігіне қатысты.
- Мерзімдері шектеулі: бұл мақсатқа жету үшін мерзімдік мақсаттық көрсеткіш тоқтатуды білдіреді.

SMART-мақсатты анықтаудың дайын үлгісі ретінде келесі кезектілік болады: өзгеріс саласы; өзгеріс бағыты; мақсат; өзгеріс дәрежесі; қол жеткізу мерзімі.



Мысал:

- Өзгеріс саласы–шағын бизнесті дамыту
- Өзгеріс бағыты–бұдан әрі даму
- Мақсат –жаңа шағын кәсіпорындар құру
- Өзгеріс дәрежесі–екіден кем емес жақында құрылған кәсіпорындар
- Мерзімдік шектеулер–жыл сайын

Мақсат: «Жоспарды іске асыру барысында жыл сайын екіден кем емес жаңа шағын кәсіпорын құра отырып, шағын бизнестің дамуын нығайту».

Қор тапшылығына байланысты үшеуден артық мақсаттарға басымдық беру керек. Жақын болашақта қол жеткізуге болатын және дамуға әсер ете алатын ең тиімді (шығындардың ең төмен ауқымымен) мақсаттарға зейінді жұмылдырған жөн болады. Келесі критерийлер пайдаланылуы мүмкін:

- мақсаттың және сәйкесінше міндеттің маңыздылығы (мысалы, іске қосылған тұлғалар саны бойынша санауға болады);
- міндеттің жеделдік дәрежесі (жоғары жеделдік дәрежесімен байланысты мәселелер басым ғана емес, әдетте олар қысқа мерзімді мақсат ретінде шешіледі);
- жүзеге асушылық дәрежесі–іске асыру қарапайым және аз қорларды қажет ететін мақсаттар оңтайлы болып табылады;
- басқа мақсаттармен байланыс –маңызды (басым) мақсаттар ретінде бұрын тоқтатылған мақсаттарға жету үшін қажетті жағдай болып табылатын мақсаттарға басымдық беріледі .

Сәйкес басым бағыттар

Әрбір стратегиялық мақсаттың бірнеше басым бағыты болуы мүмкін. Мысалы, әлеуметтік инфрақұрылымды және қызметтерді жақсартумен байланысты стратегиялық мақсаттың келесілермен байланысты бірнеше басым бағыттары болуы мүмкін:

- Білім берумен
- Денсаулықпен
- Мәдениет және спортпен
- Әлеуметтік саламен
- Мүмкіндігі шектеулі адамдармен
- Әлсіз топтармен (жастар, әйелдер, қарттар).

Басым бағыттардың әрқайсысының жақсы тұжырымдалған жедел мақсаты болу керек. Әрбір басым бағыт үшін жедел мақсатты тұжырымдауға арналған дайын үлгі стратегиялық мақсатты тұжырымдау бойынша дайын үлгіге ұқсас: өзгеріс саласы; өзгеріс бағыты; мақсат; өзгеріс дәрежесі; қол жеткізу мерзімдері.



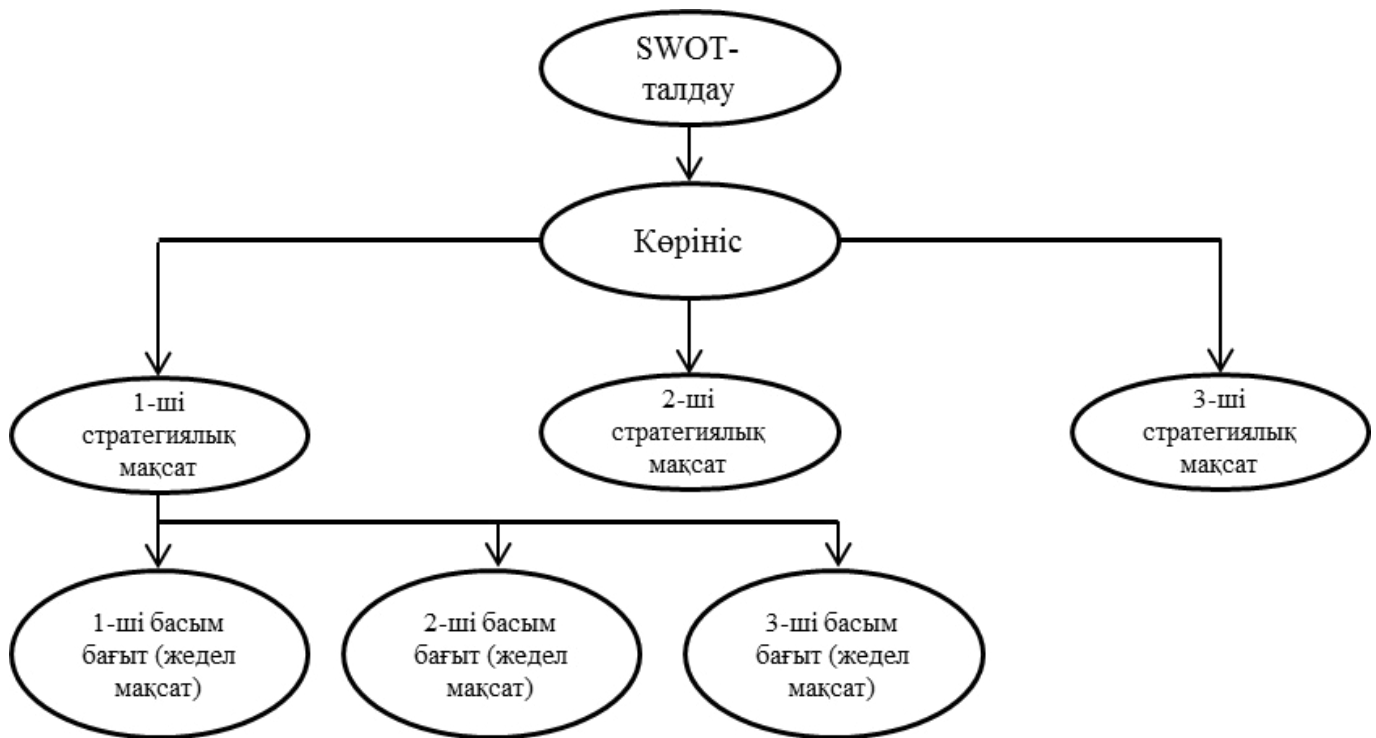
Мысал:

