



**Министерство экономического развития  
и торговли Республики Таджикистан**

**Методическое пособие  
по планированию развития  
территорий  
Республики Таджикистан  
(Том 2 для джамоатов)**

**Душанбе, 2011 год**



**Пособие разработано при финансировании  
Программы Сельского Развития,  
поддерживаемой ПРООН, Германским агентством технического  
сотрудничества и Департаментом по делам международного  
развития Великобритании**

**Включение вопросов взаимосвязи бедности и окружающей среды в пособие  
разработаны при технической поддержке Инициативы Бедность и Окружающая  
Среда, поддерживаемой ПРООН и ЮНЕП, финансируемой из фонда Бедность и  
Окружающая среда**

## Список используемых сокращений

АРВ	Антиретровирусная терапия
ВИЧ	Вирус иммунодефицита человека
ГАС	Государственное агенство статистики
ГЭС	Гидроэлектростанции
ИГ	Инициативные группы
МСП	Малые и средние предприятия
МиО	Мониторинг и оценка
МЭРТ	Министерство экономического развития и торговли
НСР	Национальная стратегия развития Республики Таджикистан
ПМСП	Первичная медико-санитарная помощь
ПР	План развития
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
РГ	Рабочая группа
СМИ	Средства массовой информации
ССБ	Стратегия сокращения бедности Республики Таджикистан
С/х	Сельское хозяйство, сельскохозяйственный (ая)
ЦРТ	Цели развития тысячелетия
ЧС	Чрезвычайные ситуации
SWOT/ CVOT	Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats
ЮНЕП	Программа ООН по Окружающей Среде

## Содержание

Введение .....	4
РАЗДЕЛ 1. Планирование развития .....	5
1.1 Почему важно стратегическое планирование? .....	5
1.2 Цели разработки планов развития .....	6
1.3 Что подразумевает под собой процесс разработки плана развития? .....	7
1.4 Основные принципы разработки плана устойчивого социально-экономического развития .....	8
1.5 Что такое «план устойчивого социально-экономического развития»? .....	9
1.6 Структура плана развития .....	11
1.7 Поэтапная организация процесса планирования .....	12
РАЗДЕЛ 2. Разработка плана развития джамоата .....	17
2.1 Общая оценка текущей ситуации .....	17
2.2 Определение видения развития джамоата .....	19
2.3 Анализ ситуации и описание стратегий по основным секторам развития .....	19
2.3.1 Экономика .....	23
2.3.2 Социальная сфера .....	29
2.3.3 Инфраструктура .....	34
2.3.4 Безопасность окружающей среды .....	37
2.3.5 Ресурсное обеспечение процесса управления социально-экономическим развитием .....	39
2.3.6 Мониторинг и оценка .....	42
РАЗДЕЛ 3. Организация системы реализации, мониторинга и оценки ПР .....	43
3.1 Реализация ПР .....	43
3.2 Организация постоянных механизмов мониторинга .....	43
3.3 Оценка .....	47

Приложения

## Введение

Данное методическое пособие разработано Министерством экономического развития и торговли (МЭРТ) Республики Таджикистан в помощь государственным служащим и специалистам органов местного управления на уровне джамоатов. Цель пособия – предоставить детальное руководство по вопросам среднесрочного планирования устойчивого социально-экономического развития территорий. Пособие опирается на методику разработки программ социально-экономического развития районов (ПР), официально принятую МЭРТ Республики Таджикистан в 2009 г.

Методика разработана с учетом государственной политики и основных стратегий, определяющих направления развития Республики Таджикистан, включая задачи по достижению Целей Развития Тысячелетия (ЦРТ), Стратегию сокращения бедности (ССБ) на 2010-12 г.г. и Национальную стратегию развития (НСР) Республики Таджикистан на период до 2015 г.

Разработка и применение единой методологии стратегического планирования социально-экономического развития территорий предполагают внедрение наиболее эффективных методов реализации национальной политики и национальных стратегий на местном уровне (в частности в области сокращения уровня бедности и построения устойчивого развития) с учетом специфики отдельных территорий.

Методическое пособие состоит из трех разделов:

- Раздел 1. «*Планирование развития*» обосновывает важность долгосрочного и среднесрочного планирования в управлении на местах вообще и в Таджикистане в частности, разъясняя цели, базовые принципы и вопросы организации процесса планирования;
- Раздел 2. «*Разработка программы развития джамоатов*» представляет детальное руководство по пошаговой разработке программы социально-экономического развития джамоата, включая видение, анализ ситуации, определение среднесрочных стратегических целей и задач по секторам, а также планированию ресурсного обеспечения ПР;
- Раздел 3. «*Мониторинг и оценка*» описывает возможности организации системы мониторинга и оценки исполнения ПР.

## РАЗДЕЛ 1. Планирование развития

### 1.1 Почему важно стратегическое планирование?

Стратегическое планирование развития в системе государственного управления на местном уровне и в местном самоуправлении становится общепринятой мировой практикой. Интерес к введению этой практики в Таджикистане в последнее время возрос, особенно на фоне необходимости локализации национальной политики и стратегий в области преодоления бедности и обеспечения устойчивого социально-экономического развития. Более того, уже существует опыт разработки среднесрочных программ развития на уровне районов, который был поддержан МЭРТ Республики Таджикистан в рамках проектов Программы Развития ООН (ПРООН), а также на уровне городов и даже джамоатов в рамках проектов и программ других международных организаций, действующих на территории Республики. Кроме того, в Таджикистане начинает формироваться нормативно-правовая база для среднесрочного и долгосрочного планирования социально-экономического развития территорий. Необходимость осуществления органами государственного управления и органами местного самоуправления такого планирования законодательно закреплена Конституционным Законом Республики Таджикистан «О местных органах государственной власти» от 17

мая 2004 г. № 28, Законом Республики Таджикистан «Об органах самоуправления посёлков и сёл» от 5 августа 2009 г № 549 и Законом Республики Таджикистан «О государственных прогнозах, концепциях, стратегиях и программах социально-экономического развития Республики Таджикистан» от 8 декабря 2003 г. № 53.

Применение среднесрочного планирования в управлении развитием территориально-административных единиц является важным элементом управления в эпоху динамичных изменений. Происходящие процессы социально-экономического общественного развития в Таджикистане, внедрение новых технологий, влияние глобальных и региональных экономических тенденций, взаимопроникновение разных сфер знаний и общественной жизни, открывают новые возможности развития, но одновременно значительно повышают цену управленческих ошибок.

Сегодня перед органами управления страны встает проблема выбора путей развития. Выбор этот необходимо делать осознанно, взвешенно и при поддержке общественности. Одной концентрации финансовых ресурсов для решения проблем уже недостаточно. Все большее внимание приобретает синергетическая деятельность всех сфер общества и сотрудничество между различными субъектами процесса развития, включая частный сектор и гражданское общество.

Для максимизации возможностей будущего экономического роста необходимо, чтобы процесс социально-экономического развития был устойчивым. Устойчивое развитие – это такое развитие, при котором удовлетворение сегодняшних нужд общества происходит без ослабления возможностей удовлетворения нужд будущих поколений. Важным фактором устойчивого развития является сохранение экологического и климатического баланса. НСР до 2015 г. и недавно принятая ССБ 2010-2012 (т.н. ССБ-3) определяют устойчивость окружающей среды как один из национальных приоритетов развития. В этих документах в частности ставятся такие задачи, как улучшение институционального потенциала в области обеспечения устойчивости окружающей среды, предотвращение и борьба с природными стихийными бедствиями, устойчивое использование ресурсов, а также сохранение и эффективное управление биоразнообразием и экосистемами. Поэтому важно интегрировать аспекты окружающей среды (включая проблемы связи с изменением климата) в процесс среднесрочного и долгосрочного планирования развития на местах. Реализация этих инициатив может также во многом способствовать улучшению благополучия и экономического благосостояния бедных слоев населения.

Все эти факторы только повышают интерес к стратегическому мышлению и планированию в управлении территориями и объясняют желание органов управления внедрять практику проектирования будущего своих территорий как способ повышения общей эффективности управления развитием, а также снижения потенциальных рисков и ошибок. Идея разработки стратегий развития заключается в том, чтобы определиться с такими важными вопросами, как *«Как мы видим свое будущее?»* и *«Что нам необходимо предпринять, чтобы приблизить ситуацию к этому видению?»*

## **1.2 Цели разработки планов развития**

Основной идеей среднесрочного планирования посредством разработки ПР территорий является реализация общественных (коллективных) интересов и потребностей социально-экономического развития населения, а также создание благоприятных условий для жизнедеятельности всех субъектов, действующих на данной территории.

В современных условиях качество жизни в том или ином джамоате определяется не только наличием жилья, водоснабжения, транспорта, инфраструктуры образования и здравоохранения, порядком и чистотой на улицах. Функции органов местного самоуправления сейчас шире и, помимо перечисленных, включают в себя формирование благоприятных условий для устойчивого развития местной экономики с сохранением экологии, привлечение инвестиций, поощрение малого и среднего бизнеса, обеспечение рабочих мест, улучшение возможностей жителей повышать свою квалификацию,

реализацию прав граждан на участие, создание атмосферы общественного консенсуса между различными группами населения и формирование имиджа территории.

Исходя из вышеизложенного, основными целями разработки ПР территорий являются:

- формирование общего понимания существующей социально-экономической ситуации и изменений, которые должны иметь место в джамоате, включая определение приоритетных направлений будущего комплексного устойчивого социально-экономического развития;
- достижение взаимопонимания в отношении того, как будущее социально-экономическое развитие может повлиять или претерпеть влияние в результате изменений окружающей среды и климата;
- разработка в ходе обсуждений и обмена информацией наиболее эффективных путей взаимодействия государственных, общественных и частных организаций и структур, действующих на данной территории, в интересах устойчивого социально-экономического развития данной территории;
- определение ориентиров развития и рамок для совместной работы более мелких составляющих административно-территориальных единиц (джамоаты в районе и махали в городе или джамоате), направленной на укрепление социально-экономического потенциала джамоата;
- обоснование путей устойчивого экономического роста, который станет «локомотивом» в продвижении местного развития;
- прогнозируемое распределение финансовых ресурсов бюджета на всех уровнях.

В экономическом плане среднесрочное планирование а) помогает определить роль местных органов управления в стимулировании экономического развития джамоата района и развитии частного сектора в условиях рыночной экономики, б) содействует субъектам местной экономической политики в принятии ими решений, позволяющих повысить эффективность и скоординированность действий в интересах построения благосостояния граждан, проживающих на данной территории.

В социально-политическом плане процесс планирования развития территорий с широким вовлечением частного сектора и гражданского общества способствует поднятию гражданской ответственности и развитию традиций демократического участия.

### **1.3 Что подразумевает под собой процесс разработки плана развития?**

Процесс разработки ПР – это моделирование будущего социально-экономического состояния джамоата с учетом национальных и региональных/областных политики и стратегий, которое включает в себя принятие органами местной власти управленческих решений по достижению желаемой модели с учетом внутренней специфики развития джамоата и внешних факторов. Принятие таких решений должно обязательно происходить с вовлечением институтов гражданского общества.

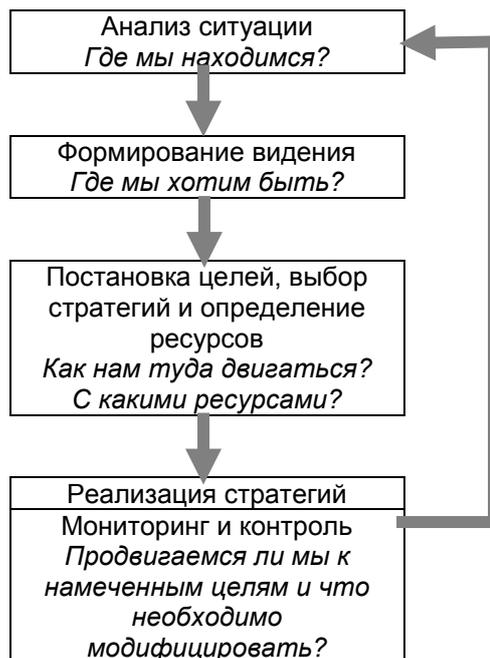
Из приведенных в Главе 1.2 целей среднесрочного планирования следует, что разработка ПР джамоата подразумевает:

- проведение комплексного анализа внутреннего социально-экономического состояния джамоата (с учетом экологических аспектов) с выявлением отличий и особенностей, которые могут быть факторами развития и роста (другими словами, определение того, «*Что мы собой представляем?*»);
- изучение внешнего окружения, оценку угроз и нахождение потенциальных перспективных ниш для развития данной территории (или определение того, «*Где мы находимся?*»);
- формирование видения желаемой ситуации («*Где мы хотим быть?*»);

- обоснование стратегических целей и сценариев развития данной территории, которые строятся на системном использовании ее потенциала («Как нам туда двигаться?»);
- определение организационных форм и инструментов осуществления намеченного («Какие ресурсы необходимы на пути к цели и как их мобилизовать?»);
- осуществление мониторинга процесса реализации программы или плана развития и корректирование курса в соответствии с внутренними и внешними изменениями (или отслеживание того, «Продвигаемся ли мы к целям и что необходимо модифицировать?»).

Основные компоненты среднесрочного планирования показаны на Схеме 1.

Схема 1: Основные компоненты среднесрочного планирования



#### 1.4 Основные принципы разработки плана устойчивого социально-экономического развития

Процесс разработки плана устойчивого социально-экономического развития территорий строится на следующих основных принципах:

- подчинение среднесрочных направлений устойчивого социально-экономического развития данной территории политике локализации ЦРТ в Таджикистане, включая ориентацию на сокращение уровня бедности, но с учетом характерных особенностей развития данной территории;
- координация ПР с существующими национальными и региональными/областными стратегиями и планами развития;
- интегрированность ПР с местными бюджетами;
- вертикально-отраслевой подход к формированию показателей развития;
- применение целостного подхода к вопросам развития с учетом всех секторов развития данной территории и взаимосвязей между ними;
- программно-целевой подход к планированию, в основе которого лежит ориентация деятельности на достижение поставленных целей;
- гармонизация развития экономического и социального секторов с фокусом на вопросы устойчивого развития;

- *систематическая интеграция* так называемых «сквозных тем», актуальных для Таджикистана, при разработке ПР, таких как бедность, безработица, окружающая среда и вопросы изменения климата, права человека, гендер, трудовая миграция, предотвращение конфликтов и предотвращение стихийных бедствий с целью устойчивого долгосрочного развития территорий;
- *всеобъемлющий подход*, который позволяет предусмотреть в ПР *усилий всех субъектов*, принимающих участие в процессе развития на данной территории, как внутренних, так и внешних;
- *прозрачность и публичность* процесса разработки ПР, позволяющие проводить консультации с различными группами населения (организованными и менее организованными, включая женщин и бедные слои населения) и обеспечивающая участие частного сектора, гражданского общества и территориальных сообществ (городских районов/ махаллей и джамоатов). Соблюдение этого принципа будет не только способствовать построению взаимного доверия, формированию атмосферы взаимопонимания и долгосрочного сотрудничества, но и обеспечит ответственное вовлечение всех сторон в процесс последующей реализации предусмотренных мероприятий и мониторинга ПР.

