



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
IQTISODIYOT VA MOLIYA
VAZIRLIGI

IsDB
البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank

OPEC FUND
for International Development



КОМПЛЕКСНОЕ РУКОВОДСТВО ПО РАЗРАБОТКЕ ПЛАНА РАЗВИТИЯ СООБЩЕСТВ

Июнь | 2023





O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
IQTISODIYOT VA MOLIYA
VAZIRLIGI



Комплексное руководство по разработке плана развития сообществ

ТАШКЕНТ – 2023
"INVEST BOOK"

УДК 061.1:631.1
ББК 66.2+65.32
К 63

Руководитель проекта:

Бахтиёр Сайфитдинов

Координатор исследования:

Нодирбек Буриев

Международный консультант:

Даце Груберте

Контактная информация:

ПРООН в Узбекистане

100029, Узбекистан, Ташкент, ул. Т. Шевченко, 4

policybrief@undp.org

www.uz.undp.org

Тел.: (998 78) 120 34 50

(998 78) 120 61 67

Факс: (998 78) 120 34 85

Руководство разработано в рамках Совместного проекта Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан и Программы развития ООН «Компонент В «Устойчивое развитие сельской местности»: Инжиниринговые услуги и укрепление потенциала в области управления инфраструктурой», финансируемого Исламским банком развития и Фондом ОПЕК по международному развитию.

Представленные мнения и выводы отражают только точку зрения авторов и не являются официальной позицией Правительства Республики Узбекистан, ПРООН в Узбекистане, а также Исламского банка развития и Фонда ОПЕК по международному развитию.

ОГЛАВЛЕНИЕ

АББРЕВИАТУРЫ	5
1 ВВЕДЕНИЕ	6
1.1. Цель Руководства	8
1.2. Сфера применения	8
1.3. Структура Руководства	8
1.4. Определения	9
2 ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ СООБЩЕСТВ	10
2.1. Программный подход	11
2.2. Подход «снизу вверх»	13
2.3. Пропорциональная репрезентативность	14
2.4. Прогнозирование развития на среднесрочную и долгосрочную перспективу	16
2.5. Секторальный подход к инвестициям	17
2.6. Синергия с прилегающими территориями	20
2.7. Согласованность с национальными и субнациональными планами развития	21
2.8. Взаимосвязь с процессом планирования бюджета	22
2.9. Устойчивость инвестиций	23
3 РОЛЬ И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ФАСИЛИТАЦИИ	26
3.1. Нейтральность	27
3.2. Вовлечение сообщества	28
3.3. Задавать вопросы вместо того, чтобы давать ответы	29
3.4. Компетенции фасилитаторов	31
3.5. Умение использовать инструменты разработки ПРС	32
4 МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ ПРС	35
4.1. Кабинетное исследование	36
4.2. Встречи	37
4.3. Визуальные наблюдения	37
4.4. Семинар по вопросам мобилизации сообществ	38
4.5. Инструменты при разработке ПРС	38
5 ПРОВЕДЕНИЕ РАЗРАБОТКИ ПРС	41
Этап 0: Подготовка	43
Подэтап 1: Мобилизация фасилитаторов и группы поддержки	43
Подэтап 2: Определение потенциала имеющихся ресурсов	44
Подэтап 3: Определение графика и организация работ	45

Этап 1: Презентация на районном и региональном уровнях	47
Подэтап 1: Подготовка к встрече	47
Подэтап 2: Проведение встреч	48
Этап 2: Формирование районной рабочей группы	49
Подэтап 1: Формирование рабочей группы	50
Этап 3: Сбор данных о сообществе	50
Подэтап 1: Сбор статистических и пространственных данных	51
Подэтап 2: Сбор данных, связанных с политиками	52
Этап 4: Семинар по мобилизации сообществ	53
Подэтап 1: Приглашение к обсуждению	53
Подэтап 2: Выявление проблем развития	56
Подэтап 3: Голосование на приоритетные проблемы	57
Подэтап 4: Формирование инициативной группы	58
Этап 5: Поиск решений с инициативной группой	59
Подэтап 1: Подготовка к встрече	59
Подэтап 2: Проведение встречи	61
Этап 6: Визуальная и техническая верификация	61
Подэтап 1: Проверки объектов, предлагаемых в качестве приоритетных для развития	62
Подэтап 2: Определение альтернативных решений	63
Подэтап 3: Оценка стоимости и воздействия альтернатив	64
Этап 7: Техническое согласование с районной рабочей группой	65
Подэтап 1: Подготовка к встречам	65
Подэтап 2: Проведение встреч	66
Этап 8: Разработка ПРС	67
Подэтап 1: Разработка стратегической части ПРС	68
Подэтап 2: Разработка исполнительной части ПРС	83
Этап 9: Презентация ПРС сообществу и районному хокимияту	87
Подэтап 1: Подготовка к встречам	88
Подэтап 2: Проведение встреч	89
Этап 10: Мониторинг и оценка реализации	90
Подэтап 1: Мониторинг реализации	91
Подэтап 2: Оценка реализации	94
Этап 11: Регулярный пересмотр ПРС	95
Подэтап 1: Пересмотр стратегической части	96
Подэтап 2: Пересмотр исполнительной части	97
ПРИЛОЖЕНИЯ	100
Приложение 1: Чек-лист для проведения разработки ПРС	101
Приложение 2: Предлагаемые данные для социально-экономического анализа	102
Приложение 3: Шаблон содержания ПРС	103

АББРЕВИАТУРЫ

ПРС	План развития сообществ
ЧР	Человеческие ресурсы
ИТ	Информационные технологии
ИБР	Исламский банк развития
НПО	Неправительственная организация
ОПЕК	Организация стран-экспортеров нефти
ООН	Организация Объединенных Наций
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
ВБ	Всемирный банк

1 | ВВЕДЕНИЕ





В августе 2022 года была запущена реализация компонента В «Инжиниринговые услуги и укрепление потенциала в области управления инфраструктурой» совместного проекта Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан и ПРООН «Устойчивое развитие сельской местности», финансируемого Исламским банком развития и Фондом ОПЕК по международному развитию (далее по тексту – Проект). Это совместная инициатива ПРООН в Узбекистане, Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан, реализуемая при финансовой поддержке Исламского банка развития (далее по тексту – ИБР) и Фонда ОПЕК по международному развитию с целью создания благоприятных условий для жизни жителей сельских районов и обеспечения их доступа к базовой инфраструктуре, социально-экономическим услугам, включая доступ к здравоохранению и образованию.

Задачи Проекта состоят в следующем:

- укрепление потенциала местных сообществ по определению и представлению своих интересов и потребностей;
- обучение представителей местных архитектурно-проектных институтов и региональных строительных управлений;
- повышение потенциала специалистов строительного сектора и архитектурного проектирования для внедрения инновационных ИТ-решений и цифровой трансформации с учетом гендерных аспектов;
- вовлечение местных сообществ в процесс принятия решений.

Проект направлен на повышение уровня жизни около 710 000 сельских жителей в 170 махаллях в 20 районах Республики Каракалпакстан, Бухарской, Навоийской и Хорезмской областях путем улучшения

дорожно-транспортной инфраструктуры, инженерных и коммуникационных сетей, системы энергоснабжения, применения ресурсосберегающих, доходных и экологически чистых технологий при строительстве и реконструкции социальных объектов — детских садов, средних школ и сельских поликлиник — на основе укрепления процессов местного самоуправления с широким участием населения.

Каждый выбранный сообществом суб-проект должен решать следующие основные задачи:

- повышение уровня жизни населения сообщества;
- создание возможностей для получения дохода населением сообщества.

Кроме того, планируется, что около 10 000 человек пройдут обучение в рамках мероприятий по наращиванию потенциала как в сообществах, так и в местных учреждениях с участием >30 % женщин/молодежи.

Комплексное руководство по разработке плана развития сообществ (далее — Руководство по ПРС) разработано при поддержке проекта ИБР и предназначено для использования в качестве справочного документа при разработке ПРС.

1.1. ЦЕЛЬ РУКОВОДСТВА

Основная цель Руководства по ПРС — служить справочным пособием в процессе разработки ПРС для оказания помощи заинтересованным сторонам, а также выступать в роли программно-целевого, комплексного документа по перспективному развитию территорий на основе использования восходящего подхода и вовлечения местного сообщества.

Руководство по ПРС служит для операционных целей:

- используется местными фасилитаторами, инициативной группой сообщества и другими заинтересованными сторонами в качестве справочного документа в процессе разработки ПРС;
- помогает подготовить операционные исходные данные для суб-проектов, которые будут являться инструментами реализации ПРС.

1.2. СФЕРА ПРИМЕНЕНИЯ

Основной аудиторией данного Руководства по ПРС являются местные сообщества Узбекистана и местные фасилитаторы, помогающие сообществам в разработке ПРС. Руководство по ПРС может быть использовано для первоначальной разработки и обновления ПРС. Руководство может быть использовано местными и региональными властями, а также международными донорами и НПО в рамках поддержки подходов к развитию местных сообществ.

1.3. СТРУКТУРА РУКОВОДСТВА

Руководство по ПРС имеет следующую структуру:

- Вводная глава, в которой поясняются общая цель Руководства, сфера применения и актуальность, а также даны определения основных терминов;
- Глава «Принципы планирования развития сообществ»;

- Глава «Роль и принципы работы фасилитатора»;
- Глава «Методы и инструменты в разработке ПРС», в которой кратко описано применение методов и соответствующих инструментов при сборе данных и проведении анализа;
- Глава «Проведение разработки ПРС», описывающая этапы этого процесса.

1.4. ОПРЕДЕЛЕНИЯ

ПРС	План развития сообществ: программно-целевой, комплексный документ по перспективному развитию территорий, разработанный для территории местного сообщества с использованием восходящего подхода и вовлечением местного сообщества.
Разработка ПРС	Процесс разработки ПРС для местного сообщества, охватывающий весь программный цикл, основными элементами которого являются вовлечение местного сообщества и восходящий подход.
Местное сообщество	Все население местного сообщества, проживающее в конкретной административной области, для территории которой разрабатывается ПРС.
Инициативная группа	Представители местного сообщества, отобранные по принципу пропорциональной репрезентативности, выступающие в качестве консультативного и целевого органа при разработке ПРС.
ИБР	Исламский банк развития, партнер по развитию и финансовый донор Узбекистана, поддерживающий разработку и реализацию ПРС в рамках проекта развития сельской местности.
Фасилитаторы	Обученные специалисты, которые оказывают помощь местному сообществу в разработке ПРС, организуя общий процесс разработки ПРС, привлекая заинтересованные стороны, осуществляя процесс подготовки проекта.
ГРП	Группа реализации проекта Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан, основные обязанности которой связаны с оказанием помощи в реализации ПРС и соответствующих суб-проектов.
Районная рабочая группа	Рабочий орган, включающий представителей заинтересованных органов государственной власти — владельцев общественной инфраструктуры, представителей по вопросам развития территорий.
Общественная инфраструктура	Любой объект инфраструктуры общего пользования или объект инфраструктуры ограниченного пользования, находящийся в собственности органов государственной власти. Для целей настоящего документа к общественной инфраструктуре можно также отнести оборудование, необходимое для предоставления государственных услуг.
Проблемы развития	Выявленные представителями сообщества вопросы и проблемы, которые решаются в рамках ПРС.
Суб-проект	Рабочее решение для конкретной проблемы развития, имеющее цель, задачи, мероприятия, бюджет, условия реализации.

2 | ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ СООБЩЕСТВ



В этой главе кратко изложены основные принципы, важные для разработки и управления ПРС, а также приведена пояснительная база по интерпретации и правильному применению этих принципов.

2.1. ПРОГРАММНЫЙ ПОДХОД

Развитие территории чаще всего планируется в рамках комплексных программ развития территорий. В передовой международной практике он принят как более предпочтительный вариант по сравнению с индивидуальным проектно-ориентированным подходом.

Программа рассматривается как комплекс скоординированных мероприятий, направленных на достижение определенной стратегической цели и имеющих определенные результаты, включающий в себя бюджетную основу, механизмы реализации, мониторинга, отчетности и оценки. Таким образом, концепция программы выходит за рамки чистого набора проектов — она должна иметь общую цель и заданный набор результатов, а также процессы и механизмы, связанные с программным циклом.

Программный подход в планировании развития обычно включает в себя общую стратегию и цели развития и подразумевает определение ключевых приоритетных областей/секторов, которые имеют решающее значение для развития территории и вопросы по которым должны быть решены в рамках программы в течение установленного периода времени. В свою очередь, проектно-ориентированный подход позволяет определить основные критические мероприятия, которые необходимо провести, управлять ими и



реализовывать их в виде отдельных проектов с определенными целями, бюджетом и условиями реализации.

Развитие сообщества — это долгосрочный процесс, требующий четких целей, комплексных действий, направленных на достижение поставленных задач, бюджетной основы, охватывающей все перспективные направления, и т. д. Программный подход позволяет планировать на более длительную перспективу, выстраивать стратегию и обеспечивать необходимую комплексность действий, полноту и гибкость схемы финансирования, в отличие от подхода, при котором в центре внимания находится разработка и реализация отдельного проекта.

Элементы принципа	Пояснение
Цели и задачи	<p>В задачах программы должны быть указаны цели, которые будут достигнуты в результате реализации программы.</p> <p>Программа должна иметь перечень задач (как правило, 1 общая задача и 3–5 конкретных задач) и целей (5–10 показателей с указанием текущего уровня и желаемого уровня в определенный момент времени в будущем).</p> <p>Эти элементы определяют общее направление всех действий в рамках программы и служат критериями обоснованности любого исполняемого действия.</p>
Единая базовая стратегия	<p>Для достижения целей и задач необходимо создать целостное, интегрированное и скоординированное представление о текущих сильных и слабых сторонах, а также о будущих потенциалах и рисках территории.</p> <p>В нем излагается подход к достижению целей и задач, а также проверяется, насколько эти цели и задачи достижимы.</p>
Бюджетная основа на уровне программы	<p>Для обеспечения реалистичности программы с точки зрения ожидаемых результатов, целей и задач, необходимо иметь четкое представление об имеющихся ресурсах, в основном финансовых.</p> <p>Все источники финансирования должны быть включены в общий бюджет и, по возможности, просчитаны относительно сметной стоимости программы.</p>
Общие рамки и механизмы реализации	<p>Для успешного достижения поставленных целей и задач в программе должен быть предусмотрен сегмент реализации, описывающий все этапы реализации и ответственных за каждый этап — или, по крайней мере, метод определения ответственных органов при принятии решения по конкретному действию (или инвестициям, или суб-проекту).</p> <p>Без механизмов реализации каждое действие будет начинаться с чистого листа, что приведет к потере времени и ресурсов и повышению риска ошибок.</p>

Элементы принципа	Пояснение
Общая структура и механизмы мониторинга и оценки	<p>Для того чтобы автор/организатор программы (и финансирующие стороны, например, ИБР) могли узнать о прогрессе реализации программы, необходимо создать механизмы мониторинга.</p> <p>Зачастую мониторинг начинается в процессе реализации, когда уже слишком поздно: ситуация изменилась, а данные о состоянии дел до начала мероприятий недоступны. Поэтому механизмы мониторинга должны быть созданы и начать действовать уже в ходе разработки программы/ПРС.</p> <p>Полноценная текущая или заключительная оценка, позволяющая оценить результаты реализации, эффективность, результативность и т. д., возможна только при наличии качественных данных мониторинга, поэтому мониторинг имеет большое значение в контексте программ.</p>

2.2. ПОДХОД «СНИЗУ ВВЕРХ»

Разработка ПРС — это процесс, в котором принимают участие все заинтересованные стороны, а фасилитаторы помогают сообществам проанализировать свои потребности и возможности и определить приоритетные направления развития. Безусловно, государственные, региональные и районные власти оказывают значительное влияние на местное развитие, но они должны оставаться в рамках своих компетенций и предоставлять жителям сообществ возможность принимать важные решения на местном уровне.

Поэтому важным принципом ПРС является то, что жители сообществ имеют право участвовать в принятии решений, которые непосредственно влияют на их жизнь. Это не только подкрепляется основополагающими критериями демократии, но и способствует повышению качества процесса разработки и реализации ПРС:

- жители вносят свой вклад в процесс разработки и реализации ПРС благодаря знанию местной специфики и способности определять потребности и находить пути их удовлетворения;
- процесс равного участия также способствует укреплению доверия в сообществе благодаря совместным стратегиям решения проблем и обсуждений;
- Совместный (партисипативный) подход и доверие со стороны жителей сообщества могут быть ценными и на этапе реализации, когда мониторинг может частично осуществляться силами сообщества.

Для того чтобы процесс участия был успешным, необходимо уделять большое внимание концепции равного участия, как это описано в следующем принципе.

Элементы принципа	Пояснение
Инициатива исходит от граждан	<p>Важно понимать, что жители сообществ обладают гораздо большим объемом информации, чем фасилитаторы, другие эксперты Проекта или представители районных, региональных или государственной властей, за счет самого факта проживания в своем сообществе.</p> <p>Роль процесса разработки ПРС заключается в том, чтобы дать им возможность ознакомиться с имеющейся информационной базой и выбрать данные, наиболее значимые для понимания их социальной, экономической и экологической ситуации. Координирование — это средство стимулирования самопомощи сообществу, а не проведения за него анализа и определения приоритетности инвестиций.</p>
В центре внимания — потребности граждан	<p>Любая аналитическая работа или работа по определению приоритетов должна проводиться с учетом потребностей и возможностей жителей сообщества — именно они должны определить и подтвердить потребности, возможности и инвестиционные приоритеты с помощью фасилитаторов.</p> <p>Фасилитаторы и другие эксперты Проекта должны быть осторожны, чтобы не оказать ненадлежащего влияния на процесс анализа или выбора.</p>
Граждане определяют приоритетность инвестиций	<p>Аналогичным образом, на этапе определения приоритетов жители сообщества должны играть ведущую роль, и они не должны принимать решения под давлением фасилитаторов или передовой международной практики.</p> <p>Ярким примером здесь могут служить экологические потребности. Если эти потребности не определены представителями сообщества, они могут быть выявлены фасилитаторами. Если же сообщество не признает экологических потребностей и предпочитает направить поток инвестиций в другие сферы, Проект и фасилитаторы должны уважать выбор сообщества.</p>

2.3. ПРОПОРЦИОНАЛЬНАЯ РЕПРЕЗЕНТАТИВНОСТЬ

Равенство — это равная ценность и равные права всех людей. Никто не должен подвергаться дискриминации по признаку пола, возраста или другим признакам. Гендерное равенство и инклюзия — это самоцель, но они также важны для устойчивого развития и являются необходимым условием для искоренения бедности.

Пропорциональная репрезентативность — это тип представительства, при котором подгруппы жителей представлены в равных долях и равноправно участвуют в процессе принятия решений или в любом другом процессе. Это способ привнести разнообразие сообщества в его микромоделю, позволяющую осуществлять процесс (т. е. позволяющую работать с управляемой группой представителей) и при этом не потерять особенности и потенциально мнения всех групп, которые должны быть представлены.

Основными характеристиками жителей сообщества являются: пол, возраст, уровень образования, статус занятости, этническая принадлежность, а также место жительства.

Это также может послужить исходными данными для определения характеристик микромоделей сообщества для идентификации суб-проектов и инициативной группы.

В контексте состава жителей, приглашаемых для определения приоритетных направлений развития, и состава инициативной группы Пропорциональную репрезентативность можно рассматривать как синоним справедливой репрезентативности, поскольку точность определения членов сообщества напрямую влияет на принятие решений по ПРС.

Элементы принципа	Пояснение
Характеристики	<p>Ключевыми характеристиками, которые следует учитывать при определении групп, которые должны быть представлены, являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • возраст; • пол; • уровень образования; • статус занятости; • место проживания. <p>Они должны учитываться при формировании любого представительства сообщества (инициативной группы, собрания сообщества или любого другого). Один человек относится ко многим группам и может рассматриваться как представитель их всех, но при этом необходимо соблюдать баланс, чтобы все ключевые группы были адекватно представлены в составе.</p>
Предоставление права голоса группам в сообществах	<p>Представители некоторых групп, естественно, воспринимаются как более важные, более надежные, им уделяется больше внимания. Это может быть обусловлено культурными или историческими причинами.</p> <p>Несмотря на то, что процесс разработки ПРС должен проходить с уважением к культурным и историческим традициям, все группы должны иметь возможность высказаться, и задача фасилитаторов — обеспечить это, предоставляя возможность выступить или задавая прямые открытые вопросы менее активным группам.</p>
Недопущение концентрации поддержки на одной группе	<p>Практическим результатом доминирования определенной группы в сообществе может стать концентрация анализа и поддержки на потребностях этой более влиятельной группы при игнорировании других потребностей.</p> <p>Важно помнить, что потребности, о которых заявляют громче всего, могут не быть наиболее важными для развития сообщества в целом.</p>
Выявление наиболее важных потребностей	<p>Если дать возможность высказаться менее активным группам граждан, это может создать условия для анализа и определения приоритетности более широкого спектра потребностей и возможностей развития. Количество бенефициаров (объем целевой группы) также является одним из ключевых показателей при определении потребностей сообщества.</p> <p>Хотя на первый взгляд это создает большую рабочую нагрузку на фасилитатора и инициативную группу, можно ожидать, что это приведет к составлению более актуального ПРС и более обоснованного списка приоритетных инвестиций/суб-проектов.</p>

2.4. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ НА СРЕДНЕСРОЧНУЮ И ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

Анализ социально-экономического развития является неотъемлемой частью любой стратегии территориального развития, так же как и экологический анализ. Социально-экономическое развитие измеряется с помощью таких показателей, как уровень дохода, активность предпринимательской деятельности, продолжительность жизни, грамотность, уровень занятости и т. д. Анализ социально-экономического развития дает важнейшие исходные данные для обоснования потребностей развития.

Аналогичным образом экологический анализ на основе ключевых показателей окружающей среды формирует набор потребностей развития, которые должны быть удовлетворены в процессе разработки и реализации ПРС.

Обе эти области анализа также должны быть ориентированы на будущее в рамках процесса разработки и реализации ПРС. В процессе планирования необходимо прогнозировать средне- и долгосрочную ситуацию, потребности и законодательные требования. Некоторые из компонентов прогнозирования могут быть экстраполяцией существующих тенденций развития, некоторые — менее структурированным предвидением будущих потребностей, но все они должны быть определены и утверждены инициативной группой и районной рабочей группой, чтобы быть включенными в ПРС.

Элементы принципа	Пояснение
Временные ограничения	<p>ПРС должен быть привязан ко времени, т. е. при разработке ПРС должно быть ясно, на какое время он рассчитан, и должна быть хоть какая-то ясность относительно того, что будет после завершения реализации этого ПРС (новый ПРС, план районного уровня, или ничего не будет).</p> <p>Эта информация о состоятельности и устойчивости ПРС будет полезна при определении наиболее важных потребностей в инвестициях и развитии и расстановке приоритетов среди них.</p>
Планирование развития на будущее	<p>При разработке ПРС важно учитывать временные рамки, предлагать и определять приоритеты потребностей так, как они будут проявляться в момент завершения инвестиций в ПРС, а не в момент составления проекта ПРС.</p> <p>В некоторых областях масштабы потребностей могут возрасти (например, в связи с положительными демографическими тенденциями через 5 лет может быть необходима большая вместимость школ, чем сегодня), в других — уменьшиться (например, в условиях масштабного перехода на удаленную работу и учебу может снизиться спрос на общественный транспорт).</p> <p>ПРС и его суб-проекты должны удовлетворять не только текущие, но и будущие потребности.</p>
Экстраполяция текущих тенденций	<p>Наиболее простым решением проблемы прогнозирования в анализе и потребностях является экстраполяция существующих тенденций. Взяв данные по любому показателю за последние несколько лет, можно построить экстраполированную тенденцию на ближайшие 5 или 10 лет.</p> <p>Этот метод может быть более достоверным в одних областях (демография) и менее достоверным в других (торговый баланс), но может быть использован, если аналитик понимает связанные с ним ограничения.</p>

Комплексные прогнозные решения

К более комплексным решениям относятся:

- всесторонний анализ сетевых эффектов в экономике и экологии для выявления наиболее значимых факторов изменений;
- микроуровневый анализ основных экономических субъектов в сообществе, районе и регионах;
- анализ законодательной и политической базы для прогнозирования будущих приоритетов и требований;
- и прочее.

2.5. СЕКТОРАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ИНВЕСТИЦИЯМ

Государственные инвестиции часто объединяют в группы независимо от типа инвестиций, области экономики или политики, в которую они направляются. Результатом этого может быть применение неоптимального обобщенного подхода к определению потребностей, формулированию решений и привлечению источников финансирования.

Целесообразен более конкретный подход к этой работе. Предлагается определить области/сектора инвестиций и сосредоточить анализ, а также планирование развития на приоритетных секторах. Это может быть определено через выявление основных проблем развития или через установление наиболее значимых секторов экономики/занятости.

Установление ключевых секторов для анализа необходимо для того, чтобы обеспечить более целенаправленный подход к анализу и к последующим шагам: выбор альтернативных решений, разработка суб-проектов, определение собственников инвестиций и соответствующих целевых групп, а также определение источника финансирования, который может быть наиболее подходящим и мотивированным для финансирования конкретных потребностей.