- Өзгеріс саласы—жастар арасындағы жұмыссыздық
- Өзгеріс бағыты –жұмыссыздық деңгейін азайту
- Мақсат –бағдарламаға қатысуға тағылымгерлерді тарту
- Өзгеріс дәрежесі - 75%-ы жұмысқа ие болады
- Мерзімдік шектеулер—бағдарлама аяқталғаннан кейін 6 ай барысында.

Жедел мақсат келесі түрде тұжырымдалады: «Бағдарлама аяқталғаннан кейін алты ай ішінде тағылымгерлердің 75% жұмыспен толық қамти отырып, жастар арасындағы жұмыссыздық деңгейін азайту».

#### КӨРІНІС, СТРАТЕГИЯЛЫҚ МАҚСАТТАР ЖӘНЕ ЖЕДЕЛ МАҚСАТТАР АРАСЫНДАҒЫ ӨЗАРА БАЙЛАНЫС

Төменде көрсетілгендей жоспардың стратегиялық бөлімінің өзінің қисынды кезектілігі бар: SWOT - талдау бұл даму көрінісін және стратегиялық мақсаттарды тұжырымдау үшін бастапқы нүкте. Әр стратегиялық мақсат шеңберінде басым бағыттар тұжырымдалған (болашақ даму фокусы б). Басым бағыттардың әрқайсысының өзінің жедел мақсаты бар. Тақырыптық жұмыс топтарының екінші сессиясы барысында Жоспарлау бойынша комитет мақұлдаған жоспардың стратегиялық бөлімі талқыланды және келісілді .





4-ші кезең: Мақсатқа жету тәсілдерін анықтау – Іс-шаралар және көрсеткіштер жоспары	Қадам 4.1	Мақсаттардан әрекет ету жоспарына
	Қадам 4.2	SMART - көрсеткіштер

Жоспардың стратегиялық бөлімін жасағаннан кейін «Сіз бұған қалай қол жеткізесіз?» деген сұрақтың кезегі келеді. Әрекет ету жоспары бұл сұраққа жауап болып келеді – сізге жобалар және іс-шараларды іске асыру қажет, осылайша, сіз көрініске және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізесіз.

Сіз мүмкін жобалар және іс-шараларды талдауды тақырыптық жұмыс топтарының екінші сессиясы барысында бастайсыз. Сіздің ауылыңызға/округіңізге қатысты қандай да бір жобалар немесе әрекеттер аудандық аумақтық даму жоспарында немесе облыстық ауылдық аудандарды дамыту жоспарында жоспарланбағаны туралы білу пайдалы болады. Сізге бұл жобаларды және іс-шараларды өз жоспарыңызға енгізу керек, осылайша, Сіздің қолыңызда өз аумағыңызда орындалуға тиісті барлық әрекеттер болады.

Сізге тек қана инфрақұрылымдық жобаларды ғана ойластырып қоймай, жабдықтар, кәсіби даму, желілерді немесе/және қауымдастықтарды құру туралы да ойланған дұрыс. Осылайша Сіз, жеке инфрақұрылымдық идеяларыңызды толықтыратын «жұмсақ шараны» жоспарлап қоюыңыз керек. Мысалы, егер Сіз жаңа балабақша салуды жоспарласаңыз, сізге тек ғимаратты ғана ескеріп қоймай балаларға арналған барлық қажет жабдықтарды, барлық материалдарды, мұғалімдер үшін біліктілікті жоғарылату курстарын, балабақша жұмысын жақсартуға бағытталған Директордың шешімдерін қолдау үшін ата-аналар қауымдастығын құру және т.б. ескеру қажет.