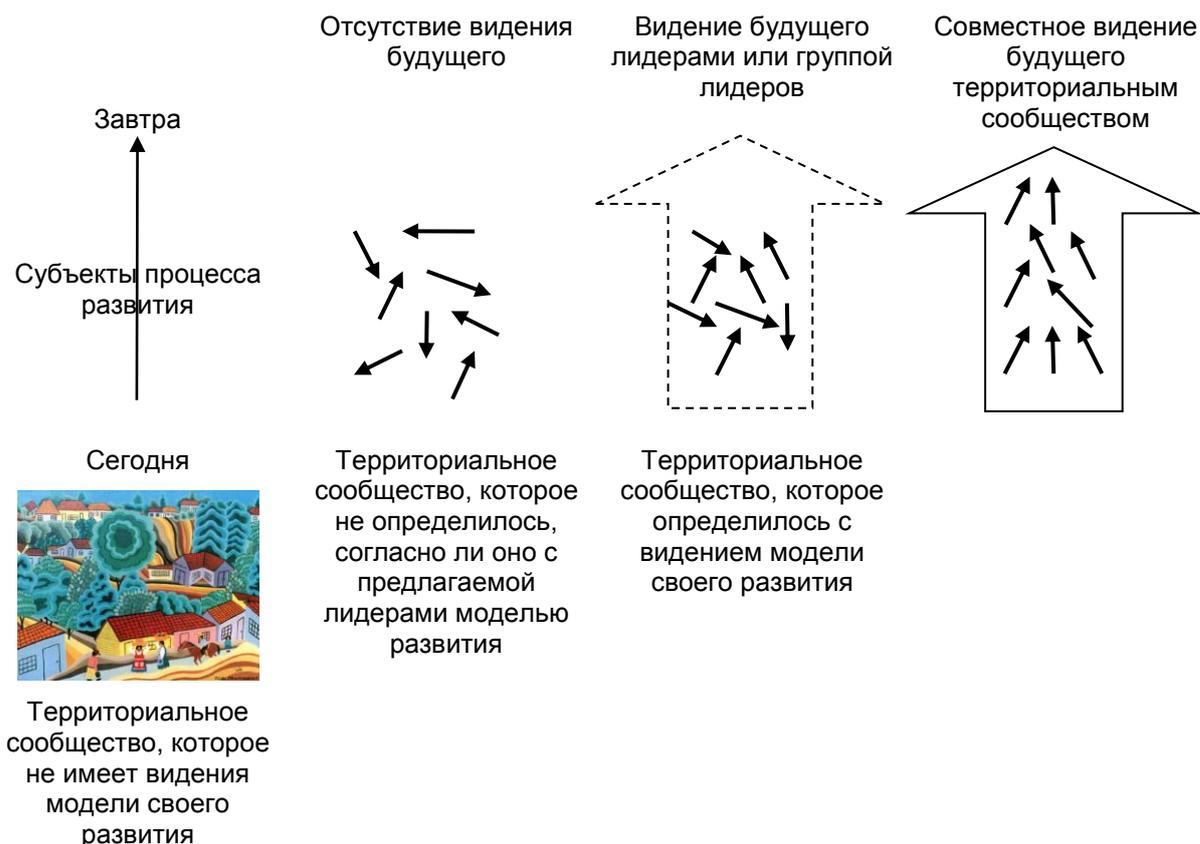
### **1.5 Что такое «план устойчивого социально-экономического развития»?**

Итак, план устойчивого социально-экономического развития является системным документом, который

- описывает модель будущего развития соответствующей территории (исходя из реальных внешних условий и внутреннего потенциала),
- определяет ориентиры и критерии для принятия решений для всех субъектов, участвующих в процессе развития данных территорий (включая органы управления, частный и общественный сектор джамоата, инвесторов и доноров) в соответствии с намеченным видением,
- фиксирует действия, которые необходимо осуществить для достижения намеченного видения и целей развития, и закрепляет обязательства и договоренности сторон, участвующих в процессе местного развития, включая временные рамки.

Идея единства действий всех субъектов местного развития, продемонстрированная на Схеме 2), является сутью территориального планирования и реализации ПР территории.

Схема 2. Сущность процесса территориального планирования<sup>1</sup>



ПР разрабатывается с широким участием всего территориального сообщества на основе принципа социального партнерства и сотрудничества. Удачный план - это такой план, в который вовлечены различные субъекты процесса местного развития. От их поддержки зависит успех реализации ПР. Эти субъекты вряд ли будут поддерживать осуществление ПР (в том числе своими ресурсами), если они не принимали участие в процессе разработки ПР, или с ними как минимум не консультировались.

Вовлечение населения в процесс управления вообще и в планирование местного социально-экономического развития в частности, является важной предпосылкой социального комфорта и отсутствия социальной напряженности на данной территории. Ведь социальный комфорт зависит от того, какие люди испытывают чувства по поводу действующих способов удовлетворения своих потребностей, распределения благ, какие у них настроения по поводу деятельности институтов, отвечающих за обеспечение способов реализации потребностей и интересов, и какова готовность социальных групп защищать и отстаивать свои основные потребности и интересы.

ПР не отменяет и не заменяет другие виды планов и программ.<sup>2</sup> Он определяет общие среднесрочные стратегии развития данной территории в приоритетных для него направлениях.

ПР также является инструментом, позволяющим:

- обозначить социально-экономическую политику развития территории,
- разрабатывать более детальные программы и планы деятельности органов местного управления и других субъектов местного развития для реализации этой политики,

<sup>1</sup> Адаптировано из О. Бойко-Бойчук «Стратегії розвитку міст України». ЮСАИД: Київ, 2002

<sup>2</sup> Секторальные планы и программы (если таковые имеются), планы развития отдельных субъектов, ежегодные планы деятельности и пр.

- применять конкретные критерии оценки деятельности органов местного управления в поддержании процесса устойчивого социально-экономического развития,
- определить приоритетные направления использования бюджетных и других ресурсов,
- довести до вышестоящих органов власти и внешних субъектов намерения органов местного самоуправления в продвижении процесса развития на своей территории,
- обеспечить взаимопонимание между различными социальными группами и интересами населения (служит своего рода «договором общественного согласия»),
- организовать прозрачный диалог власти, бизнеса и гражданского общества,
- обеспечить преемственность в управлении.

**Временной охват ПР.** ПР территории включает в себя элементы прогнозирования развития на среднесрочную перспективу (5 лет) и ориентировочный план мер по реализации ПР по годам.

**Форма представления ПР.** Текст ПР может быть представлен в нескольких версиях:

- как официальная базовая (полная) версия,
- как презентационная (обобщенная, краткая) версия, в которой отражены основные цели, направления и позиции ПР. Эта версия может печататься на разных языках (например, таджикский, русский, английский) и использоваться для привлечения донорских ресурсов и инвестиций на данной территории, а также для удобства представления основных направлений и позиций ПР заинтересованным организациям, сообществам, средствам массовой информации и общественности.

**Статус ПР.** ПР имеет статус официального документа с момента его одобрения соответственно Советом народных депутатов соответствующего джамоата.

## 1.6 Структура плана развития

В структуру комплексной ПР входят следующие основные разделы:

1. Введение.
2. Обзор текущей ситуации.
3. Видение будущего развития территории.
4. Анализ ситуации и описание стратегий по основным секторам.
5. Ресурсное обеспечение реализации программы или плана.
6. Система мониторинга и оценки.

*Таблица 1* предлагает краткое описание содержания каждого раздела.

Таблица 1. Содержание разделов ПР

Раздел	Содержание раздела
Обращение	Обращение Председателя джамоата к населению, содержащие основные посылы в связи с разработкой и исполнением ПР.
1. Введение	Обоснование целей разработки ПР. Краткое описание условий и процесса разработки ПР. Краткая информация по структуре ПР и содержанию разделов.
2. Обзор текущей ситуации	Краткое описание и анализ общей ситуации в джамоате, включая тенденции развития последних лет.
3. Видение будущего	Краткая формулировка того, каким видится развитие джамоата в будущем.
4. Анализ ситуации и описание стратегий по основным секторам	Анализ ситуации в каждом из приоритетных направлений развития (секторов), формулирование проблем, стратегических целей, задач развития, мер по их достижению, временных рамок и индикаторов (показателей) измерения успеха.
5. Ресурсное обеспечение реализации программы или плана развития	Краткий анализ: - институциональных и организационных аспектов управления (включая человеческие ресурсы), которые необходимо развивать для эффективного управления процессом развития на данной территории, - финансовых ресурсов (включая обзор бюджетной ситуации джамоата) и описание стратегии мобилизации ресурсов для реализации ПРя.
6. Система мониторинга и оценки	Описание того, как будет проводиться мониторинг и оценка прогресса/успеха реализации ПР, а также как будет поставлена отчетность и, как результаты будут предоставляться субъектам развития и общественности.
Приложения	<i>А. Сводная таблица достижения стратегических целей и задач.</i> Логическая матрица целей, задач, мер\ проектов развития с разбивкой по годам, индикаторов успеха и источников ресурсного обеспечения.  <i>В. Список организаций и групп, принявших участие в разработке ПР.</i> Полный список групп и организаций, с которыми в процессе разработки ПР были проведены консультации, или которые приняли участие в этом процессе в какой-либо форме (например, рабочие группы, семинары, общественные советы и форумы, круглые столы и пр.).

## 1.7 Поэтапная организация процесса планирования

### **Анализ ситуации, определение видения и общих целей**

На уровне джамоата процесс работы над ПР начинается с образования рабочей группы (РГ), которая будет координировать и направлять эту работу.

РГ является либо временной, либо постоянно действующей платформой (на весь период действия ПР), объединяющей представителей органов власти, гражданского общества, частного сектора, местного самоуправления (джамоатов) и махаллинских советов. Она утверждается Распоряжением председателя джамоата в соответствии с заранее разработанным заданием (пример распоряжения см. в *Приложении 1*). В распоряжении оговариваются задачи РГ, состав и, в соответствии с задачами, определяются сроки действия РГ.

РГ может быть временным форумом, если его полномочия ограничиваются единовременной разработкой ПР. Он может быть и постоянно действующим (на весь период действия ПР), если в его задачи также вменяется мониторинг и оценка исполнения ПР и внесение корректив.

В состав РГ рекомендуется включить:

- Специалистов или начальников основных отделов местного исполнительного органа джамоата. Это должны быть люди, обладающие доступом к информации и

пониманием ситуации в джамоата и имеющие соответствующие секторные и тематические знания;

- Представителей-депутатов совета джамоата, входящих в ключевые комиссии совета\ шуру и имеющих отношение к вопросам социально-экономического планирования;
- Представителей организованного частного сектора (например, ассоциаций предпринимателей или фермеров) и/или представителей организаций, которые играют важную роль в экономическом развитии джамоата (например, микрокредитных организаций, ведущих предприятий и пр.);
- Представителей организованного гражданского общества (неправительственных организаций или ассоциаций, включая женские ассоциации и экологические организации) и/или представителей местной общественной интеллигенции (общественного актива джамоата), а также местных религиозных лидеров;
- Официальных представителей составляющих административно-территориальных единиц – махаллинских советов. Представительство махаллинских советов рекомендуется ограничить несколькими делегатами, выбранными на общем собрании представителей всех джамоатов или махаллинских советов, соответственно.

Важно, чтобы в составе РГ было достаточное представительство женщин. Необходимо отметить, что под гендерно сбалансированным участием в работе над ПР понимается не просто физическое присутствие мужчин и женщин, но также их равный доступ к возможностям обсуждения ПР и качество их участия. Это подразумевает их активную вовлеченность в процесс, основанную на взаимном уважении к различным перспективам и мнениям по обсуждаемым вопросам.

Чтобы надлежащим образом отразить в ПР такие «сквозные темы», как гендер, экологическая устойчивость и изменение климата, подготовка к чрезвычайным ситуациям, важно, их интегрировать уже на стадии формирования РГ (т.е. включение в их состав соответствующих специалистов).

РГ будет нести основную нагрузку по разработке ПР. РГ разрабатывает и утверждает детальный план работы над ПР (Пример плана предлагается в *Приложении 2*). РГ должна определить секретариат (или техническую группу), состоящий из 2-3 человек.<sup>3</sup> В обязанности секретариата будет входить обработка поступающей информации от РГ и непосредственное формулирование ПР единым документом.

РГ проводит обзорный анализ ситуации в джамоате (см. Главу 2.3), выявляет основные тенденции, определяет рабочие формулировки стратегических целей развития, которые далее будут окончательно сформулированы в ходе детального секторного анализа и консультаций, выходящих за пределы РГ.

РГ также проводит анализ существующей ресурсной базы, обозначает пути наращивания ресурсного потенциала, определяет источники финансирования ПР и пути привлечения дополнительных ресурсов (детально об анализе ресурсов см. Главу 2.8).

### ***Секторальный анализ и разработка среднесрочных целей по секторам***

Для проведения более глубокого анализа по секторам и формулирования путей достижения среднесрочных целей (включая конкретные задачи, меры и показатели прогресса/достижения успеха) РГ формируют Инициативные группы (ИГ), которые будут проводить эту работу в каждом отдельном секторе.