Элементы принципа	Пояснение
<p>Определение ключевых секторов, подлежащих анализу</p>	<p>Определение ключевых секторов может быть организовано через анализ сильных и слабых сторон. Оба подхода имеют право на существование и часто могут успешно применяться вместе.</p> <p>Под сильными сторонами можно понимать существующие отрасли экономики с хорошими показателями (сельское хозяйство или горнодобывающая промышленность) или природные резервы (болота, реки, рудные месторождения) — все это может оправдать более пристальное внимание к базовой области политики или сектору экономики.</p> <p>Аналогично слабыми сторонами могут быть проблемная экологическая ситуация, высокий уровень безработицы, сравнительно высокий уровень некоторых заболеваний, ухудшение состояния отдельных секторов экономики из-за природных условий или правовой среды — все это оправдывает всесторонний анализ соответствующих областей политики и секторов экономики.</p>
<p>Проводить всесторонний анализ ключевых секторов</p>	<p>После определения ключевых секторов и областей политики необходимо провести их всесторонний анализ с использованием соответствующих аналитических инструментов и данных, относящихся к конкретной области.</p>

Элементы принципа	Пояснение
Экономический анализ	<p>Экономический анализ будет сосредоточен на традиционных экономических показателях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • результаты в виде ВВП или налогооблагаемых продаж, • добавленная стоимость или другие показатели рентабельности, • уровни налоговых поступлений с разбивкой по видам налогов, • занятость и участие в рынке труда в целом, • инвестиции, включая ПИИ, • торговые потоки либо между регионами Узбекистана, либо в рамках международной торговли.
Социальный анализ	<p>Социальный анализ фокусируется на проблемах общества:</p> <ul style="list-style-type: none"> • структура населения по полу, возрасту, образованию и статусу занятости, • демографические характеристики и нагрузка на систему социального обеспечения, • состояние здоровья, включая одномоментные и долгосрочные тенденции, • показатели рождаемости, а также данные о составе семьи, • уровень образования в сообществе, • любые несоответствия между образованием и работой.
Экологический анализ	<p>В рамках экологического анализа рассматриваются и оцениваются три основные категории:</p> <ul style="list-style-type: none"> • существующая экологическая инфраструктура (водоснабжение и канализация, сбор и переработка бытовых отходов, сбор и переработка промышленных отходов, включая опасные и вредные отходы) и выявленные в ней недостатки, • исторические и современные существующие уровни загрязнения и их источники, применение принципа «загрязнитель платит», способы изоляции и очистки мест исторического загрязнения, • вопросы охраны природы, включая анализ биотопов и их охранного статуса, источников рисков для природного разнообразия и способов его защиты.
Изменение климата	<p>Анализ изменения климата начинается с выявления негативных последствий изменения климата для социально-экономического развития сообщества или окружающей его природной среды: при этом необходимо учитывать как текущую ситуацию, так и прогнозы на будущее.</p> <p>Другое направление анализа включает решения по предотвращению и минимизации последствий изменения климата в рамках ответственности сообщества: повышение энергоэффективности жилых и общественных зданий и систем коммунального освещения, сокращение использования устаревших и неэффективных транспортных средств, другие способы снижения выбросов CO₂ сообществом, его жителями и предприятиями.</p> <p>Третье и последнее направление анализа — адаптация: определение путей трансформации жизни и экономики сообщества, позволяющих повысить качество жизни и эффективность бизнеса в новых климатических условиях. Это может быть повторное использование воды, мониторинг ливней, посадка менее чувствительных к воде сортов выращиваемых в настоящее время растений или переход на другие виды сельскохозяйственной продукции и т. д.</p>

Элементы принципа	Пояснение
Сельское хозяйство	<p>Анализ сельского хозяйства включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение основных видов сельскохозяйственной деятельности, • анализ основных видов продукции, • оценку текущего уровня добавленной стоимости и возможностей ее увеличения за счет более глубокой переработки продукции или совершенствования механизмов маркетинга, • анализ имеющейся рабочей силы и используемых технологий и оценку потенциальных возможностей улучшения ситуации в этих областях путем обучения персонала или инвестирования в новые технологии, • влияние климата или загрязнения окружающей среды на отрасль и ее производительность.
Горнодобывающая промышленность	<p>Горнодобывающая промышленность традиционно должна анализироваться с двух точек зрения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • необходимо оценить выгоды от добычи полезных ископаемых, включая: трудовую занятость, объем производства, экспорт и налоговые последствия продолжения или развития добычи полезных ископаемых на территории конкретного сообщества, • негативные внешние эффекты горнодобывающей деятельности в виде загрязнения окружающей среды и последствий изменения климата должны быть выявлены и объективно проанализированы для обеспечения соответствия текущим и потенциальным будущим законодательным требованиям.
Перерабатывающая промышленность	<p>Во многом анализ перерабатывающей промышленности может быть продолжением анализа сельского хозяйства или горнодобывающей промышленности — переработка часто является следующим шагом в цепочке создания стоимости этих первичных секторов экономики. Развитие перерабатывающей промышленности может зависеть от некоторых из этих факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • доступность и надежность сырья для переработки, • доступ к технологиям, необходимым для функционирования перерабатывающей промышленности, • качество и численность нанимаемой рабочей силы, имеющей надлежащее образование/уровень профподготовки, • доступ к торговым и экспортным маршрутам, • определение потенциального рынка сбыта готовых промышленных изделий.
Услуги	<p>Услуги часто считаются вершиной экономического развития, где исходные данные и выходные результаты неосвязаемы, а деньги делаются из воздуха. Но экономика сферы услуг в большой степени опирается на базовую основу экономического развития, обеспечиваемую первичными и вторичными секторами экономики.</p> <p>В то же время богатые ресурсами страны, такие как Узбекистан, не должны стремиться к слишком быстрому изменению структуры своей экономики без учета полного использования ресурсной базы в производстве продукции с высокой добавленной стоимостью. Низкая плотность населения также усложняет развитие экономики с богатой сферой услуг.</p> <p>Более традиционные услуги, такие как туризм или логистика, могут пользоваться активным спросом в некоторых сообществах, однако большинство сообществ в рамках ПРС, вряд ли будут основывать свой экономический рост на секторах услуг.</p>

2.6. СИНЕРГИЯ С ПРИЛЕГАЮЩИМИ ТЕРРИТОРИЯМИ

В процессе разработки ПРС потребности и возможности сообщества могут быть адекватно оценены только при условии их рассмотрения в более широком географическом контексте соседних сообществ, района и региона в целом. Эти цепочки должны быть взаимосвязаны друг с другом для общего развития территории.

Другие сообщества могут иметь частично совпадающую экономическую и кадровую специализацию, в связи с чем, сообществу, работающему над своим ПРС, может быть предложена альтернативная специализация: например, не стоит пытаться развивать природный курорт в сообществе, сосед которого планирует открыть угольный разрез; с другой стороны, два сообщества, специализирующиеся в одной и той же узкой экономической нише, могут столкнуться с нехваткой рабочей силы.

Соседствующие сообщества также могут иметь определенный избыток инфраструктуры и объектов общественных услуг, в результате чего некоторые идеи развития могут оказаться неактуальными или устаревшими для сообщества, разрабатывающего свой ПРС, тем самым освободив его ресурсы для концентрации на других альтернативных суб-проектах: например, соседнее сообщество с крупной больницей и поликлиниками может позволить одному или нескольким соседним сообществам направить свои ресурсы на другие сферы, кроме здравоохранения; та же логика действует в отношении спортивной инфраструктуры, профессиональных училищ и других охватываемых планом видов инфраструктуры.

Проект ИБР при разработке ПРС использует кластерный подход к ПРС, который предусматривает более целостное видение планирования развития инфраструктуры — одновременное рассмотрение нескольких соседних сообществ с учетом синергетического эффекта.

Элементы принципа	Пояснение
<p>Существующая инфраструктура, доступная жителям сообщества</p>	<p>При разработке социально-экономического и экологического анализа необходимо обратить внимание на существующую инфраструктуру на прилегающих территориях, доступную для использования жителями сообщества, работающего над своим ПРС. Во многих случаях существующие инфраструктура и центры услуг могут иметь возможности или даже полномочия для обслуживания жителей близлежащих сообществ.</p> <p>Один из способов проведения такого анализа — выяснить, где в настоящее время обеспечен охват тех или иных государственных услуг и потребностей. Другой подход заключается в самостоятельном выявлении объектов общественной инфраструктуры и обслуживания на близлежащих территориях (и информировании граждан сообщества о предоставляемых ими возможностях).</p>
<p>Планы развития прилегающих территорий</p>	<p>Частью процесса определения приоритетности инвестиций/суб-проектов должен быть анализ альтернатив, включающий ознакомление с планами соседних сообществ (а также, возможно, района и региона) во избежание дублирования и избыточности. Если два близлежащих сообщества одновременно построят профессиональные училища с одинаковой специализацией, это нельзя будет назвать чьей-то ошибкой, однако это будет неэффективным расходованием государственных ресурсов.</p> <p>Согласование потенциально пересекающихся планов по объектам инфраструктуры может оказаться непростой задачей, поэтому фасилитаторам рекомендуется приглашать для участия в обсуждениях представителей района, региона или даже профильного министерства.</p>

Общие приоритеты развития

Хотя ПРС разрабатывается и принимается на уровне сообщества, в определенной степени целесообразно вести диалог с соседями, районом и регионом.

Отчасти это оправдано чисто административными соображениями, связанными с пересечением компетенций в области развития на разных уровнях управления. Но в большей степени это связано с рационализацией государственных инвестиций и функционирования инфраструктуры общего пользования для всех жителей района или даже региона.

Разумным решением может быть использование процесса разработки ПРС для развития диалога между разными уровнями управления с целью выявления общих потребностей и путей их удовлетворения с помощью одного крупномасштабного инфраструктурного объекта в противовес множеству мелких дублирующихся.

2.7. СОГЛАСОВАННОСТЬ С НАЦИОНАЛЬНЫМИ И СУБНАЦИОНАЛЬНЫМИ ПЛАНАМИ РАЗВИТИЯ

Каждый документ по планированию существует в строгой иерархии планирования: региональные планы должны соответствовать планам национального уровня, планы районов должны соответствовать планам регионов и страны, а планы местных сообществ должны соответствовать и координироваться со всеми вышеперечисленными: планами на уровне страны, региона и района.

Стратегии национального уровня определяют рамки и цели политики в соответствующих областях политики, а 5-летняя программа регионального развития определяет инвестиционную стратегию на региональном уровне. На уровне района нет общего документа по планированию, но многие секторальные планы содержат прогнозы инвестиций в инфраструктуру с привязкой к географической зоне.

Эти документы должны быть проанализированы и учтены при разработке ПРС, чтобы обеспечить стратегическое соответствие и избежать нерациональных инвестиций из-за несогласованности с региональным и национальным планированием.

Элементы принципа	Пояснение
Вклад в достижение национальных и региональных целей	<p>Являясь частью национальной системы управления, местный уровень должен вносить свой вклад в достижение региональных и национальных целей, поэтому понимание и соблюдение региональных и национальных планов является обязательным.</p> <p>ПРС, не соответствующие документам более высокого уровня, не должны утверждаться и могут быть отклонены органами власти более высокого уровня в любое время в связи с несоответствием требованиям.</p>
Согласованность содержания	<p>Важно, чтобы ПРС согласовывались с региональными и национальными документами по содержанию: например, если государственные власти решили избежать загрязнения окружающей среды путем ликвидации предприятий горнодобывающей промышленности, то ПРС не должен предлагать новые методы добычи или открытие профессионального училища для шахтеров; аналогично, если национальный стандарт предусматривает обязательную очистку сточных вод, то ни одно новое общественное здание (школа, поликлиника и т. д.) не может быть построено без внутреннего водопровода.</p>

Обеспечение взаимосвязанности всей сети	<p>На базовом уровне соответствие планам более высокого уровня необходимо для обеспечения функциональной связности с региональными и национальными сетями. Здесь необходима координация в географическом (где местные сети соединяются с региональными), временном (когда сети вводятся в эксплуатацию) и производственном (какой объем услуг доступен на уровне местных и региональных сетей) измерениях.</p> <p>Это актуально для таких типов сетей, как транспортные, энергоснабжающие, коммуникационные и другие. Некоторые сети в меньшей степени зависят от масштаба, но все же могут нуждаться в подключении на уровне района, например, инфраструктура водоснабжения, очистки сточных вод, сбора и переработки твердых отходов и т. д.</p>
--	--

2.8. ВЗАИМОСВЯЗЬ С ПРОЦЕССОМ ПЛАНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА

Большинство инвестиций, выделяемых на реализацию ПРС, направляются на создание или реконструкцию объектов общественной инфраструктуры, то есть подразумевается, что использование и обслуживание этой инфраструктуры находится в зоне ответственности государственных органов. Это требует фасилитация с планированием бюджета для своевременного распределения необходимых ресурсов (заработная плата новых сотрудников, операционные расходы, эксплуатационные расходы, субсидии на покрытие социально значимых затрат).

Нередко в развивающихся странах донорские (или кредитные) программы, направленные на развитие территорий, являются ключевыми в инвестиционном финансировании — они обеспечивают основной объем финансирования инвестиционного типа по сравнению с государственными источниками. Поэтому необходима тесная координация и взаимосвязь с процессами планирования национальных и субнациональных бюджетов для планирования софинансирования, текущих и эксплуатационных расходов, недопущения двойного финансирования.

Вышесказанное означает, что для обеспечения доступности финансирования необходимо координирование со всеми компетентными налоговыми ведомствами, а также координирование в рамках бюджетного цикла: фасилитаторы ПРС и специалисты ГРП должны знать и учитывать сроки принятия бюджетных решений, чтобы дать «зеленый свет» суб-проектам, когда будет обеспечена их финансовая устойчивость.

Элементы принципа	Пояснение
Предотвращение двойного финансирования	<p>Двойное финансирование — это ситуация, когда одни и те же затраты на одну и ту же деятельность финансируются два (или более) раза за счет государственных средств или донорского финансирования. Такое использование государственных ресурсов недопустимо.</p> <p>Инфраструктура, поддерживаемая ИБР в рамках ПРС, может также претендовать на финансирование из государственных источников. Однако если конкретный объект инфраструктуры и конкретные затраты на него выбраны для поддержки в рамках одного финансового источника, то другой источник финансирования не сможет поддержать эти же затраты.</p>

	<p>Проще всего скоординировать исключение риска двойного финансирования на уровне инфраструктурных объектов, однако нередко донорское и кредитное финансирование и/или иное государственное финансирование предусматривается только для определенных категорий затрат — например, затраты на строительство утверждаются, а затраты на оборудование не утверждаются. В этих случаях разграничение должно происходить на уровне затрат, а не объекта инфраструктуры.</p>
<p>Взаимодополняемость с государственными расходами</p>	<p>Зачастую поддержка определенных инвестиций распространяется только на некоторые виды затрат (например, донор или кредитор финансирует строительство, но не эксплуатацию новой школы). Это требует своевременного и скоординированного планирования дополнительных расходов в соответствующих бюджетах.</p> <p>Аналогичным образом, что касается текущих и эксплуатационных расходов на все построенные объекты инфраструктуры, например, дороги, линии электропередач, водопроводные сети, здания учебных заведений, то соответствующие расходы на предстоящие годы должны быть заложены в бюджет заранее.</p> <p>Для обеспечения такой координации необходимо выполнение многих условий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определены компетентные органы и установлены контакты с ними, • обсуждены и утверждены все заинтересованные стороны, • обозначены и соблюдены сроки инвестиций, • сметы расходов составлены, утверждены и соблюдены.
<p>Предоставление софинансирования</p>	<p>В международной практике довольно часто встречается ситуация, когда конкретный инфраструктурный объект финансируется за счет средств доноров только при условии, что государственный, региональный или местный партнер (например, владелец объекта инфраструктуры) софинансирует проект в определенном требуемом объеме/проценте. Это означает, что на основании договоренностей о софинансировании проекта необходимо планировать расходы в бюджете организации-бенефициара (например, муниципалитета, коммунального предприятия, НПО и т. д.).</p>

2.9. УСТОЙЧИВОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ

Устойчивость заключается в удовлетворении потребностей нынешних поколений без ущерба для потребностей будущих поколений при обеспечении баланса между экономическим ростом, охраной окружающей среды и социальным благополучием.

В контексте ПРС устойчивость может рассматриваться в различных аспектах:

- экологические аспекты обеспечения устойчивости природных ресурсов и предотвращения изменения климата,
- устойчивость результатов проекта, связанная с правом собственности на объекты инфраструктуры и финансированием будущих эксплуатационных расходов,
- благополучие местного сообщества и возможности, которые ПРС может предложить жителям сообщества,
- практические возможности использования объектов инфраструктуры и государственных услуг путем укомплектования их квалифицированным персоналом и т. д.

Элементы принципа	Пояснение
<p>Финансовая устойчивость</p>	<p>Использование и содержание каждого объекта инфраструктуры или оборудования требует финансовых ресурсов на различные цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> • операционные расходы, например, электроэнергия, водоснабжение, доступ в Интернет, заработная плата персонала; • эксплуатационные расходы, включая мелкий текущий ремонт (например, перекраска стен) и более масштабный ремонт раз в несколько лет; • помимо этого необходимо иметь некоторый запас средств для замены инфраструктуры (1-30 лет) или оборудования (3-10 лет). <p>Для достижения финансовой устойчивости ответственность за эти расходы должна быть четко возложена на орган или организацию, которые готовы и способны покрыть эти расходы. Как правило, такая финансовая ответственность возникает вместе с правом собственности на объект инфраструктуры: например, организация, которая по закону является собственником здания школы, будет нести ответственность за его содержание и выплату зарплаты учителям. Примерами таких организаций являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • на национальном уровне — отраслевые министерства и ведомства, • на региональном или районном уровне — территориальные администрации и их ведомства, коммунальные предприятия, • на местном уровне — сообщества, НПО или фирмы.
<p>Экономическая устойчивость</p>	<p>Для обеспечения финансовой устойчивости зачастую для инвестиций необходимо экономическое обоснование и устойчивость доходов. Многие ключевые объекты инфраструктуры могут приносить доход в результате своего прямого предназначения или как побочный эффект от использования инфраструктуры.</p> <p>Традиционными примерами инфраструктуры, приносящей доход, являются водопроводные компании, взимающие плату с граждан и фирм за факт водоснабжения, или энергосбытовые компании, взимающие плату за предоставление электроэнергии. В этих случаях важно убедиться, что выставляемые тарифы достаточны для покрытия расходов на эксплуатацию, техническое обслуживание и создания резервов. Если тарифы установлены на неадекватно низком уровне (что часто бывает в развивающихся странах), необходимо найти альтернативные источники финансирования.</p> <p>Объекты, от основной деятельности которых не ожидается доход (школы, поликлиники, автобусные остановки и т. д.), могут приносить дополнительные доходы за счет сдачи площадей в аренду частным предпринимателям, например, кафе, магазинам, пунктам приема платежей и т. д.</p>
<p>Социальная устойчивость</p>	<p>Конечной целью ПРС является повышение качества жизни жителей сообществ, поэтому социальная устойчивость является одним из ключевых принципов при разработке и реализации ПРС. К областям, подлежащим оценке, относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • здравоохранение; • образование; • занятость; • географическая мобильность. <p>Все эти вопросы должны быть проанализированы на уровне ПРС и на уровне суб-проектов.</p>

Элементы принципа	Пояснение
Экологическая устойчивость	<p>При определении приоритетности инвестиций необходимо оценивать экологическую устойчивость природной или искусственной среды, возникающую в результате ввода в эксплуатацию нового объекта инфраструктуры и увеличения или изменения активности жителей вокруг него, которая может оказывать негативное воздействие на воздух, землю, воду, а также на животный мир или обитателей экосистемы.</p> <p>Необходимость энергоэффективных и низкоуглеродных решений для предлагаемой инфраструктуры важна с точки зрения экологической устойчивости и предотвращения изменения климата.</p> <p>Возможна ситуация, когда предлагаемые инвестиции могут оказать весьма положительное влияние на экономическое развитие, но негативно повлиять на окружающую среду. Большинство негативных воздействий на окружающую среду также имеют прямую связь с проблемами здоровья и качества жизни населения.</p>
Кадровая устойчивость	<p>Ситуация на рынке труда также является одним из ключевых факторов, поэтому необходимо оценивать и доступность трудовых ресурсов.</p> <p>Даже такая большая страна, как Узбекистан, не располагает бесконечным запасом высококвалифицированных кадров для управления всеми школами, колледжами, поликлиниками, больницами, библиотеками, центрами услуг и другими объектами, которые могут быть построены при поддержке ИБР, ВБ или других организаций.</p> <p>Прежде чем брать на себя обязательства по строительству школ, больниц, поликлиник и т. д., необходимо провести консультации с отраслевыми министерствами или другими соответствующими органами (например, университетами). Предполагается, что вопрос организации обсуждений для обеспечения согласованного подхода будет возложен на фасилитаторов или ключевую команду Проекта.</p>

3 | РОЛЬ И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ФАСИЛИТАЦИИ



Фасилитация является неотъемлемой частью процесса разработки ПРС. Процесс фасилитации направлен на решение проблем развития сообщества путем разработки ПРС, поощряя использование навыков с помощью различных инструментов, применяемых фасилитатором.

Роль фасилитатора включает в себя множество аспектов — наставничество и обучение, сбор и анализ данных, содействие мобилизации сообщества, обеспечение координации между сообществом и органами государственной власти. При разработке ПРС фасилитацию осуществляют местные фасилитаторы.

Фасилитация — акт помощи другим людям в процессе или достижении соглашения или решения без непосредственного участия в процессе, обсуждении и т. д. (*Кембриджский словарь*)

Фасилитация — это процесс или факт создания возможности или облегчения чего-либо. (*Оксфордский словарь*)

Фасилитировать — облегчать (что-либо); помогать (чему-либо) протекать более гладко и эффективно. (*Словарь Британника*)

В этой главе кратко изложены ключевые принципы, которые важны для фасилитации работы по разработке ПРС.

3.1. НЕЙТРАЛЬНОСТЬ

Термин «нейтральность» может быть использован в широком смысле для описания отношения отдельных лиц или организаций в контексте любого вида спора — не склоняться в пользу ни одной из сторон. В контексте разработки ПРС этот принцип чаще всего относится к поведению фасилитаторов, которые, даже будучи глубоко вовлеченными в разработку ПРС, сохраняют нейтральное

отношение к выбору сообщества касательно его потребностей, приоритетов развития, предпочтительных решений, основополагающих соображений и т. д.

Задача фасилитатора состоит в том, чтобы беспристрастно представить ситуацию, обеспечить информированность сообщества о плюсах и минусах решений, при этом не высказывая своего личного мнения и не навязывая свои личные взгляды на те или иные элементы ПРС. Фасилитаторы не являются членами сообществ, для которых разрабатываются ПРС, и поэтому не имеют права высказывать свое мнение или влиять на выбор.

Элементы принципа	Пояснение
Предоставление фактов, а не мнений	<p>Фасилитатор, скорее всего, будет иметь свое мнение о том, какое решение или направление должна принять группа для решения проблемы. Однако он должен всегда оставаться нейтральным по отношению к содержанию, активно управляя процессом принятия решения.</p> <p>Для принятия решений группой фасилитатор может представить данные, факты, результаты сравнительного анализа, чтобы группа могла принять обоснованные решения.</p>
Не благоприятствует ни одной из сторон	<p>Фасилитаторы не должны выражать свое предпочтение одному решению или приоритету перед другим, тем более, если две группы жителей сообщества имеют противоположные мнения или приоритеты.</p> <p>Роль фасилитатора заключается в точном документировании решений сообщества без оказания на них влияния.</p>
Содействие в формировании мнения сообщества	<p>Фасилитатор должен обеспечить принятие сообществом четких решений, и ему, возможно, будет необходимо помочь жителям сообщества сформулировать и озвучить эти решения следующими способами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формулирование потребностей, которые пытаются удовлетворить инвестиции, • уточнение объектов потребностей и инвестиций, • уточнение точного географического положения будущих объектов инфраструктуры, • установление реалистичных сроков для инвестиций, • определение затрат на инвестиции и затрат на эксплуатацию и обслуживание.

3.2. ВОВЛЕЧЕНИЕ СООБЩЕСТВА

Поскольку фасилитаторы не могут и не имеют права самостоятельно разрабатывать ПРС, они должны получить основные исходные данные от сообщества. Это требует установления и поддержания хороших рабочих отношений с сообществом.

Члены сообщества должны быть проинформированы о причинах разработки ПРС и возможностях, которые открывает его реализация.

Хорошие рабочие отношения важны не только при разработке ПРС, но и на этапе реализации — граждане сообщества должны участвовать в наблюдении за ходом реализации, помогать в мониторинге и принимать активное участие в последующем пересмотре ПРС. Для того чтобы это сработало, фасилитаторы должны регулярно взаимодействовать с инициативной группой и периодически созывать собрания сообщества.