Әрекеттер жоспары кешенді даму жоспарының аса маңызды бөлігі болып табылады, өйткені ол бойынша пікірталастар тақырыптық жұмыс топтарының үшінші сессиясы барысында жалғасатын болады. Екінші және үшінші сессиялар арасындағы кезең өздері өкілдік ететін сәйкес топтардың барлық қатысушыларымен талқылағаннан кейін жобалар/іс-шаралар үшін жаңа идеялар әзірлеу үшін пайдаланылуы тиіс.



#### **Қадам 4.1: Мақсаттардан әрекет ету жоспарына**

Стратегияны іске асырудың (көріністі және мақсаттарды) негізгі шарты толық қанды Әрекет ету жоспары болып табылады. Жоспарға енгізілуге тиісті ақпаратқа толықтыру ретінде (төменде қараңыз) жоспарды іске асыру, оны мониторингілеу, Жоспарлау бойынша комитеттің бағалау және жаңарту үдерісін нақты анықтау қажет. Жоспарды іске асыру бойынша бірігіп жұмыс істеу үшін Сіз түрлі мүдделі жақтар (және жалпы қоғам) үшін көрсетілетін жәрдем түрін анықтай аласыз.



Әрекет ету жоспары Кешенді даму жоспарын іске асыру үшін іргетас болып табылады және оны әзірлеу жоспарлау үдерісінің аса маңызды бөлігі. Жоспарлау әрекеті қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін қабылдау керек жоспарлау, барлық әрекеттер мен қадамдарды орындау және бақылауға мүмкіндік беретін құрылымдалған ақпараттан тұрады.

Әрекет ету жоспарында келесілер баяндалған:

- Әрекеттер;
- Мерзімдер/мерзімдік шектеулер (қызметті іске асыру кезеңі)
- Шығындар (алдын ала деректер);
- Қаржыландыру кезінде қолда бар/ұсынылғанжәнеқажет/сақтандырылмаған қаражаттар, соның ішінде қаржыландыру көздері;
- Іске асыруға жауапты тұлғалар (соның ішінде, кім жауапты және кім қатысады);
- Тиімділік көрсеткіштері (нәтижелер үшін);
- Ашылған жұмыс орындарының саны (қазіргі әдіснама бойынша талап етіледі)
- Басымдық деңгейі (таңдау бойынша).

Әрекет ету жоспарын әзірлеуді екі сатыда/кезеңде іске асыруға болады:

(1) Алдын ала әрекет ету жоспарында негізгі зейін басты мәселелерге қойылады, жоспар жалпы түрде ұсынылған (не, қашан және кіммен). Аталмыш кезең тақырыптық жұмыс топтарымен жеңілдетілген талқылау барысында өтеді (екінші және үшінші сессиялардың бөлімдері).

(2) Түпкілікті әрекет ету жоспары толық қанды баяндалған және жоғарыда айтылған басқа сұрақтарды қарастырады. Аталмыш кезең кешенді даму жоспарын жазу үшін тағайындалған командамен іске асырылады (ауыл әкімі және әкім аппараты).

Егер жұмыстың алдыңғы сатылары қажет деңгейде орындалатын болса, әрекеттерді тұжырымдау біршама жеңілдейді. Олар мақсаттар және басым бағыттардың қисынды нәтижесі болып табылады.

Әрекеттерді тұжырымдауға негізгі талаптар келесілерде, өйткені олар:

- мақсаттарды (өз кезегінде көріністі көрсететін) көрсетіп қана қоймайды, бірақ іс жүзінде оларға қол жеткізуге әкеледі;
- болашақта тек теріс салдары немесе басқа да жағымсыз әсерлері жоқ;
- басқарылмалы;
- қол жеткізу жағынан бағалана алады .

Кейбір іс-шаралар кешенді сипаттамаға ие және жобалар (қызметтің толығырақ сипаттамасы бар) ретінде әзірленуі тиіс. Жоба тоқтатылған (шектеулі) мерзімде және көрсетілген қорлар бар болған жағдайда белгілі бір нәтижеге жетуге бағытталған іс-шаралар кешені болып табылады. Бұл жоспардың міндеттерін орындауға көмектесетін жеке операция. Жобаның түрлі кезеңдерін анық бөлу қажет, әсіресе жеткілікті қаржыландыруды қажет ететін ірі жобаларға қатысты –дайындаудан орындауға. Жобаның түрлі кезеңдері әртүрлі көздерден қаржыландырылатындығын, жеке сатылар көбінесе бір бірінен уақыттық өлшемде «алшақтатылғандығын», сонымен қатар алғашқы сатылар келесі сатыларға алғышарт болатындығын есте сақтаңыз.