Работа над анализом и определением путей достижения среднесрочных целей в отдельных секторах ведется с широким участием всех заинтересованных и компетентных

---

<sup>3</sup> В некоторых областях, городах/ районах и джамоатах имеются независимые специалисты и/или организации, в том числе в неправительственном секторе, с опытом разработки ПР, которым можно суб-контрактовать обязанности секретариата (если у органов власти есть возможность оплаты суб-контрактованных специалистов/ организаций из бюджетных или внебюджетных средств).

сторон. Более широкий круг участников на деле означает больше возможностей и вариантов в процессе разработки путей достижения целей и обеспечивает более высокую степень подотчетности процесса разработки ПР.

ИГ формируются по отдельным направлениям с расширенным участием специалистов органов управления, общественных деятелей, представителей соответствующих организаций, гражданского и частного сектора. Кроме того, для расширенных консультаций по отдельным вопросам могут проводиться такие мероприятия, как:

- расширенные заседания-обсуждения с участием заинтересованных и приглашенных сторон,
- круглые столы,
- выездные консультации в сообщества\ махалли, а также отдельные организации,
- общественные слушания (открытые обсуждения определенных важных вопросов, на которые, помимо специалистов местных органов власти, приглашаются представители организаций, чьи интересы данный вопрос затрагивает, общественный актив города/района или джамоата и в которых может принимать участие вся заинтересованная общественность);
- фокус-группы для обсуждения с отдельными группами населения определенных проблем и их причин.

### ***Согласование и утверждение ПР***

Проект ПР джамоата необходимо представить на экспертизу в местный исполнительный орган государственной власти района, специалисты которого должны будут убедиться, что план развития джамоата должным образом учитывают существующие стратегии и планы развития районного уровня, и по необходимости предоставить рекомендации по их доработке.

Окончательный (доработанный, если это было необходимо, после экспертизы районного уровня и общественных слушаний) проект ПР джамоата официально подается местным исполнительным органом государственной власти города/района на утверждение Маджлисом народных депутатов города/района (в случае районов и городов) или исполнительным аппаратом джамоата на утверждение Советом джамоата (в случае джамоатов).

Рекомендуется до официального утверждения ПР вынести его на общественные слушания. Общественные слушания – важный механизм консультирования с населением и организациями гражданского общества. Для эффективного проведения общественных слушаний их необходимо регламентировать Положением об общественных слушаниях (пример такого Положения предлагается в *Приложении 17*).

Окончательный (доработанный, если это было необходимо, после экспертизы областного/районного уровня и/или МЭРТ и общественных слушаний) проект ПР джамоата официально подается местным исполнительным органом государственной власти города/района на утверждение Маджлисом народных депутатов города/района. Затем содержание утвержденного ПР в обязательном порядке доводится до сведения общественности через средства массовой информации (СМИ).

### ***Реализация ПР***

После утверждения Советом джамоата, среднесрочные направления ПР должны быть интегрированы в планы деятельности и бюджеты соответствующего джамоата (как долгосрочные и среднесрочные, так и ежегодные). ПР также может включать в себя отраслевые и межотраслевые программы, финансируемые из бюджетов вышестоящих уровней. После утверждения ПР джамоата проводится корректировка всех ранее принятых программ местного уровня в соответствии со среднесрочными целями и задачами ПР.

Осуществление ПР начинается с разработки ежегодного плана деятельности на текущий год (или предстоящий год, если план разработан в конце года). На каждый год составляется соответствующий план, который утверждается председателем джамоата. Такой план включает в себя основные среднесрочные цели ПР, задачи и их показатели, запланированные мероприятия, ответственных за их осуществление мероприятий структур/ лиц и сроки их выполнения (Пример ежегодного плана см. в *Приложении 3*).

### ***Мониторинг и оценка***

Для эффективного контроля, мониторинга и оценки (МиО) реализации ПР, необходимо продумать и организовать надежную систему оценки и контроля с широким участием заинтересованных сторон. В Главе 3 предлагаются возможные инструменты системы МиО.

Основные этапы процесса разработки ПР показаны на *Схеме 3*.

Схема 3. Процесс разработки ПР



## РАЗДЕЛ 2. Разработка плана развития джамоата

### 2.1 Общая оценка текущей ситуации

В этой главе дается очень краткая общая характеристика джамоата по ряду направлений, включая значимую информацию географического, исторического, демографического, социального, экономического, миграционного и экологического плана. Глава должна содержать общий анализ и оценку фактического состояния развития джамоата. В частности, в главе должны быть отражены важные тенденции в развитии джамоата (как негативные, так и позитивные), наметившиеся в последние годы, основные причины бедности и влияние факторов, тормозящих социально-экономическое развитие. Особое внимание уделяется отраслям и секторам, играющим важную роль в социально-экономическом развитии джамоата.

Информацию в этой главе можно структурировать следующим образом:

- **Административно-территориальное устройство джамоата** (один параграф). Административный статус джамоата и его территориально административное деление, количество махаллей.
- **Историко-культурный контекст** (в нескольких предложениях). Упомянуть историко-культурный контекст джамоата, если он значим для развития джамоата а сегодня.
- **Природно-климатические условия и ресурсы** (максимум треть страницы). Географическое положение, природно-климатические особенности джамоата (в том числе особенности жизнедеятельности, обусловленные географическим положением или рельефными и/или климатическими условиями). Краткое описание имеющихся природных ресурсов, реально или потенциально значимых для развития джамоата.
- **Демографическая ситуация** (максимум треть страницы, по возможности в виде таблицы). Краткое описание демографической ситуации и тенденций за последние три года в отношении следующих основных факторов:
  - Общая численность населения, натуральный прирост населения,
  - Численность и удельный вес сельского и городского населения,
  - Число домохозяйств. Среднее число членов домохозяйств. Данную информацию рекомендуется дать в виде таблицы с разбивкой данных по махаллям.
  - Поло-возрастные характеристики (население до 16 лет, население в трудоспособном возрасте и население в пенсионном возрасте).
- **Основные социально-экономические тенденции** (максимум половина страницы). Краткое описание основных тенденций в экономике и социальной сфере. Описание может содержать следующую информацию:
  - Изменения в общей динамике занятости в последние годы. Общая структура занятости населения;
  - Общий объем производства товаров и услуг в джамоате. Общая информация о структуре экономики джамоата и ведущих отраслях (включая основные направления сельского хозяйства);
  - Очень краткое описание основных преимуществ и недостатков джамоата в обеспечении населения социальными услугами (образование, здравоохранение, социальная защита).
- **Бюджетные возможности** (несколько предложений). Очень кратко охарактеризовать бюджет города/района и его возможностях

Во второй части главы должны быть представлены результаты СВОТ (от *англ.* SWOT)<sup>4</sup> анализа. СВОТ анализ – важный инструмент стратегического планирования. Техника СВОТ анализа заключается в определении факторов, способствующих или тормозящих развитие джамоата, как внутренних (так называемые «сильные и слабые» стороны), так и внешних (так называемые «возможности и угрозы»), как показано на Схеме 3.

Схема 3 СВОТ анализ

	Способствующие развитию	Тормозящие развитие
Внутренние факторы	<p><b>S</b></p> <p>Сильные стороны</p>	<p><b>W</b></p> <p>Слабые стороны</p>
Внешние факторы	<p><b>O</b></p> <p>Возможности</p>	<p><b>T</b></p> <p>Угрозы</p>

В ходе СВОТ -анализа определяются значимые для развития джамоата факторы. Они, как правило, уже обозначаются в общем описании ситуации, приводимом ранее в данной главе (Пример СВОТ -анализа приводится в *Приложении 4*).

Результаты СВОТ -анализа необходимо учитывать в дальнейшем при разработке стратегий развития следующим образом:

- Сильные стороны. На них стратегии развития джамоата должны опираться, их необходимо использовать в полной мере и наращивать их потенциал.
- Слабые стороны. Их необходимо преодолевать и компенсировать.
- Возможности. Их необходимо использовать по максимуму в развитии внутреннего потенциала джамоата.
- Угрозы. Их необходимо иметь в виду при разработке стратегий с тем, чтобы реализация предлагаемых стратегий не упиралась во внешние факторы, которые находятся вне контроля субъектов развития джамоата.

СВОТ анализ должен отражать также «сквозные темы» (гендер, окружающая среда и изменение климата, ЧС и пр.), если они способствуют устойчивому социально-экономическому развитию на данной территории или тормозят его.

Рекомендуется после проведения анализа ситуации по секторам еще раз вернуться к СВОТ анализу и проверить его на соответствие выводам, сделанным в ходе секторного анализа.

<sup>4</sup> Инструмент получил такое название по первым буквам слов, которые на русский язык переводятся как Сильные и Слабые стороны, Возможности и Угрозы (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Авторство традиционно приписывается А.Хампфри, который использовал этот метод в 1960х гг. в исследованиях, связанных с развитием корпораций.

## 2.2 Определение видения развития джамоата

Видение – это краткое и вдохновляющее утверждение того, каким видится развитие джамоата в будущем. Видение лаконично описывает ситуацию, которую город/район хотел бы достичь в обозримом будущем. Это образ, который описывает желаемый будущий результат, не указывая конкретно, как именно он будет достигнут.

Выработка совместного видения является важным объединяющим фактором для консолидации усилий по его достижению всех субъектов развития джамоата.

Видение вырабатывается РГ после проведения СВОТ анализа и может отражать сильные стороны джамоата и его преимущества. Во *Вставке 1* приводятся некоторые примеры видения.

### *Вставка 1. Примеры видения*

«Джамоат Гулакандоз - джамоат с благоприятной демографической ситуацией, развитым современным сельским хозяйством и частным сектором как основой местной экономики, населением, обеспеченным базовой инфраструктурой, социальными и культурными возможностями»

.....

Видение должно быть специфическим (т.е. учитывать специфику данного джамоата, понятным и лаконичным. Видение также предлагается повторно проанализировать и доработать после того, как будет проведен детальный анализ ситуации в джамоате и будут определены основные приоритеты.

## 2.3 Анализ ситуации и описание стратегий по основным секторам развития

Данная глава посвящена анализу ситуации и определению стратегий развития джамоата по секторам. Здесь предлагается схема анализа ситуации по тем ключевым направлениям, которые важны с точки зрения локализации ЦРТ и существующих национальных стратегий развития. При анализе ситуации и формировании стратегий развития джамоата предлагается уделять должное внимание задачам и показателям, связанным с реализацией и мониторингом национальных стратегий на местном уровне.

Кроме того, внимание при разработке ПР необходимо уделять тем секторам и отраслям, опережающее развитие которых будет способствовать быстрому развитию экономики города/района (так называемые «точки роста») и которые имеют потенциал «потянуть» за собой развитие других отраслей и направлений. Важно обратить внимание на то, как развитие отдельных секторов будет способствовать человеческому развитию в целом на территории джамоата (т.е. социальному и гендерному равноправию, устойчивому отношению к окружающей среде и пр.).

Устойчивое развитие сельского хозяйства, промышленного производства, а также малого и среднего бизнеса играют важную роль в преодолении бедности. Они являются основным источником обеспечения занятости и доходов населения. Их устойчивое развитие способствует пополнению бюджета, из которого средства дальше перераспределяются на «оплату по общественным счетам» и решение других проблем джамоата. Кроме того, здоровый частный сектор, возможности развития которого, во многом зависят от общего социально-экономического климата джамоата, может быть партнером органов местного управления в решении проблем джамоата.

Говоря о влиянии сельского хозяйства, промышленного производства, а также малого и среднего бизнеса на преодоление бедности, обеспечение занятости и доходов населения следует также обратить внимание на позитивные аспекты *трудоустройства мигрантов*. Согласно выводам многочисленных исследований, внешняя трудовая миграция прежде всего имеет важное экономическое значение для стран-экспортеров рабочей силы и для стран-получателей иностранной рабочей силы. Экономически денежные переводы влияют на

снижение уровня бедности, сокращение масштабов безработицы, снижение имущественного неравенства среди домохозяйств.<sup>5</sup> В этом контексте они имеют существенное значение для национальной и местной экономики, а также для экономики отдельных домохозяйств. Именно по этим причинам предлагается проанализировать и позитивные стороны трудовой миграции для местной экономики.

При проведении анализа ситуации, необходимо учитывать аспекты *окружающей среды*, особенно, при определении проблем и на уровне разработки задач и деятельности программы. Факторы окружающей среды могут оказывать значительное влияние на все сектора, но в особенности на сельское хозяйство, здравоохранение, промышленность и инфраструктуру.

Игнорирование потенциальных рисков окружающей среды может иметь прямое негативное влияние на продуктивность и благосостояние. Например, там, где экономика в большой мере зависит от сельского хозяйства, такие проблемы окружающей среды, как обезлесение или деградация земель, ведут к снижению продуктивности земель и урожайности, снижению доходов и продовольственной безопасности. Плохое санитарно-гигиеническое состояние и ограниченный доступ населения к чистой воде являются основными причинами проблем здоровья и косвенно оказывают негативное влияние на продуктивность и потенциал экономики. В планировании инфраструктуры, использование невозобновляемых источников энергии не является устойчивой стратегией и ведет напрямую к таким проблемам, как обезлесение, деградация земель и загрязнение воздуха. Многие негативные последствия нерационального использования природных ресурсов и деградации окружающей среды могут усиливаться от воздействия изменения климата. Для промышленности, которая зависит от природных ресурсов, защита и устойчивое использование этих ресурсов необходимы для экономического роста.

По этим и многим другим причинам важно учитывать вопросы окружающей среды включая изменение климата в процессе планирования.

После установления приоритетных направлений развития джамоата и детального анализа ситуации в ключевых секторах, необходимо:

- сформулировать среднесрочные цели развития в каждом из приоритетных направлений/ секторов,
- разработать конкретные задачи и меры для реализации этих стратегий и показатели прогресса/успеха для каждой из поставленных задач.

Постановка целей и конкретных задач - важный инструмент достижения видения. Цели и задачи предлагается формулировать качественным, а не количественным образом,<sup>6</sup> но позже для них необходимо будет разработать количественные показатели (как описано ниже в данном разделе).

По возможности, цели, задачи и показатели стратегических документов всех уровней управления должны ориентироваться на национальные цели и задачи (ЦРТ, НСР и ССБ). Детальную информацию об основных целях и задачах развития национального уровня см. в *Приложении 5*.

Для **формулировки задач и мер по их достижению (деятельности)** необходимо провести системный анализ проблем в каждой из сфер. В этом может помочь метод «дерево проблем». Метод очень прост в использовании. Его основная ценность в том, что он позволяет: а) отделить причины проблемы от ее последствий, б) систематизировать причины, вызвавшие данную проблему, установив между ними связи.