Элементы принципа	Пояснение
Знание руководства сообщества	Наиболее продуктивным способом вовлечения сообщества во взаимодействие и дискуссии является получение поддержки со стороны руководства сообщества. Существует два типа лидеров: формальные лидеры (председатель махаллы и его команда) и неформальные лидеры или лидеры мнения (старейшины общины).
Тесное взаимодействие с инициативной группой	<p>Взаимоотношения подразумевают создание при любой возможности прочного фундамента доверия, общего понимания и видения, а также взаимосвязи с инициативной группой и сообществом в целом.</p> <p>Хотя построение взаимоотношений является основополагающим элементом фасилитации и процессов, зачастую это также важный коммуникационный навык, который необходимо учитывать фасилитаторам. Это предполагает уважение и должный учет всех интересов, эффективную и постоянную коммуникацию (часто в индивидуальном порядке), эффективное управление групповыми процессами и конфликтами.</p>
Поддержание активного контакта	<p>Активный контакт с инициативной группой и сообществом подразумевает эффективные процессы коммуникации, организации и обмена информацией.</p> <p>Соответствующие процессы сосредоточены на том, как строится работа по вовлечению, чтобы обеспечить достижение фасилитаторами поставленных целей, и на материально-техническом обеспечении общего плана вовлечения. Аспекты процессов включают в себя методы обсуждения, процедуры, формат встреч и инструменты, используемые в ходе встречи или обсуждения.</p> <p>К процессам также относятся стиль взаимодействия (например, групповое обсуждение, экспертное обсуждение, презентация и т. д.), групповая динамика участников и атмосфера, сложившаяся на встрече. Фасилитаторы должны уделять внимание процессам, чтобы обеспечить вклад всех участников в результаты встречи.</p> <p>При установлении и поддержании активного контакта важно применять основные принципы коммуникации — информировать заранее, предоставлять график, учитывать разумное время обратной связи, формулировать вопросы понятно для целевой группы и т. д.</p>
Вовлечение всего сообщества	<p>Фасилитаторам важно признать, что ПРС должен отвечать потребностям всего сообщества, и стремиться обеспечить справедливое и полное представительство сообщества, привлекая представителей всех групп из числа жителей сообщества.</p> <p>Традиционно наиболее активными и имеющими свое мнение членами сообщества являются мужчины и люди старшего возраста. Фасилитаторы должны вовлекать женщин и молодежь в обсуждения и давать им возможность озвучить свои потребности и приоритеты, чтобы все мнения были услышаны и учтены при разработке ПРС для сообщества.</p>

3.3. ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ ДАВАТЬ ОТВЕТЫ

Постановка вопросов — это техника, часто используемая фасилитаторами во время семинаров, собраний или индивидуального наставничества или коучинга в качестве альтернативы представлению информации и ответов. Задавать вопросы — это значит задавать человеку или группе вопрос или серию вопросов, чтобы дать им возможность найти собственные решения стоящих перед ними задач, поддерживая тем самым принцип нейтральности и вовлечения сообщества. Чтобы быть способным задавать

вопросы, фасилитаторы должны иметь четкое представление о проблемах, а также применять методы и инструменты разработки ПРС.

Постановка вопросов имеет ряд преимуществ перед более традиционным способом представления информации или решений группе:

- **Глубина обучения:** благодаря тому, что участникам группы приходится самостоятельно искать ответ, они получают более глубокие знания. Серия хорошо подобранных вопросов повышает эффективность обучения и стимулирует глубину мышления, которой не всегда удастся достичь в контексте презентации;
- **Взаимодействие:** задавая вопросы, вы не перетягиваете внимание группы на себя. В нем участникам предлагается самим подумать над ответами. Это создает условия для более активного взаимодействия и может привести к повышению качества обсуждения. То есть, группа может сильнее сплотиться во время обсуждения, генерировать больше идей и получать лучшие результаты.

Элементы принципа	Пояснение
Формулирование правильных вопросов	<p>Важно, чтобы фасилитаторы приходили на встречи инициативной группы всего сообщества с набором тщательно продуманных вопросов. Хотя большинство вопросов могут быть стандартными для всех сообществ, в некоторых случаях могут складываться специфические ситуации (например, уход из региона крупного работодателя, серьезные экологические проблемы, взрывной демографический рост и т. д.), требующие решения.</p> <p>При этом задавать вопросы, связанные с данными, непрактично: фасилитатор должен прийти на встречи, имея на руках все необходимые данные (основные экономические, социальные, демографические и экологические показатели, основные данные о географических расстояниях и т. д.). Эта информация может быть использована для формулирования дополнительных вопросов к сообществу: например, не беспокоит ли их то, что уровень занятости у них ниже, чем у соседей, информированы ли они о загрязнении окружающей среды и т. д.</p>
Выслушивание ответов	<p>Обучение задавать вопросы не только заставит фасилитаторов замедлиться и внимательнее слушать, но и даст им время подумать о том, как более точно и адекватно отвечать на вопросы, задаваемые представителями сообщества.</p> <p>Таким образом, фасилитатор может лучше понять, о чем на самом деле спрашивает собеседник, чем может быть понятно из первого впечатления.</p>
Проведение последующего наблюдения или предоставление дополнительных данных	<p>Внимательное выслушивание ответов и развитие диалога позволит фасилитаторам задавать дополнительные вопросы (или запрашивать статистические данные) для получения более глубокого представления о нуждах сообщества и его понимании своих потребностей.</p> <p>В ходе диалога с сообществом может выясниться, что статистика не совсем репрезентативна (например, значительное число людей работает неофициально или в другом районе и поэтому не включено в имеющиеся данные), или может потребоваться увязка экологических данных с данными о здоровье населения, чтобы в более понятной форме продемонстрировать населению серьезность последствий загрязнения окружающей среды.</p> <p>Следует учитывать, что нередко мероприятия последующего наблюдения могут потребовать дополнительной административной работы и дополнительных встреч с представителями сообщества.</p>

3.4. КОМПЕТЕНЦИИ ФАСИЛИТАТОРОВ

Часто говорят, что цепь сильна настолько, насколько сильно ее самое слабое звено. Процесс разработки ПРС в значительной степени зависит от качества работы фасилитаторов. Поэтому важно обеспечить фасилитаторов необходимыми знаниями, навыками и компетенциями, чтобы они могли выполнять свою работу с максимально возможным качеством.

Для того чтобы сильное ядро фасилитаторов могло выполнять свою работу наилучшим образом, недостаточно отобрать высокомотивированных и квалифицированных фасилитаторов на этапе приема на работу. Многие из этапов, предусмотренных в Руководстве по ПРС, никогда ранее не реализовывались в Узбекистане, поэтому на рынке труда может не оказаться людей, квалифицированных для выполнения этих этапов.

Это означает, что Проект должен быть готов инвестировать в человеческий капитал фасилитаторов после того, как они будут приняты на работу и начнут свою деятельность.

Элементы принципа	Пояснение
<p>Потребности в коммуникационных и профессиональных навыках</p>	<p>Компетенции, которые относятся к знаниям и способностям, связанным с работой, обычно называют профессиональными навыками, в то время как коммуникационные навыки — это личностные качества, помогающие выстраивать рабочий процесс в целом.</p> <p>Если профессиональные навыки можно проверить при приеме на работу и даже определить по имеющимся дипломам об образовании, то коммуникационные навыки необходимо проверять и совершенствовать в процессе работы.</p> <p>Коммуникационные навыки сложнее наблюдать и проверять, но в некоторых видах работ они могут быть не менее, а то и более важны, чем профессиональные навыки — эффективное ведение сложного обсуждения может оказаться более важным, чем знание наизусть строительных норм.</p>
<p>Стремление к развитию компетенций</p>	<p>Поскольку установлено, что, скорее всего, никто не обладает всеми необходимыми знаниями и навыками для полноценного выполнения работы фасилитатора, мотивация к обучению и развитию становится движущим фактором успеха фасилитатора.</p> <p>Поэтому фасилитаторов необходимо отбирать с учетом мотивации к развитию, а уже принятым на работу объяснять преимущества расширения профессиональной квалификации и мотивировать их к этому.</p>
<p>Методики</p>	<p>Инструменты, подходы и методики, используемые в работе с фасилитаторами, представляют собой традиционный набор:</p> <ul style="list-style-type: none"> • модульные тренинги, • обучение на рабочем месте у более опытных коллег, • коучинг и наставничество для мотивированных сотрудников. <p>Все это должно быть применено к уже очень тщательно отобранному ядру фасилитаторов, которые задействованы в процедуре, ориентированной на открытых и мотивированных людей.</p>

Элементы принципа	Пояснение
Коммуникация	<p>Одной из важнейших компетенций фасилитаторов является коммуникация. Это связано с тем, что большая часть их работы связана с выполнением функции переговорщика-посредника между различными заинтересованными сторонами в системе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • жители сообществ, • председатели соответствующих махаллей, • органы власти на уровне района и региона, • представители бизнеса и ОГО/НПО. <p>В коммуникации важна не только передача сообщения, но и получение и понимание информации. Часто наблюдается тенденция самоотбора альфа-типов на такие публичные должности. Поэтому Проект должен быть направлен на обучение их навыкам активного слушания в рамках коммуникативной компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> • задавать открытые вопросы, • активное слушание других, • говорить с зеркальными интонациями, • вести группы за счет объяснений, а не авторитета.

3.5. УМЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ ПРС

Фасилитаторы, как правило, должны глубоко понимать вопросы или проблемы, решение которых они координируют. Эффективные фасилитаторы используют свое понимание проблемы, цели встречи и ожидаемых результатов, а также навыки и инструменты ведения процессов, чтобы помочь группам, с которыми они работают, вступить в эффективный диалог, понять информацию и решения, которые они рассматривают, и разработать планы групповых действий.

Это означает, что все фасилитаторы должны хорошо владеть аналитическим инструментарием разработки и реализации ПРС:

- источники статистических данных,
- логические связи между данными,
- управление обсуждениями в больших группах,
- методы принятия решений (картирование, галерея проблем, матрицы, календарное планирование, логические матрицы и т. д.),
- бюджетирование и калькуляция затрат,
- строительство и надзор.

Элементы принципа	Пояснение
Аналитические навыки	<p>Аналитические навыки — это способность разбить информацию на более мелкие категории, чтобы сделать выводы. Аналитические навыки включают в себя такие категории, как логическое мышление, критическое мышление, коммуникация, исследование, анализ данных и творческие способности.</p> <p>Эти компетенции, развиваемые на уровне выполнения работы, являются ключевыми для эффективной деятельности фасилитаторов и, соответственно, поддерживают проявление всех остальных принципов.</p>
Навыки применения специфических методов	<p>Разработка ПРС включает в себя набор специфических методов, где фасилитатор должен владеть как аналитическими навыками, так и умением вести обсуждение и принимать решения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • составление карты сообщества, • галерея проблем, • SMART, • SWOT, • коллективная оценка сельской местности, • логические схемы и т. д.
Навыки подготовки проектов	<p>Фасилитаторы должны уметь четко формулировать свои мысли, поскольку конечным продуктом их работы является текст ПРС, который должен быть понятен читателю без каких-либо дополнительных объяснений или предварительных знаний о сообществе.</p> <p>Письменное изложение должно быть максимально лаконичным: короткие предложения, содержащие полезные данные и четкие выводы – во всех трех областях: при описании анализа, процесса принятия решений и принятых решений.</p>
Финансовая грамотность	<p>Финансовая грамотность является ключевым элементом, способствующим разработке и реализации ПРС. Фасилитаторы компенсируют слабые стороны представителей сообществ, и финансовая грамотность (калькуляция затрат и бюджетирование) является одной из таких выявленных слабых сторон.</p> <p>Фасилитаторы должны уметь помочь сформулировать потребности и альтернативные инвестиции на языке финансовых потоков, а затем перевести их в пояснения, понятные инициативным группам и собраниям сообщества.</p>



4 | МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ ПРС



В этой главе охарактеризованы основные методы, используемые при разработке ПРС. В целом можно выделить 4 основных метода, используемых при разработке ПРС:

- кабинетное исследование;
- семинары (и групповая работа);
- визуальное наблюдение;
- двусторонние и многосторонние встречи (в т. ч. интервью).

Выбор метода зависит от возможности получения данных или информации с помощью конкретного метода, а также от характеристик искомых данных или информации (например, факты, оценка, отношение).

Наиболее распространенными инструментами, применяемыми для выявления проблем и поиска решений при разработке ПРС, являются следующие:

- составление карты сообщества;
- галерея проблем;
- анализ первопричин;
- SWOT;
- управление рисками;
- постановка SMART-целей;
- инструмент составления общей картины;
- статистические инструменты.

Инструменты специфичны для различных процессов и элементов анализа при разработке ПРС.

4.1. КАБИНЕТНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Задачи и применимость

Кабинетное исследование является важной частью разработки ПРС — собирая, систематизируя и синтезируя имеющуюся информацию, фасилитаторы и другие заинтересованные стороны получают представление о действующих концепциях, общем контексте, приоритетах и тенденциях, и, что не менее важно, выявляют пробелы для дальнейшего рассмотрения в ходе семинаров, встреч и визуальных наблюдений.

Кабинетное исследование включает в себя изучение источников, сбор статистических данных, анализ вторичных данных и составление библиографического списка, чтобы все документы были упорядочены и легко доступны.

Актуальность

Метод будет весьма актуальным и использоваться в качестве основного для поиска:

- социально-экономической и экологической статистики;
- пространственных данных;
- данных по использованию коммунальных услуг и сервисов;
- данных по общественной инфраструктуре;

- данных в отношении общественного здравоохранения и государственного образования;
- различных карт и карт бедности сообществ и районов;
- государственных и донорских инвестиционных программ;
- политических целей и задач.

Кабинетное исследование поможет подготовиться к встрече с представителями органов власти, инициативной группы, общественности путем выявления вопросов, на которые не удалось получить ответы при изучении источников.

Преимущества и недостатки

- Широкая применимость;
- Простота доступа к информации;
- Легко обобщать и делать выводы;
- Может не дать ответов на конкретные вопросы или не содержать конкретной информации;
- Вероятность наличия устаревших информации и данных.

4.2. ВСТРЕЧИ

Задачи и применимость

В качестве основного метода отбора данных рассматриваются встречи с заинтересованными сторонами, целью которых является сбор информации и мнений непосредственно от выбранной группы заинтересованных сторон, например, представителей сообщества, инициативной группы, других вовлеченных лиц. Этот метод может быть важен для сбора точек зрения, суждений и т. д., а также в тех случаях, когда систематизированные данные недоступны.

Встречи могут охватывать все типы заинтересованных сторон и особенно ценны, когда необходимо собрать данные о мнениях, точках зрения и т. д.

Актуальность

Метод будет весьма актуальным и использоваться в качестве основного для:

- определения приоритетов развития, целей, приоритетности инвестиций;
- поиска дополнительных данных.

Преимущества и недостатки

- Позволяет систематизировать суждения и мнения;
- Позволяет глубже оценить проблемы, первопричины, историческую перспективу;
- Извлечение дополнительной информации;
- Выявление идей и проблем, которые первоначально могли не рассматриваться;
- Высокая трудоемкость;
- Риск личной предубежденности.

4.3. ВИЗУАЛЬНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

Задачи и применимость

Основной целью визуальных наблюдений является получение достаточной информации о состоянии охватываемой планом общественной инфраструктуры для поддержки ПРС.

Актуальность

Метод может быть актуален для сбора информации о текущем техническом состоянии инфраструктуры, степени ее износа и безопасности. Для применения метода рекомендуется привлекать специалистов в области строительства.

Преимущества и недостатки

- Предоставляет обоснованные данные о техническом состоянии, близкие к реальному времени;
- Удобно использовать для составления общего заключения;
- Заключение специалиста важно для всесторонней экспертизы;
- Для точного заключения может потребоваться дополнительная экспертиза.

4.4. СЕМИНАР ПО ВОПРОСАМ МОБИЛИЗАЦИИ СООБЩЕСТВ

Задачи и применимость

Семинар по вопросам мобилизации сообществ — это более длительная интерактивная встреча или сессия, направленная на достижение четко обозначенного результата. Это структурированный, организованный способ совместной работы групп людей. Он рассматривается в качестве основного метода разработки ПРС, как наиболее подходящий для работы с представителями местного сообщества. Метод может быть использован для генерирования идей, обсуждения предложений.

Актуальность

Метод используется для выявления и изучения того, как мыслят люди, что их беспокоит, как они относятся к перспективам развития сообщества.

Преимущества и недостатки

- Работа с большей целевой группой;
- Понимание удовлетворенных и неудовлетворенных потребностей;
- Определение потребностей, приоритетов;
- Возможность получить обратную связь от заинтересованных сторон, выраженную их собственными словами и голосами;
- Требуется больших затрат времени и средств;
- Требуется опытный фасилитатор;
- Следует обратить пристальное внимание на аспект представительства, чтобы отнести полученные результаты ко всей совокупности.

4.5. ИНСТРУМЕНТЫ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРС

В процессе разработки ПРС могут применяться различные инструменты. Большинство инструментов ориентировано именно на этапы разработки ПРС. Сводная информация по инструментам приведена в таблице ниже.

Составление карты сообщества

Составление карты сообщества — это инструмент, поддерживающий применение восходящего подхода при определении приоритетов развития сообщества. Метод основан на визуальном картографировании территории сообщества с выделением основных объектов общественной инфраструктуры, охарактеризовани-ем их взаимосвязей и выводом о пробелах.

Галерея проблем	Галерея проблем — еще один инструмент, поддерживающий применение восходящего подхода при определении приоритетов развития сообщества и их ранжировании. Метод основан на определении перечня объектов общественной инфраструктуры, которые необходимо модернизировать или построить. После того как список определен, можно присвоить ранг приоритета каждому объекту инфраструктуры, проведя голосование.
Анализ первопричин	Анализ первопричин — это систематический процесс выявления первопричин проблем или событий и определения подхода к их устранению. В основе метода лежит базовая идея о том, что для эффективного управления необходимо не просто ликвидировать проблемы по мере их возникновения, а найти способ их предотвратить. Инструмент применим для определения решений.
SWOT	SWOT-анализ (сильные/слабые стороны, возможности и угрозы) — это схема, которую можно использовать для проведения анализа территории. SWOT фокусируется как на внутренних, так и на внешних факторах, а также на текущем и будущем потенциале. Необходимо обеспечить точность анализа, избегая предвзятых мнений и неопределенностей и ориентируясь на реальные условия.
SMART	SMART — это метод постановки и оценки целей по определенным критериям, таким как конкретность, измеримость, достижимость, реалистичность и определенность по срокам. Определение этих параметров применительно к цели позволяет обеспечить достижимость целей в определенный период времени. Чаще всего этот инструмент применяется для постановки целей и задач развития.
Общая картина	Общая картина — это инструмент, позволяющий получить общее представление о ситуации без каких-либо подробностей. Применение инструмента общей картины может быть предложено для концептуализации текущей ситуации в отношении потребностей и целей развития, обеспечения более широкого контекста и взаимосвязей предлагаемой стратегии развития.
Инструменты управления рисками	Инструменты управления рисками позволяют устранить неопределенность путем определения и создания метрик, параметризации, приоритизации и разработки ответных мер, а также отслеживания риска. Отслеживание этих действий может быть затруднено при отсутствии инструментов и методик, документации и информационных систем. Классическая оценка рисков может быть проведена в отношении предлагаемого графика реализации суб-проектов.
Статистические инструменты	Статистические инструменты помогают определить микромодель представительства сообщества, что позволяет обеспечить принцип пропорциональности. Они способствуют определению категорий населения и обобщенных переменных для формирования пропорционального состава инициативной группы и участников семинаров в сообществе.



5 | ПРОВЕДЕНИЕ РАЗРАБОТКИ ПРС



Пошаговая инструкция по практическому применению Руководства по ПРС состоит из 12 этапов, образующих цикл управления ПРС. Каждый этап включает в себя несколько подэтапов. При разработке ПРС шаги необходимо выполнять последовательно.



В целом процесс разработки ПРС может занять до 4-6 месяцев, однако его продолжительность сильно зависит от объема и сложности документа (например, кластерный ПРС по сравнению с индивидуальным ПРС для сообщества, охватываемые сектора, определенные суб-проекты). Расчетная продолжительность каждого этапа является ориентировочной для пользователей Руководства по ПРС и может варьироваться в контексте разных ПРС.

В Приложении 1 приведен чек-лист по выполнению этапов разработки ПРС.

ЭТАП 0: ПОДГОТОВКА

Задача	Подготовка к успешному выполнению разработки ПРС, организация команды, постановка задач, планирование работы
Предполагаемые сроки	1–2 недели
Обязательные исходные условия	Нанят штат фасилитаторов
Методы	Административная работа (кабинетные исследования)
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Фасилитаторы назначены и готовы к работе • Разработан план работ, включая календарный план
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • Фасилитаторы • Сообщества

Подготовительные мероприятия

После согласования разработки ПРС для конкретного местного сообщества можно приступать к подготовительным работам по организации процесса. Основное внимание уделяется мобилизации фасилитаторов, определению имеющихся ресурсов и составлению Плана работ.

В случае принятия решения о разработке кластерного ПРС, объединяющего несколько соседних сообществ в единый ПРС для развития территорий, на этапе подготовки должны быть учтены все сопутствующие аспекты для повышения эффективности работы.

ПОДЭТАП 1: МОБИЛИЗАЦИЯ ФАСИЛИТАТОРОВ И ГРУППЫ ПОДДЕРЖКИ

Предполагаемые сроки	до 1 недели
Практические результаты	Фасилитаторы назначены и готовы к работе

1. Назначение основного ответственного фасилитатора по ПРС

Фасилитаторы являются ключевыми участниками процесса поддержки разработки ПРС в местных сообществах. Должен быть назначен основной ответственный фасилитатор по разработке ПРС. Рекомендуется также назначить заместителя ответственного фасилитатора по ПРС.

Критерии назначения основного фасилитатора должны быть главным образом обусловлены принципом равного распределения нагрузки между всеми фасилитаторами. В случае если разработка обоих типов ПРС — кластерного и индивидуального — ведется параллельно, рекомендуется равномерно распределить задачи по обоим типам ПРС между фасилитаторами как ключевыми ответственными лицами, чтобы максимально сбалансировать нагрузку.

2. Назначение группы поддержки

В группу поддержки могут входить специалисты по мобилизации сообществ, специалисты по информационным технологиям, инженеры, водители, специалисты по связям с общественностью и другие сотрудники Проекта ИБР, чья поддержка будет необходима и полезна при оказании помощи фасилитаторам в разработке ПРС. Допускается, что группа поддержки может одновременно обслуживать процессы разработки более чем одного ПРС.

3. Проведение обучения

Крайне важно, чтобы фасилитаторы (и команда поддержки) обладали соответствующими компетенциями и навыками в области разработки ПРС, включая коммуникационные навыки, связанные с межличностными качествами, и профессиональные компетенции, представляющие собой знания и умения, связанные с работой, позволяющие выполнять определенные специализированные задачи.

Организованные модульные тренинги традиционно считаются основным инструментом управления процессом развития компетенций в тех случаях, когда необходим охват ряда разнообразных компетенций. Рекомендуется, чтобы фасилитаторы прошли обязательные тренинги — например, по навыкам межличностного общения, коучингу, координированию и применению Руководства по ПРС. Для вновь принятых фасилитаторов можно также предложить обучение на рабочем месте, в ходе которого они будут наблюдать за работой своих старших коллег. Можно рассмотреть и некоторые решения по управлению знаниями, например, Telegram-чаты, облачные серверы с общим доступом, регулярные семинары.

ПОДЭТАП 2: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ИМЕЮЩИХСЯ РЕСУРСОВ

Предполагаемые сроки	до 1 недели
Практические результаты	Временные сроки и исходные ресурсы определены

1. Доступное время

В первую очередь следует обратить внимание на срок, отведенный на разработку ПРС, так как от этого срока зависит большинство других ресурсов.

Сроки должны быть реалистичными, т. е. за этот период времени должно быть реально возможно разработать качественный ПРС с отведением достаточного времени на работу фасилитаторов, обсуждения с сообществом (инициативная группа и собрания сообщества), взаимодействия с государственными, региональными и районными органами власти. На этот процесс необходимо отвести определенный резерв времени, составляющий не менее 10 % от первоначально запланированного.

Существенным аспектом является риск наложения друг на друга задач и процессов: если ожидается, что фасилитатор или другая заинтересованная сторона будет занята другими важными задачами (разработка или реализация других ПРС, сбор данных и подготовка отчетности, другие рабочие вопросы), необходимо выделить дополнительное время на оба процесса, чтобы учесть возможность переключения между задачами.

2. Категории критически важных затрат и имеющиеся ресурсы

Определение потенциала имеющихся ресурсов важно для составления реалистичного и выполнимого Плана работ по разработке ПРС.

Определение категорий затрат и расходов должно стать следующим шагом в ресурсном планировании. Для идентификации ресурсов могут быть рассмотрены следующие категории ресурсов:

1. Потребность в оборудовании: компьютеры, другая оргтехника (например, экраны и проекторы для презентаций), мобильные телефоны, Интернет-роутеры и другие средства связи	Определить затраты на приобретение или аренду (если это удобнее и финансово выгоднее) и текущие расходы на оборудование
---	---

2. Потребность в помещениях (например, для административной работы фасилитаторов, для организации встреч с жителями сообщества и инициативной группой)	Определить необходимость покрытия расходов на аренду офисов и помещений для проведения массовых мероприятий
3. Необходимый транспорт для посещения сообществ, а также региональных и районных органов власти	Определить возможные решения по транспортировке (например, общественный транспорт, транспорт, предоставляемый сотрудниками Проекта) и соответствующие затраты
4. Необходимый уровень осведомленности и огласки процесса разработки ПРС: осведомленность на местном уровне и огласка на региональном и государственном уровнях	<p>Определить затраты, которые потребуются для повышения уровня осведомленности о разработке ПРС:</p> <ul style="list-style-type: none"> • в сообществе (плакаты, листовки, мобильные рекламные стенды и т. д.), • расходы на проведение публичных обсуждений (например, кофе-брейки), • а также региональная и государственная огласка (публикации в Интернете и на объектах долговременной эксплуатации, фото- и видеоматериалы, пресс-конференции)

ПОДЭТАП 3: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАФИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ

Предполагаемые сроки	2–3 дня
Практические результаты	Разработан план работ, включая календарный план

1. Характеристики организации работ

Для всех этапов процесса необходимо создать План работ по разработке ПРС с конкретными контрольными точками. План должен содержать этапы и основные задачи, необходимые для достижения целей процесса, и включать графики реализации всех ключевых мероприятий.

Также следует добавить ресурсы, необходимые для выполнения задач Плана работ. План работ должен содержать количественную оценку необходимых финансовых, кадровых, операционных, временных и технологических ресурсов.

Если по ходу разработки ПРС выявляются какие-либо существенные задержки или изменения в реализации Плана работ, то План работ необходимо обновить в целях сохранения его актуальности и реалистичности.