#### Қадам4.2: SMART-көрсеткіштерін

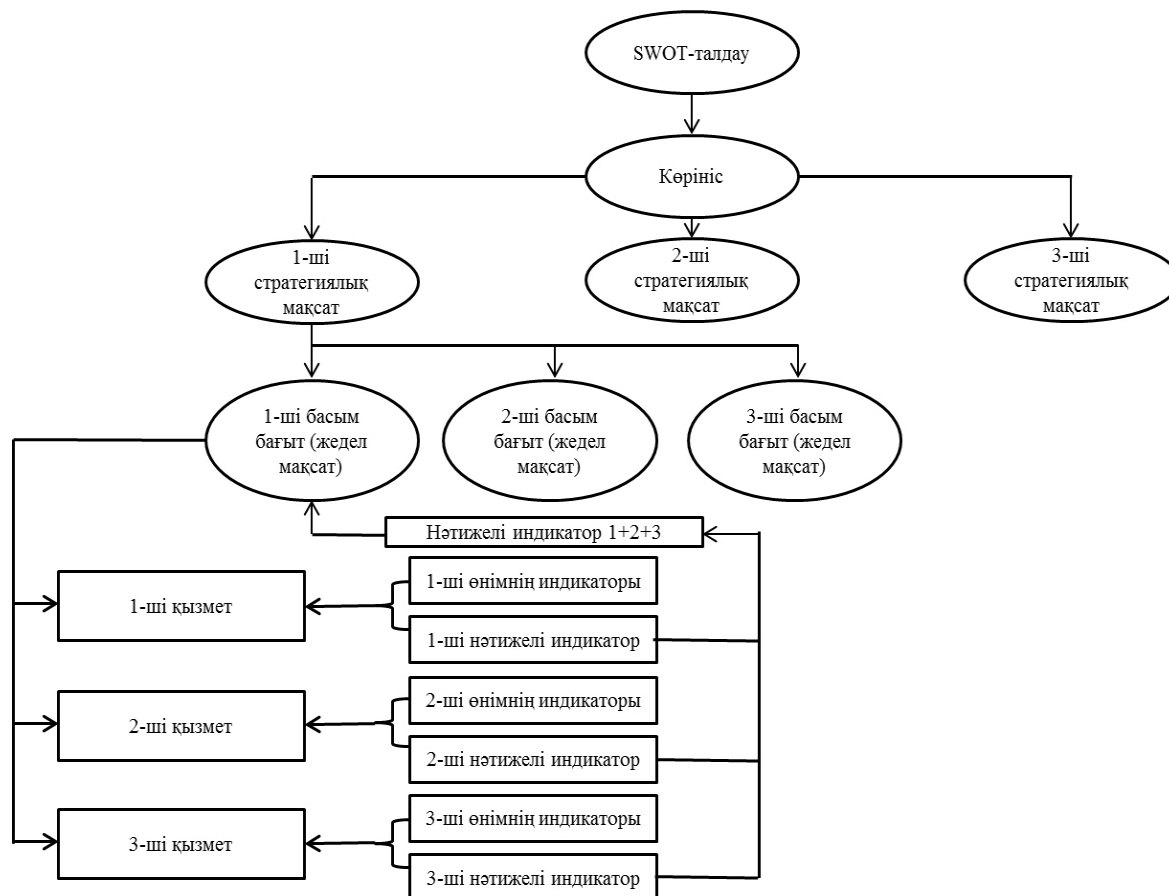
Әр жоспарды кезең сайын мониторингілеп және бағалап отыру қажет, өйткені Сіз белгілі бір кезеңдерден кейін жоспарлар қандай дәрежеде орындалып жатқанын білетін боласыз. Өзіңіздің ілгерілігіңізді қадағалау және бағалау үшін Сіздің әр жобаңыз/қызметіңіз үшін мақсаттарды анықтайтын көрсеткіштеріңіз болу керек. Көрсеткіш ахуалдағы өзгерістерді немесе осы саладағы өрлеуді, немесе қызметтің, жобаның немесе бағдарламаның нәтижелерін суреттеу үшін пайдаланылатын шама болып табылады.



Мониторинг және бағалау үшін көрсеткіштердің әртүрлі үлгілері болады, олардың келесілері ең қолайлылары болып табылады:

- Өнім/алынған мәліметтер –ол тікелей әрекеттермен, жобамен, іс-шаралар тобымен жасалады.
- Нәтиже–өнімді алу нәтижесінде мақсатты топ үшін пайда.
- Әсер ету–мақсаттық топ үшін ұзақ мерзімді салдар немесе жұртшылық үшін ұзақ мерзімді әсер.
- Өрлеу көрсеткіштері–іске асыру мерзімдері, қызметті іске асыру деңгейі.
- Қаржылық көрсеткіштер–жоспарланған іс-шаралар үшін қаражаттарды пайдалану.

Ауылдық деңгейдегі кешенді даму жоспарларында зейінді негізінен өнімге және нәтижелі көрсеткіштерге қоюға кеңес беріледі, бірақ сондай-ақ өрлеу және қаржылық көрсеткіштерді пайдалануға болады. Әрекет ету жоспары шеңберінде өнім үшін бір көрсеткіш және әрбір әрекет үшін нәтижелі көрсеткіш анықтау жеткілікті екендігін тәжірибе көрсетіп отыр. Басым бағыттардың бірінің шеңберінде әрекеттер үшін анықталған нәтиже көрсеткіштері сәйкес басым бағыттың жедел мақсатына қол жеткізуді өлшеу үшін пайдаланылатын болады. Ең маңызды талап әр көрсеткіш үшін қажет рас мәліметтер жинау үшін мүмкіндіктердің болуы болып табылады.