---

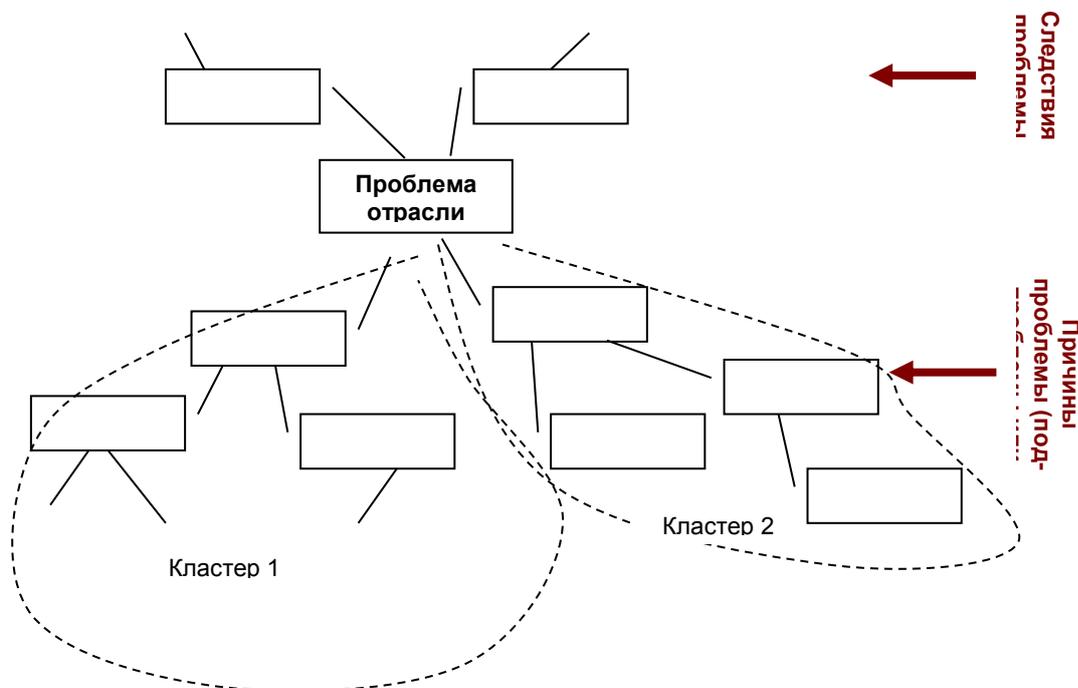
<sup>5</sup> Исследовательский доклад Умарова Х. – проф. доктора экономических наук «Таджикская трудовая миграция в условиях глобального финансового кризиса: причины и последствия», Международная организация по миграции (МОМ) в РТ, Душанбе, июль 2010, стр. 13.

<sup>6</sup> Пример качественно сформулированной цели: «Повысить производительность сельского хозяйства через повышение рентабельности и внедрение новых технологий» или «Повысить охват и качество основного школьного образования».

Систематизировав причины, вызвавших данную проблему, можно легко определить группу подпроблем (кластер), решение которых «продвинет» решение главной проблемы. Глубокий анализ подпроблем, проведенный в процессе расширенных консультаций, может привести к определению кластеров, которые станут хорошей основой для формулировки задач в данном секторе.

Суть метода продемонстрирована на *Схеме 4*. Некоторые примеры дерева проблем для анализа проблем в различных секторах приведены в *Приложении 6*.

*Схема 4. Метод «дерево проблем»*



Для обеспечения отслеживания прогресса или мониторинга (см. *Главу 3*) в достижении среднесрочных целей и задач важно определить набор **эффективных показателей** (или индикаторов), которые позволяют судить об улучшении ситуации в данной сфере. Путем использования индикаторов можно оценить, достигнуты ли поставленные в соответствии с программой цели, и созданы ли возможности для их реализации.

Выбор индикаторов для мониторинга реализации программы – это важный процесс, поскольку от того, как определены индикаторы, зависит объективность оценки и итоговые выводы об эффективности преобразований, реализуемых в соответствии с программой развития.

Индикаторы могут быть:

- количественными<sup>7</sup> и качественными<sup>8</sup>,
- статическими (одномоментными)<sup>9</sup> или динамическими (за несколько периодов)<sup>10</sup>.

Территориальное развитие характеризуется, как правило, совокупностью количественных (редко - качественных) показателей, отражающих состояние или динамику отдельных секторов. Качественные оценки могут быть хорошим дополнением к количественным, но они требуют применения более сложных методов их определения (например, исследования).

<sup>7</sup> Например, количество зарегистрированных частных предприятий

<sup>8</sup> Например, введение налоговых льгот для малых предприятий

<sup>9</sup> Например, обеспеченность школ преподавательским составом или количество учителей на N учеников

<sup>10</sup> Например, рост объема сельскохозяйственного производства

Таким образом, после определения задач по каждой стратегической цели необходимо определить к блоку задач несколько индикаторов, которые позволят судить о достижении этой цели. Для каждого индикатора определяется его целевое значение, то есть такое значение, которое должно быть достигнуто к концу программы в случае ее успешного выполнения и достижения целей.

В процессе **разработки индикаторов** необходимо помнить, что хорошо сформулированные индикаторы отвечают таким критериям (с *англ.* SMART), как:

- конкретные (с *англ.* specific), т.е. чётко сформулированные, иначе в конечном итоге может быть достигнут результат, отличающийся от запланированного;
- измеримые (с *англ.* measurable), т.е. которые можно практически измерить. Если у цели не будет каких-либо измеримых параметров, то будет невозможно определить, достигнут ли результат;
- достижимые и реалистичные (с *англ.* achievable), т.е. которые возможно достигнуть;
- ориентированные на результат (с *англ.* result-oriented), т.е. цели должны характеризоваться исходя из результата, а не проделанной работы;

соотносимые с конкретным сроком (с *англ.* timed), т.е. выполнимые в определенном временном периоде.

Разработкой индикаторов занимается РГ с привлечением профильных специалистов и представителей Государственного агентства статистики (ГАС). Как правило, по каждой цели определяются 3-5 индикаторов. Рекомендуется при этом выбирать такие индикаторы, значения которых определяются органами государственной статистики и ежегодно обновляются в базе данных джамоата.

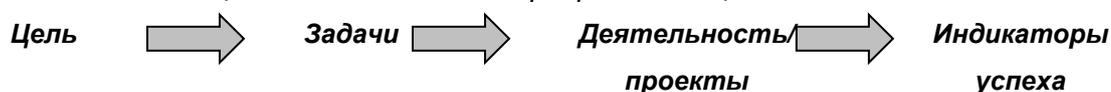
В программе развития указываются как минимум (а) исходное (базовое) значение каждого из индикаторов на момент начала программы и (б) целевое (плановое) значение каждого из индикаторов на момент окончания ПР. Рекомендуется при разработке годовых планов рассмотреть возможность указания промежуточных значений индикаторов на конец каждого года. Это позволит точнее отслеживать ход выполнения ПР и вовремя принимать корректирующие управленческие решения в случае отклонения текущих значений индикаторов от плановых. Значения индикаторов замеряются один раз в год.

**Разработка конкретных проектов/** деятельности, направленных на достижение программных целей и задач будет важным компонентом реализации ПР джамоата. На этапе разработки ПР предлагается сформулировать идеи проектов в достаточно простой форме, на одной странице (в виде общего обоснования и карты проекта, в которую включена оценка его стоимости, как показано на примере в *Приложении 7*). Это позволит провести общую оценку финансовой стоимости программы развития. Более детально проекты рекомендуется разрабатывать позже по мере подготовки их реализации.

Определение мер и проектов должно предусматривать процесс оценки их воздействия на окружающую среду. Это необходимо для того, чтобы, с одной стороны, предлагаемые меры и проекты не оказывали негативного воздействия на окружающую среду и изменение климата, а, с другой стороны, чтобы данные аспекты не повлияли негативно на ход проектов (Подробнее об оценке экологического воздействия см *Приложение 19*).

Таким образом, результатом анализа должна стать разработка логической цепочки, состоящей из целей, задач, показателей и мер/проектов по их достижению (как показано использование примеров на *Схеме 5*).

*Схема 5. Логическая цепочка достижения программных целей*



*Пример 1*

Повышение

1. Повышение уровня

Создание условий для

Повышение доли

<i>производительности сельского хозяйства через повышение рентабельности и внедрение новых технологий</i>	<i>использования земель сельскохозяйственн ого назначения</i>	<i>введения в оборот необрабатываемых земель с/х назначения:</i>	<i>используемых с/х земель на 20% к 2015 г. (Базовый показатель использования земель на 2010 г. – 50 %)</i>
2. ....		1.1 <i>Инвентаризация и определение собственников необрабатываемых земель</i>	
		1.2 <i>Оптимизация системы землепользования района (принятие местных нормативных актов, включение информации в реестр инвестиционных площадок для с/х использования, организация системы контроля с учетом экологических требований)</i>	
		1.3 <i>Обучение собственников земли методам эффективного и устойчивого землепользования</i>	

Последовательность глав, относящихся к анализу ситуации и определению целей и задач ПР, может определяться приоритетностью направлений развития, выбранных в данном джамоате. РГ могут также решить и выбрать последовательность, предлагаемую ниже.

1. Экономика, включая сельское хозяйство, промышленность, малый и средний бизнес;
2. Социальная сфера, включая образование, здравоохранение, социальную защиту, культуру и досуг;
3. Инфраструктура, включая питьевое водоснабжение и коммунальное хозяйство, транспорт и коммуникации.
4. Устойчивая окружающая среда и изменение климата и подготовка к стихийным бедствиям.

Что касается процесса интеграции вопросов трудовой миграции в ПР районов и городов, то он должен носить поэтапный характер. Поскольку миграция является "сквозной темой", затрагивающей политическую, социальную и экономическую сферы, необходимо учитывать аспекты миграции уже на уровне общего ситуационного анализа. Такая интеграция миграционных аспектов в анализ позволит получить общую информацию о ситуации и тенденциях современной трудовой миграции в разрезе экономическом и социальном. Необходимо выявить и понять влияние трудовой миграции не только с экономической точки зрения, но и определить другие, как позитивные, так и негативные аспекты миграционных процессов, имеющих непосредственное отношение к вопросам развития.

### **2.3.1 Экономика**

#### **Структура экономики**

Эту главу рекомендуется начать с общего описания, которое поможет понять структуру местной экономики джамоата (по возможности с использованием диаграмм):

- Структура экономики (по обеспечению занятости населения, по доле отраслей в общем объеме производимых товаров и услуг джамоата, по объему налогов, уплачиваемых в бюджет,
- Характеристика основных отраслей экономики, какого типа предприятия образуют основные экономические сектора джамоата (включая долю малых и средних предприятий в экономике), а также другие характеристики, позволяющие понять специфику местной экономики. Роль трудовой миграции в экономическом развитии джамоата.

При анализе экономического сектора джамоата необходимо выявить существующие и потенциальные «точки экономического роста», которые могут быть связаны как с уже сложившимися традициями ведения хозяйственной деятельности, так и с новыми возможностями, возникающими в связи с развитием рыночной экономики и регионализацией экономических процессов с учетом возможностей производств с минимальным негативным воздействием на окружающую среду. В зависимости от специфики местной экономики и выявленных «точек роста» далее в этой главе дается анализ отдельных секторов. Порядок анализа секторов будет зависеть от их приоритетности для экономики джамоата (под-разделы, несущественные для экономики данного джамоата можно упускать).

Для получения данных и проведения анализа в экономических секторах необходимо содействие соответствующих управлений и отделов районной администрации.

## **А Сельское хозяйство**

Ситуационный анализ в области сельского хозяйства рекомендуется структурировать следующим образом:

### Структура землепользования и орошение

- Общая площадь сельскохозяйственных угодий и их удельный вес в общей земельной площади. Диспропорции (если есть) в площади с/х угодий по махаллям.
- Тенденции в использовании земель за последние годы и структура использования с/х земель на текущий момент (можно в виде таблицы).

*Пример таблицы*

	Пахотные	Орошаемые	Покос	Пастбища	Фруктовые сады	Всего
С/х земли (га)						
Удельный вес (%)						

- Структура землевладения (на основании кадастра земельного баланса) и тенденции за последние годы (общественные/коллективные, индивидуальные и домашние хозяйства; занятость: удельный вес женщин и мужчин среди владельцев земельных участков).
- Потенциал оросительных систем, включая: состояние оросительных систем; эффективность существующих форм управления оросительными системами<sup>11</sup> (формы собственности и самоорганизация потребителей, внутрисетевые потери, вопросы эффективности использования энергии, самокупаемости). Инвестиции в оросительные системы и возможности роста удельного веса орошаемых

<sup>11</sup> Национальная политика предусматривает переход на интегрированное управление водными ресурсами, т.е. управление водными ресурсами на основе учета всех источников воды и интересов всех секторов экономики и водопользователей. Для обеспечения экологической устойчивости также задачей является внедрение водосберегающих технологий поливов, максимальное снижение потерь воды и совершенствование дифференцированных экономических механизмов предоставления услуг водопользователям секторам экономики и населению.

площадей в общей площади сельскохозяйственных угодий. Использование почвоохранных методов полива и водосберегающих технологий полива.

- Состояние использования земель и экологические аспекты землепользования. Ситуация с реабилитацией эродированных земель (агротехнические, лесомелиоративные и гидротехнические противоэрозионные мероприятия).