2. Составление графика

Для подготовки Плана работ фасилитаторы должны, прежде всего, согласовать основные мероприятия в рамках каждого этапа, которые необходимо осуществить в ходе разработки ПРС, ответив на следующие вопросы:

- Каковы основные задачи и действия на каждом этапе разработки ПРС? (Примечание: предполагается, что фасилитаторы будут опираться на данное Руководство при подготовке большинства ответов.)
- Какие из этих задач и действий стимулируют выполнение остальных, и как они взаимосвязаны?

ЭТАП 1: ПРЕЗЕНТАЦИЯ НА РАЙОННОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЯХ

Задача	Повышение осведомленности представителей соответствующих органов власти на региональном и районном уровнях
Предполагаемые сроки	1 неделя
Обязательные исходные условия	<ul style="list-style-type: none"> • План работ • Базовая информация о сообществе
Методы	<ul style="list-style-type: none"> • Административная работа (кабинетные исследования) • Презентация • Последующие обсуждения
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Презентация проведена • Все возможные дополнительные вопросы прояснены • Установлен хороший рабочий контакт
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • Фасилитаторы • Персонал Проекта • ГРП • Региональные и районные органы власти

Задачи и принципы

После принятия решения о разработке ПРС и составления Плана работ по его разработке рекомендуется провести информационные встречи с заинтересованными органами государственной власти на региональном и районном уровнях.

Цель встречи — информирование и привлечение заинтересованных сторон, а также создание районной рабочей группы для поддержки процесса разработки ПРС.

ПОДЭТАП 1: ПОДГОТОВКА К ВСТРЕЧЕ

Предполагаемые сроки	3 дня
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Определены заинтересованные стороны • Встреча запланирована на конкретную дату • Подготовлена презентация

1. Определение заинтересованных сторон

Определить региональные и районные органы власти, имеющие отношение к территориальному планированию и развитию, в особенности в части общественной инфраструктуры и государственных услуг:

- департамент экономического развития при администрации района,
- департамент инвестиционного планирования и управления при администрации района,
- органы по охране окружающей среды на региональном и районном уровнях,
- поставщики государственных услуг и коммунальных услуг на региональном и районном уровне:
 - ▶ социальное обеспечение;
 - ▶ здравоохранение;
 - ▶ образование;

- ▶ водоснабжение и управление сточными водами;
- ▶ транспортная инфраструктура и общественный транспорт;
- ▶ энергоснабжение.
- Работа по определению конкретных представителей организаций, которые будут приглашены/командированы для сотрудничества в рамках процесса разработки ПРС.
- Некоторые из этих представителей войдут в состав районной рабочей группы, которая будет сотрудничать с ними на протяжении всего периода разработки и реализации ПРС.

2. Планирование и организация встреч

Найти подходящее время для проведения встреч, связавшись со всеми лицами, делегированными в качестве представителей своих учреждений. Проинформировать учреждения о цели встреч.

Организовать (помещение, оборудование, раздаточные материалы, мобильные рекламные стенды, фотограф, пресса, кофе-брейк) и провести две встречи:

- часовая встреча с представителями региона;
- 1,5–2 часовая встреча с представителями района.

3. Подготовка презентации

Разработать презентацию в формате Power Point, освещающую основные аспекты процесса ПРС. Использовать стандартные элементы, применимые к любому ПРС, и дополнить их конкретной информацией о сообществе, для которого разрабатывается ПРС.

Приведенное ниже содержание можно использовать в качестве справочного материала:

- краткое описание проекта,
- цель и принципы разработки ПРС,
- процесс разработки: основные этапы и взаимосвязи,
- роли и обязанности заинтересованных сторон,
- временные рамки процесса: разработка и реализация,
- охватываемая инфраструктура (все возможные типы инфраструктуры, в отношении которых может быть оказана поддержка),
- конкретная информация о географических характеристиках, потребностях и ресурсах сообщества,
- ориентировочный бюджет на реализацию ПРС.

ПОДЭТАП 2: ПРОВЕДЕНИЕ ВСТРЕЧ

Предполагаемые сроки	2 дня
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Презентация проведена • Все возможные дополнительные вопросы прояснены • Установлен хороший рабочий контакт

1. Проведение встреч

Провести презентацию в достаточно размеренном темпе, чтобы все участники могли следить за ходом презентации и понимать ее суть. При этом следует учитывать различный уровень подготовки и опыт планирования экономического и инфраструктурного развития у участников.

Будьте готовы ответить на часто задаваемые участниками вопросы. Рекомендуется проявить гибкость и ответить на некоторые вопросы в ходе презентации, отведя в конце больше времени для полноценной сессии вопросов и ответов.

На встрече с представителями районных органов власти подчеркнуть полномочия районной рабочей группы и представителей органов власти по выдвижению участников. Обозначить срок представления кандидатур. Учесть важность того, что в рабочей группе должны быть представлены все соответствующие районные органы власти (в особых обоснованных случаях привлекать органы власти регионального уровня). Необходимо обеспечить представительство всех потенциальных владельцев инфраструктуры, которая будет построена или реконструирована в рамках процесса ПРС. Необходимо также представить потенциальные стороны, финансирующие операционные и эксплуатационные расходы на объекты инфраструктуры и государственных услуг. Группа должна быть создана на уровне отдельных лиц, а не организаций: целью является непрерывность работы за счет участия одних и тех же лиц во всех встречах. Важно собрать контактную информацию всех участников встречи, чтобы использовать ее в дальнейшем: например, для организации последующих встреч, для приглашения в состав рабочей группы, для подтверждения того, что представители определенных организаций были проинформированы о процессе ПРС, и т. д.

2. Мероприятия после встречи

Распространить протокол встречи с использованием собранной контактной информации. Напомнить участникам встречи, что они всегда могут обратиться к вам и вашим коллегам за любыми разъяснениями или информацией.

Обмениваться между собой контактной информацией всех участников встречи для обеспечения более эффективного обмена информацией в будущем.

ЭТАП 2: ФОРМИРОВАНИЕ РАЙОННОЙ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

Задача	Создать авторитетный экспертный совет для проверки социально-экономического и экологического анализа в рамках ПРС, определения потребностей и целесообразности приоритетов и суб-проектов
Предполагаемые сроки	1–2 недели
Обязательные исходные условия	Выдвижение кандидатур в состав рабочей группы соответствующими районными органами власти
Методы	<ul style="list-style-type: none"> • Административная работа (кабинетные исследования) • Семинар
Практические результаты	Районная рабочая группа функционирует
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • Фасилитаторы • Районные органы власти, отвечающие за территориальное развитие и планирование, предоставление государственных услуг и коммунальных услуг

Цель и задачи

Районная рабочая группа — это орган, включающий представителей районных органов власти, отвечающих за территориальное развитие и планирование, а также предоставление государственных и коммунальных услуг. Секторальный охват должен включать все возможные области инвестирования в ПРС.

Рабочая группа призвана координировать инвестиции, предусмотренные для целей ПРС, с другими государственными источниками, заботиться о планировании вопросов собственности на потенциальную инфраструктуру, планировать соответствующие активы, оборудование, кадровые ресурсы для того, чтобы созданная инфраструктура была полностью функциональной.

ПОДЭТАП 1: ФОРМИРОВАНИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

Предполагаемые сроки	до 2 недель
Практические результаты	Районная рабочая группа функционирует

1. Привлечение представителей

После проведения информационной встречи, на которой заинтересованным сторонам было предложено выдвинуть/делегировать представителей в рабочую группу, обобщить выдвинутые/выбранные кандидатуры и контактные данные представителей в районную рабочую группу.

Проверить кандидатов на соответствие основным критериям — представлено каждое учреждение, участвующее в проекте, участники являются рабочим персоналом, предоставлены контактные данные.

Проинформировать членов рабочей группы о работе рабочей группы и пригласить их на ознакомительный семинар-тренинг.

2. Установочный семинар

Основная цель установочного семинара — объяснить роль и полномочия группы. Ожидается, что встреча продлится до 2 часов.

Встреча должна состоять из следующих этапов:

- Информирование о ПРС (цикл и сроки разработки, охват всех сообществ района, для которых будет разрабатываться ПРС, источники данных, потенциальные виды и направления инвестиций);
- Знакомство с представителями районных органов власти, их компетенциями и опытом;
- Обсуждение возможных недостатков текущего состава рабочей группы (областей потенциального будущего анализа и инвестиций, не охваченных текущим составом, и необходимых дополнительных органов власти для включения);
- Методы сотрудничества и предварительные сроки.

ЭТАП 3: СБОР ДАННЫХ О СООБЩЕСТВЕ

Задача	Сбор данных о сообществе для подготовки к работе с сообществом и инициативной группой, сбор исходных данных для разработки анализа территории в рамках ПРС
Предполагаемые сроки	3–4 недели
Обязательные исходные условия	<ul style="list-style-type: none"> • Статистические данные • Пространственные данные (общий план, имеющиеся карты сообщества) • Связанные документы

Методы	<ul style="list-style-type: none"> • Административная работа (кабинетные исследования) • Запрос данных для получения специализированной информации
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Данные на уровне района собраны • Составлен паспорт махаллей • Получены карты географических территорий • Собраны социально-экономические данные • Собраны директивные документы
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • Фасилитаторы • Региональные и районные органы власти

Сбор данных

Сбор данных — это процесс сбора и измерения информации по интересующим переменным, ее обработка в нужном формате, позволяющем проводить дальнейший анализ и исследования. Методы, используемые для сбора данных, могут быть связаны со статистикой, изучением документов и записей, интервью, опросами, прямыми наблюдениями и т. д.

Следует подчеркнуть, что актуальным является сбор данных, которые будут использованы при анализе сообщества (см. шаг 8). Поля данных (и разделение данных), которые не требуются для анализа, включать в сбор данных не нужно.

Рекомендуется фиксировать источники данных. Там, где это возможно, желательно приводить ссылки на используемые данные.

ПОДЭТАП 1: СБОР СТАТИСТИЧЕСКИХ И ПРОСТРАНСТВЕННЫХ ДАННЫХ

Предполагаемые сроки	3–4 недели (параллельно с подэтапом 2)
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Данные на уровне района собраны • Составлен паспорт махаллей • Получены карты географических территорий • Собраны социально-экономические данные

1. Сбор данных на уровне района

Для получения более широкого контекста рекомендуется собрать основные данные на уровне района. Это карта района, данные о площади территории района, географических характеристиках, населении, городах и остальных населенных пунктах.

На уровне района должны быть представлены данные и по основным объектам инфраструктуры, таким как транспортная инфраструктура, инфраструктура образования, инфраструктура здравоохранения, инфраструктура водоснабжения и канализации, инфраструктура энергоснабжения.

Для характеристики состояния здоровья населения рекомендуется собирать данные, связанные со здоровьем — основные заболевания, их динамика.

2. Составление паспорта махаллей

В паспорте махалли обобщены основные характеристики сообщества. Основные данные о сообществе должны быть собраны в шаблоне паспорта махалли. К ним

относятся данные о площади сообщества, численности населения, важнейших объектах инфраструктуры (по последним источникам).

3. Основные социально-экономические данные

Социально-экономические данные включают в себя обширную информацию о местном сообществе — жителях, здоровье и болезнях, грамотности и образовании, уровне жизни и бедности, рабочей силе и занятости, положении женщин и расширении гендерных прав и возможностей, демографических параметрах, касающихся рождаемости, смертности и миграции, экологии и окружающей среды, деловой активности, развитии сельского хозяйства, транспорта и связи, доступности коммунальных услуг и т. д.

Эти категории данных имеют решающее значение для социально-экономического анализа и должны использоваться при анализе сообществ в рамках ПРС (см. шаг 8). Важно собирать данные в динамике, например, охватывая предшествующий период 5-10 лет, чтобы можно было судить о тенденциях и трендах.

Предлагаемые поля данных, которые необходимо собрать, приведены в приложении к Руководству (см. Приложение 2).

4. Составление карты махалли

Сбор пространственных данных о сообществе позволяет получить информацию о типологии землепользования и определить местоположение инфраструктуры. Пространственные данные могут обрабатываться и анализироваться с помощью географических информационных систем.

На картах должны быть четко обозначены все основные объекты инфраструктуры и государственных услуг. Аналогичным образом, на последующих этапах разработки ПРС все желаемые элементы инфраструктуры должны быть нанесены на карту в процессе составления паспорта суб-проекта.

ПОДЭТАП 2: СБОР ДАННЫХ, СВЯЗАННЫХ С ПОЛИТИКАМИ

Предполагаемые сроки	3–4 недели (параллельно с подэтапом 1)
Практические результаты	Собраны директивные документы

1. Сбор директивных документов в контексте проекта

Директивные документы — это документы, утвержденные уполномоченным политическим руководством (президентом, правительством, парламентом, региональными/районными органами власти и т. д.), описывающие содержание будущей политики и решения, принятые для достижения целей развития. Это могут быть комплексные директивные документы, охватывающие всю территорию страны и секторы экономики, директивные документы по конкретному сектору, документы по планированию конкретных реформ, документы по развитию конкретных территорий и т. д.

Наиболее важными директивными документами, которые необходимо собрать, являются те, которые относятся к конкретным политикам, охватываемым ПРС (например, в сфере образования, здравоохранения, управления водными ресурсами, дорожной инфраструктуры), и те, которые непосредственно касаются развития конкретной территории и инвестиционной стратегии (например, 5-летняя программа регионального развития, определяющая инвестиционную стратегию на региональном уровне).

Целью сбора директивных документов является возможность концептуализации инвестиций в ПРС с вышестоящими директивными документами.

2. Сбор документов по развитию сообществ на прилегающих территориях

Необходимо также выяснить и изучить планы соседних сообществ для использования при разработке ПРС. Это делается для того, чтобы вписать ПРС данного сообщества в более широкий географический контекст и избежать внешних эффектов, создаваемых другими сообществами, а также не создавать негативных внешних эффектов для соседствующих сообществ.

ЭТАП 4: СЕМИНАР ПО МОБИЛИЗАЦИИ СООБЩЕСТВ

Задача	Определить вопросы и проблемы развития сообщества путем обеспечения применения восходящего подхода и пропорциональной репрезентативности сообщества
Предполагаемые сроки	2-3 недели
Обязательные исходные условия	<ul style="list-style-type: none"> • Данные о жителях сообщества
Методы	<ul style="list-style-type: none"> • Статистические методы определения микромоделей представительства • Составление карты сообщества • Галерея проблем
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Выбраны приоритетные направления развития • Сформирована инициативная группа
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • Фасилитаторы • Члены сообщества • Инициативная группа

Цель

Семинар по вопросам мобилизации сообщества является главной площадкой обсуждений, на которой определяются приоритетные направления развития сообщества. Исходя из приоритетных направлений развития сообщества, инвестиционные суб-проекты предлагаются на последующих этапах процесса разработки ПРС.

Приоритетные направления развития сообщества предлагаются на основе восходящего подхода, т. е. инициатива исходит от представителей сообщества, участвующих в семинаре. Для того чтобы обеспечить справедливое представление разнообразия вопросов и проблем развития, предлагается пропорциональная репрезентативность населения на семинаре, основанное на микромоделей сообщества.

ПОДЭТАП 1: ПРИГЛАШЕНИЕ К ОБСУЖДЕНИЮ

Предполагаемые сроки	1–2 недели
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Разработана микромодель представительства сообщества • Участники приглашены на семинар

1. Планирование семинара

Найти подходящее время для проведения семинара, связавшись с лидерами сообщества и посоветовавшись об оптимальных вариантах, с учетом необходимости обеспечения принципа пропорциональной репрезентативности.

Проинформировать лидеров сообщества о цели встречи, которая заключается в определении приоритетных направлений развития сообщества, которые будут охвачены в ПРС, и об оптимальной продолжительности встречи (например, 2-часовое мероприятие).

Настоятельно рекомендуется разъяснить ключевые принципы, лежащие в основе разработки ПРС — подход «сверху вниз», пропорциональная репрезентативность и т. д., а также необходимый вклад лидеров сообщества в определение участников семинара. Решить вопрос о необходимости идентификации жителей сообщества и их характеристик.

Решение организационных вопросов — организация помещения, оборудования, мобильных рекламных стендов, фотографа, кофе-брейка.

2. Представительство жителей сообщества

Пропорциональная репрезентативность сообщества (см. подробнее главу 2.3) — основной принцип, который должен быть обеспечен при организации семинара и отборе его участников. Поэтому необходимо определить микромодель представительства сообщества и выявить членов сообщества, представляющих те или иные группы населения.

Основные характеристики жителей сообщества будут включать шесть категорий — пол, возраст, уровень образования, статус занятости, этническая принадлежность и место жительства. Каждая из категорий имеет ограниченное число измерений, где каждое измерение может быть отнесено к каждому жителю сообщества с помощью одной переменной.

Категория	Измерения		Принцип присвоения
	Количество	Переменная	
Пол	2	Жен. Муж.	Пропорционально гендерной структуре населения
Возраст	4	18–30 31–45 46–60 61+	Пропорционально возрастной структуре населения
Уровень образования	4	Высшее образование Профессиональное образование Среднее образование Неоконченное среднее образование	Пропорционально структуре образования жителей
Статус занятости	5	Работник Работодатель Студент Безработный Пенсионер	Пропорционально статусу занятости населения
Этническая принадлежность	2	Узбек Другая	Пропорционально этническому составу населения
Место проживания	По количеству улиц	Улица А Улица В Улица (..) Улица n	Пропорционально количеству улиц

Для определения микромоделей пропорциональной репрезентативности сообщества необходимо идентифицировать жителей сообщества по каждой категории и переменной. Чтобы представить разнообразие сообщества, рекомендуется собирать данные по как можно большему числу категорий. Скорее всего, данные о поле, возрасте, месте жительства, а также этнической принадлежности будут более легкодоступными, чем данные об образовании и занятости.

Количество вычисляемых вариаций умножается на количество переменных используемых категорий. Например, если используются категория пола и категория возраста, имеющие по 2 и 4 переменные, то общее количество вариантов будет равно 8; если используются категории пола, возраста и места жительства, имеющие по 2, 4 и n переменных, то общее количество вариантов будет равно 8n (в зависимости от количества улиц).

После определения категорий и переменных в отношении жителей и сортировки вариаций необходимо рассчитать долю жителей, представляющих ту или иную вариацию, по отношению к общей численности населения.

На следующем этапе необходимо определить оптимальное количество участников для выбора микромоделей представительства.

В идеальной микромоделе пропорциональной репрезентативности число представителей для каждой переменной должно соответствовать ее пропорциональному значению. Вероятность того, что микромодель сообщества будет пропорционально зеркальным отражением сообщества, возрастает при увеличении выборки (участников мероприятия). Поэтому на основные площадки обсуждений, например, семинар по определению приоритетных направлений развития, предлагается приглашать не менее 50-60 участников.

Ниже приведен пример определения микромоделей представительства.

Житель сообщества	Категории			Количество жителей на вариацию	Доля вариации по отношению к общей численности населения	Количество представителей для микромоделей
	Пол	Возраст	Место проживания			
Имя, фамилия	М	31-45	Улица А	3	3/ОЧН * 100 %	Доля вариации по отношению к общей численности населения * Количество приглашаемых участников
Имя, фамилия	М	31-45	Улица А			
Имя, фамилия	М	31-45	Улица А			
Имя, фамилия	Ж	46-60	Улица А	2	2/ОЧН * 100 %	Доля вариации по отношению к общей численности населения * Количество приглашаемых участников
Имя, фамилия	Ж	46-60	Улица А			
Имя, фамилия	[..]	[..]	[..]			
Имя, фамилия	[..]	[..]	[..]			

Рекомендуется разработать микромодель представительства в MS excel, где есть возможность использовать сортировку и логические функции.

3. Приглашение участников

После того как микромодель пропорциональной репрезентативности определена для целевого числа участников, необходимо выявить и пригласить к участию в семинаре жителей сообщества, соответствующих этому профилю.

Одним из более простых вариантов отбора участников может быть применение функции случайной выборки в каждой вариации. Другим вариантом может быть ручной отбор участников из каждой вариации с привлечением председателей махалли, представителей женщин, молодежи и неформальных лидеров сообщества к определению процесса.

Приглашение на встречу для отобранных участников должно быть направлено заблаговременно — не менее чем за одну неделю до мероприятия. В приглашениях должна содержаться предварительная информация о процессе ПРС и целях встречи.

ПОДЭТАП 2: ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ

Предполагаемые сроки	1 день
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Выбраны приоритетные направления развития • Сформирована инициативная группа

1. Введение

Семинар начинается с представления его целей, порядка работы и объяснения применяемых методов (т. е. составление карты сообщества и галереи проблем).

Участники делятся на группы по 8-10 человек в каждой. Помещение организовано таким образом, чтобы обеспечить каждой группе место для обсуждения и работы над проектом. Каждой группе предоставляется бумага для флипчарта и цветные маркеры.

2. Применение метода составления карты сообщества

Составление карты сообщества — это первый метод, применяемый с целью визуального отображения проблем развития сообщества. Группам участников предлагается нанести на карту основные объекты сообщества и визуально описать проблемы развития — например, проблемные улицы и дороги, инфраструктура образования, здравоохранения и т. д.

Каждой группе предлагается представить составленную карту, акцентируя внимание на расположении объектов инфраструктуры и основных выявленных проблемах, тем самым подчеркивая относительную важность вопросов развития инфраструктуры и пространственно связывая объекты (например, доступность улиц, ведущих к школам, больнице и т. д.).

3. Применение метода галереи проблем

Галерея проблем — второй метод, применяемый для определения приоритетных направлений развития. Для этого каждая из групп должна определить до 5 наиболее актуальных проблем развития, которые будут предложены в качестве приоритетных для решения в рамках ПРС. Фасилитатор должен объяснить цель упражнения — предложить каждому участнику озвучить вопросы и проблемы, которые, по его мнению, негативно влияют на различные аспекты жизни в сообществе, например, качество и доступность инфраструктуры, доступ к услугам, возможности для бизнеса и трудоустройства, навыки и компетенции. После этого группа должна обсудить индивидуальные предложения между собой и сформулировать 5 наиболее общих проблем.

Затем каждая группа представляет сформулированные в ней проблемы, которые заносятся в общий список на экране, доске, флипчарте и т. д. Если одна и та же проблема упоминается несколькими группами, она вносится в список только один раз. В итоге формируется список всех выявленных проблем развития.

Чаще всего в качестве проблем развития указываются объекты инфраструктуры — например, школа, детский сад, поликлиника, дороги. Для дальнейших целей голосования важно, чтобы каждый объект инфраструктуры был обозначен максимально точно, т. е. указана конкретная школа (если в сообществе несколько школ), конкретный детский сад и т. д.

ПОДЭТАП 3: ГОЛОСОВАНИЕ НА ПРИОРИТЕТНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

1. Решающие голоса

Все проблемы, поднятые на семинаре, должны пройти процедуру голосования. Его цель — определить наиболее приоритетные проблемы развития, которые являются общими для большей части жителей сообщества. 3-5 приоритетных проблем, получивших наибольший рейтинг, будут переведены в суб-проекты.

После определения полного перечня проблем развития (см. подэтап 2) членам сообщества, участвующим в семинаре, предлагается отдать свои голоса за ограниченное число выявленных проблем, т. е. за 3 объекта.

В бюллетенях для голосования должны быть указаны номера, присвоенные отобранным объектам инфраструктуры. Всего необходимо подготовить количество комплектов бюллетеней, соответствующее количеству участников семинара.

Члены сообщества голосуют анонимно, опуская в ящик для голосования бюллетени со своими предпочтениями.

2. Подсчет и фиксация голосов

Подсчет голосов ведется открыто. В целях обеспечения прозрачности пригласить представителей сообщества для участия в подсчете голосов.

Фасилитатор использует прозрачную процедуру подсчета голосов: производит подсчет на столе президиума в присутствии всех участников. Фасилитатор записывает полученный рейтинг проблем на флипчарте рядом со столом президиума, чтобы все участники семинара могли видеть результаты.

3. Практический результат

Практическим результатом процесса голосования является тот факт, что все проблемы развития получили то или иное количество голосов от всех участников семинара в сообществе. В результате подсчета все выявленные проблемы развития ранжируются по количеству набранных голосов.

Последовательность проблем развития в итоговом списке следует интерпретировать как общий уровень приоритетности проблемы для сообщества. Исходя из количества голосов, фасилитатор объясняет членам сообщества, что 3-5 проблем, получивших наибольшее количество голосов, теперь могут считаться приоритетными проблемами данного сообщества.

Фасилитатор объясняет следующие этапы процесса: проверка в формате административной работы (кабинетные исследования) и выездов на места, выработка решений, согласование решений с органами власти района и региона, согласование решений с сообществом. Фасилитатор также указывает предварительные сроки выполнения всех этапов.

ПОДЭТАП 4: ФОРМИРОВАНИЕ ИНИЦИАТИВНОЙ ГРУППЫ

1. Состав инициативной группы

По окончании семинара необходимо сформировать инициативную группу из числа жителей сообщества. Как и в отношении участников семинара, для отбора членов инициативной группы должна применяться микроуровневая модель представительства. Учитывая, что в инициативной группе будет около 10-15 участников, предлагается использовать лишь часть наиболее значимых категорий, что позволит обосновать модель для небольшой выборки.

Категория	Измерения		Принцип присвоения
	Количество	Переменная	
Пол	2	Женщины Мужчины	Пропорционально гендерной структуре населения
Возраст	4	18–30 31–45 46–60 61+	Пропорционально возрастной структуре населения
Место проживания	По количеству улиц	Улица А Улица В Улица (..) Улица n	Пропорционально количеству улиц

Рекомендуется обращаться к участникам семинара с просьбой об участии в инициативной группе для обеспечения представительства в категории по месту проживания, так как остальные категории могут быть легче отнесены к отбору членов инициативной группы.