Мониторинг және бағалау арналған көрсеткіштер объективті тексерілуі керек (сол баяғы көрсеткіштерді бағалайтын әртүрлі адамдар ұқсас нәтижелерге қол жеткізеді). Олар сапа (Q), сан (Q), уақыт (T), мақсаттық топ (T), орын (P) тұрғысынан анықталуы тиіс. Аталмыш үдеріс тұжырымдаманы қалыптастыру деп аталады. Әрбір көрсеткіш бойынша алынған бастапқы ақпараттың өрлеуін бағалау үшін шара талап етіледі.

Көрсеткішке байланысты келесілерді анықтау қажет:

- Сан (Q): қанша?
- Сапа (Q): Қаншалықты жақсы?
- Мақсат (T): кім үшін?
- Уақыт (T): қашан/қаншалықты ұзақ?
- Орын (P): қайда?

Мысал:

Орынсыз көрсеткіш: Жергілікті мемлекеттік қызметтерді жобаларды әзірлеуге оқыту.

Сәйкес көрсеткіш: 2015 жылы қыркүйекте жергілікті биліктің 15 өкіліне арнап өткізілген жобаларды әзірлеу бойынша төрткүндік оқу модулі.

Жоспарлау бойынша комитет кешенді даму жоспарына мониторинг жүргізуге жауапты. Бөлінетін қаражат көлеміне және іске асырылған іс-шараларға байланысты мониторинг жүргізуді әр 6 ай сайын немесе жылына бір рет іске асыруға болады. Мониторинг нәтижелері туралы есеп жергілікті қауымдастықтың кездесуінде талқыланады және қажет болған жағдайда жоспарды түзету үшін шешім қабылданады. Жергілікті қауымдастықтың кездесуі Жоспарлау бойынша комитетке мониторинг нәтижелері негізінде жоспарды түзету үшін нұсқаулар беруі мүмкін.

Кешенді даму жоспарының толық қанды құрылымы 3-ші қосымшада көрсетілген.



<b>5-ші кезең: Қорлар мен әлеуетті жұмылдыру –Серіктестікті қаржыландыру</b>	<b>Қадам 5.1</b>	<b>Мүмкін болатын қаржы көздері</b>
	<b>Қадам 5.2</b>	<b>Іске асыру мақсатында серіктестік</b>

Кешенді даму жоспарын әзірлеу айтарлықтай маңызды үдеріс, егер қорлар жұмылдырылмаған және оны іске асыру үшін мүмкіндіктер пайдаланылмаған жағдайда, онда ол да жай ғана құжат болып қалып қоюы мүмкін. Бұл үдерісте ауыл әкімі және Жоспарлау бойынша комитет айтарлықтай рөл ойнайды. Барлық мүмкін болатын қаржы көздері зерттелуі тиіс, және іске асыру үдерісіне қатысу үшін жоспарды іске асыруға өз үлесін қоса алатын әр тұлғамен байланыс орнату және шақыру қажет.

Ауыл әкімі қолданыстағы мемлекеттік бағдарламалар, бизнесті қолдау бойынша қолданыстағы бағдарламалар, сонымен қатар аудандық және облыстық бюджет шеңберінде қаржыландыру мүмкіндіктері туралы ақпаратты іздеуде белсенділік танытуға тиіс. Мемлекеттік мекемелер әлеуметтік және инженерлік инфрақұрылымды дамытуға жауапты болған кезде, экономика және ауыл шаруашылығының дамуы негізінен жеке бастамаларға тәуелді. Әкімнің/әкімдіктің рөлі оның айырықша құзыретіндегі жеке кәсіпорындардан кез келген қолдауды дамыту және көрсету үшін қолайлы жағдайларды жасауда.

Желілерді құру және серіктестік қатынастар орнатудың маңыздылығы кем емес және тіпті кейбір деңгейде аумақтық дамуға жаңа тәсіл болып табылады. Әрбір жеке тұлғаның, ауыл шаруашылық өндірушінің немесе өңдеушінің өзіне тап болатын барлық мәселелерге жалғыз төтеп беруі кеңінен таралған көрініске айналып барады. Қауымдастықтар және қосымша құн тізбектерін құру сол баяғыдай сирек қолданылады. Нарықтарға бірігіп шығу немесе өнімді бірігіп сату немесе шикізатты бірігіп сатып алу айтарлықтай жоғары пайданы қамтамасыз етуі мүмкін. Адами капиталдың жақсартылып ұйымдастырылуы ауылдық аумақтарды дамыту үшін маңызды.

#### **Қадам 5.1: Мүмкін болатын қаржы көздері**

Кешенді даму жоспары жаңа қорлар құрмайды. Оның міндеті – қолда бар қорларды анықтау, жұмылдыру, тарту және тиімдірек пайдалану. Барлық мүмкін қаржы көздерін пайдалану үшін қаржы көздерінің көп болуын қамтамасыз талап етіледі. Басқа сөзбен айтқанда кешенді даму жоспары тек қаржы қорларына ғана мұқтаж болып қоймай, сондай-ақ материалдық, адами, ұйымдастырушылық және т.б. қорларға да мұқтаж. Жоспар туралы ақпаратты тарату және оны іске асыруға үлесін қоса алатын мекемелермен өзара әрекеттесу де маңызды.