#### С/х продукция и доходы от с/х

- Доля с/х продукции в общем объеме производства товаров и услуг на территории джамоата,
- Общий объем с/х продукции по подсекторам и ее место в сельском хозяйстве района (тенденции за последние 3-4 года).
- Посевные площади основных с/х культур, объемы продукции и урожайность (можно в виде таблицы)

*Пример таблицы*

		За 20..год			% роста за последние 3 года		
		Площадь (га)	Продукция (тыс. тонн)	Урожайность (тонн/га)	Площадь (га)	Продукция (тыс. тонн)	Урожайность (тонн/га)
1	Плодоовощной сектор						
2	Зерновые культуры						
3	Технические культуры						
4	Кормовые культуры						
Всего посевные (га)							

- Эффективность сельскохозяйственного производства и рентабельность возделываемых сельскохозяйственных культур.
- Объемы животноводческого производства (поголовье скота и птицы) и основные тенденции за последние годы, в частности в плане изменений показателей поголовья животных и реализации сельхоз продукции, внедрения новых высокопродуктивных пород и т.д. Анализ ситуации и тенденций в таких отраслях, как пчеловодство и пр. (там, где уместно).
- Анализ основных источников дохода населения в с/х, включая процент занятых в с/х по видам хозяйств – коллективные и индивидуальные (в том числе женщин).
- Воздействие природно-климатических условий на производство с/х продукции, вопросы загрязнения пестицидами, деградации земель, опустынивания, эрозии почв, обезлесения, доступа к водным ресурсам, гидрологические изменения и проблемы территорий, подверженных засухе и наводнениям).

#### Формы организации с/х, рынок технических услуг и инвестиции

Для повышения эффективности с/х и рационального использования производственных ресурсов важное значение имеет эффективность форм организации с/х, а также уровень развития сектора услуг в с/х (включая обеспеченность с/х техникой, доступ

производителей к рынкам сбыта, доступ к кредитам, доступ к информационно-консультативным услугам, ветеринарным услугам и средствам с/х производства, доступ к знаниям об устойчивом землепользовании, включая использование пастбищ). В этом разделе предлагается проанализировать следующее:

- Эффективность организации с/х производства, включая удельный вес коллективных и индивидуальных фермерских хозяйств (в том числе удельный вес фермерских хозяйств, зарегистрированных на имя женщин/возглавляемых женщинами). Проанализировать тенденции последних лет.
- Уровень и состояние обеспечения с/х техникой (можно в виде таблицы), вкл. формы собственности и организации, оказывающие сервисные услуги по предоставлению техники. Проанализировать тенденции.
- Доступ фермеров к информационно-консультативным услугам, знаниям о новых технологиях (включая в отношении устойчивого землепользования), а также средствам производства (удобрения, семена и пр). Организованность рынка таких услуг.
- Доступ к ветеринарным услугам и антиэпидемиологическое состояние в животноводстве, а также к техническим услугам (консультативно-информационным, искусственное осеменение и пр.).
- Обеспеченность сельскохозяйственного производства оборотными средствами, в первую очередь кредитными.
- Подверженность сельскохозяйственного сектора климатическим изменениям.

## **Б Промышленность**

Важными в анализе ситуации в области промышленности могут быть следующие аспекты:

- Существующие промышленные предприятия по секторам.
- Объем промышленного производства (в натуральном и денежном выражении), можно в виде таблицы.

*Пример таблицы*

№	Название промышленных предприятий	Производство продукции в натуральном выражении			Производство продукции в денежном выражении (тыс. сом.)			
		Единица измерения	По годам (за 3 года)			По годам (за 3 года)		

- Численность и удельный вес жителей джамоата занятых в промышленных предприятиях, в том числе женщин. Обеспеченность предприятий необходимой квалифицированной рабочей силой.
- Состояние промышленных предприятий (можно в виде таблицы).

*Пример таблицы*

№	Название промышленных предприятий	Специализация или вид продукции	Проектная мощность	Фактическая мощность	Состояние инноваций	Потребители продукции

- Обзор ситуации с обеспеченностью сырьевыми ресурсами, электроэнергией, наличие транспортной инфраструктуры для вывоза готовой продукции и ввоза сырья, оценка потенциала реализуемости выпускаемой продукции, как на внутренних, так и на внешних рынках (экспортный потенциал).
- Зависимость промышленного производства от соседних районов и регионов (сырье, рабочая сила и пр.).
- Доступ промышленных предприятий к кредитным ресурсам.
- Инвестиции в последние годы и их эффект.
- Влияние промышленных предприятий на экологическую ситуацию, включая глобальное потепление. Ведет ли наращивание промышленных мощностей к истощению природных ресурсов (например, кирпичное и дубильное производство), повышению уровня выбросов парниковых газов промышленными объектами, сбросу промышленных отходов, содержащих опасные химикаты или вещества, использованию земель для промышленной застройки и пр.
- Неиспользованный потенциал джамоата для промышленного производства (в том числе, малых промышленных предприятий).
- Внутренняя миграция населения (которая происходит преимущественно в промышленно развитые города и районы) и процент людей вовлеченных в ту или иную сферу промышленности вследствие внутренней миграции.

## ***В Малый и средний бизнес***

Залогом успеха экономического развития любой территории является развитие предпринимательства. Рост предпринимательской активности является важным показателем экономического развития в городе/районе, влияющим на общий индекс экономической и деловой активности.<sup>12</sup>

Для понимания ситуации в сфере развития малого и среднего бизнеса в городе/районе предлагается проанализировать следующее:

- Общая доля малых и средних предприятий (МСП) в валовом объеме продуктов и услуг, производимых на уровне джамоата (желательно по основным секторам).
- Роль малого и среднего бизнеса в структуре экономики города/района по секторам (рекомендуется использовать нижеприведенную таблицу, для заполнения которой необходимо содействие финансовых и налоговых органов). Описать общие тенденции роста/падения этих показателей за последние годы.

*Пример таблицы*

Сектора экономики	Кол-во зарегистрированных субъектов МСБ		Занятость		Значимость для бюджета (за посл.год)	
	Юридич. лиц	Физич. лиц	Кол-во рабочих мест	Доля в общей занятости	Тыс. сом.	% от общего объема налогов, полученных от МСБ
С/х, в т.ч. переработка						
Промышленность						
Строительство						

<sup>12</sup> Индекс экономической активности основан на общих показателях, как рост занятости, уровень доходов населения, уровень бедности и пр. Индекс деловой активности основан на показателях капиталовложений, темпов открытия и закрытия предприятий, рост оборота розничной и оптовой торговли.

Транспорт и коммуникации						
Торговля						
Услуги						
Недвижимость						
Финансовые услуги						
Другое						
Итого						

- Обеспеченность потребностей населения бытовыми услугами посредством малого бизнеса (ремонтные мастерские, парикмахерские, бани, химчистки и пр.).
- Тенденции в изменении объема частных инвестиций в последние годы.
- Количество вновь открытых и закрытых предприятий.
- Процент женщин-руководителей малых и средних предприятий и женщин индивидуальных предпринимателей.
- Доступ МСП и индивидуальных предпринимателей к информационно-консультативным услугам в джамоате.
- Доступ МСП и индивидуальных предпринимателей к кредитам, в том числе среди женщин-предпринимателей.
- Поддержка, оказанная МСП и предпринимателям со стороны органов власти (программы и проекты, финансируемые из бюджета).
- Влияние трудовой миграции на развитие предпринимательского потенциала города/района (вкл. процент вернувшихся трудовых мигрантов занимающихся малой и средней предпринимательской деятельностью). Анализ тенденций за в последние годы.

Необходимо отметить, что уровень предпринимательской деятельности очень чувствителен к уровню организации системы управления на местах. Своими действиями или бездействиями органы власти могут как способствовать, так и препятствовать развитию предпринимательской активности.

В этом разделе предлагается представить также результаты анализа делового климата в городе/районе для развития предпринимательской активности, либо по результатам существующих исследований (если таковые проводились в последние годы), либо по результатам проведения круглых столов, семинаров, фокус-групп с предпринимателями, организованных в рамках консультаций по разработке ПР джамоата.

### **Стратегии и задачи экономического сектора**

В этом разделе для сектора «экономика» определяются:

- стратегические цели в соответствии с проанализированными проблемами,
- конкретные задачи по достижению каждой и поставленных целей,
- деятельность, которую необходимо предпринять для исполнения задач,
- индикаторы прогресса/успеха.

Это рекомендуется сделать в виде следующей таблицы (где информация организована по подсекторам – сельское хозяйство, промышленность, инфраструктура, малый и средний бизнес и пр.).

*Таблица 2 А*

Стратегические цели	Задачи	Предлагаемые мероприятия\ проекты	Стоимость (можно по годам)	Источники финансирования	Индикаторы успеха

В *Приложении 9* предлагаются несколько примеров, демонстрирующих разработку логической цепочки этих элементов для экономического сектора.

## 2.3.2 Социальная сфера

### Ситуационный анализ

#### **А Образование**

Образование – важный фактор устойчивого развития общества. Один из блоков ЦРТ посвящен образованию. Общенациональными показателями достижения ЦРТ в сфере образования в Таджикистане являются: а) общая доля вовлечения в начальное образование и б) грамотность 15-24 летних, женщин и мужчин. Основные задачи национального уровня сформулированы следующим образом:

- Обеспечить возможность получения в полном объеме начального школьного образования всеми мальчиками и девочками,
- Достичь всеобщего базового образования (1-9 классы)<sup>13</sup>, и устранить гендерный разрыв в среднем образовании (1-11 классы)<sup>14</sup>.
- Устранить гендерное неравенство в начальном и среднем образовании.

В анализе ситуации в сфере образования необходимо затронуть все ключевые звенья, а именно дошкольное, основное, среднее, среднее специальное и высшее образование. Анализ предлагается начать с описания общей ситуации с грамотностью в джамоате и организовать следующим образом (по возможности с использованием диаграмм и таблиц):

#### Общая образованность

- Доля грамотных 15-24 летних жителей (отдельно мужчин и женщин), т.е. людей, которые могут читать (по данным последней переписи населения).

#### Дошкольное образование

- Количество мест в детских садах на одного ребенка дошкольного возраста и уровень посещаемости детских садов (можно отразить ситуацию по джамоатам). Основные проблемы в случае нехватки мест или низкой посещаемости.

#### Школьное образование

- Общий охват начальным образованием детей соответствующего возраста. Вовлечение в начальное образование (1-4 классы), т.е. доля учеников, достигших последнего уровня (4 класса) среди поступивших на первый уровень начального

<sup>13</sup> При переходе образовательной системы Таджикистана на 12-летний цикл обучения, запланированного до 2016 г. (в соответствии с Концепцией, одобренной Правительством РТ 28 апреля 2010 г.) ступени обучения изменятся: начальное образование будет приходиться на 1-5 классы, а основное – на 1-10 классы. В 11-12 классах предусматривается введение углубленного изучения предметов и профессионально-технической подготовки.

<sup>14</sup> На национальном уровне для оценки гендерных различий используется индекс гендерного паритета, который рассчитывается как соотношение между величиной выбранного индикатора по девочкам и аналогичной величиной индикатора по мальчикам.

образования (отдельно девочек и мальчиков). Обеспеченность школ горячим питанием, уровень посещаемости. Проанализировать основные причины непосещаемости и/или выбытия.

- Общий охват основным обязательным образованием (5-9 классы) детей соответствующего возраста. Уровень посещаемости. Коэффициент выбытия и причины выбытия. Все показатели необходимо проанализировать с разбивкой по полу.
- Общий охват средним общим образованием (10-11 классы) как юношей, так и девушек. Если наблюдаются гендерные различия, необходимо проанализировать возможные причины.
- Необходимо проанализировать, какие группы населения имеют более ограниченный доступ к школьному образованию и какие факторы препятствуют этому доступу (например, пол, благосостояние, язык, географическая удаленность, принадлежность к определенным социальным группам и пр.).
- Расходы на одного учащегося, сравнение его со средним областным и/или республиканским показателем. Если есть существенная разница, необходимо дать пояснения.
- Наличие, состояние и техническая оснащенность школ, особенно в сельской местности (помещения, учебная база, учебники и пр.).
- Обеспеченность школ преподавательским составом (по всем предметам). Гендерный состав преподавателей и их образовательный уровень.
- Ситуация с преподаванием таджикского языка в населенных пунктах, где проживают этнические меньшинства.
- Наличие специальных курсов и качество трудового обучения в средних учебных заведениях. Базовые знания и навыки получаемые школьниками необходимые для продолжения обучения в профессионально-технических заведениях.
- Обеспеченность школ компьютерной техникой (можно использовать индикатор «количество учащихся на 1 компьютер по ступеням образования) и доступ к интернету.
- Охват образованием детей с ограниченными возможностями. Инклюзивность образования<sup>15</sup>, или, другими словами, интеграция детей с ограниченными возможностями в основную систему образования, что является целью Национальной концепции инклюзивного образования.
- Участие школьников города/района в олимпиадах различных уровней.

#### Профессионально-техническое и высшее образование

- Динамика изменения в последние годы процента выпускников школ (юношей и девушек), поступивших в высшие и средние специальные учебные заведения. Соотношение юношей и девушек при зачислении и при завершении учебы в профессионально-технических училищах, колледжах и высших учебных заведениях, расположенных на территории джамоата.
- Помощь, оказываемая юношам и девушкам в продолжении обучения (количество студентов, обучающихся по квотам или получивших поддержку для продолжения обучения по государственным, региональным или местным программам).
- Наличие обучающих курсов для трудовых (потенциальных) мигрантов и, если есть информация, о динамике трудоустройства выпускников курсов (что является свидетельством качества и признания профобразования).

---

<sup>15</sup> Инклюзивность образования определяется ЮНЕСКО как процесс удовлетворения разнообразных потребностей всех учащихся путем снижения препятствий доступа как к учебной среде, так и в самой учебной среде. Он направлен на всех детей с особым фокусом на тех, кто подвержен маргинализации и исключению из образования. Общая цель – это школа, где участвуют все и ко всем относятся одинаково.

- Наличие преподавателей и степень внимания обучению языковым курсам и навыкам общения студентов желающих найти работу за рубежом.
- Динамика трудоустройства молодежи, получившей высшее и профессионально-техническое образование в джамоате (на сколько обученные кадры остаются в джамоате и возвращаются после обучения).

## **Б      Здравоохранение**

Улучшение ситуации в области здравоохранения – еще один важный фактор преодоления бедности и повышения благополучия населения. ЦРТ фокусирует внимание в основном на здоровье матери и ребенка, а также вопросах борьбы с ВИЧ/СПИД, туберкулезом, малярией и другими основными инфекционными заболеваниями. Показатели, относящиеся к этим сферам обязательно необходимо отразить в анализе. Для сбора и анализа некоторых данных необходимо содействие таких структур, как СУБ, СВА, меддома, ЗАГС и пр.

Анализ ситуации в здравоохранении следует показать по следующим основным блокам:

### Общая ситуация

- Средняя продолжительность жизни мужчин и женщин.
- Наиболее распространенные виды заболеваемости среди населения джамоата и их причины.