Участие в инициативной группе должно быть добровольным. Членами инициативной группы могут стать не только участники семинара — в нее может войти любой житель сообщества, желающий внести свой вклад. Однако рекомендуется избегать вхождения в состав инициативной группы жителей, у которых потенциально может возникнуть конфликт интересов (например, сотрудников органов государственной власти, представленных в районной рабочей группе).

Необходимо собрать имена, фамилии и контактную информацию членов инициативной группы. Рекомендуется собрать данные о том, насколько члены инициативной группы соответствуют категориям, лежащим в основе принципа пропорциональной репрезентативности. Имена членов инициативной группы, а также их контактная информация фиксируются в письменном виде.

Руководитель и заместитель руководителя инициативной группы должны быть выбраны членами инициативной группы на основе принципа гендерного равенства.

2. Обучение для инициативной группы

Хотя от жителей сообщества не ожидается, что они станут специалистами по политическому планированию, им необходимо иметь определенные базовые представления о процессе ПРС, чтобы полноценно участвовать в нем. Программа обучения должна включать в себя разъяснение основных понятий и процессов, чтобы, включившись в работу, граждане понимали, на каком этапе процесса они находятся и что за этим последует.

Учебный модуль может быть ограничен полудневной сессией (4 часа) с последующим неформальным обменом мнениями во время продолжительного кофе-брейка.

Следует ожидать, что основной состав инициативной группы будет меняться со временем, и первоначальные члены могут забыть или неправильно понимать некоторые элементы ПРС, разъясняемые в ходе обучения, поэтому фасилитаторы должны быть готовы освежить эти понятия в начале каждого собрания инициативной группы.

ЭТАП 5: ПОИСК РЕШЕНИЙ С ИНИЦИАТИВНОЙ ГРУППОЙ

Задача	Определение целей и задач, разработка SWOT, консультации и обсуждение с инициативной группой альтернативных решений проблем развития
Предполагаемые сроки	1 неделя
Обязательные исходные условия	<ul style="list-style-type: none"> • Проведен анализ сообщества • Выработаны технически осуществимые альтернативы • Рассчитана стоимость альтернативных вариантов
Методы	Семинар
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Задачи поставлены • Разработан SWOT-анализ • Достигнуто соглашение об альтернативных вариантах решения проблем развития, которые должны быть перенесены в суб-проекты
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • Фасилитаторы • Инициативная группа

Задача

Фасилитаторам в процессе взаимодействия с инициативной группой необходимо обеспечить определение целей и задач ПРС, а также SWOT-анализа. На основе выявленных проблем развития необходимо провести консультации и обсудить с инициативной группой альтернативные варианты решения проблем развития.

Сохранение ключевых заинтересованных сторон, а инициативная группа является наиболее важной из них, необходимо для того, чтобы все заинтересованные стороны продолжали участвовать в процессе и видели, что их мнение ценно и учитывается на практике.

Для получения содержательной обратной связи важны два основных условия:

- члены инициативной группы должны быть мотивированы на участие в обсуждениях,
- фасилитаторы должны убедиться в том, что инициативная группа понимает предлагаемые решения, прежде чем давать обратную связь.

ПОДЭТАП 1: ПОДГОТОВКА К ВСТРЕЧЕ

Предполагаемые сроки	до 3 дней
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечена организация и проведена подготовка к встрече • Подготовлена презентация

1. Планирование и организация встречи

Встреча по определению целей и задач ПРС, SWOT-анализа и альтернативных решений проблем развития может быть организована после проведения семинара по вопросам мобилизации сообществ. Это может быть интерактивный семинар продолжительностью 3-4 часа.

Перед проведением встречи фасилитаторам необходимо убедиться, что члены инициативной группы проинформированы о приоритетных проблемах и ключевых

вопросах, выявленных в ходе анализа данных, что может дать им возможность по-новому взглянуть на ситуацию в сообществе.

Ранее определенные члены инициативной группы должны быть проинформированы о времени и месте проведения собрания не менее чем за неделю, а лучше за две до его начала. Встреча должна иметь четкую повестку дня и цель, о которых все участники должны быть проинформированы в тексте приглашения. При наличии уже разработанных проектов документов, их также необходимо разослать участникам заблаговременно, не менее чем за одну неделю.

2. Подготовка презентации

Фасилитатор должен найти подходящий и адекватный способ представления проектов документов инициативной группе. Не стоит полагаться на то, что у большинства участников встречи было достаточно времени и мотивации для ознакомления с разосланными документами, поэтому презентация должна быть достаточно подробной, но при этом не перегруженной сложной для восприятия информацией.

Традиционным форматом презентации является Power Point — в ней излагаются основные вопросы повестки дня и дается основная справочная информация. В презентации могут быть пропущены проблемы, хорошо известные жителям сообщества, и вместо этого уделено внимание менее известным и более сложным проблемам (часто социально-экономические вопросы хорошо известны, а экологические и климатические — менее понятны).

Презентация, целью которой является ориентация членов инициативной группы на определение целей и задач, а также SWOT-анализа, может охватывать следующие темы:

- основополагающие соображения для целей и задач ПРС,
- выявленные основные приоритетные проблемы,
- основные социально-экономические данные,
- основные данные, характеризующие инфраструктуру,
- основные данные по экологическим проблемам.

Составление презентации инвестиционных возможностей/суб-проектов является значительно менее сложной задачей. Предлагается, чтобы каждый элемент имел одинаковую базовую структуру, позволяющую отслеживать и сравнивать суб-проекты:

- название суб-проекта,
- возможное местоположение на карте,
- потребности, удовлетворяемые за счет инвестиций,
- связь с целями ПРС,
- связь со стратегическими рамками,
- право собственности на объект,
- предполагаемый объем инвестиций,
- предполагаемые текущие расходы объекта и их источник,
- количество бенефициаров.

Если у суб-проекта есть осуществимое альтернативное решение, то оно также должно быть представлено в таком же виде сразу после слайдов по предлагаемому суб-проекту.

ПОДЭТАП 2: ПРОВЕДЕНИЕ ВСТРЕЧИ

Предполагаемые сроки	до 2 дней
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Задачи поставлены • Разработан SWOT-анализ • Достигнуто соглашение об альтернативных вариантах решения проблем развития, которые должны быть перенесены в суб-проекты

1. Проведение встречи

На собрании инициативной группы фасилитатор, следуя составленной презентации, демонстрирует и объясняет соображения, а также запрашивает обратную связь у членов инициативной группы.

При ведении обсуждения по определению целей и задач ПРС и разработке SWOT-анализа фасилитатор должен руководствоваться соображениями, описанными в этапе 8 относительно постановки задач.

При представлении анализа необходимо сосредоточиться на проверке ранее выявленных потребностей в развитии и вовлечении граждан в обсуждение потребностей, выявленных фасилитатором (которые могли быть ранее не известны жителям). Цель обсуждений — сформулировать окончательный перечень потребностей в развитии и их обоснование для включения в стратегическую часть ПРС.

При представлении альтернатив основное внимание должно быть уделено проверке соответствия потребностям развития — утверждению, что предлагаемые инвестиции действительно могут удовлетворить потребности и при этом являются осуществимыми. Только после того, как это будет установлено, необходимо приступить к обсуждению финансового соответствия (возможности финансирования максимально возможного количества суб-проектов и того, какие из выявленных суб-проектов будут финансироваться). Целью обсуждения здесь является формирование приоритетного списка суб-проектов для включения в исполнительную часть ПРС.

2. Мероприятия после встречи

Обменяться итоговыми проектами глав ПРС на основе решений, принятых на встречах.

Проинформировать о следующих шагах и сроках их выполнения с учетом текущего прогресса.

Напомнить участникам инициативной группы, что они всегда могут обратиться к вам за разъяснениями или информацией.

ЭТАП 6: ВИЗУАЛЬНАЯ И ТЕХНИЧЕСКАЯ ВЕРИФИКАЦИЯ

Задача	Выявление недостатков существующей инфраструктуры, технически осуществимых решений для предлагаемых приоритетных направлений развития, разработка альтернативных вариантов реализации и предварительный расчет затрат
Предполагаемые сроки	3–4 недели
Обязательные исходные условия	<ul style="list-style-type: none"> • Технические стандарты на инфраструктуру • Нормативные затраты на строительство и материалы • Дефляторы цен на строительные работы

Методы	<ul style="list-style-type: none"> • Визуальная верификация • Техническая верификация • Встречи с профильными специалистами • Разработка технической документации • Разработка сметы расходов
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Выработаны технически осуществимые альтернативы • Рассчитана стоимость альтернативных вариантов
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • Инженеры • Фасилитаторы • Отраслевые специалисты из районной рабочей группы • Операторы существующих объектов • Представители сообщества • Председатели махаллей

Проверка инфраструктуры

Для того чтобы помочь сообществу определить и сформулировать суб-проекты и возможные альтернативы, необходимо сделать заключение о техническом состоянии объектов инфраструктуры, которые были предложены на семинаре в качестве приоритетных для ПРС. Для этого необходимо провести техническую и визуальную проверку объектов инфраструктуры.

Проверка потребностей в инфраструктуре обеспечивается путем оценки имеющейся технической документации и визуального и технического контроля с участием инженеров и профильных специалистов (местных, районных и региональных), сопровождающих фасилитаторов и членов инициативной группы, а также представителей отраслевых министерств.

Эта работа включает в себя оценку механической прочности конструкций, степени износа и безопасности всех частей зданий и инженерных коммуникаций, а также энергоэффективности. В отношении услуг должен быть проведен всесторонний анализ их качества и надежности.

ПОДЭТАП 1: ПРОВЕРКИ ОБЪЕКТОВ, ПРЕДЛАГАЕМЫХ В КАЧЕСТВЕ ПРИОРИТЕТНЫХ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

Предполагаемые сроки	1–2 недели
Практические результаты	Проверки проведены

1. Кабинетная проверка

Кабинетная проверка включает в себя изучение имеющейся технической документации — проекта строительства, документации по ремонтным работам, оценки технического состояния зданий, аудита энергоэффективности и т. д. Все обнаруженные пункты необходимо сравнить и сопоставить с существующими стандартами, прописанными в строительных нормах.

Для услуг и оборудования, используемого при оказании услуг, кабинетное исследование заключается в анализе документов по оказанным услугам и использованным ресурсам, а также в сравнении с установленными стандартами.

Цель исследования — составить основные предварительные выводы о техническом состоянии инфраструктуры.

2. Визиты на места

Визуальное наблюдение за объектами инфраструктуры дополняет проверку документации и позволяет проверить соответствие технической документации. При необходимости может быть инициировано дополнительное исследование для заключения о целесообразности дальнейших решений в отношении инфраструктуры.

В отношении услуг исследование включает проверку качества и надежности услуг путем наблюдения за работой службы на местах, а также путем проведения интервью с поставщиками услуг, представителями сообщества и председателями махаллей.

ПОДЭТАП 2: ОПРЕДЕЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ

Предполагаемые сроки	1 неделя
Практические результаты	Выработаны технически осуществимые альтернативы

1. Подтверждение потребностей и приоритетов

По результатам двух видов проверок должны быть сделаны выводы, позволяющие фасилитаторам с помощью соответствующих специалистов четко сформулировать потребности сообщества в виде идей суб-проектов и способов удовлетворения этих потребностей через модернизацию инфраструктуры, оборудования или услуг.

Например, при посещении средней школы, выделенной в качестве приоритета для инвестирования в рамках ПРС, можно выявить конкретные потребности и проблемы развития:

- школа имеет недостаточную вместимость и нуждается в расширении,
- здание школы не соответствует действующим строительным нормам, и необходимо построить новое здание,
- в школе отсутствуют туалетные комнаты, требуется прокладка нового водопровода,
- в школе нет спортзала и стадиона, их необходимо построить,
- в школе нет специализированных кабинетов (химии, физики, информационных технологий и т. д.), которые необходимо построить и/или оборудовать.

Также по результатам проверки может быть сделан вывод о том, что выявленный на семинаре приоритетный объект не имеет особых инвестиционных потребностей — т.е. по своему состоянию, потенциалу, востребованности он пригоден для эксплуатации. В этих случаях конкретный суб-проект не должен предлагаться к реализации.

2. Альтернативные решения и техническая осуществимость

На основе выводов, сделанных по результатам проверки инфраструктуры, зданий, оборудования и услуг, необходимо определить все технически осуществимые решения для инфраструктуры:

- реконструкция, частичная реконструкция, снос и строительство новой инфраструктуры;
- оснащение существующего или нового здания необходимым оборудованием;
- модернизация существующей инфраструктуры/оборудования для предоставления услуг или создание новой.

Осуществимость альтернативных решений может зависеть не только от выводов по результатам технической проверки существующей инфраструктуры, но и от других условий — например, наличия подходящей земли для строительства новой инфраструктуры

(часто устаревшая инфраструктура не может быть снесена до начала строительства новой, например ввиду необходимости обеспечения непрерывности образовательного процесса и т. д.).

ПОДЭТАП 3: ОЦЕНКА СТОИМОСТИ И ВОЗДЕЙСТВИЯ АЛЬТЕРНАТИВ

Предполагаемые сроки	1 неделя
Практические результаты	Рассчитана стоимость альтернативных вариантов

1. Установление бюджета

Предлагается начать с определения общих затрат и возможного источника финансирования. Источник может быть связан как с государственным, так и с донорским финансированием. Для уточнения возможностей рекомендуется проконсультироваться со специалистами отраслевых министерств.

Для установления бюджета, доступного для реализации суб-проектов ПРС, важно определить не только общий необходимый объем финансирования, но и условия, предъявляемые к финансированию — сроки расходования средств, правила приемлемости категорий затрат, необходимость софинансирования.

Финансирование может быть ограничено определенными требованиями к срокам выделения средств, в связи с чем альтернативные решения, выходящие за рамки этого срока, будут признаны нецелесообразными для реализации (например, альтернативные проекты, на реализацию которых потребуется нескольких строительных сезонов, могут оказаться неприемлемыми из-за требований к срокам).

Аналогично и в отношении приемлемости затрат — источники финансирования могут установить ограничения в отношении определенных категорий затрат или объектов инфраструктуры определенного типа.

Некоторые источники финансирования могут потребовать привлечения софинансирования, то есть инвестиционное финансирование будет доступно при выполнении требования о софинансировании из собственных источников.

2. Расчет стоимости альтернативных вариантов

Необходимо представить расчет стоимости всех технически осуществимых альтернативных решений по выявленным приоритетам, чтобы обеспечить возможность сравнения решений для предварительных суб-проектов.

По возможности следует использовать типовые строительные проекты, а для категорий затрат применять стандартные затраты с использованием дефляторов цен на строительные работы, исходя из необходимого количества строительных сезонов.

Альтернативные решения по перспективным суб-проектам вместе с расчетами стоимости должны быть подготовлены для дальнейших консультаций с инициативной группой.

3. Оценка воздействия

Различные альтернативы, направленные на решение одной и той же приоритетной задачи развития, могут иметь различное воздействие на сообщество. Рекомендуется подготовить оценки воздействия альтернативных решений на целевую аудиторию, основные экологические соображения и т. д.

Для сравнения альтернативных решений по воздействию на сообщество можно использовать следующие критерии:

- количество жителей, которых затрагивает альтернативное решение,
- количество жителей и предприятий, которых затрагивает альтернативное решение.

Например, если существует несколько альтернативных вариантов для решения приоритетной задачи в транспортной сфере (ремонт или строительство внутренних дорог) или в сфере водоснабжения, и не все потребности могут быть покрыты сразу, то стоит рассмотреть, какой объем потребностей целевой группы удовлетворяется за счет реализации того или иного решения.

Для дальнейших консультаций с инициативной группой должны быть подготовлены альтернативные решения по перспективным суб-проектам вместе с сопоставлением воздействия.

ЭТАП 7: ТЕХНИЧЕСКОЕ СОГЛАСОВАНИЕ С РАЙОННОЙ РАБОЧЕЙ ГРУППОЙ

Задача	Консультации и обсуждение с рабочей группой альтернативных решений по приоритетам развития, проект текста для ПРС
Предполагаемые сроки	1 неделя
Обязательные исходные условия	<ul style="list-style-type: none"> • Выработаны технически осуществимые альтернативы • Рассчитана стоимость альтернативных вариантов
Методы	Проведение встреч
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Соглашение о целесообразности альтернативных решений по приоритетам развития для воплощения в суб-проектах
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • Фасилитаторы • Рабочая группа

Задача

После разработки отдельных элементов проекта ПРС необходимо провести консультации с рабочей группой. Фасилитаторы должны запросить отзыв по подготовленным частям, чтобы доработать их, если это необходимо, или проверить их и утвердить как окончательно доработанные для включения в проект ПРС.

ПОДЭТАП 1: ПОДГОТОВКА К ВСТРЕЧАМ

Предполагаемые сроки	до 3 дней
Практические результаты	Обеспечена организация и проведена подготовка к встрече

1. Планирование и организация встреч

Ориентировочно необходимо запланировать 3-5 встреч с рабочей группой в дополнение к вводному совещанию, когда будет сформирована рабочая группа и запущен процесс.

При обсуждении Стратегической части ПРС члены рабочей группы могут стать весьма полезным источником дополнительных данных и информации о социально-экономической и экологической ситуации в сообществе.

При обсуждении исполнительной части ПРС наибольшее внимание необходимо уделить согласованности с региональными и национальными стратегиями, а также с Планами работ районных властей.

Делегированные члены рабочей группы должны быть проинформированы о времени и месте проведения встреч не менее чем за две недели до их начала. Встреча должна иметь четкую повестку дня и цель, о которых все участники должны быть проинформированы

в тексте приглашения. При наличии уже разработанных проектов документов, их также необходимо разослать участникам заблаговременно, не менее чем за одну неделю.

2. Подготовка презентации

Обсуждение стратегической части ПРС (ориентировочно 1-2 встречи) будет направлено либо на проверку существующего анализа, либо на ее дополнение путем предоставления недостающих данных и информации. Для этого необходимо акцентировать внимание на недоработанных частях, а не пытаться скрыть их в проекте плана, разосланном перед встречей.

При обсуждении исполнительной части ПРС (ориентировочно 2-3 встречи) членам рабочей группы должна быть предоставлена подробная информация по предлагаемым суб-проектам. На встрече будут обсуждаться следующие вопросы:

- проверка способности предлагаемых суб-проектов удовлетворять выявленные потребности,
- обсуждение суб-проектов развития в контексте развития района (региона, государства),
- проверка технической осуществимости предлагаемых суб-проектов,
- составление сметы или проверка расчетов стоимости предлагаемых суб-проектов,
- обсуждение вариантов финансирования в контексте районных инвестиционных планов.

ПОДЭТАП 2: ПРОВЕДЕНИЕ ВСТРЕЧ

Предполагаемые сроки	до 2 дней
Практические результаты	Соглашение о целесообразности альтернативных решений по приоритетам развития для воплощения в суб-проектах

1. Проведение встреч

На собрании рабочей группы фасилитатор в соответствии с разработанной презентацией демонстрирует и поясняет проект главы ПРС и запрашивает обратную связь у членов рабочей группы.

При представлении аналитических глав необходимо сосредоточиться на проверке ранее выявленных потребностей в развитии и восполнении недостающих фрагментов информации и данных. Цель обсуждения — завершить анализ на основе имеющихся данных.

При представлении инвестиционных возможностей основное внимание должно уделяться технической и финансовой осуществимости суб-проектов. Цель обсуждения — подготовить наиболее убедительный приоритетный список суб-проектов для включения в исполнительную часть ПРС.

2. Мероприятия после встречи

Обменяться итоговыми проектами глав ПРС на основе решений, принятых на встречах. Напомнить коллегам о дополнительных данных и информации, которые они обязались представить в установленные сроки.

Проинформировать о следующих шагах и сроках их выполнения с учетом текущего прогресса.

Напомнить участникам рабочей группы, что они всегда могут обратиться к вам за разъяснениями или информацией.

ЭТАП 8: РАЗРАБОТКА ПРС

Задача	Разработка проекта ПРС для обсуждения
Предполагаемые сроки	2–3 недели
Обязательные исходные условия	<ul style="list-style-type: none"> • Данные по различным социально-экономическим и экологическим аспектам • Установленный контакт с представителями сообщества • Установленный контакт с ключевыми органами управления инфраструктурой
Методы	<ul style="list-style-type: none"> • Административная работа (кабинетные исследования)/анализ данных • Контрольные встречи
Практические результаты	Первый проект ПРС
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • Фасилитаторы • Представители сообщества • Органы управления инфраструктурой

Структура содержания ПРС

ПРС состоит из стратегической части, где проводится анализ и определяются стратегические направления, и исполнительной части, где предлагаются и обосновываются инвестиционные приоритеты и суб-проекты.

В общих чертах ПРС выглядит следующим образом:

Введение	
<ul style="list-style-type: none"> • Краткая информация о ПРС • Информация о проекте ИБР • Методология • Этапы ПРС 	
(А) Стратегическая часть	
Цели и задачи	Определение общей задачи и конкретных задач, связанных с развитием территории и решаемых в рамках ПРС
Краткая информация о районе	Обобщает основные характеристики района, к которому относится целевое сообщество/сообщества.
<ul style="list-style-type: none"> • Общая информация о районе • Карта района • Информация о существующей инфраструктуре • Данные о состоянии здоровья • Информация об охватываемых целевых сообществах 	
Рассматриваемое сообщество	Содержит основные характеристики по административному делению, местоположению, населению, типу территории;
<ul style="list-style-type: none"> • Краткая информация о сообществе • Карта сообщества • Социально-экономический анализ • Анализ инфраструктуры • Экологический анализ 	Анализ деловой среды и аспектов и тенденций, связанных с трудоустройством;
	Анализ состояния и недостатков базовой инфраструктуры;
	Анализ основных аспектов, связанных с климатом и окружающей средой.

SWOT	Обобщение основных выводов по результатам анализа территории
Общий список выявленных проблем	Обобщение выявленных проблем развития для рассматриваемой территории
Приоритетные проблемы	Предоставление списка приоритетных проблем и решений
(В) Операционная часть	
Обоснование	Предоставление обоснования для суб-проекта
Паспорт суб-проекта	Краткое описание основных характеристик суб-проекта
Связь с общим территориальным развитием	Пояснение взаимосвязи с общим территориальным развитием
Устойчивость	Описание аспектов устойчивости, связанных с влиянием результатов суб-проекта на общее развитие территории
Целевые группы	Определение и оценка целевых групп
Эффект от инвестиций	Оценка социальных, экономических и экологических воздействий
Бюджетная основа	Сводная смета расходов, источники финансирования по всем суб-проектам

ПОДЭТАП 1: РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЧАСТИ ПРС

1. Постановка задач развития сообщества

При определении задач ПРС необходимо обеспечить тесное сотрудничество с инициативной группой местного сообщества. Это может происходить в форме семинара.

Задача программы — это широкое изложение цели программы, в котором рассматриваются долгосрочные результаты или воздействия, достижение которых запланировано в рамках программы. Конечные задачи могут быть связаны с повышением благосостояния и социально-экономического развития граждан на местах за счет улучшения доступа к основным услугам в сообществах.

Общая задача затем переводится на этап практической реализации в формате 3-5 конкретных задач, относящихся к ключевым областям проблем или мероприятий. Конкретная задача — это заявление, подчеркивающее, какая область является наиболее важной для ПРС, и какие конкретные изменения, направленные на решение данной задачи, должны произойти. Конкретная задача является ориентиром и директивой для всего ПРС, облегчает планирование, мотивирует персонал, помогает оценивать и контролировать результаты.

Конкретные задачи отдельных сообществ должны определяться на основе анализа фактической ситуации в сфере услуг (газ, электричество, транспорт, вода, канализация, здравоохранение, образование и т. д.), выявления текущих потребностей и прогнозирования будущих потребностей жителей сообщества. Ситуации, а также текущие и будущие потребности могут быть различными в разных сообществах, поэтому конкретные задачи следует определять индивидуально. Как правило, рекомендуется ставить 3-5 конкретных задач, чтобы сконцентрировать внимание на наиболее важных для развития сообщества проблемах.

При определении конкретных задач и выделении их из общего стратегического плана/конечной задачи следует помнить следующее:

- стратегический план — обширный, конкретные задачи — узкие;

- стратегический план носит общий характер, конкретные задачи — точный;
- стратегический план в основном абстрактен и неосязаем, а конкретные задачи четко выражены и осязаемы.

Уровень задач должен быть еще более четким и тщательно проработанным за счет введения 3-7 целевых показателей развития, связанных с направлениями развития и основными социально-экономическими или экологическими проблемами.

Для определения и тестирования предлагаемой формулировки конкретных задач рекомендуется использовать широко распространенные критерии SMART.

S	Specific and clear (конкретные и четкие): Избегайте двусмысленности, чтобы обеспечить значимость целей
M	Measurable (измеримые): Показатели, помогающие понять, когда цель достигнута
A	Achievable and attainable (достижимые и реалистичные): Цели должны быть реалистичными, а не гипотетическими
R	Relevant (Актуальные): Основанные на фактических данных, направленные на решение реальной проблемы
T	Timely (Ограниченные во времени): Чтобы цели стали конкретными планами, они не могут быть бессрочными; имеет смысл установить четкие временные рамки

2. Краткая информация о районе

Целью предоставления данных районного уровня является введение в контекст ПРС конкретных кластерных сообществ или отдельного сообщества в отношении местоположения, административной территории, жителей, инфраструктуры и т. д.

2.1. Карта района

Предоставить административную карту района с указанием основных инфраструктурных и географических объектов и ключевых точек плотности населения.