Ең үздік сценарий қорлармен қамтамасыз етілген әрекет ету жоспары болуы мүмкін, бірақ іс жүзінде қызметті толықтай қаржыландыруға қол жеткізу мүмкін емес. Анықтап алу жеткілікті:

- (1) қандай қызметтер түрлері үшін белгілі немесе тым ықтимал қорлар бар;
- (2) қандай қызмет түрлері үшін мүмкін болатын қаржы көздері туралы ақпарат және ақша қорларын алу кепілі бар
- (3) қандай қызмет түрлері үшін мүмкін болатын қаржы көздеріне қатысты айқын түсінік те жоқ

Кешенді даму жоспары ғылыми зерттеулер үшін «алаңқайға» айналуға мүмкін. Қаржы көздерін анықтауды қызметтің өзіне қосуға болады (және қажет). Мемлекеттік-жеке меншік серіктестікті құруды белсенді ынталандыру және қолдау қажет.

Кешенді даму жоспарының мүмкін болатын қаржы көздері:

- Түрлі мемлекеттік бағдарламалар
- Облыстық бюджет
- Аудандық бюджет
- Ауыл әкімдігінің өз көздері
- Жеке инвестициялар
- Гранттар/несиелер беру сызбалары



- Халықаралық және демеушінің қолдау
- ҮЕҰ қорлары
- Жеке жәрдемдер
- Қаражат жинау бойынша компаниялар
- Тауарлар және қызметтер түріндегі жарналар



### **Қадам5.2: Жоспарды іске асыру мақсатында серіктестіктер**

Серіктестікте жұмыс жасау тек ақпаратпен алмасу және кеңес беру емес, сондай-ақ бірігіп шешім қабылдау және осы шешімдерді орындау бойынша бірігіп әрекет ету. Серіктестік қатынастар бірігіп жұмыс жасау және ортақ мақсатқа қол жеткізу мақсаттарында түрлі мүдделі жақтар арасындағы формалды және бейресми келісімдер болып табылады.

- Кешенді даму жоспарын іске асыру мақсаттарында серіктестік

Кешенді даму жоспарын іске асыру жалпы қауымдастықтың ортақ жауапкершілігіне жатады. Жетекші рөлге ортақ талпыныстарды үйлестіретін ауылдың/округтің Әкімі ие. Ол биліктің жоғарғы деңгейлеріне, сәйкес министрліктерге және басқа мемлекеттік органдарға аудан және облыс деңгейінде (әкімшілік және таңдаулы лауазымды тұлғалар) қолдауды қамтамасыз етеді. Ол Жоспарлау бойынша комитеттің мүшелері тарапынан қолдауға ие болады.

Барлық қызмет ұсынушылар және коммуналдық кәсіпорындар іске асыру үдерісіне белсенді қатысуға және қойылған мақсаттарға жету үшін өз үлесін қосуға тиіс.

Жеке компаниялар және кәсіпкерлер аумақтың экономикалық дамуына, ауыл шаруашылық саласының әртараптандырылуына және күшеюіне айтарлықтай үлес қосады.

Облыс, аудан, ауыл/округ аумағында әрекет ететін ҮЕҰ ақпарат, тәжірибе, нақты қызметтер және қаржыландыру ұсына отырып, үлкен көмек көрсетуі мүмкін.

Бұқаралық ақпарат құралдары өкілдері кешенді даму жоспарының таралуына және оның дамуының



инклюзивті үдерісіне жәрдемдесуі, сонымен қатар әлеуетті жақтастардың/инвесторлардың қызығушылығын тартуы мүмкін.

Қоғамдық кеңестер және топтар, мәдени топтар және спорт командалары, ардагерлердің және зейнеткерлердің оқушылары, жастар және әйелдер хабардар болуы және жоспарды іске асыруға қатысуға тиіс.

➤ Кешенді даму жоспарын тарату үдерісі

Кешенді даму жоспарын дайындағаннан соң оны жариялап білдіру қажет және оны іске асыруға және/немесе қаржылай жәрдем көрсете алатын барлық әлеуетті серіктестермен талқылау керек. Ауыл/округ әкімі жеке кездесулер өткізуге және жоспарды іске асыруға қолдау және қатысуды іздестіруді жалғастыруға тиіс. Жоспарлау бойынша комитеттің мүшелері жоспарды насихаттау және оны іске асыруға қолдау және қатысуды іздестіру үшін өзінің жеке байланыстарын пайдалануға тиіс.

Жеке меншік сектордың өкілдері, жеке/кооперативтік инвесторлар, жас жұмыссыз адамдар, орта мектеп және жоғары оқу орындарының түлектері, кәсіпкерлік дағдылары бар адамдар ауыл шаруашылығының дамуы және бизнестің дамуы талқыланатын жоспардың бөлігі үшін жарамды тыңдаушылар болып табылады.