### Здоровье матери и ребенка

Необходимо сделать обзор ситуации в области здоровья матери и ребенка, включая динамику развития ситуации в отношении таких индикаторов ЦРТ, как

- Уровень смертности детей до 5 лет (на тыс. живорожденных). Уровень младенческой смертности (на тыс. живорожденных). Доля детей до 1 года, получивших прививки от кори, дифтерии и полиомиелита (базовая иммунизация).
- Доля детей до 5 лет с недостаточным весом. Основные проблемы с полноценностью детского питания.
- Уровень материнской смертности (на 100 тыс. живорожденных). Доля родов, принимаемых обученным персоналом. Доступ женщин к антенатальному уходу и профессиональным родовспомогательным услугам.
- Процент родов на дому. Анализ причин домашних родов.

### Инфекционные заболевания

Обзор ситуации в области борьбы с основными инфекционными заболеваниями, включая динамику развития ситуации в отношении таких индикаторов, как:

- Анализ динамики состояния инфекционных заболеваний за последние годы. Особенно необходимо обратить внимание на показатели ЦРТ по инфекционным заболеваниям:
  - Количество зарегистрированных случаев ВИЧ-инфекции (особенно важно в регионах с высокой миграционной активностью населения) и процент 15-24-летних от общего количества зараженных. Процент людей, живущих с ВИЧ, нуждающихся в АРВ-терапии на данный момент и получающих ее.
  - Распространение туберкулеза и уровень смертности от него (на 100 тыс. населения). Процент случаев заболеваемости туберкулезом, выявленных и вылеченных методом краткого курса непосредственного наблюдения (DOTS).
  - Распространение малярии и уровень смертности от нее (на 100 тыс. населения). Использование обработанных инсектицидами противомоскитных сеток.
- Осведомленность населения о причинах заболеваемости и превентивных мерах.

## Организация системы здравоохранения

- Состояние первичной медико-санитарной помощи (ПМСП), с особым фокусом на сельской местности, развитие доступа к которой и ее взаимосвязь с больничными услугами является приоритетным направлением. Динамика развития и финансирования ПМСП.
- Обеспеченность учреждений первичного здравоохранения подготовленными кадрами, особенно в отдаленных сельских регионах. Методы стимулирования медработников.

## ***В Социальная защита***

В практическом смысле социальная защита – это комплекс целенаправленных конкретных мероприятий экономического, правового и организационного характера для поддержки наиболее уязвимых слоев населения. В государственные формы предоставления социальной защиты традиционно включаются: пенсионное обеспечение населения, система социального обслуживания и предоставления социальных услуг, меры социальной поддержки (предоставление льгот, компенсационных выплат и пособий и пр.) социально-уязвимых групп населения, включая предоставление им доступного образования и здравоохранения, а также обеспечение минимального уровня дохода.

В период перехода к рыночной экономике особое значение приобретает оценка уровня жизни социально незащищенных слоев населения. При этом оценка уровня жизни населения должна включать в себя оценку показателя реальной покупательной способности.

В анализ ситуации с сфере социальной защиты населения важно включить следующие блоки:

### Обеспечение минимального уровня дохода

- Динамика роста или снижения уровня официальной безработицы в джамоате, в том числе среди женщин и мужчин (можно также с разбивкой старшего и младшего трудоспособного возраста). Доля женщин, занятых в несельскохозяйственном секторе (как один из ориентиров достижения ЦРТ в Таджикистане).
- Оценка масштаба трудовой миграции и ее роль в обеспечении доходов населения и динамика последних лет (включая гендерную специфику, анализ по линии «город/район-село», позитивное влияние миграции и социальные проблемы, связанные с трудовой миграцией).

### Пенсионное обеспечение и социальное обслуживание пожилых

- Объем и динамика пенсионных выплат. Покупательная способность средней пенсии.
- Эффективность системы организации предоставления помощи одиноким и проживающим отдельно от родственников старикам.

### Социальное обслуживание людей с ограниченными возможностями

- Эффективность системы поддержки и организации помощи людям с ограниченными возможностями, включая их доступ к средствам передвижения и другим вспомогательным средствам. Система поддержки и образования детей с ограниченными возможностями.

### Социальная защита детей

- Организация системы защиты детей, оставшихся без попечения родителей.

### Социальная помощь беднейшим слоям населения

- Количество нуждающихся, тип и объем оказываемой помощи.
- Эффективность системы организации предоставления помощи беднейшим слоям населения.

Другие маргинальные группы населения (если таковые имеются), нуждающиеся в поддержке. Социальная поддержка, оказываемая им.

## **Г      Культура, спорт и досуг**

Уровень организации культуры и досуга влияет на другие составляющие благосостояния, включая образование, здоровье и пр. В этом разделе предлагается проанализировать систему организации культуры и досуга в городе/районе по следующим направлениям:

- Наличие и состояние культурно-образовательной инфраструктуры (музыкальные школы, школы искусств, библиотеки и пр.).
- Наличие и состояние культурно-развлекательной инфраструктуры (кинотеатры, дома культуры/клубы, особенно в сельской местности, и пр.) и спортивно-оздоровительной инфраструктуры (стадионы, спортзалы и секции, их посещаемость и пр.).
- Состояние культурного наследия джамоата (памятники культуры, музеи и пр. природные памятники) и поддержка развитию связанного с ними туризма.
- Наличие рекреационных туристических зон, инфраструктуры и т.п.
- Доступ населения к учреждениям спорта.
- Наличие и состояние спортивно-оздоровительной инфраструктуры (стадионы, спортзалы и секции, их посещаемость и пр.).

## **Стратегии и задачи социального сектора**

В этом разделе для сектора «социальная сфера» определяются:

- стратегические цели в соответствии с проанализированными проблемами,
- конкретные задачи по достижению каждой из поставленных целей,
- деятельность, которую необходимо предпринять для исполнения задач,
- индикаторы прогресса/успеха.

Это рекомендуется сделать в виде следующей таблицы (где информация организована по подсекторам – здравоохранение, образование, социальная защита, культура и досуг):

*Таблица 2Б*

Стратегические цели	Задачи	Предлагаемые мероприятия\ проекты	Стоимость (можно по годам)	Источники финансирования	Индикаторы успеха

В *Приложении 10* предлагаются несколько примеров, демонстрирующих разработку логической цепочки этих элементов для социального сектора.

### 2.3.3 Инфраструктура

#### Ситуационный анализ

Развитие инфраструктуры является важным приоритетным направлением местного социально-экономического развития. Наличие хорошо развитой и доступной инфраструктуры является важнейшим условием для успеха ведения экономической деятельности и социального комфорта населения.

#### **А Жилищно-коммунальное хозяйство**

##### Водоснабжение и санитария

Доступ населения, особенно в сельской местности, к безопасной питьевой воде, и базовым санитарным условиям, является одной из целей ЦРТ. Этому показателю необходимо уделить особенное внимание при анализе ситуации и разработке задач в данном секторе.

Питьевая вода – это стратегический ресурс, трудности снабжения которого, зачастую обусловлены не столько отсутствием или недостатком природных ресурсов, сколько износом, выходом из строя или полным отсутствием систем водоснабжения во многих сельских населенных пунктах. Причинами, влияющими на качество питьевой воды, зависит от правильной обработки воды и защиты коллекторов от внешних источников загрязнения.

Для выявления проблем в этой сфере рекомендуется провести анализ следующих аспектов:

- Доступ к питьевой воде (с разбивкой по махаллям). Обеспеченность водой населения в процентном отношении (в виде таблицы, отражающей наличие и типы источников питьевой воды, основные сложности обеспечения). Качество обеззараживания питьевой воды, обустройство охраны санитарных зон, источников воды и головных водозаборных сооружений.

##### *Пример таблицы*

Джамоаты (для города и района) или махалли (для джамоата)	% обеспеченности населения питьевой водой	Осн. типы источников питьевой воды и методы водоснабжения	Основные сложности обеспечения	Процент водопроводов, отвечающих санитарным требованиям (по информации санэпидемстанции)

- Эффективность существующей системы организации управления питьевым водоснабжением (включая ответственные организации, форму их собственности и уровень технического потенциала, систему измерения уровня потребления воды, тарифы и процент собираемости платежей). Осведомленность населения о своих правах как водопользователей.
- Доступ населения к базовым санитарным условиям. Существующая система канализации, сточных вод и очистительных сооружений. Доступ к системе канализации в сельской и городской местности (процент населения, имеющего доступ). Наличие и состояние очистительных сооружений.

Для определения проблем в области других коммунальных услуг предлагается проанализировать:

##### Электроснабжение

Отсутствие надежных систем электроснабжения вынуждает большую часть населения прибегать к сжиганию традиционной биомассы и использованию твердого топлива для отопления, что влияет на качество воздуха в помещениях и имеет негативный эффект на жизнь сельского населения. Это также приводит к вырубке лесов там, где люди используют дрова для отопления.

Задача национального уровня - повышение энергоэффективности в жилищно-коммунальном секторе.

- Доступ населения к электроэнергии (можно использовать таблицу). Система управления энергоснабжением (включая организации-поставщики и их состояние/ потенциал, состояние инфраструктуры, перебои в поставках, тарифы и собираемость платежей, задолженность населения, использование малых ГЭС и возобновляемых источников энергии).<sup>16</sup> Потенциал использования малых ГЭС и возобновляемых источников энергии в сельской местности.

*Пример таблицы*

Джамоаты	% обеспеченности населения электроэнергией	Осн. типы источников электроэнергии (в т.ч. малые ГЭС и альтернативные)	Основные сложности обеспечения	Ситуация с бесперебойностью

### Газоснабжение

В отсутствие природного газа или магистральной трубы газоснабжения (высокого или среднего давления), дальнейшее рассмотрение направлений развития данной инфраструктуры оценивается как нереалистичное, поскольку оно выходит за рамки полномочий джамоата и составляет часть государственной политики. В иных случаях, когда район наделен возможностью пользоваться этим природным ресурсом, необходимо рассматривать вопросы расширения доступа населения, увеличения числа абонентов и обслуживаемых населенных пунктов, качества и уровня безопасности услуг. Переход на более чистые виды топлива – один из ориентиров национальной политики.

- Доступ населения к природному газу. Основные способы отопления, используемые населением (включая их эффективность и влияние их использования на окружающую среду).

### Жильё

Обеспеченность населения жильём.

- Состояние и система обслуживания жилого фонда в многоквартирных домах.

Обеспеченность жилья системами отопления.

### Другие коммунальные услуги

- Система организации сбора, вывоза и утилизации бытового мусора (можно по джамоатам).
- Благоустройство, озеленение и освещение территории.

## **Б Транспорт и коммуникации**

Доступ к средствам передвижения и связи – фактор, влияющий на благосостояние населения. Уровень бедности, особенно в горных регионах, часто взаимосвязан с удаленностью населенных пунктов от административных центров (т.е. от экономической,

<sup>16</sup> Малая гидроэнергия, солнечная энергия, энергия биомассы, ветра, геотермальная энергия.

социальной и культурной инфраструктуры). Решение задач по обеспечению экономического роста и повышению качества жизни населения в Таджикистане требует повышения охвата качественными дорогами и эффективности функционирования транспорта. Доступ к средствам коммуникации и средствам массовой информации (СМИ) - также важный фактор включенности населения в информационное пространство. Доступ населения к достижениям информационных и коммуникационных технологий – одна из целей ЦРТ.

В данном разделе предлагается проанализировать следующие аспекты:

- Доступ населения к дорожной инфраструктуре. Состояние и эксплуатация дорог. Тенденции развития дорожной сети в разрезе нескольких лет, в т.ч. инвестиции, ремонт и содержание. Зимнее обслуживание (проходимость дорожной сети/ доступ населенных пунктов в зимнее время).
- Доступ населения к транспортным услугам (общественным и частным).
- Использование экологически чистых видов автотранспортных средств.<sup>17</sup>
- Выбросы парниковых газов от транспорта (в случае наличия информации)
- Количество стационарных и сотовых телефонных аппаратов на 1000 человек.
- Доступ населения к Интернету.
- Обеспеченность компьютерами государственных и общественных учреждений на 1000 работников.
- Доступ населения к СМИ и охват ими (телевидение, радио, газеты).
- Наличие институтов гражданского общества в джамоате, направления их деятельности и членская база (охват населения деятельностью).

### ***В Подготовка к стихийным бедствиям, предупреждение и снижение их риска***

В данном разделе необходимо привести анализ существующей ситуации в джамоате в области подготовки к стихийным бедствиям, предупреждению и реагированию на них. Учитывая высокий риск подверженности многих регионов Таджикистана природным стихийным бедствиям, следует уделить внимание локализации государственных стратегий на местном уровне, таких как «Национальная стратегия сокращения риска стихийных бедствий» и «Национальный план готовности и реагирования на ЧС».

Для определения готовности джамоата к стихийным бедствиям, а также планирования задач и показателей в этой сфере важно проанализировать следующие аспекты (в *Приложении 12* приводится контрольный список мер по подготовке джамоата к ЧС):

- Необходимо определить населённые пункты и объекты инфраструктуры, наиболее подверженные стихийным бедствиям, а также наиболее уязвимые группы населения. Необходимо проанализировать наличие инфраструктуры/ сооружений для уменьшения риска стихийных бедствий (например, наличие селезащитных, противопаводковых гидротехнических сооружений для уменьшения риска стихийных бедствий, связанных с водой).
- Определить, какая хозяйственная или другая деятельность населения и, в каких местностях повышает риски стихийных бедствий.
- Проанализировать наличие планов эвакуации и списков профилактических мероприятий по смягчению возможных последствий стихийных бедствий.
- Наличие систем раннего оповещения и реагирования на стихийные бедствия и ЧС.
- Определить потенциал города/района, в рамках его полномочий, по проведению мероприятий по подготовке к стихийным бедствиям, предупреждению и

---

<sup>17</sup> Уровень Евро-1 и выше

реагированию на них (вкл. наличие информации о существующих опасностях в городе/районе у государственных структур и населения; материальные и человеческие ресурсы для реагирования на возникшие стихийные бедствия, продовольственный запас, налаженность взаимодействия с соответствующими структурами, участвующими в реагировании на стихийные бедствия и ЧС).