2.2. Общая информация о районе

Общая информация о районе обеспечивает более широкий контекст для распределения целевых сообществ с точки зрения местоположения, административного деления, жителей и территории

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Административное деление и субординация	Определить принадлежность к конкретным территориальным администрациям: <ul style="list-style-type: none"> • регион (область), • количество сообществ в районе.
Жители	Определить общее число постоянных жителей; Определить плотность населения и ключевые точки плотности.
Природные ресурсы	Определить доступность/наличие природных ресурсов: <ul style="list-style-type: none"> • минеральные (нефть, газ, уголь, металлы, драгоценные породы), • сельскохозяйственные культуры (хлопок, кукуруза, рис, пшеница, шелк), • мясное и молочное сельское хозяйство (степи, поля, луга), • природные (реки, озера, горы).
Тип территории	Определить тип территории по: <ul style="list-style-type: none"> • классификации рельефа (горы, степи, пустыни), • интенсивности застройки (городская, сельская, малонаселенная), • доступу к важным природным ресурсам (рекам, озерам и т. д.).

2.3. Информация о существующей инфраструктуре

Информация о существующей инфраструктуре обобщает данные об инфраструктуре районного уровня, которая предположительно используется жителями района и обслуживает более широкую целевую аудиторию, чем отдельное сообщество.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Автомобильные дороги	Определить основные дороги в районе, их протяженность
Железнодорожные пути	Определить железные дороги в районе (если таковые имеются)
Аэропорты	Определить аэропорты в районе (если таковые имеются)
Образовательные учреждения	Определить учебные заведения всех типов, расположенные на территории района, указать количество учащихся
Инфраструктура здравоохранения	Определить медицинские учреждения всех типов (больницы, поликлиники), расположенные на территории района
Культурная инфраструктура	Определить учреждения культуры всех типов (дома культуры, библиотеки и т. д.), расположенные на территории района

2.4. Данные о состоянии здоровья

В информации о состоянии здоровья жителей района рассматриваются основные заболевания, которыми страдают жители. Может быть приведено общее число текущих заболеваний для жителей района и фактические ежегодные случаи.

2.5. Информация о целевых сообществах

Информация о целевых сообществах дает краткое представление о сообществах, охватываемых ПРС. На основании паспорта махалли описать местоположение и территорию, количество жителей и домохозяйств, основные точки плотности.

3. Рассматриваемое сообщество

Территория, на которой будут реализовываться инвестиционные проекты, определяется как административная территория местного сообщества (махалля, кишлак).

Однако практически все инвестиции могут оказать влияние на более обширную территорию: соседние сообщества, их администрацию и расположенные поблизости предприятия (заводы, фермы, МСП). Эта более широкая территория должна учитываться при анализе и определении приоритетности инвестиций.

Рекомендуется, чтобы фасилитаторы провели анализ и согласовали выводы с инициативной группой. Это может происходить в форме семинара.

3.1. Краткая информация о сообществе

Анализ территории начинается с определения общих характеристик территории местного сообщества, путем рассмотрения основных фактов о территории сообщества.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Административное деление и субординация	Определить принадлежность к конкретным территориальным администрациям: <ul style="list-style-type: none"> • регион (область), • район, • историческая принадлежность к общим административным единицам с соседними сообществами.

Местоположение	Определить местоположение, предоставив: <ul style="list-style-type: none"> • GPS-данные, • определить близлежащие крупные города (расстояние в км и направление по компасу), • вписать местоположение в контекст известных природных объектов (горы, холмы, реки, озера, пустыни).
Жители	Определить общее число постоянных жителей; <ul style="list-style-type: none"> • Определить основные параметры состава сообщества: <ul style="list-style-type: none"> • возраст; • пол; • статус занятости; • социальный статус (работающие, пенсионеры, безработные, дети, студенты, находящиеся на социальном обеспечении), • уровень образования. • Определить плотность населения и ключевые точки плотности, если сообщество не является однородным; • Определить демографические тенденции, представив данные по: <ul style="list-style-type: none"> • естественному приросту населения (рождаемость и смертность); • миграционному приросту населения (приток и отток, постоянный и сезонный).
Природные ресурсы	Определить доступность/наличие природных ресурсов: <ul style="list-style-type: none"> • минеральные (нефть, газ, уголь, металлы, драгоценные породы), • сельскохозяйственные культуры (хлопок, кукуруза, рис, пшеница, шелк), • мясное и молочное сельское хозяйство (степи, поля, луга), • природные (реки, озера, горы).
Тип территории	Определить тип территории по: <ul style="list-style-type: none"> • классификации рельефа (горы, степи, пустыни), • интенсивности застройки (городская, сельская, малонаселенная), • доступу к важным природным ресурсам (рекам, озерам и т. д.).

3.2. Карта сообщества

Предоставить административную карту сообщества с указанием основных инфраструктурных и географических объектов и ключевых точек плотности населения.

3.3. Социально-экономический анализ

Анализ социально-экономического развития является неотъемлемой частью любой стратегии территориального развития. Анализ социально-экономического развития дает важнейшие исходные данные для обоснования потребностей развития.

Социально-экономический анализ является основной частью аналитической работы по подготовке ПРС и включает всю ключевую информацию для подготовки и обоснования решения о направлениях развития и приоритетных инвестициях.

3.3.1. Предприятия

Наличие адекватной бизнес-деятельности позволяет членам сообщества получать необходимый доход. К основным преимуществам бизнеса в местной экономике относятся рост занятости и дискреционных доходов в сообществе, увеличение налоговых

поступлений и формирование лояльной клиентской базы для предприятий, особенно ориентированных на сферу услуг. Наличие различных типов секторов экономики позволяет диверсифицировать доходы, тем самым минимизируя зависимость от одной отрасли.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Мероприятие	<ul style="list-style-type: none"> • Определить количество предприятий/работодателей, зарегистрированных в сообществе; • Определить количество предприятий/работодателей, ведущих активную деятельность в сообществе; • Пропорционально распределить количество предприятий/работодателей в соответствии с численностью населения; • Провести сравнительный анализ уровня активности с соседними сообществами, регионом, страной.
Основные секторы	<p>Определить ключевые секторы экономики в сообществе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • количество предприятий/работодателей, • количество сотрудников, • объем товарооборота.
Сравнительные преимущества	<p>Выявить преимущества территории для отдельных секторов экономики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • природные ресурсы, • доступ к транспортным маршрутам, • человеческие ресурсы (текущая и будущая рабочая сила), • историческая специализация.
Действия	Предложить возможные направления развития в области создания и продвижения бизнеса

3.3.2. Занятость

Занятость является основным источником получения дохода для большинства населения. Наличие рабочей силы, а также ее квалификация формируют предложение, а наличие работодателей и отраслей, представленных для сосредоточения рабочей силы, формируют спрос. Поэтому анализ занятости имеет ключевое значение для разработки ПРС.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Определить количество заполненных рабочих мест в сообществе; • Определить количество/долю незаполненных вакансий; • Если вакансии являются долгосрочными, определить причины, по которым они не были заполнены.
Несостоятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Определить текущий уровень безработицы; • Провести сравнительный анализ с соседними сообществами, регионом, страной; • Определить основные характеристики безработных
Доходы	<ul style="list-style-type: none"> • Определить уровни доходов в сообществе; • Проанализировать распределение доходов; • Провести сравнительный анализ с соседними сообществами, регионом, страной.

Социальное давление	<ul style="list-style-type: none"> • Определить численность поддерживаемых лиц на каждого сотрудника; • Определить ожидаемые показатели численности поддерживаемых лиц на каждого работника в ближайшие 5-10 лет, исходя из текущих демографических и трудовых тенденций; • Провести сравнительный анализ с соседними сообществами, регионом, страной.
Образование и навыки	<ul style="list-style-type: none"> • Каковы образование и навыки жителей? • Насколько образование и навыки соответствуют потребностям рынка труда?
Действия	Предложить возможные направления развития в области содействия занятости

3.4. Анализ инфраструктуры

Инфраструктура — это та область, в которую будет направляться большая часть инвестиций в рамках ПРС, что делает эту часть анализа наиболее важной для целей финансового воздействия ПРС.

3.4.1. Инфраструктура образования

Доступ к качественной инфраструктуре образования является одним из ключевых условий получения будущими поколениями конкурентоспособного образования, а в дальнейшем и доступа к рынку труда с более высокой добавленной стоимостью. Здания, классы, лаборатории и оборудование (т. е. инфраструктура образования), являются важнейшими элементами учебной среды в школах. Имеются убедительные доказательства того, что высококачественная инфраструктура способствует повышению качества обучения, улучшению успеваемости учащихся, снижению процента отсева и т. д.

Анализ инфраструктуры образования включает в основном школы и детские сады, а также некоторые центры внешкольных занятий для детей, если таковые существуют, например, спортивные секции и секции по интересам.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Доступность	<p>Определить существующую инфраструктуру образования (как государственную, так и частную): школы, детские сады, центры кружков по интересам и т. д.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проанализировать, предоставляются ли все необходимые услуги в окрестностях (в радиусе 3 км): • школа, • детский сад.
Качество	<p>Определить физическое состояние зданий и инфраструктуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • качество и износ, • соответствие действующим строительным нормам.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Охват	Проанализировать, позволяет ли существующая инфраструктура осуществлять образовательный процесс: <ul style="list-style-type: none"> • стандартные классы, • специализированные классы (физика, химия, домоводство, информационные технологии), • столовая, • гардероб, • туалеты, • спортивный зал, • спортивный стадион, • актовый зал.
Доступность для людей с ограниченными возможностями	Подтвердить, что инфраструктура образования доступна для детей с ограниченными возможностями: <ul style="list-style-type: none"> • пандусы, • лифты.
Потенциал	<ul style="list-style-type: none"> • Определить количество детей, обучающихся в школе, и количество детей, на обучение которых рассчитана школа; • Определить количество детей, посещающих детский сад, и целевое количество детей, на которое рассчитан детский сад.
Интенсивность	<ul style="list-style-type: none"> • Указать количество смен, в которые работает школа (одна или несколько); • Определить количество детей, вынужденных ездить в школу в другие сообщества (3 км и более); • Определить количество детей, вынужденных ездить в детские сады в другие сообщества (3 км и более).
Перспективность	Определить будущие (5–10 лет) потребности в образовательной инфраструктуре: <ul style="list-style-type: none"> • На основе демографии (интенсивности спроса), • На основе учебного плана (IT-классы, доступ к Wi Fi)
Действия	Предложить действия по развитию для решения выявленных проблем

3.4.2. Инфраструктура здравоохранения

Инфраструктура здравоохранения в сообществах обеспечивает необходимую основу для всех основных услуг здравоохранения — от вакцинации, профилактики хронических заболеваний до мероприятий по обеспечению готовности к чрезвычайным ситуациям. Инфраструктура здравоохранения во многих странах считается «критической» инфраструктурой в силу тесной взаимосвязи не только с качеством жизни людей и продолжительностью жизни, но и с качеством рабочей силы, бизнес-деятельностью и, в конечном счете, экономикой страны. Зачастую люди начинают интересоваться своим здоровьем и соответствующим медицинским обслуживанием только в пожилом возрасте, однако качественная первичная медицинская помощь и профилактика могут оказаться более эффективными.

Следует отметить, что качество инфраструктуры здравоохранения и предоставляемых медицинских услуг во многом зависит от других коммунальных услуг — например, от качества дорог, ведущих к больницам/поликлиникам/пунктам скорой помощи, электроснабжения, водоснабжения и др.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Доступность	<p>Определить, имеется ли в сообществе учреждение первичной медицинской помощи (поликлиника);</p> <p>Определить, имеется ли в сообществе учреждение вторичной медицинской помощи (больница).</p>
Качество	<p>Определить физическое состояние зданий и инфраструктуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • качество и износ, • соответствие действующим строительным нормам. <p>Определить необходимые элементы инфраструктуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • гардероб, • регистратура, • кабинет врача-терапевта, • кабинеты врачей узкой специализации, • помещение для биологически опасных отходов, • туалеты. <p>Определить недостатки, связанные с ненадлежащим планированием или износом</p>
Охват	<p>Определить объем медицинских услуг, предоставляемых в сообществе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • педиатр, • терапевт, • стоматолог, • врачи узкой специализации.
Доступность для людей с ограниченными возможностями	<p>Подтвердить, что инфраструктура здравоохранения доступна для пациентов с ограниченными возможностями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • пандусы, • лифты.
Потенциал	<p>Определить вместимость (общее количество пациентов), на которую рассчитана инфраструктура, и фактическое количество пациентов</p>
Интенсивность	<p>Определить среднее время ожидания пациентов в днях (до 1 дня для первичной медицинской помощи и до 3 дней для узких специалистов или более);</p> <p>Оценить будущую интенсивность на основе демографического прогноза на 5-10 лет.</p>
Действия	<p>Предложить корректирующие меры и действия по развитию для решения выявленных проблем</p>

3.4.3. Инфраструктура энергоснабжения

Электричество — это кровеносная система современной жизни, без которой зачастую немислимы ни работа, ни учеба, ни отдых. Инфраструктуру энергоснабжения нельзя принимать по умолчанию при планировании развития сообществ. Она обеспечивает функционирование предприятий и позволяет получить доступ к различным услугам (в том числе коммунальным). Важность и качество энергоснабжения будут возрастать, расширяя возможности электронного управления и предоставления государственных услуг.

Инфраструктура энергоснабжения состоит из оборудования и служб, необходимых для приема и передачи электрической энергии, вырабатываемой различными источниками (гидроэлектростанции, электростанции на ископаемом топливе, атомные, солнечные, ветровые, геотермальные электростанции, электростанции на биомассе), или электрической энергии, накапливаемой энергоаккумулирующими системами. Для целей развития сообщества ключевые аспекты анализа должны быть сосредоточены на наличии доступа к энергоснабжению, достаточности его мощности, непрерывности работы, износе инфраструктуры.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Доступность	Определить наличие постоянного энергоснабжения в сообществе: <ul style="list-style-type: none"> • общественные здания, • предприятия, • домохозяйства. Выяснить законность установки основных энергоустановок в энергетическом управлении
Потенциал и надежность	Собрать данные о достаточности поставляемой мощности для нужд: <ul style="list-style-type: none"> • общественных зданий, • предприятий, • домохозяйств. Собрать данные об отключениях электроэнергии (1 отключение в месяц или чаще)
Качество	Определить физическое состояние инфраструктуры: <ul style="list-style-type: none"> • качество и износ, • соответствие действующим строительным нормам.
Прогноз	Оценить планы будущего развития (государственных служб и частных предприятий, домохозяйств) с точки зрения будущего спроса на энергоснабжение
Действия	Предложить действия по развитию для решения выявленных проблем

3.4.4. Инфраструктура питьевого водоснабжения и канализации

Доступ к питьевой воде и канализации можно рассматривать как базовое условие жизни. Это не только обуславливает качество уровня жизни, но и находится в тесной связи со здоровьем населения. Плохая гигиена, недостаточное количество и качество питьевой воды, отсутствие санитарно-технических сооружений приводят к различным заболеваниям и даже смерти людей от предотвратимых болезней.

Доступ к питьевой воде и канализации имеет решающее значение для нормального функционирования инфраструктуры здравоохранения — больниц и поликлиник, важен для инфраструктуры образования, а также часто взаимосвязан с выбором места размещения предприятий.

Анализ ориентирован на оценку наличия как централизованной, так и децентрализованной инфраструктуры.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Доступность водоснабжения	<ul style="list-style-type: none"> • Определить доступность постоянного питьевого водоснабжения в сообществе; • Определить средства снабжения – централизованные/децентрализованные; • Выяснить законность установки основных систем питьевого водоснабжения в коммунальных службах.
Охват водоснабжением	<ul style="list-style-type: none"> • Определить долю (%) охвата населения доступом к питьевой воде; • Провести сравнительный анализ со средними показателями по региону, сельской местности, стране.
Стабильность водоснабжения	<ul style="list-style-type: none"> • Собрать данные об отключениях водоснабжения (1 отключение в неделю или чаще) • Определить источник питьевой воды и оценить его устойчивость
Качество воды	<p>Определить соответствие качества питьевой воды установленным стандартам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • химические индикаторы, • биологические индикаторы.
Потери воды	Получить данные о потерях воды в системе водоснабжения сообщества от коммунальной службы
Водопользование	<ul style="list-style-type: none"> • Получить данные о потреблении воды (м³ на человека в год) в сообществе от коммунальной службы; • Провести сравнительный анализ со средними показателями по региону, сельской местности, стране.
Доступность системы канализации	<ul style="list-style-type: none"> • Определить наличие инфраструктуры системы канализации в сообществе; • Определить решение — централизованная/децентрализованная инфраструктура; • Выяснить законность установки санитарно-технических сооружений в коммунальных службах.
Охват канализационными сетями	<ul style="list-style-type: none"> • Определить долю (%) охвата населения санитарно-техническими сооружениями • Провести сравнительный анализ со средними показателями по региону, сельской местности, стране.
Действия	Предложить корректирующие меры для решения выявленных проблем

3.4.5 Ирригационная инфраструктура

Под ирригационной инфраструктурой понимается водохозяйственная инфраструктура, предназначенная для подачи воды с основной целью ее использования для орошения земель. В такой засушливой и не имеющей выхода к морю стране, как Узбекистан, ирригация является очень серьезным вопросом экономического развития, однако зачастую ирригационная инфраструктура является неформальной: не регистрируется и не обслуживается коммунальными службами. Это затрудняет и, следовательно, делает еще более важным решение сложившейся проблемы.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Доступность	<ul style="list-style-type: none"> • Определить наличие постоянной ирригационной инфраструктуры в сообществе; • Выяснить законность постоянной ирригационной инфраструктуры в коммунальных службах
Охват	<ul style="list-style-type: none"> • Определить долю урожайных земель, имеющих доступ к ирригационной инфраструктуре; • Провести сравнительный анализ со средними показателями по региону, сельской местности, стране.
Надежность	<ul style="list-style-type: none"> • Собрать данные об отключениях водоснабжения в ирригационных системах (1 отключение в месяц или чаще) • Определить источник воды для орошения и оценить его устойчивость
Использование	<ul style="list-style-type: none"> • Получить данные об использовании воды (м³ на км² в год) в сообществе от коммунальной службы; • Провести сравнительный анализ со средними показателями по региону, сельской местности, стране.
Действия	Предложить корректирующие меры для решения выявленных проблем

3.4.6. Основная транспортная инфраструктура (дороги) и услуги

Доступ к транспортной инфраструктуре и транспортным услугам может иметь огромное значение для экономического развития и качества жизни в сообществах: получение материалов для производства и отгрузка продукции, посещение государственных учреждений административного уровня и просто связь с миром — все это трудно переоценить.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Автомобильные дороги	<ul style="list-style-type: none"> • Определить основные автомагистрали, проходящие поблизости, и оценить доступность этих дорог для жителей сообщества; • Определить решения по обеспечению безопасности дорожного движения для жителей сообщества (например, пешеходные переходы на критических участках, автобусные остановки и доступы к ним и т. д.); • Оценить положительные и отрицательные последствия доступа или отсутствия доступа к магистральным дорогам для экономического развития и улучшения социально-экономической ситуации в сообществе.
Железнодорожные пути	<ul style="list-style-type: none"> • Определить близлежащие железные дороги и оценить доступность этих железных дорог для жителей сообщества (железнодорожные остановки, доступы к ним, автобусное сообщение с остановками и т. д.); • Оценить положительные и отрицательные последствия доступа или отсутствия доступа к железным дорогам для экономического развития и улучшения социально-экономической ситуации в сообществе.
Общественный транспорт	<ul style="list-style-type: none"> • Определить инфраструктуру и услуги общественного транспорта, связывающего сообщество с центрами развития (соседними городами и поселками); • Оценить положительные и отрицательные последствия доступа или отсутствия доступа к общественному транспорту для экономического развития и улучшения социально-экономической ситуации в сообществе.
Действия	Предложить действия по развитию для решения выявленных проблем

3.4.7 Местные дороги, улицы и мосты

Местная транспортная инфраструктура включает в себя дороги местного значения и мосты на них, а также улицы в населенных пунктах.

Качество местной транспортной инфраструктуры может быть очень важным и для отдельных граждан, особенно для менее мобильных членов общества: пенсионеров и детей. Эта часть инфраструктуры также часто находится в прямой ответственности сообщества, и поэтому может быть важным приоритетом для ПРС.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Автомобильные дороги	<ul style="list-style-type: none"> • Определить местные дороги на территории сообщества и в непосредственной близости от него; • Оценить их качество и определить потребности в обслуживании/реконструкции.
Улицы	<ul style="list-style-type: none"> • Определить и описать улицы в сообществе, их общую протяженность и качество; • Определить и описать элементы безопасности движения на улицах, например, тротуары, светофоры для пешеходов, решения для обеспечения видимости, дорожные неровности и т. д.; • Определить потребности в обслуживании/реконструкции главных улиц (центральных улиц и улиц с повышенной интенсивностью движения); • Освещение центральных улиц.
Мосты	<ul style="list-style-type: none"> • Определить наличие мостов в сообществе; • Оценить их качество и определить потребности в обслуживании/реконструкции
Автобусные остановки и железнодорожные станции	<ul style="list-style-type: none"> • Определить местную транспортную инфраструктуру (автобусные остановки и железнодорожные станции) в сообществе; • Оценить их качество и выявить потребности в обслуживании/реконструкции или пробелы в инфраструктуре.
Действия	Предложить корректирующие меры для решения выявленных проблем

3.4.8. Телекоммуникационная и интернет-инфраструктура

Телекоммуникационная инфраструктура — это сооружения и сети, используемые для передачи и приема информации с помощью электронных средств.

Доступ к современным средствам связи особенно важен, когда сообщество стремится подняться вверх по цепочке создания стоимости, поэтому телекоммуникационные услуги приобретают в настоящее время все большее значение и должны быть оценены при разработке ПРС и отнесены к числу инвестиционных приоритетов.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Доступность	Определить телекоммуникационные услуги, доступные жителям и предприятиям сообщества
Охват	<ul style="list-style-type: none"> • По данным поставщиков услуг (или по результатам выборочного опроса) оценить уровень охвата телекоммуникационными и интернет-услугами; • Провести сравнительный анализ с другими сообществами в регионе, сельской местности, стране.
Надежность	По данным поставщиков услуг (или по результатам выборочного опроса) оценить частоту отключений связи (1 час в неделю и больше)

Качество	По данным поставщиков услуг (или по результатам выборочного опроса) оценить качество/скорость доступных соединений (ориентироваться на минимальную скорость широкополосного доступа не менее 25 Мбит/с на прием и 3 Мбит/с на передачу)
Действия	Предложить действия по развитию для решения выявленных проблем

3.5. Экологический анализ

Анализ экологических проблем в отношении вопросов, с которыми непосредственно сталкиваются жители сообщества, а также некоторых вопросов, менее заметных, но все же важных для устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

3.5.1 Изменение климата

Хотя изменение климата является относительно медленным глобальным процессом, его последствия могут быть заметны на местном уровне, что приводит к повышению осведомленности и мотивации к принятию локальных действий в этой связи. Такие действия могут быть отражены в ПРС.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Стимулирующие факторы	<p>Определить наиболее значимые факторы, способствующие изменению климата, в сообществе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • угольная электростанция/тепловая станция, • крупный завод с устаревшими технологиями, • горнодобывающая компания в секторе ископаемого топлива. <p>Оценить корректирующие меры для устранения выявленных источников риска</p>
Последствия	<p>Определить, кто сильно страдает от негативных последствий изменения климата:</p> <ul style="list-style-type: none"> • водоемкое сельское хозяйство, • жители с заболеваниями органов дыхания. <p>Оценить корректирующие меры для выявленных целевых групп</p>

3.5.2 Загрязнение

Загрязнение окружающей среды — еще один менее часто учитываемый фактор, но чрезвычайно мощное направление для государственных инвестиций. Даже мелкомасштабные мероприятия могут существенно повысить качество жизни граждан. В качестве примера загрязнения можно привести отсутствие скотомогильников и площадок для вывоза бытового и строительного мусора.

Три основных типа загрязнения — загрязнение воздуха, загрязнение воды и загрязнение земли.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Стимулирующие факторы	<p>Определить наиболее значимые факторы, способствующие загрязнению окружающей среды, в сообществе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • крупный завод с устаревшими технологиями, • горнодобывающая компания, • полигон ТБО, • мест исторического загрязнения. <p>Оценить корректирующие меры для устранения выявленных источников риска</p>
Последствия	<ul style="list-style-type: none"> • Определить, кто сильно страдает от негативных последствий изменения климата; • Оценить корректирующие меры для выявленных целевых групп.

3.5.3 Охрана окружающей среды

Природный мир, окружающий сообщества людей, часто воспринимается как должное, но даже самые жизнеспособные биомы нуждаются в защите для обеспечения их устойчивости. Мелкомасштабные мероприятия, осуществляемые по инициативе граждан и связанные с экономической деятельностью (сельское хозяйство и туризм), оказались успешными в других странах региона.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Стимулирующие факторы	Определить наиболее значимые риски для охраны окружающей среды: <ul style="list-style-type: none"> • крупные фермы, • крупные фабрики, • ресурсоемкий бизнес. • Оценить корректирующие меры для устранения выявленных источников риска
Последствия	Определить, кто сильно страдает от негативных последствий изменения климата: <ul style="list-style-type: none"> • животные, которым угрожает хозяйственная и социальная деятельность, • находящиеся под угрозой типы биомов (флора и фауна, места обитания). • Оценить корректирующие меры для выявленных целевых групп

4. SWOT

SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) представляет собой простой инструмент управления и анализа информации, который применяется к предлагаемой территории сообщества. С его помощью проводится анализ тех факторов, с которыми сталкивается территория и на которые ПРС может оказать непосредственное влияние; сильных и слабых сторон, а также внешних факторов; возможностей и угроз, на которые ПРС оказывает непосредственное влияние. Он может применяться как для общего территориального анализа, положенного в основу ПРС, так и для более детального рассмотрения конкретной проблемы.