Қызмет ұсынушылар, мемлекеттік мекемелер, қоғамдық ұйым, азаматтар тобы, облыстық және аудандық әкімдіктердің сәйкес бөлімдері, маслихат өкілдері, қайыр көрсететін компаниялар және жеке тұлғалар, қаржы қаражатын жинайтын топтар әлеуметтік инфрақұрылым және әлеуметтік қызметтер талқыланатын жоспардың бөлігі үшін жарамды тыңдаушылар болып табылады.

Коммуналдық мекемелер, облыстық және аудандық әкімдіктердің сәйкес бөлімдері, маслихат өкілдері, дамыған инфрақұрылымға мүдделі жеке инвесторлар, сәйкес мемлекеттік мекемелер инженерлік инфрақұрылым және техникалық қызмет көрсету талқыланатын жоспардың бөлігі үшін жарамды тыңдаушылар болып табылады.



## 1-ШІ ҚОСЫМША: МӘЛІМЕТТЕР ЖИНАУ ТӘСІЛДЕРІ

Тәсіл	Ортақ мақсат	Басымдықтар	Мәселелер
сауалнамалау, сауал-сұрақ жүргізулер, бақылау тізімдері	қажет болған жағдайда адамдарды қорқытпай-ақ олардан жеткілікті ақпаратты жылдам және/немесе оңай алуға болады	- аты-жөнін көрсетпей орындауға болады - басқаруы арзан - ақпаратты оңай салыстыруға және талдауға болады - көп адамға қолданылады - көп мәліметтер алуға болады - сауалнама үлгілері әлдеқашанда бар	- нақты кері байланыс алу мүмкін емес; - клиент жауаптарының тіркестері алдын ала ойланған болуы мүмкін; - нақты бір тұлғаға тиесілі емес; - зерттеулер жүргізу кезінде сайланған сарапшы қажет болуы мүмкін; - толық көріністі алу мүмкінсіздігі
сұхбат	Әсерлер және уайымдарды толық қанды түсіну үшін, немесе сауалнамалардағы өз жауаптары бойынша айтарлықтай ақпарат көлемін алу үшін қолдануға болады	- толық ақпарат алу; - клиентпен арақатынастар дамиды - клиент үшін икемді тәсіл	- көп уақыт алады - талдау және салыстыруға қиын - қымбат түсуі мүмкін - сұхбат алушы клиенттің жауабына бір жақты қатынасуы мүмкін
Құжаттамағашолу	бағдарламаны тоқтатпай-ақ бағдарламаның қалай жұмыс істейтіндігі туралы пікір алу қажет болған кезде; арыздар, қаржылар, қызметтік хаттар, хаттамалар және т.б. қараудан	- Жан-жақты және мұрағаттық ақпарат алу - Бағдарламаны және клиенттің бағдарламадағы қызметін үзбейді - Ақпарат әлдеқашан бар - ақпаратқа бір жақты қатынастың болуы	- көбінесе көп уақыт алады - ақпарат толық болмауы мүмкін - дәл нені іздеу керек екенін анықтап алу керек - мәліметтер алу үшін икемсіз құралдар; - мәліметтер әлдеқашан бар ақпаратпен шектелген
қадағалау	іс жүзінде бағдарламаның қалай жұмыс істейтіні, нақты айтқанда үдерістер туралы ақпарат жинау қажет болғанда	- бағдарлама операцияларын қарау, және олардың іс жүзінде жұмыс істеуі - пайда болуына қарай оқиғаларға бейімделе алады	- мінез-құлықты түсіндіру қиын - қадағалаулардың қиында-тылған жіктелуі - бағдарламаның қатысушыларының мінез-құлқына әсер етуі мүмкін - қымбат тұруы мүмкін
фокус - топтар	топтық пікірталастар арқылы тақырыпты терең зерттеу, мысалы, тәжірибе немесе ұсынысқа жауаптар туралы, ортақ шағымдарды және т.б, түсіну; бағалау және маркетинг өткізу кезінде пайдалы	- жалпы әсерлерді жылдам және сенімді алуға мүмкіндік береді; - қысқа мерзімде кең ауқымды және терең ақпаратты алу-дың тиімді жолы бола алады; - бағдарламалар бойынша басты ақпаратты ұсынуға мүмкіндік береді.	- жауаптардың қиын талдануы - қауіпсіздік және аяқтау үшін жақсы делдал қажет - 6-8 адамды бірге жинау қиын
кейс-стади	бағдарламада клиент тәжірибесін толық түсіну немесе бейнелеу, сонымен қатар оқиғаларды тоғыспалы салыстыру көмегімен кешенді зерттеу қажет болғанда	- қорлар, үдерістер және бағдарлама нәтижелері бөлінісінде клиенттің тәжірибесін толықтай сипаттайды - бөтендерге бағдарламаны сипаттау үшін қуатты құрал	- әдетте, жинау, ұйымдастыру және сипаттауға көп уақыт кетеді - толығырақ ақпарат алуды қамтамасыз етеді