## Стратегии и задачи сектора инфраструктуры

В этом разделе для сектора «инфраструктура» определяются:

- стратегические цели в соответствии с проанализированными проблемами,
- конкретные задачи по достижению каждой из поставленных целей,
- деятельность, которую необходимо предпринять для исполнения задач,
- индикаторы прогресса/успеха.

Это рекомендуется сделать в виде следующей таблицы (где информация организована по подсекторам – питьевое водоснабжение и коммунальное хозяйство, транспорт и коммуникации, ЧС):

*Таблица 2В*

Стратегические цели	Задачи	Предлагаемые мероприятия\ проекты	Стоимость (можно по годам)	Источники финансирования	Индикаторы успеха

В *Приложении 11* предлагаются несколько примеров, демонстрирующих разработку логической цепочки этих элементов для сектора инфраструктуры.

### 2.3.4 Безопасность окружающей среды

#### А Ситуационный анализ

Обеспечение устойчивости окружающей среды территорий включает соблюдение требований законодательства в области охраны окружающей среды. Экологические аспекты должны быть интегрированы во все сектора соответствующих разделов ПР.

Так, например, орошение и неэффективное использование земельных ресурсов в сельском хозяйстве могут привести к деградации земель; отсутствие у населения доступа к источникам энергии – к обезлесиванию, а рост промышленного производства – к загрязнению воздуха. Деградация земли может, в свою очередь, отрицательно сказаться на производительности почвы и доходах от сельскохозяйственного производства. Интеграция вопросов окружающей среды в ПР и соответственно в секторальные цели, задачи, проекты и индикаторы позволяет не потерять фокус на вопросе устойчивости развития и дает возможность связать аспекты социально-экономической и экологической устойчивости. Среди секторов, наиболее подверженных воздействию изменений окружающей среды, – сельское хозяйство, горнодобывающая промышленность, лесное и рыбное хозяйство.

С целью понимания ситуации в области окружающей среды предлагается проанализировать следующие вопросы:

- Основные экологические проблемы, в т.ч. основные источники загрязнения окружающей среды в джамоате (атмосферы, воды, почвы), а также риски, связанные с изменением климата;
- Доступность лесных массивов и особо охраняемых природных территорий в джамоате и их состояние в последние годы (сокращение/расширение лесных массивов, сохранение биоразнообразия и пр.);
- Основные источники давления на природные ресурсы (в т.ч. горнодобывающая промышленность, опустошение земель, незаконная вырубка леса и браконьерство), а также проистекающие последствия (например, загрязнение от горнодобывающей промышленности, эрозия почвы, истощение природных ресурсов, потери биоразнообразия);
- Основные территории экологические факторы, воздействующие на миграцию, здоровье и производительность труда;
- Уязвимость джамоата по отношению к вредным факторам окружающей среды и рискам изменения климата, таким как засуха, наводнения, оползни и т.д.;
- Экологические причины недоедания (например, неплодородная почва, неконтролируемый лов рыбы);
- Основные «активы» окружающей среды на данной территории, их нынешнее состояние, а также каким образом они содействуют развитию ключевых секторов (т.е. сельского хозяйства, промышленности, инфраструктуры);
- Организация системы мониторинга и контроля состояния окружающей среды в джамоате и ее эффективность;
- Меры по охране окружающей среды, предпринимаемые на территории джамоата.

Более подробное руководство по интеграции вопросов бедности и окружающей среды в программы развития см. в *Приложении 19*.

## **Б Интеграция вопросов окружающей среды в соответствующие разделы ПР**

Сбор статистической информации по основным вопросам окружающей среды, выявленным во время ситуационного анализа, требует достаточно времени. После завершения ситуационного анализа и сбора соответствующих данных (как количественных, так и качественных) основное внимание необходимо уделить определению центральных проблем в области окружающей среды, их причин и последствий с использованием метода «дерево проблем» (см Пример дерева проблем в экологическом секторе в *Приложении 6*).

Аналізу будет способствовать краткий обзор (в виде таблицы) основных экологических проблем, их причин и последствий.

*Таблица 2Г*

Основная проблема	Причины	Последствия

Рекомендуется по мере возможности анализ экологических проблем интегрировать в соответствующие главы ПР и меры по обеспечению безопасности окружающей среды в соответствующие логические цепочки.

## **В Специфические стратегии и цели сектора окружающей среды**

При этом могут остаться некоторые аспекты, которые не будут интегрироваться или которые заслуживают особого внимания и которые необходимо отразить в отдельном разделе ПР, посвященном окружающей среде. Этот раздел структурируется по аналогии с другими разделами – анализ, за которым следует логическая матрица.

Информацию рекомендуется представить в форме таблицы

*Таблица 2Д*

Стратегические цели	Задачи	Предлагаемые мероприятия\ проекты	Стоимость (можно по годам)	Источники финансирования	Индикаторы успеха

Пример логической цепочки в экологическом секторе предлагается в *Приложении 13*.

### **2.3.5 Ресурсное обеспечение процесса управления социально-экономическим развитием**

При рассмотрении вопросов устойчивого развития территории, наряду с социальными, экономическими и экологическими индикаторами, принято говорить об организационных индикаторах. Организационные индикаторы характеризуют систему управления и принятия решений, включая использование ресурсов и потенциала территории, которое также может быть устойчивым или неустойчивым.

Успех стратегического управления процессом устойчивого социально-экономического развития на местах и успех реализации ПР в частности во многом зависит от того, как органы местного самоуправления и их партнеры смогут мобилизовать и использовать ресурсы и потенциал: трудовой, производственный, инвестиционный, социальный, инфраструктурный, бюджетный и управленческий. Данный раздел фокусируется на последних двух видах потенциала.

Важно провести анализ реального потенциала в данном джамоате, поскольку ПР должна основываться не только на потребностях в развитии, но и на существующих реальных возможностях.

#### ***Система управления***

Важными индикаторами управленческого потенциала являются полнота и глубина разработки местных планов, проектов, тех или иных изменений, готовность джамоата (социально-психологическая, правовая, организационная, техническая, информационная, научно-методическая и т.п.) к практической реализации намечаемых планов и изменений.

Для определения задач и мер по улучшению управленческого потенциала джамоата необходимо проанализировать такие основные составляющие системы управления, как:

#### **Внутренний потенциал**

- Систему долгосрочного закрепления обязанностей за разработкой, реализацией (включая разработку и реализацию секторальных проектов) и мониторингом ПР за конкретными отделами и официальными лицами (описание их функциональных обязанностей и пр.).
- Систему сбора и анализа информации, позволяющую эффективно отслеживать ситуацию социально-экономического развития джамоата и в связи с намеченными показателями (форматы и формы сбора данных, их обработка и использование в

процессе принятия решений, автоматизация этого процесса и обеспеченность материально-техническими ресурсами).

- Наличие технической базы и подготовленных кадров (управленческих вообще и секторных специалистов в частности) для разработки, реализации (включая разработку и реализацию секторальных проектов) и мониторинга ПР.
- Организация социального партнерства с частным сектором и гражданским обществом. Система коммуникации и получения обратной связи от партнеров и населения.

#### Внешние факторы

- Основные проблемы управленческого характера, которые находятся вне власти городских/районных органов управления, но решение которых является важным для улучшения практики управления процессом социально-экономического развития на уровне джамоата.

### **Финансово-бюджетное обеспечение**

Реализация ПР не возможна без его финансово-бюджетного обеспечения и интеграции процесса среднесрочного планирования с процессом среднесрочного бюджетирования. Хотя привлечение внебюджетных ресурсов – важный источник финансирования реализации ПР, делать ставки только на этот источник будет недальновидно и безответственно, особенно в ситуации, когда джамоаты еще не имеют своих собственных бюджетов.

В этой главе предлагается проанализировать финансово-бюджетное состояние джамоата, оценить финансовые потребности для реализации ПР и источники финансирования.

После того, как будут определены все приоритетные проекты и составлены карты проектов, включающие оценку их стоимости (как показано в *Приложении 7*), необходимо сделать оценку финансовых затрат на реализацию всей ПР джамоата и проанализировать все возможные источники её финансирования. Отраслевые программы, закрепленные в ПР, рассчитаны на среднесрочный период, и каждая из них должна быть оценена с указанием источника финансирования. Ниже представлена сводная таблица финансирования.

*Таблица 2Е. Оценка финансовых потребностей для реализации ПР*

	.... Г.	..... Г.	..... Г.	Всего
Экономический блок				
Всего, тыс.сомони				
в том числе:				
местный бюджет				
средства населения				
доноры				
частные инвестиции				
Социальный блок				
Всего тыс. сомони				
В том числе:				
местный бюджет				
средства населения				

доноры				
частные инвестиции				
Безопасность окружающей среды				
Всего, тыс. сомони				
В том числе:				
местный бюджет				
средства населения				
доноры				
частные инвестиции				
и т.д.				

Далее необходимо провести анализ по каждому источнику финансирования. Реалистичность ПР прямо пропорциональна наличию финансовых средств, которые необходимы для финансирования запланированных мероприятий, программ и проектов. По этой причине чрезвычайно важно оценить и спрогнозировать те средства, которые будут доступны в среднесрочной перспективе. В первую очередь, необходимо оценить достаточно ли средств местного бюджета для финансирования ПР в соответствии с первоначальным планом мероприятий по реализации приоритетных проектов. Для прогнозирования доходов местных бюджетов необходимо исследовать и анализировать все виды доходов без исключения.

Также необходимо провести инвентаризацию и описание государственных и международных программ, действующих в джамоате, сферы их деятельности и интересов. Для привлечения дополнительных средств необходимо проводить дополнительную работу, например, подготовка обоснований, проектных предложений, поиск доноров, инвесторов и т.д.

### **Задачи по улучшению ресурсного обеспечения управления социально-экономическим развитием**

В этом разделе предлагается определить блок дополнительных задач для наращивания потенциала джамоата в области управления социально-экономическим развитием (как для системы управления в целом, так и для финансово-бюджетного обеспечения процесса реализации ПР). Рекомендуется использовать ту же таблицу, что использовалась в планировании задач и мер по секторам:

*Таблица 2И*

Стратегические цели	Задачи	Предлагаемые мероприятия\ проекты	Стоимость по годам	Источники финансирования	Индикаторы успеха

В *Приложении 14* предложены несколько примеров, демонстрирующих разработку логической цепочки этих элементов для управленческого компонента.

### 2.3.6 Мониторинг и оценка

Одним из важнейших элементов системы управления реализацией ПР является система мониторинга и оценки. Она предназначена для отслеживания хода работ и анализа полученных результатов, выявления имеющихся проблем в реализации ПР и накопленного положительного опыта. Система мониторинга и оценки позволяет обеспечить тесную и непрерывную обратную связь между принимаемыми политическими решениями и результатами их практической реализации.

В этом разделе главы необходимо описать, как будет организована система мониторинга и оценки реализации ПР в данном джамоате. Существуют различные инструменты мониторинга и оценки (см. подробнее в *Разделе 3*). Их выбор может зависеть от условий данного джамоата и предпочтений партнеров, участвующих в процессе разработки ПР и принимающих решение по поводу того, как будет выглядеть система мониторинга и оценки ПР.

В описании того, как будет выглядеть система мониторинга и оценки необходимо отразить следующие аспекты:

- Задачи и основные принципы организации мониторинга и оценки;
- Что является предметом мониторинга и оценки;
- Инструменты мониторинга (кто, как и как часто будет проводить мониторинг и оценку);
- Техническое и материальное обеспечение мониторинга и оценки (средства, необходимые для сбора и обработки информации, организации работы механизмов мониторинга, распространение информации и пр.).

## **РАЗДЕЛ 3. Организация системы реализации, мониторинга и оценки ПР**

### **3.1 Реализация ПР**

Для реализации и мониторинга ПР создается орган с участием исполнительной власти (включая представителей статистических служб), депутатов городского/районного маджлиса, частного сектора, гражданского общества и местного самоуправления (в случае городов и районов) б т.е. всех основных участников, которые были вовлечены в процесс разработки ПР. Это может быть вновь созданный орган (Координационный Совет или др.), либо полномочия по реализации и мониторингу ПР джамоата могут быть возложены РГ, которая координировала разработку ПР. Рекомендуется, чтобы этот орган возглавлял Заместитель Председателя джамоата по экономическим вопросам.

Задачи и состав этого органа утверждаются Распоряжением председателя городского/районного органа власти. Пример Распоряжения приводится в *Приложении 15*. Основными направлениями деятельности этого органа являются:

- Координация усилий всех структур и организаций, вносящих свой вклад в реализацию ПР,
- Дальнейшая разработка программ и проектов социально-экономического развития в рамках среднесрочных ПР,
- Мобилизация внебюджетных ресурсов по мере необходимости,
- Мониторинг реализации ПР.

Важно, чтобы этот орган имел оперативную группу или секретариат (или как минимум одного назначенного человека), ответственный за ведение всей оперативной и технической работы, включая сбор информации в одном месте, подготовку мониторинговых отчетов и корректировку ПР.

Последующая детальная разработка и реализация конкретных проектов в рамках ПР развития будет ключевым компонентом осуществления ПР. На этапе разработки ПР определение проектов, направленных на достижение среднесрочных целей и задач, проводится в достаточно простой форме, на одной странице (в виде обоснования и карты проекта, как описано в Главе 2.3). Для выполнения же проектов (и, зачастую, для получения финансирования от донорских организаций) необходимо подготовить более полный проектный документ. В подготовке конкретных проектных документов должны участвовать соответствующие отделы и специалисты джамоата и группы, заинтересованные в данном проекте, но координация этой работы и ответственность за конечный продукт возлагается на оперативную группу органа, координирующую реализацию ПР. Некоторые проекты будут также требовать поиска финансирования, для чего необходимо организовать работу по направлению запросов для оказания помощи донорским организациям.

### **3.2 Организация постоянных механизмов мониторинга**

#### ***Что подразумевает мониторинг***

Мониторинг – это составная часть управления, которая заключается в непрерывном наблюдении и анализе осуществляемой деятельности и ситуации с отслеживанием динамики изменений. Идея мониторинга в обеспечении органов управления полной, своевременной и достоверной информацией о ситуации и процессах в области устойчивого социально-экономического развития.