Ключевым элементом SWOT является анализ. Это является необходимым условием для эффективной оценки потребностей и постановки соответствующих задач, учитывающих потребности и возможности территории. Поэтому, в целях обеспечения надлежащей эффективности, SWOT должен включать анализ последствий выявленных факторов для территории и ее населения. Анализ должен стать основой для определения приоритетности наиболее важных проблем и действий, а также для распределения ресурсов. Это явно указывает на необходимость активного и подтвержденного участия сообщества в этом процессе.

Качественный SWOT должен связывать воедино доказательную базу, вовлечение сообщества и предлагаемую программу. Поэтому он включает в себя как количественные, так и качественные элементы и в идеале должен включать соответствующие базовые или контекстные показатели, по которым впоследствии можно будет оценить результаты. SWOT иллюстрирует потенциальные взаимозависимости и взаимосвязи между проблемами и позволяет выявить возможности для инновационного подхода к их решению. Он лежит в основе логики планирования мероприятий в рамках ПРС, связывая потребности и возможности с разработкой задач ПРС. Он позволяет сформировать «фундамент», опираясь на который можно оценить обоснованность, актуальность и адекватность ПРС.

Сильные стороны	Слабые стороны
Выделить 3-5 ключевых внутренних позитивных факторов развития сообщества	Определить 3-5 ключевых внутренних негативных факторов развития сообщества
Возможности	Угрозы
Выделить 1-3 ключевых внешних позитивных фактора развития сообщества	Выделить 1-3 ключевых внешних негативных фактора развития сообщества

5. Общий список выявленных проблем

Эта глава ПРС должна охватывать все выявленные проблемы развития. Предлагается сгруппировать проблемы по направлениям мероприятий. Всего можно выделить 4 направления.

Направление	Характеристики направления
Развитие инфраструктуры	Проблемы, связанные с развитием общественной инфраструктуры, например, транспортной инфраструктуры, инфраструктуры образования, здравоохранения и т. д.
Предоставление услуг	Проблемы, связанные с предоставлением услуг, например, Интернет, энергоснабжение, водоснабжение, туризм, культура.
Бизнес-среда	Проблемы, связанные с бизнес-деятельностью, конкурентоспособностью, инновациями, диверсификацией экономики, социальным предпринимательством, созданием рабочих мест и т. д.
Навыки и компетенции	Проблемы, связанные с недостаточным уровнем навыков и компетенций жителей сообщества для получения государственных услуг, облегчения интеграции на рынке труда, повышения уровня доходов, обеспечения возможностей для проведения досуга и т. д.

В оптимальной ситуации ПРС должен определять сбалансированный список проблем по всем направлениям, т. е. сообщество должно обозначить проблемы, относящиеся ко всем направлениям, а не акцентировать внимание только на одном из них.

Предлагается представить краткое решение каждой выявленной проблемы, возможный источник финансирования, а также временной горизонт решения проблемы. Если это уместно, можно добавить количество голосов, набранных на семинаре сообщества по данной проблеме.

6. Приоритетные проблемы

Список приоритетных проблем включает ранжирование проблем по степени их важности для сообщества. Необходимо представить ключевые характеристики каждой проблемы из представленных выше, а также основные операционные мероприятия, которые должны быть определены в исполнительной части ПРС.

7. Список членов инициативной группы

В списке членов инициативной группы конкретно обозначены жители, которые принимали участие в разработке ПРС. Предлагается указать руководителя и его заместителя, а также всех членов инициативной группы, их род занятий и контактные данные.

ПОДЭТАП 2: РАЗРАБОТКА ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ ПРС

Исполнительная часть включает в себя суб-проекты, запланированные для решения проблем развития, определенных в стратегической части.

Для каждого из суб-проектов необходимо выполнить ряд шагов, чтобы обеспечить его качественную подготовку и достаточно подробно проанализировать другие важные аспекты.

Кроме того, суб-проект должен представлять собой связанное множество инвестиционных приоритетов, гармонично дополняющих друг друга, а не ряд разрозненных инвестиций, которые не смогут существенно улучшить жизнь жителей сообщества.

1. Обоснование суб-проекта

Естественно, каждая инвестиционная идея должна быть обоснована исходя из существующей ситуации в данной области и ожидаемого будущего развития, спроса или риска. При обосновании суб-проекта, ссылайтесь на стратегическую часть: чем сильнее подвязан суб-проект к прописанным в этой части аспектам, тем выше должен быть его приоритет.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Занятость	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь с содействием занятости населения
Бизнес	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь с развитием бизнеса
Образование	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь с образованием
Здравоохранение	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь со здоровьем и здравоохранением
Энергоснабжение	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь с энергоснабжением
Питьевое водоснабжение и канализация	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь с управлением питьевым водоснабжением и сточными водами
Ирригация	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь с ирригацией
Крупномасштабные перевозки	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь с использованием региональных и государственных транспортных систем
Местные перевозки	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь с местной транспортной системой
Телекоммуникации	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь с телекоммуникациями
Климат	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь с климатом
Загрязнение	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь с загрязнением окружающей среды
Охрана окружающей среды	Оценить, имеет ли предлагаемый суб-проект положительную связь с охраной окружающей среды

Предоставить по 3 фотографии, характеризующие текущее состояние дел.

2. Паспорт суб-проекта

Для того чтобы дать концентрированный и достаточно подробный обзор суб-проекта, предлагается составить его паспорт. Это международный подход, который позволяет предоставить достаточную информацию любому потенциальному инвестору, кредитору, донору или международному партнеру.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Задача	Изложить задачу суб-проекта с указанием его результатов, целевых групп и обоснования
Результаты	Описать результаты суб-проекта в SMART-формате
Сроки	<ul style="list-style-type: none"> • Описать сроки реализации суб-проекта • Примечание: для достижения наилучших результатов обозначьте сроки отдельных этапов реализации
Продолжительность	Укажите чистую продолжительность реализации всех мероприятий суб-проекта
Инвестиционный бюджет	<ul style="list-style-type: none"> • Определить предполагаемый инвестиционный бюджет в зависимости от выбранного решения • Примечание: для достижения наилучших результатов обозначьте стоимость отдельных этапов реализации
Этапы реализации	Подробно описать этапы реализации суб-проекта, указать ответственных лиц

3. Связь с общим территориальным развитием

Государственные инвестиции — это не абстрактное понятие, существующее лишь в стратегических документах, но прочно укоренившийся факт реальной жизни. Необходимо определить пространственные характеристики инвестиционной возможности и вписать ее в контекст территории сообщества.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Местоположение	<ul style="list-style-type: none"> • Определить основное местоположение, куда должны быть направлены инвестиции в рамках суб-проекта; • Описать основные элементы территории, которые могут повлиять на успех суб-проекта.
Альтернативные местоположения	<ul style="list-style-type: none"> • Определить альтернативные местоположения, где негативное влияние будет сведено к минимуму; • При необходимости вносить изменения в суб-проект.
Влияние на прилегающую территорию	<ul style="list-style-type: none"> • Описать основные элементы прилегающей территории, на которые может быть оказано положительное или отрицательное влияние в результате реализации суб-проекта; • При необходимости внедрить меры по снижению воздействия в рамках суб-проекта.

4. Целевые группы

Государственные инвестиции направлены на повышение качества жизни жителей сообщества. Приоритетными должны быть суб-проекты со значительным положительным эффектом.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Первичная целевая группа	<ul style="list-style-type: none"> • Определить основную целевую группу суб-проекта (назвать группу, оценить объем); • Описать влияние суб-проекта на целевую группу.

Вторичная целевая группа	<ul style="list-style-type: none"> • Определить вторичные целевые группы суб-проекта (назвать группы, оценить объем); • Описать влияние суб-проекта на целевые группы.
Возможности для расширения	<ul style="list-style-type: none"> • Оценить альтернативные варианты, которые могут расширить целевые группы, получающие пользу от реализации суб-проекта; • При необходимости вносить изменения в суб-проект.

5. Устойчивость результатов

Необходимо обеспечить устойчивость результатов суб-проекта. Это касается различных аспектов устойчивости — устойчивости результатов суб-проекта, связанных с правом собственности на объекты инфраструктуры и финансированием будущих эксплуатационных расходов, благополучием местного сообщества и возможностями, которые ПРС может предложить жителям сообщества, экологической устойчивостью.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Преимущества для жителей	Определить основные преимущества для жителей сообщества, которые будут способствовать повышению их благосостояния
Экологическая устойчивость	Описать, как результаты суб-проекта повлияют на окружающую среду
Право собственности на инфраструктуру	<ul style="list-style-type: none"> • Определить владельца инфраструктуры • Примечание: если проводится реконструкция инфраструктуры, то это может быть как действующий владелец, так и новый
Годовые текущие расходы	Оценить годовые текущие расходы на создаваемую инфраструктуру
Ответственность за сохранение результатов	Определить стороны, ответственные за контроль устойчивости результатов

6. Эффект от инвестиций

Инвестиционные приоритеты и суб-проекты должны не только обеспечивать достижение своих прямых результатов (строительство или реконструкция объекта инфраструктуры), но и оказывать ряд воздействий. Воздействие возникает в долгосрочной перспективе или как вторичный результат (например, реконструкция дороги может способствовать увеличению интенсивности движения и повышению уровня загрязнения воздуха).

Воздействия обычно делятся на три группы: социальные, экономические и экологические.

6.1. Социальное воздействие

Оценить потенциальное влияние суб-проекта на социальное развитие сообщества и его жителей путем анализа вторичных эффектов, которые могут оказать инвестиции.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Образование	<ul style="list-style-type: none"> • Способствует ли проект повышению качества образования детей и молодежи в сообществе? • Оказывает ли негативное воздействие?
Здравоохранение	<ul style="list-style-type: none"> • Способствует ли проект улучшению здоровья и качества медицинского обслуживания жителей сообщества? • Оказывает ли негативное воздействие?

Занятость	<ul style="list-style-type: none"> • Способствует ли проект расширению перспектив занятости и получения доходов жителей сообщества? • Оказывает ли негативное воздействие?
Географическая мобильность	<ul style="list-style-type: none"> • Способствует ли проект повышению географической мобильности (трудовой и образовательной) жителей сообщества? • Оказывает ли негативное воздействие?

Суммировать его положительные и отрицательные воздействия и дать общую оценку суб-проекта. Примечание: каждое положительное воздействие оценивается в +1 балл, а каждое отрицательное — в -1 балл.

6.2. Экономическое воздействие

Оценка экономического воздействия инвестиций традиционно является наиболее простой, поскольку в большинстве случаев можно оперировать числовыми значениями для большинства видов экономического воздействия. Поэтому анализ экономического воздействия сводится к сравнительно простому сопоставлению экономических выгод и затрат.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Доходы граждан	<ul style="list-style-type: none"> • Оценить потенциальное влияние суб-проекта на доходы жителей сообщества • Примечание: если конкретные значения слишком сложны для оценки, укажите направление воздействия (положительное или отрицательное)
Экономия для граждан/стоимость жизни	<ul style="list-style-type: none"> • Оценить потенциальную экономию, которую получают жители сообщества от реализации суб-проекта; • Оценить возможное влияние на стоимость жизни для жителей сообщества • Примечание: если конкретные значения слишком сложны для оценки, укажите направление воздействия (положительное или отрицательное)
Государственные расходы	<ul style="list-style-type: none"> • Оценить государственные расходы, возникающие в результате реализации суб-проекта • Примечание: Обычным источником государственных расходов являются годовые текущие расходы на инвестиции и эксплуатационные расходы (часто возникающие каждые 3 года)
Государственные доходы	Оценить влияние на доходы органов государственной власти, возникающее в результате реализации суб-проекта
Экономия государственных расходов	Оценить экономию государственных расходов в результате реализации суб-проекта

Суммировать его положительные и отрицательные воздействия и дать общую оценку суб-проекта. Примечание: каждое положительное воздействие оценивается в +1 балл, а каждое отрицательное — в -1 балл.

6.3. Экологическое воздействие

Экологическое воздействие — это изменения в природной или искусственной среде, возникающие непосредственно в результате реализуемых мероприятий, которые могут оказывать негативное влияние на воздух, землю, воду и дикую природу или обитателей экосистемы. Загрязнение, заражение или разрушение окружающей среды, возникающие в результате каких-либо действий, которые могут иметь краткосрочные или долгосрочные последствия, считаются экологическим воздействием. Большинство негативных воздействий на окружающую среду также имеют прямую связь с проблемами

здоровья и качества жизни населения. Ужесточение нормативных требований привело к успешному снижению уровня загрязнения окружающей среды, в том числе уровня монооксида углерода, а в последнее время и мелкодисперсных твердых частиц.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Изменение климата	Оценить потенциальное влияние суб-проекта на изменение климата
Загрязнение	Оценить потенциальное влияние суб-проекта на образование или предотвращение загрязнения окружающей среды
Охрана окружающей среды	Оценить потенциальное влияние суб-проекта на природные территории и охрану окружающей среды;

Суммировать его положительные и отрицательные воздействия и дать общую оценку суб-проекта. Примечание: каждое положительное воздействие оценивается в +1 балл, а каждое отрицательное — в -1 балл.

Обобщить оценки воздействия по всем трем типам воздействий и вывести итоговый балл воздействия для каждого из суб-проектов.

7. Бюджетная основа ПРС

Для целей управления ПРС рекомендуется разработать единую бюджетную основу, включающую затраты по всем суб-проектам, их разбивку по годам, категории затрат, предлагаемым источникам финансирования. Это облегчит финансовое управление и контроль — планирование расходов, контроль расходования средств, перераспределение финансирования.

№	Название суб-проекта	Общий бюджет	Бюджет года n	Бюджет года n+1	Бюджет года n+2	Источник финансирования
1	Название суб-проекта А					
2	Название суб-проекта В					
	..					

ЭТАП 9: ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРС СООБЩЕСТВУ И РАЙОННОМУ ХОКИМИЯТУ

Задача	Ознакомить рабочие группы сообщества и района с проектом ПРС и получить их отзывы
Предполагаемые сроки	2 недели
Обязательные исходные условия	Проект ПРС
Методы	<ul style="list-style-type: none"> Административная работа (кабинетные исследования) Обсуждения с представителями сообщества
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> Проведены встречи Получена обратная связь
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> Фасилитаторы Массив Специалисты из района и региона

Задача и принципы

После разработки проекта ПРС необходимо провести консультации с основными заинтересованными сторонами — инициативной группой и представителями местного сообщества. Цель запроса обратной связи — выяснить мнение сообщества о документе и при необходимости доработать его. Сбор обратной связи позволяет вовлечь целевую группу в процесс и дать ей почувствовать, что ее мнение действительно ценно.

Еще одной заинтересованной стороной, с которой необходимо провести консультации, является районная рабочая группа. В ходе консультаций проверяется общая осуществимость суб-проектов, исключается двойное финансирование и предотвращаются проблемы, связанные с реализацией суб-проектов.

Общие принципы обеспечения значимых консультаций касаются доступности процесса, прозрачности и раскрытия информации, объективной интерпретации и публикации документа.

ПОДЭТАП 1: ПОДГОТОВКА К ВСТРЕЧАМ

Предполагаемые сроки	до 1 недели
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Встречи запланированы на конкретные даты • Проведена подготовительная работа, включая информирование и предоставление наглядных материалов, презентацию

1. Планирование и организация встреч

Несмотря на то, что консультации по проекту ПРС могут быть организованы в различных форматах (дистанционно, письменно), предлагается организовать очное обсуждение с заинтересованными целевыми группами.

Встреча с инициативной группой послужит подготовительным мероприятием к обсуждению с сообществом. До или после может быть организована встреча с районной рабочей группой.

Выбрать подходящее время для встреч, связавшись с заинтересованными сторонами — руководством инициативной группы, председателями махалли и членами рабочей группы.

Организовать (помещение, оборудование, раздаточные материалы, мобильные рекламные стенды, фотограф, пресса, кофе-брейк) и провести встречи:

- 1,5-2 часовая встреча с представителями района,
- 2-часовая встреча с инициативной группой сообщества,
- 2-часовая встреча с представителями сообщества.

2. Представление наглядных материалов по проекту ПРС и проведение консультаций

Перед тем как объявить о начале обсуждений, надлежащая практика предполагает своевременную (не менее чем за 1-2 недели) публикацию проекта документа в целях обеспечения достаточного времени для его изучения и рассмотрения. Особенно это касается встречи с представителями сообщества.

Рекомендуется широко распространять информацию о проекте ПРС и консультациях по документу в сообществе — размещать информационные плакаты, публиковать ссылку на документ в Интернете, поощрять и предоставлять возможность жителям заранее задавать вопросы (в том числе анонимно).

3. Подготовка презентации

Разработать презентации в формате Power Point по проекту ПРС, адаптировав их для каждой целевой аудитории.

Приведенное ниже содержание можно использовать в качестве справочного материала.

- Цель и принципы разработки ПРС,
- Процесс разработки: основные этапы и сроки,
- Цели, задачи, сферы проведения мероприятий ПРС,
- Основные суб-проекты,
- Реализация ПРС,
- Вовлечение сообщества и инициативной группы в реализацию ПРС.

ПОДЭТАП 2: ПРОВЕДЕНИЕ ВСТРЕЧ

Предполагаемые сроки	1 неделя
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Проведены встречи • Получена обратная связь

1. Проведение встреч

Провести презентацию в достаточно размеренном темпе, чтобы все участники могли следить за ходом презентации и понимать ее суть. При этом следует учитывать различный уровень подготовки и опыт планирования экономического и инфраструктурного развития у участников.

Кроме того, фасилитаторам необходимо помнить о разных фокусах внимания сообщества и представителей района: если жители сообщества будут в основном заинтересованы в улучшении качества своей жизни, то районные специалисты, скорее всего, сосредоточатся на технической осуществимости суб-проектов. Это необходимо предвидеть и учесть в презентации и основных тезисах.

Будьте готовы ответить на часто задаваемые участниками вопросы. Рекомендуется проявить гибкость и ответить на некоторые вопросы в ходе презентации, отведя в конце больше времени для полноценной сессии вопросов и ответов.

Непосредственной целью встреч является достижение ясности в отношении желаемого окончательного текста ПРС. Встречи не могут превратиться в редакционные совещания из-за ограничений по времени и фактического уровня вовлеченности партнеров, но фасилитатор должен быть в курсе любых изменений или доработок ПРС, вытекающих из вопросов, комментариев и мнений, представленных на встречах с инициативной и рабочей группами.

2. Мероприятия после встречи

Распространение итогового текста ПРС на основе договоренностей, достигнутых в ходе встреч, с использованием собранной контактной информации. Если у вас нет контактной информации (некоторые представители сообщества могут участвовать без приглашения), используйте те же каналы публикации, которые использовались для обнародования проекта ПРС на подэтапе 1.

Напомнить участникам встречи, что они всегда могут обратиться к вам и вашим коллегам за любыми разъяснениями или информацией.

ЭТАП 10: МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ

Задача	Осуществлять мониторинг и оценку реализации ПРС и его суб-проектов с целью отслеживания хода реализации, управления рисками, получения информации об эффективности и результативности реализации, а также включения данных в следующий цикл работы с ПРС.
Предполагаемые сроки	На весь период разработки и реализации ПРС: 4 года
Обязательные исходные условия	<ul style="list-style-type: none"> • Административная функция • Механизмы мониторинга • Механизмы оценки • Четкие юридические обязательства для всех заинтересованных сторон
Методы	<ul style="list-style-type: none"> • Постановка SMART-целей • Сбор данных • Регулярная отчетность • Инструменты аналитики данных • Методология оценки
Инструменты	ИТ-инструмент мониторинга
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Система мониторинга • Данные и отчеты по мониторингу • Отчеты по оценке
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • ГРП • Команда проекта • Фасилитаторы • Региональные и районные органы власти • Инициативная группа • Сообщество • Председатели махаллей

Мониторинг

Мониторинг заключается в наблюдении за ходом реализации ПРС путем получения количественной и качественной информации. Мониторинг должен помочь обнаружить и количественно оценить любые отклонения от первоначальных планов и целей.

Мониторинг реализации ПРС должен осуществляться на двух уровнях — на уровне программы и на уровне суб-проектов. Мониторинг на уровне программы относится к достижению целей и задач ПРС, а мониторинг на уровне суб-проектов — к финансовому и физическому ходу реализации суб-проектов.

Фактические показатели являются основным инструментом мониторинга. Показатели отражают финансовые данные, практические результаты и итоги. Несмотря на наличие признанных ограничений, они являются важным элементом мониторинга эффективности программы. Показатели должны быть четко определены, тесно связаны с проводимыми мероприятиями, должна быть указана выбранная единица измерения и периодически необходимо собирать данные.

Оценка

Оценка — это процесс, в ходе которого анализируются собранные данные мониторинга и выносятся суждения об эффективности, результативности и воздействии, обусловленных реализацией ПРС или определенного набора его мероприятий (например, суб-проектов). Другими словами, оценка ПРС в среднесрочной перспективе позволяет сделать вывод об успешности реализации ПРС и достижении поставленных целей и задач.

Оценка может быть сосредоточена на следующих аспектах:

- **Эффективность:** степень достижения заявленных целей и задач ПРС — способствовала ли реализация ПРС достижению запланированного. Эффективность определяется без учета затрат и означает «совершать правильные действия».
- **Результативность:** показатель, связанный с затратами и направленный на оптимальное распределение ресурсов (финансовых и др.). Результативность фокусируется на аспектах, позволяющих «совершать действия правильно».
- **Воздействие:** более широкие последствия реализации ПРС, такие как экономическое воздействие, рост благосостояния, удовлетворенность жителей и т.д. Воздействие — это «следующий этап» после непосредственной реализации суб-проектов, т. е. то, что стало возможным благодаря реализации ПРС и его суб-проектов.

Различные цели оценки могут требовать совершенно разных периодов мониторинга для сбора исходных данных. Эффективность, выраженная через результирующие показатели, может быть оценена в сравнительно коротком временном интервале: ряд выводов можно сделать уже через 6 месяцев, если не нужно учитывать сезонность. Результативность, особенно если тестируется несколько различных решений, может потребовать более длительного периода, чтобы обеспечить новизну решений — горизонт оценки редко составляет меньше года. Для оценки воздействия обычно требуется выждать более длительный период времени, чтобы вторичные эффекты могли быть зафиксированы данными мониторинга.

ПОДЭТАП 1: МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ

Предполагаемые сроки	Весь период разработки и реализации ПРС
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Разработана система мониторинга • Осуществлены сбор данных мониторинга и подготовка регулярных отчетов по мониторингу

1. Определение механизма мониторинга

Необходимо создать механизм мониторинга для управления реализацией ПРС и его суб-проектов. Основными принципами разработки системы мониторинга реализации ПРС являются следующие:

- В ходе разработки ПРС должны быть поставлены SMART-цели, позволяющие осуществлять мониторинг и оценку реализации ПРС за счет четкого определения показателей, их референсных и желаемых значений.
- Методологическая ясность по расчету и учету достигнутых значений целевых показателей уровня ПРС, что обеспечивает достоверность достигнутых значений.

- Наличие механизмов мониторинга хода реализации суб-проектов, позволяющих отслеживать финансовый и физический ход реализации и своевременно устранять риски.
- Использование ИТ-систем как для мониторинга достижения целей ПРС, так и для мониторинга хода реализации проекта, в т. ч. разработка платформы, на которой будет еженедельно обновляться информация для всех заинтересованных сторон по итогам мониторинга.

Механизм мониторинга должен охватывать:

- Мониторинг контрольных точек достижения целевых значений показателей на основе согласованной регулярности и источников данных;
- Оценка прогресса — например, идет по плану, с опережением, с задержкой, а также предлагаемые действия на случай отступлений от курса.

Паспорта показателей являются широко используемым инструментом для обеспечения четкого методологического подхода к расчету значений достигнутых целевых показателей на уровне ПРС. Данный подход позволяет определить явные условия для расчета достигнутых значений, а также усиливает ответственность за достижение и обоснование достигнутых целевых значений.

Можно рекомендовать определение следующих характеристик для каждой цели:

Название цели/показателя	Отражает название цели уровня ПРС, как определено в ПРС
Обоснование	Описывает суть и обоснование поставленной цели
Целевое значение, которое должно быть достигнуто	Отражает целевое значение, установленное в ПРС
Период измерения целевого значения	Определяет, с какой регулярностью должен проводиться мониторинг прогресса достижений
Срок достижения установленного целевого значения	Отражает конечный период, по истечении которого должно быть достигнуто целевое значение в соответствии с ПРС
Референсное значение	Отражает референсное значение целевого показателя, установленного в ПРС
Дата/период измерения референсного значения	Отражает дату измерения референсного значения цели, установленной в ПРС
Метод расчета целевого значения	Описывает метод расчета целевого значения, включая исходные данные, источники данных, формулу расчета
Тип цели/показателя	Определяет тип цели, т. е. является ли она проектной, статистической и т.д.
Лицо, ответственное за ввод данных	Определяется орган и сотрудник (сотрудники), ответственный за контроль ввода данных

Для того чтобы подчеркнуть важность мониторинга хода реализации суб-проектов и своевременного выявления любых отклонений, особенно для крупномасштабных строительных проектов, рекомендуется разработать стандартный шаблон для регулярного сбора данных о ходе реализации проекта, включающий основные данные о физическом и финансовом прогрессе.

При мониторинге финансового прогресса рекомендуется устанавливать целевые показатели для всего процесса реализации суб-проекта и регулярно (например, ежемесячно, ежеквартально) отслеживать их достижение по ключевым элементам, характеризующим финансовый прогресс:

Объем финансирования по заключенным договорам с поставщиками/подрядчиками	Отражает финансовую сумму на уровне суб-проектов, на которую заключен договор
Сумма финансирования, выплаченная поставщикам/подрядчикам	Отражает финансовую сумму на уровне суб-проектов, выплаченную подрядчикам, и условно может быть интерпретирована как косвенный показатель общего финансового прогресса реализации проекта

Аналогичным образом, для мониторинга более сложных строительных проектов рекомендуется разработать единый шаблон мониторинга физического прогресса, регулярно контролируя ход строительства и сопоставляя его с запланированным графиком хода работ.