## 2-ШІ ҚОСЫМША: ТАҚЫРЫПТЫҚ ЖҰМЫС ТОПТАРЫНЫҢ ӘР СЕССИЯСЫНДА ТАЛҚЫЛАУҒА АРНАЛҒАН ТАҚЫРЫПТАР

СЕССИЯ	ТАҚЫРЫП	НӘТИЖЕ
1-ші сессия	<ul style="list-style-type: none"><li>Салалар бойынша ахуалдық талдау және SWOT талдау</li><li>Әр сала бойынша көрініс</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Әр салада Басымдықтар және кемшіліктер, мүмкіндіктер және қатерлер тізімі<sup>1</sup></li><li>Әр сала бойынша көрініс жобасы</li></ul>
2-ші сессия	<ul style="list-style-type: none"><li>SWOT-талдаубойынша келісімге жету</li><li>Ортақ көрініс бойынша келісімге жету (бірнеше саланың көріністерінің үйлесуі)</li><li>Стратегиялық мақсаттар және басым бағыттар жобаларын талқылау</li><li>Жобалар және іс-шаралар үшін бастапқы идеялар</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>SWOT-талдаудың түпкілікті нұсқасы</li><li>Ортақ көріністің түпкілікті нұсқасы</li><li>Стратегиялық мақсаттар және басым бағыттар туралы келісім</li><li>Жобалар және іс-шаралар үшін идеялардың алдын ала тізімі<sup>2</sup></li></ul>
3-ші сессия	<ul style="list-style-type: none"><li>Жобалар және іс-шаралар үшін қосымша идеялар</li><li>Әр жоба және іс-шара үшін қорытындыларды және нәтижелі көрсеткіштерді тұжырымдау</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Жобалар және іс-шаралардың түпкілікті нұсқасы</li><li>Тұжырымдалған қорытындылар және нәтижелі көрсеткіштер</li></ul>



### 3-ШІ ҚОСЫМША: КЕШЕНДІ ДАМУ ЖОСПАРЫ

Жоспардың әртүрлі бөліктері	Парақтар саны
<p>1. Ауыл/округ туралы жалпы ақпарат (Дайындау уақыты, қамтылатын аумақ, округтің/ауданның орналасуы және картасы, негізгі көліктік мүмкіндіктер, демографиялық ахуал және т.б.)</p>	макс. 1 парақ
<p>2. Ахуалдық талдау және SWOT-талдау, негізгі қорытындылар</p> <p>2.1 Экономика және ауыл шарушылығы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Экономика</li> <li>➤ Ауыл шарушылығы</li> </ul> <p>2.2 Әлеуметтік инфрақұрылым және қызметтер</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Білім беру</li> <li>➤ Денсаулық</li> <li>➤ Мәдениет және спорт</li> <li>➤ Әлеуметтік сала</li> <li>➤ Физикалық мүмкіндіктері шектеулі адамдар</li> <li>➤ Әлсіз топтар (жастар, әйелдер, қарттар)</li> </ul> <p>2.3 Инженерлік инфрақұрылым және техникалық қызмет көрсету, көлік, экология</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Сумен жабдықтау және кәріз,</li> <li>➤ Электрмен жабдықтау</li> <li>➤ Көшелерді жарықтандыру</li> <li>➤ Жолдар және жаяу жолдар</li> <li>➤ Саябақтар және демалыс орындары</li> <li>➤ Газбен жабдықтау және жылыту</li> <li>➤ Байланыс</li> <li>➤ Көлік және көліктік қатынас</li> <li>➤ Қалдықтарды жинау</li> <li>➤ Экология</li> </ul> <p>2.4 Ортақ SWOT-талдау (салалық SWOT-талдаулардың аса маңызды деректерінің құрамдастырымы) және қолдануға арналған стратегиялық тәсілді қолдау бойынша негізгі қорытындылар</p>	макс. 12 парақ
<p>3. Даму көрінісі –5 жылдан кейінгі қалаулы ахуал</p>	макс. 1 парақ
<p>4. Стратегиялық мақсаттар, басым бағыттар және нәтижелі бағыттар, және әр стратегиялық мақсат үшін іс-шаралар - (4 парақтан көп емес)</p> <p>4.1 Экономика және ауыл шаруашылығы</p> <p>4.2 Әлеуметтік инфрақұрылым және қызметтер</p> <p>4.3 Инженерлік инфрақұрылым және техникалық қызмет көрсету, транспорт, экология</p>	макс. 5 парақ
<p>5. Әрекет ету жоспары (қызмет, мерзімдер, шығындар және/немесе қаржыландыру көздері, жауапты тұлғалар, көрсеткіштер, жаңадан құрылған жұмыс орындары)</p>	макс. 15 парақ
	макс. 34 бет



## (Footnotes)

1. Жеткілікті көз көрерлікті қамтамасыз ете отырып, пікірталас бойынша жазбалар жүргізу үшін флипчартты пайдаланыңыз
2. Жеткілікті көз көрерлікті қамтамасыз ете отырып, пікірталас бойынша жазбалар жүргізу үшін флипчартты пайдаланыңыз