Важнейшим элементом механизма мониторинга является назначение ключевого контролирующего органа, ответственного за надзор за реализацией ПРС. ГРП с ее региональными офисами рассматривается как наиболее способный и адекватный орган, осуществляющий мониторинг реализации ПРС и объединяющий данные, поступающие из различных источников, для их регулярного анализа и включения в оценку. В этот процесс необходимо вовлечь и другие заинтересованные стороны:

- команду проекта и фасилитаторов,
- региональные и районные органы власти,
- сообщество, включая органы власти махаллей и инициативную группу.

2. Сбор данные и представление отчетности

Сбор данных мониторинга по целям уровня ПРС и реализации суб-проектов должен соответствовать разработанному механизму мониторинга, т. е. поля и шаблоны данных, регулярность сбора, используемые источники, вовлеченные стороны определяются условиями, установленными в системе мониторинга.

Данные мониторинга должны регистрироваться и храниться таким образом, чтобы соответствующие органы могли выполнять задачи, связанные с мониторингом и оценкой. Обычно в качестве оптимального варианта предлагаются инструменты на базе ИТ. Надежный инструмент автоматического сбора и анализа данных не только повышает эффективность работы непосредственно задействованных органов, но и может стать очень полезным источником информации для других органов власти, например, отраслевых министерств, учреждений регионального уровня, в рамках их политического анализа. Он обеспечивает:

- Доступ к актуальной информации о ходе реализации на уровне ПРС и суб-проектов, что позволяет судить о ходе реализации и управлять рисками;
- В онлайн базе данных вся информация и данные мониторинга и отчетность доступны всем заинтересованным сторонам, без необходимости медленной и дорогостоящей работы с бумажным архивом.

Отчетность о реализации ПРС и суб-проектов должна быть направлена на достижение целей, определенных в каждом ПРС, а также на достижение целей, предусмотренных в документах по планированию на государственном и региональном уровнях. Эти цели должны быть определены в процессе разработки ПРС и включены в систему мониторинга.

3. Анализ данных мониторинга

Целью анализа данных мониторинга, с одной стороны, является оценка хода реализации, а с другой — управление рисками при реализации ПРС и суб-проектов, позволяющее

принимать корректирующие меры, приводящие к своевременной реализации программы и суб-проектов и достижению поставленных целей.

Наиболее простыми аналитическими показателями для оценки хода реализации являются выводы «по плану», «с опережением» и «с задержкой», которые могут быть использованы повсеместно как для мониторинга на уровне ПРС, так и на уровне суб-проектов. Важно предложить корректирующие действия на случай отклонений от курса реализации.

Частью мониторинга является также корректировка курса на основе данных мониторинга. ГРП должна быть готова к принятию корректирующих мер на основе поступающей информации о мониторинге, например:

- Аннулирование договоров на строительство в случае несоблюдения подрядчиком сроков и качества работ,
- Перераспределение финансирования между суб-проектами в случае экономии/перерасхода средств,
- Предложение сообществам изменить приоритетность суб-проектов, если некоторые из них не могут быть реализованы по географическим, стратегическим, техническим или финансовым причинам.

ПОДЭТАП 2: ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ

Предполагаемые сроки	1-3 месяца (в зависимости от сложности сферы и объема оценки)
Практические результаты	Отчеты по оценке

1. Сформулировать цель и объем оценки

Выбрать тип оценки: эффективность, результативность или воздействие. Попытка проанализировать все аспекты за один раз может усложнить работу, а из-за расфокусировки внимания и ограниченности данных — оказаться недостижимой.

Сроки проведения оценки имеют большое значение: эффективность можно будет наблюдать уже в следующем квартале после того, как инвестиции будут полностью реализованы; результативность, вероятно, потребует более длительного времени в зависимости от типа инвестиций; воздействие, безусловно, потребует не менее года с момента направления потока инвестиций.

Чем конкретнее задача суб-проекта, тем проще сформулировать цели и задачи оценки. Оценка должна быть целенаправленной, чтобы можно было с достаточной степенью уверенности ответить на вопросы оценки.

2. Собрать данные

Данные являются незыблемым фундаментом оценки, поэтому качество мониторинга до и после реализации ПРС будет определять способность оценки представлять достоверные выводы.

Должны быть доступны данные по всем ключевым аспектам инвестиционных потребностей или предоставления услуг. По сути, необходимо провести новый цикл анализа ситуации. Некоторые специальные данные могут быть получены с помощью интервью и опросов.

3. Сформулировать выводы

Задачи оценки в значительной степени определяют применяемую методологию. Доступность данных или проблемы с ними могут потребовать внесения существенных корректировок.

В любом случае выводы по результатам оценки должны быть непосредственно подкреплены собранными данными и выдерживать проверку. При работе над выводами специалист по оценке должен стремиться ответить на вопросы оценки как можно более прямо и без дополнения формулировки вывода собственными предубеждениями.

Выводы и рекомендации по результатам оценки должны быть максимально практичными — ориентированными на реальные решения и улучшения в процессе как разработки, так и реализации ПРС.

Естественно, оценка полезна только в том случае, если соответствующие органы власти готовы извлекать уроки из выводов оценки и вносить соответствующие изменения в реализацию программ. В данном случае речь идет о корректировке курса реализации текущих ПРС или внесении изменений в методологический подход и его применении при разработке новых ПРС.

ЭТАП 11: РЕГУЛЯРНЫЙ ПЕРЕСМОТР ПРС

Задача	Пересмотреть ПРС на предмет соответствия целевому назначению и актуальности всего остального содержания
Предполагаемые сроки	<ul style="list-style-type: none"> • На согласованной регулярной основе • Предложение: один раз в 1 год
Обязательные исходные условия	<ul style="list-style-type: none"> • Новая расстановка приоритетов в инвестициях • Новые статистические данные • Данные о реализации суб-проектов
Методы	<ul style="list-style-type: none"> • Кабинетное исследование • Семинар • Встречи
Практические результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Обновленный документ ПРС • Обновленный список наиболее приоритетных суб-проектов
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • Жители сообщества • Инициативная группа • Фасилитаторы • ГРП

Концепция пересмотра ПРС

Пересмотр по своей сути представляет собой оценку различных элементов документа с целью подтверждения статуса и действий, необходимых для поддержания статуса актуальности содержания документа. Процесс пересмотра ПРС дает возможность регулярно проверять документ на предмет того, насколько он соответствует своему целевому назначению, а все его содержание по-прежнему актуально и целесообразно.

Пересмотр проводится в тесном сотрудничестве фасилитаторов с населением местного сообщества и инициативной группой как представителями сообщества.

Периодичность процесса пересмотра должна быть регулярной, а период — соответствовать динамике изменений в сообществе, социально-экономической ситуации, финансовой стабильности и т. д. Предлагается проводить пересмотр раз в два года: каждые два года фасилитатор и инициативная группа заново оценивают все элементы анализа, потребности и приоритеты.

Учитывая иерархию и взаимосвязь частей ПРС, в первую очередь пересмотру должна подвергаться стратегическая часть ПРС, где рассматриваются задачи, приоритеты, анализ территории; затем следует пересматривать исполнительную часть ПРС и, главным образом, суб-проекты. Обновление стратегической части чаще всего влечет за собой изменения в исполнительной части — например, выявление новых потребностей и определение новых приоритетов приведет к появлению новых суб-проектов; однако возможны и некоторые изменения на уровне суб-проектов, не затрагивающие стратегическую часть ПРС — например, когда необходимо скорректировать стоимость суб-проектов, график их реализации.

ПОДЭТАП 1: ПЕРЕСМОТР СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЧАСТИ

Предполагаемые сроки	2 недели
Практические результаты	Обновленная стратегическая часть ПРС

1. Пересмотр целей и задач

Учитывая общие характеристики общей задачи и конкретных задач, нередко в рамках среднесрочного пересмотра приходится менять задачи ПРС. Изменить их можно только в том случае, если предлагается кардинально изменить определенную стратегию развития.

Чаще всего происходит корректировка поставленных целей, введение тех, которые лучше характеризуют суть мероприятий, особенно если добавляются новые приоритеты. Однако следует признать, что многократная корректировка целевых значений противоречит надлежащей практике управления документами по развитию территории — обычно цели устанавливаются один раз, ведется мониторинг их достижения и при необходимости принимаются меры по управлению рисками, вместо того чтобы регулярно адаптировать целевые значения под фактическую ситуацию и достигнутый прогресс.

2. Пересмотр приоритетов

Пересмотр приоритетов может рассматриваться в качестве основы для актуализации стратегической части ПРС. Он направлен на изучение приемлемости выявленных приоритетов. Инициативной группе следует задать вопросы о целесообразности этой практики. В случае если инициативная группа принимает решение о пересмотре приоритетов, процесс должен повторять таковой для определения первоначальных приоритетов ПРС в части используемых методов, условий представительства и т. д.

Практическим результатом пересмотра обычно является новая версия ПРС, в которой могут быть прописаны другие ключевые потребности, приоритеты и, соответственно, новые суб-проекты, определенные и приоритетные в качестве основных инвестиций для реализации, или некоторые существующие суб-проекты, продвигаемые к финансированию.

Необходимо пояснить, как изменение приоритетов может повлиять на соответствующие суб-проекты, реализация которых уже началась: начатые суб-проекты могут быть сокращены, еще не начатые — отменены или отложены. Все это для того, чтобы освободить средства в бюджете финансирования для новых приоритетов и сопутствующих им суб-проектов.

3. Выявление новых приоритетов

Новые приоритеты развития могут быть предложены жителями сообщества в рамках пересмотра ПРС. Этот процесс должен повторять процесс определения первоначальных приоритетов ПРС в части используемых методов, условий представительства и т. д. и может осуществляться вместе с пересмотром уже существующих приоритетов или как отдельный процесс, если пересмотр приоритетов не проводится.

В результате этого процесса могут быть определены новые приоритеты развития для стратегической части ПРС, которые, соответственно, должны быть перенесены в суб-проекты исполнительной части ПРС.

ПОДЭТАП 2: ПЕРЕСМОТР ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ

Предполагаемые сроки	2 недели
Практические результаты	Обновленная исполнительная часть ПРС, включая список наиболее приоритетных суб-проектов

1. Пересмотр суб-проектов

Пересмотр суб-проектов является основным аспектом обновления исполнительной части ПРС. Это может относиться как к текущим суб-проектам, так и к инвестициям, реализация которых еще не началась. Однако объем пересмотра для обеих категорий и особенно предпринимаемые действия могут варьироваться с учетом текущего статуса реализации.

В случае корректировки стратегической части ПРС в процесс пересмотра исполнительной части должны быть включены вопросы, касающиеся соответствия между стратегией и суб-проектами:

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Способствует ли суб-проект достижению целей и задач ПРС?	<ul style="list-style-type: none"> Проанализировать связь с задачами, прописанными в паспорте существующего суб-проекта и убедиться, что логические связи сохраняют свою актуальность. Если нет, то определить новые логические связи для возможности балльной оценки суб-проекта. Если балльная оценка сильно низкая, следует рассмотреть возможность отмены суб-проекта.
Считается ли данный проект по-прежнему приоритетным для сообщества?	<ul style="list-style-type: none"> Довести результаты вышеупомянутого анализа до инициативной группы (и, при необходимости, до собрания сообщества), чтобы инициировать новую переоценку приоритетов и суб-проектов, подлежащих финансированию. Будьте готовы к изменению приоритетов суб-проектов и заранее планируйте практические шаги по реализации ПРС, чтобы оптимально учесть изменение приоритетов.

В случае, если объем обновленной информации ограничивается суб-проектами, наиболее важные вопросы, которые необходимо рассмотреть, будут касаться технических аспектов реализации.

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Сохраняет ли актуальность задача суб-проекта?	Связана ли задача суб-проекта с задачами ПРС?
Сохраняют ли результаты суб-проекта свою актуальность?	Может ли суб-проект еще достичь запланированных результатов? Сохраняют ли результаты актуальность для достижения целей ПРС?
Есть ли необходимость в корректировке механизмов оформления права собственности?	<ul style="list-style-type: none"> • Существует ли еще предполагаемый собственник? • Произошли ли существенные изменения в компетенции или финансовом положении собственника? • Проявлял ли он до сих пор интерес и участие в реализации суб-проекта?
Есть ли необходимость в корректировке этапов реализации?	<ul style="list-style-type: none"> • Являются ли планируемые этапы реализации логичными и соответствующими текущей ситуации? • Оказались ли эти этапы практичными и полезными в других суб-проектах?
Есть ли необходимость в корректировке сроков реализации?	<ul style="list-style-type: none"> • Реализуется ли суб-проект в соответствии с намеченным графиком? • Могут ли нынешние задержки быть устранены или они постоянны? • Являются ли задержки достаточно длительными, чтобы перекинуться на следующий бюджетный год/учебный год?
Есть ли необходимость в корректировке бюджета суб-проектов?	<ul style="list-style-type: none"> • Может ли суб-проект быть реализован в рамках первоначального бюджета? Имеют ли место экономия или перерасход средств? • В случае экономии средств, рассмотреть возможность их использования для финансирования других суб-проектов в том же сообществе. • В случае перерасхода средств определить потенциальные источники дополнительного финансирования. Как правило, в таких ситуациях в первую очередь обращаются к владельцу проекта.
Существует ли необходимость корректировки годовых текущих расходов по суб-проектам?	<ul style="list-style-type: none"> • Актуальны ли суммы предполагаемых текущих расходов? • Какова инфляция издержек в соответствующем секторе за последние два года? В случае повышения издержек: <ul style="list-style-type: none"> • Оценить, сохраняется ли возможность финансирования суб-проекта на новых условиях, • Определить источник дополнительного финансирования.
Есть ли необходимость в корректировке связей с общим территориальным развитием?	<ul style="list-style-type: none"> • Может ли суб-проект быть реализован в указанном местоположении? • Создает ли местоположение нежелательные внешние эффекты? • Оказывают ли другие мероприятия по развитию на территории негативное влияние на суб-проект и его результаты?
Есть ли необходимость в корректировке целевых групп?	<ul style="list-style-type: none"> • Актуальны ли запланированные целевые группы? • Нашли ли целевые группы другие способы удовлетворения своих потребностей в ожидании реализации суб-проекта? • Можно ли определить новые целевые группы?

Вопрос для рассмотрения	Аспекты анализа
Существует ли необходимость в корректировке эффекта от инвестиций?	Сохраняют ли свою актуальность элементы анализа воздействия: <ul style="list-style-type: none"> • экономическое воздействие, • социальное воздействие, • экологическое воздействие.

2. Определение новых суб-проектов

Если в результате пересмотра стратегической части ПРС возникли новые потребности и приоритеты, необходимо определить новые суб-проекты и дать их описание. Процесс должен повторять процесс определения исходных суб-проектов в рамках ПРС в части используемых методов, проведенного анализа и расчетов и т. д. Для каждого нового суб-проекта в процессе должен быть составлен паспорт суб-проекта с заполнением всей необходимой информации и выполнением всех этапов анализа воздействия.

Баллы, полученные в результате оценки нового суб-проекта, должны быть сопоставлены с обновленными баллами существующих суб-проектов. Если новый суб-проект набирает больше баллов, чем некоторые существующие проекты, утвержденные для финансирования, необходимо обсудить (в рамках того же процесса определения приоритетов, под руководством фасилитаторов и при поддержке сообщества, махалли, района, региона и соответствующих государственных органов власти) и принять решение о замене суб-проектов, получивших более низкие баллы, на суб-проекты, получившие более высокие баллы.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ РАЗРАБОТКИ ПРС

№	Этапы и подэтапы	Завершено
Этап 0	Подготовка	
Подэтап 0.1	Мобилизация фасилитаторов и группы поддержки	
Подэтап 0.2	Определение потенциала имеющихся ресурсов	
Подэтап 0.3	Определение графика и организация работ	
Этап 1:	Презентация на районном и региональном уровнях	
Подэтап 1.1	Подготовка к встрече	
Подэтап 1.2	Проведение встреч	
Этап 2:	Формирование районной рабочей группы	
Подэтап 2.1	Формирование рабочей группы	
Этап 3:	Сбор данных о сообществе	
Подэтап 3.1	Сбор статистических и пространственных данных	
Подэтап 3.2	Сбор данных, связанных с политиками	
Этап 4:	Семинар по вопросам мобилизации сообществ	
Подэтап 4.1	Приглашение к обсуждению	
Подэтап 4.2	Выявление проблем развития	
Подэтап 4.3	Голосование на приоритетные направления	
Подэтап 4.4	Формирование инициативной группы	
Этап 5:	Поиск решений с инициативной группой	
Подэтап 5.1	Подготовка к встрече	
Подэтап 5.2	Проведение встреч	
Этап 6:	Визуальная и техническая верификация	
Подэтап 6.1	Проверки объектов, предлагаемых в качестве приоритетных для развития	
Подэтап 6.2	Определение альтернативных решений	
Подэтап 6.3	Оценка стоимости и воздействия альтернатив	
Этап 7:	Техническое согласование с районной рабочей группой	
Подэтап 7.1	Подготовка к встречам	
Подэтап 7.2	Проведение встреч	
Этап 8:	Разработка ПРС	
Подэтап 8.1	Разработка стратегической части ПРС	
Подэтап 8.2	Разработка исполнительной части ПРС	
Этап 9:	Презентация ПРС сообществу и районному хокимиату	
Подэтап 9.1	Подготовка к встречам	
Подэтап 9.2	Проведение встреч	
Этап 10:	Мониторинг и оценка реализации	
Подэтап 10.1	Мониторинг реализации	
Подэтап 10.2	Оценка реализации	
Этап 11:	Регулярный пересмотр ПРС	
Подэтап 11.1	Пересмотр стратегической части	
Подэтап 11.2	Пересмотр исполнительной части	

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

№	Поле данных	Статические данные	Данные в динамике
1	Площадь территории	x	
2	Жители		
	- Разбивка по возрасту		x
	- Разбивка по полу	x	
	- Разбивка по статусу занятости	x	
	- Разбивка по уровню образования	x	
	- Разбивка по улице проживания	x	
3	Зарегистрированные предприятия		x
4	Представленные ключевые секторы экономики		
	- Количество предприятий		x
	- Количество сотрудников		x
	- Объем товарооборота, млн узбекских сум		x
5	Количество рабочих мест в сообществе		x
6	Количество вакансий в сообществе		x
7	Уровень занятости		x
8	Уровень безработицы		x
9	Доходы населения (в год), млн узбекских сум		
	- Разбивка по уровню дохода		x
	- Разбивка по распределению национального дохода		x

ПРИЛОЖЕНИЕ 3: ШАБЛОН СОДЕРЖАНИЯ ПРС

Введение

Краткая информация о ПРС

Представить 2-3 абзаца вводной информации о целях разработки ПРС

Информация о Проекте

Представить 2-3 абзаца информации о целях Проекта ИБР и поддержке разработки ПРС

Методология

Представить 1 абзац информации о подходе, методах и инструментах, использованных при разработке ПРС

Этапы разработки ПРС

Представить перечень этапов, выполненных при разработке ПРС

1. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1. Цели и задачи

Общая задача

<i>Указать задачу</i>

Конкретные цели и задачи

1	Указать задачу	Указать цель
2	Указать задачу	Указать цель
3	Указать задачу	Указать цель
4	Указать задачу	Указать цель
5	Указать задачу	Указать цель

1.2. Краткая информация о районе

1.2.1. Карта района	
1.2.2. Общая информация о районе	
1.2.3. Информация об инфраструктуре	

1.2.4. Данные о состоянии здоровья**1.2.5. Информация о целевых сообществах****1.3. Рассматриваемое сообщество****1.3.1. Краткая информация о сообществе**

Административное деление и субординация	Предоставить описание
Местоположение	Предоставить описание
Жители	Предоставить описание и анализ
Природные ресурсы	Предоставить описание
Тип территории	Предоставить описание

1.3.2. Карта сообщества

Представить карту

1.3.3. Социально-экономический анализ

Бизнес	
Бизнес-деятельность <i>Привести цифры, отчетные годы</i>	Сформулировать выводы, представить тенденции
Основные секторы экономики <i>Привести цифры, отчетные годы</i>	Сформулировать выводы, представить тенденции
Сравнительные преимущества <i>Привести цифры, факты</i>	Сформулировать выводы, представить тенденции
Занятость	
Рабочие места <i>Привести цифры, отчетные годы</i>	
Несостоятельность <i>Привести цифры, отчетные годы</i>	
Доходы <i>Привести цифры, отчетные годы</i>	
Социальное давление <i>Привести цифры, отчетные годы</i>	

1.3.4. Анализ инфраструктуры

РЕЗУЛЬТАТЫ	ВЫВОДЫ
Инфраструктура образования	
Доступность <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Качество <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Охват <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Доступность для людей с ограниченными возможностями <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Потенциал <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Интенсивность <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Перспективность <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>

РЕЗУЛЬТАТЫ	ВЫВОДЫ
Инфраструктура здравоохранения	
Доступность <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Качество <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Охват <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Доступность для людей с ограниченными возможностями <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>

Потенциал <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Интенсивность <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Перспективность <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>

РЕЗУЛЬТАТЫ	ВЫВОДЫ
Инфраструктура энергоснабжения	
Доступность <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Качество <i>Привести данные, факты</i>	
Потенциал и надежность <i>Привести данные, факты</i>	
Прогноз <i>Привести данные, факты</i>	

РЕЗУЛЬТАТЫ	ВЫВОДЫ
Инфраструктура питьевого водоснабжения и канализации	
Доступность водоснабжения <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Охват водоснабжением <i>Привести данные, факты</i>	
Стабильность водоснабжения <i>Привести данные, факты</i>	
Качество воды <i>Привести данные, факты</i>	
Потери воды <i>Привести данные, факты</i>	

Водопользование <i>Привести данные, факты</i>	
Доступность системы канализации <i>Привести данные, факты</i>	
Охват канализационными сетями <i>Привести данные, факты</i>	

РЕЗУЛЬТАТЫ	ВЫВОДЫ
Инфраструктура	
(..) <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
(..) <i>Привести данные, факты</i>	
(..) <i>Привести данные, факты</i>	
(..) <i>Привести данные, факты</i>	

1.3.5. Анализ экологических проблем

РЕЗУЛЬТАТЫ	ВЫВОДЫ
Изменение климата	
Стимулирующие факторы <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Последствия <i>Привести данные, факты</i>	

РЕЗУЛЬТАТЫ	ВЫВОДЫ
Загрязнение	
Стимулирующие факторы <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Последствия <i>Привести данные, факты</i>	

RESULTS	CONCLUSIONS
Охрана окружающей среды	
Contributors <i>Привести данные, факты</i>	<i>Сформулировать выводы</i>
Последствия <i>Привести данные, факты</i>	

1.4. SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

1.5 Общий список выявленных проблем

Сфера	№	Проблема	Решения	Краткое описание	Источник финансирования	Временной горизонт	Голоса
Развитие инфраструктуры	1						
	2						
	3						
Предоставление услуг	1						
Бизнес-среда	1						
Навыки и компетенции	1						

1.6 Приоритетные проблемы

Проблема № 1	
Приоритетная проблема	
Сфера	
Решения	
Целевая группа	
Источник финансирования	
Инвестиционное финансирование	
Период реализации	
Соответствие целям политики	

1.7 Список членов инициативной группы

№	Участник	Положение в инициативной группе	Должность	Контактная информация
1				
2				
3				

2. ОПЕРАЦИОННАЯ ЧАСТЬ

2.1. Суб-проекты

Название суб-проекта (а)

ОБОСНОВАНИЕ	
Краткое описание	Представить обоснование
Фотографии	Приложить фотографии

ПАСПОРТ	
Задача	Представить информацию
Результаты	
Сроки	
Продолжительность	
Инвестиционный бюджет	
Этапы реализации	

СВЯЗЬ С ОБЩИМ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ	
Местоположение	Представить обоснование, удалить дублирующиеся области
Альтернативные местоположения	
Влияние на прилегающие территории	

СВЯЗЬ С ОБЩИМ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ	
Местоположение	Представить обоснование, удалить дублирующиеся области
Альтернативные местоположения	
Влияние на прилегающие территории	

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА	
Первичная целевая группа	Представить описание, удалить дублирующиеся области
Вторичная целевая группа	
Возможности для расширения	

УСТОЙЧИВОСТЬ	
Преимущества для жителей	Предоставить обоснование
Экологическая устойчивость	
Право собственности на инфраструктуру	
Годовые текущие расходы	
Ответственность за сохранение результатов	

ЭФФЕКТ ОТ ИНВЕСТИЦИЙ		
Социальное воздействие	Предоставить описание	Предоставить оценку
Экономическое воздействие		
Экологическое воздействие		

Название суб-проекта (b)

(..)

2.2. Бюджетная основа

№	Название суб-проекта	Общий бюджет	Бюджет года n	Бюджет года n+1	Бюджет года n+2	Источник финансирования
1	Название суб-проекта А					
2	Название суб-проекта В					
	..					
	ИТОГО					

КОМПЛЕКСНОЕ РУКОВОДСТВО ПО РАЗРАБОТКЕ ПЛАНА РАЗВИТИЯ СООБЩЕСТВ

Редактор У.Раджабова
Дизайнер-верстальщик А.Юлдашева

Издательская лицензия № 6260. Подписано в печать 30.11.2023.
Формат 60x84/8. Усл.п.л. 24,95. Гарнитура Arial. Тираж 25
Договор №54 от 13.11.2023 г.

Оригинал-макет издания подготовлено издательством "INVEST BOOK".
г. Ташкент. Ул.Фозилтепа, 12-В.