**Мониторинг** реализации ПР подразумевает под собой систематический сбор и обработку информации, которая может быть использована для улучшения процесса принятия решения, а также для информирования общественности и обеспечения обратной связи. Обратная связь с основными субъектами процесса развития и населением необходима не только для повышения их осведомленности о прогрессе и

трудностях в осуществлении ПР, но и для понимания управленцами, какие задачи, показатели и меры необходимо корректировать и какие меры и проекты дальше развивать для более эффективного осуществления ПР.

Мониторинг имеет следующие функции:

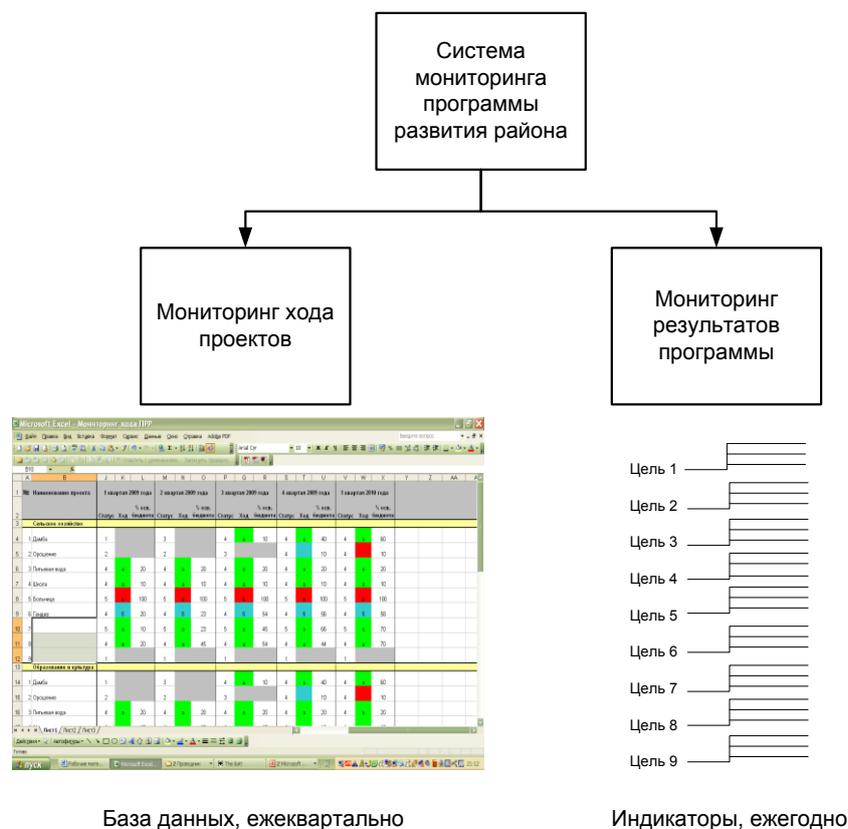
- Определяет прогресс в достижении поставленных целей;
- Выявляет состояние критических или находящихся в состоянии изменения явлений окружающей среды, на которые необходимо реагировать или в отношении которых необходимо выработать курс, провести коррекцию планов;
- Позволяет выявить эффективность выбранных стратегий достижения поставленных задач;
- Устанавливает соответствие действий субъектов, принимающих участие в осуществлении ПР, договоренностям и взятым обязательствам.

### Предмет и принципы мониторинга

Мониторинг реализации программы или плана развития необходимо проводить на двух уровнях (как показано в Схеме 5):

- Первый уровень – это уровень достижения среднесрочных целей и задач, обозначенных в ПР в соответствии с определенными в программе или плане индикаторами;
- Второй уровень – это уровень достижения показателей успешной реализации конкретных проектов, разработанных в рамках ПР.

Схема 5. Уровни мониторинга исполнения ПР<sup>18</sup>



Таким образом, мониторинг результатов реализации ПР основывается на логике движения от проекта к среднесрочным целям и задачам ПР.

<sup>18</sup> Адаптировано из Кузьмин А. Мониторинг программы. в кн. Кузьмин А., О Салливан Р., Кошелева Н. (ред.) Оценка программ: методология и практика. М. Престо-РК, 2009, стр.91

*Предметом мониторинга* ПР являются показатели (как количественные, так и качественные), определенные для каждой из стратегических задач, а также изменения ситуации, на которые необходимо реагировать коррекциями задач и/или мер по их достижению.

Для разработки системы мониторинга результатов программы или плана необходимо сделать следующее:

1. Определить измеряемые показатели (индикаторы), по которым можно будет отслеживать достижение среднесрочных целей и задач ПР (как описано в Главе 2.3);
2. Установить источники (организации, отделы, отдельные люди или группы людей, документы и т.д.), из которых будет поступать информация об индикаторах;
3. Выбрать методы сбора информации (в случае, если необходимо проводить мониторинговые мероприятия, как исследования или фокус группы/ встречи и пр.);
4. Определить частоту и график сбора информации;
5. Назначить ответственных за получение необходимой информации и договориться с теми, кто эту информацию будет предоставлять;
6. Определить, как и кем будет получаемая информация обрабатываться и анализироваться;
7. Спланировать, как и кому будут переданы данные мониторинга, а также кто и как будет их использовать.
8. Учесть в бюджете ПР расходы, необходимые для проведения мониторинга (если мониторинговые мероприятия требуют затрат).

Полноценный мониторинг, претендующий на объективное отражение ситуации и корректную диагностику необходимых изменений, должен отвечать некоторым *основным принципам*. Он должен быть:

- *целенаправленным*, то есть система мониторинга ориентируется на решение конкретных задач (в том числе управленческих), определенных в ПР,
- *системным*, то есть мониторинг должен дать характеристику социальных, экономических и иных аспектов в их взаимосвязи,
- *непрерывным*, то есть мониторинг проводится постоянно и подразумевает периодичность снятия информации о происходящих изменениях,
- *полным и логически завершенным*, то есть мониторинг должен включать общеобязательные стадии сбора строго определенной информации, её анализа и оценки (диагностики) ситуации или проблемы,
- *прозрачным*, то есть мониторинг должен обеспечивать прозрачность информации и публичность результатов мониторинга.

### **Организация системы мониторинга**

Реализация всех направлений социально-экономического мониторинга предполагает его организационное, информационное, техническое, правовое и финансовое обеспечение, которое зависит от местной специфики.

Информационной основой мониторинга служат статистические базы данных местных органов власти, предприятий и международных организаций и проектов, базы данных специфических министерств и ведомств, данные государственной статистической отчетности, а также материалы обследований, проводимых различными субъектами. Важным организационным условием для создания эффективной системы мониторинга является упорядочение и координация деятельности по формированию первичных баз данных.

Финансовое обеспечение разработки и поддержания в работоспособном состоянии системы мониторинга должно осуществляться как за счет бюджетных средств, так и за счет привлечения альтернативных источников финансирования.

Ведение мониторинга должно осуществляться местными органами управления и должно предусматривать элементы вовлечения различных субъектов местного развития и населения.

Мониторинг эффективности реализации ПР и контроль за его выполнением осуществляется посредством различных **инструментов**:

- Непосредственно руководством джамоата и специалистами соответствующих отделов в рамках их административной ответственности и системы внутреннего контроля.
- Посредством специально организованной группы, в полномочия которой входит контроль над реализацией ПР и проведение мониторинга и оценки реализации ПР, как описано в Главе 3.1 (Координационный Совет, РГ или др.).
- Отчет о мониторинге прогресса реализации ПР готовится ежегодно вышеупомянутой группой (в *Приложении 16* предлагаются практические рекомендации по составлению отчета). Ежегодный отчет должен обсуждаться не только в рамках этой группы, но и с широкой общественностью. Такое обсуждение можно организовать с применением тех же механизмов участия, что имели место на стадии разработки ПР (круглые столы, встречи с общественностью, общественные слушания). Самым широко применяемым механизмом являются общественные слушания или открытые отчетные собрания (Практические рекомендации по проведению общественных слушаний см. в *Приложении 17*).
- Отчет за предыдущий год обсуждается на заседании Совета джамоата, который проводится в первом квартале последующего года. Маджлис утверждает мониторинговый отчет и план действий на текущий год, скорректированные в соответствии с результатами мониторинга.

Общую координацию работ по мониторингу ПР осуществляет орган, ответственный за реализацию и мониторинг ПР (см. *Главу 3.1*). Его оперативная группа или ответственный за оперативную работу органа специалист играет особую роль в системе мониторинга. Он(и) собирают и хранят всю информацию в связи с реализацией ПР; обеспечивают своевременное ознакомление с этой информацией лиц, принимающих решения; а также всегда могут предоставить подробную информацию о ходе ПР в целом или по отдельным проектам.

Эта группа/ специалист должны работать в тесном контакте с органом, ответственным за реализацию ПР, взаимодействовать с местными службами ГАС, поддерживать связь со всеми проектами, реализуемыми в рамках ПР.

В рамках мониторинга результатов ПР оперативная группа/ специалист также:

- Согласовывает с ГАС включение индикаторов ПР в базу данных;
- Собирает информацию о базовых и текущих значениях индикаторов достижения целей ПР;
- Формирует и ведет таблицу учета значений индикаторов достижения целей ПР;
- Готовит отчеты о достижении целей и задач ПР;
- Корректирует состав индикаторов в соответствии с решениями органа, ответственного за реализацию и мониторинг ПР,
- Предоставляет информацию о результатах реализации ПР в СМИ по согласованию с руководством.

Программа развития, как правило, включает в себя большое количество проектов. Для мониторинга ПР необходимо иметь информацию о статусе каждого из проектов и о том, насколько выполнение проекта соответствует его плану.

В рамках осуществления мониторинга хода проектов оперативная группа/специалист:

- собирает справки о проектах,
- собирает и анализирует информацию о ходе проектов в рамках ПР,
- формирует и ведет таблицу мониторинга проектов,
- организует учет и хранение отчетов о ходе проектов в бумажном и электронном видах,
- ежеквартально либо по запросам предоставляет своему непосредственному руководителю и органу, ответственному за реализацию и мониторинг ПР, сведения о статусе и ходе проектов,
- по запросам руководителя предоставляет более подробные данные об отдельных проектах в рамках ПР,
- предоставляет информацию о ходе проектов в СМИ по согласованию с руководством.

Для обеспечения оперативной группы/специалиста информацией о ходе проектов в рамках ПР руководство джамота направляет всем руководителям проектов письмо, обязывающее их предоставлять справки о выполнении проектов ежеквартально по заданной форме (Формат типовой справки о проекте см. в *Приложении 18*).

Оперативная группа/специалист поддерживает в рабочем порядке контакты с проектами: проводит личные встречи, посещения, телефонные переговоры. Особое внимание уделяется проектам, по которым нет полной информации.

На момент начала ПР эти проекты находятся на разных стадиях проектного цикла. Некоторые проекты включаются в ПР без гарантий финансирования в расчете на то, что под них удастся привлечь средства.

Для мониторинга проектов по каждому проекту ежеквартально определяется его статус (см. отражение статуса проектов в общей таблице на *Схеме 5*):

- (1) не разработан,
- (2) разрабатывается,
- (3) разработан, но не начат,
- (4) реализуется,
- (5) завершен, и его соответствие плану:
  - (а) соответствует плану либо имеются незначительные отклонения (зеленый);
  - (б) имеются значительные отклонения от плана, которые могут привести к существенным сбоям в выполнении проекта (голубой);
  - (в) имеются критические отклонения от плана, достижение результатов проекта в срок, вероятнее всего, не произойдет (красный);
  - (г) не выполняется (серый),
  - (д) выполнен (желтый).

Результаты мониторинга хода проектов определяются, в основном, на основании ежеквартальных справок по проектам. Эти результаты ежеквартально вносятся в базу данных и доводятся до сведения органа, ответственного за реализацию и мониторинг ПР.

### **3.3 Оценка**

Оценка, в отличие от мониторинга, который ведется постоянно, проводится периодически, обычно в конце и в середине процесса реализации ПР. Цель в том, чтобы по истечению определенного времени оценить, насколько исполнение ПР и достижение

ее среднесрочных целей и задач повлияло на устойчивое улучшение социально-экономической ситуации в джамоате.

Оценка принимает во внимание индикаторы, определенные ПР, но она не ограничивается ими. Во время оценки:

- анализу подвергается более широкий круг показателей, свидетельствующих о социально-экономическом состоянии джамоата вообще,
- устанавливается связь этого социально-экономического состояния (прогресса) с процессом реализации ПР джамоата (поскольку не всякое развитие обязательно связано с реализацией ПР).

Проведение оценки требует определение методологии ее проведения, включая согласование основных параметров, по которым будет проводиться оценка, и методов оценки. К методам оценки могут относиться: изучение статистических данных, проведение опросов и социологических исследований, интервью с ключевыми субъектами и другие инструменты, позволяющие собрать качественную и количественную информацию). Оценка может быть внутренней (т.е. силами специалистов организаций, вовлеченных в реализацию ПР) и внешней (т.е. с привлечением внешних специалистов и/или организаций).

Проведение оценки требует профессионального подхода и ресурсного обеспечения. Для этого, как правило, нанимаются профессиональные и опытные организации и специалисты, владеющие методиками объективной оценки.

**Приложения**  
**К тому 2 Методологии**  
**(для джамоатов)**

## Приложение 1. Пример Распоряжения о создании Рабочей Группы по разработке Плана развития

Распоряжение от ..... № .....

О Создании Рабочей группы по разработке среднесрочного Плана развития джамоата на ..... г.г. (далее ПР)

В целях осуществления среднесрочного социально-экономического планирования развития джамоата

1. Создать Рабочую группу для координации деятельности по разработке ПР с представительством местного самоуправления, частного сектора и гражданского общества в составе:

Представители джамоата

.....

.....

Представители махаллинских советов

.....

.....

Представители гражданского сектора и местной общественной интеллигенции

.....

.....

Представители частного сектора

.....

.....

2. На группу возложить следующие задачи:

- Координация всей работы по разработке ПР, включая общий и секторный анализ ситуации, определение секторных проблем, целей и задач развития, разработку мер и проектов по их достижению, а также определение показателей для мониторинга и оценки успеха,

- Обеспечение широкого вовлечения частного сектора и гражданского общества в процесс разработки ПР посредством формирования расширенных секторных Инициативных групп для работы над ПР, организации консультаций и встреч-обсуждений с соответствующими организациями и группами населения,

- Организация открытых общественных слушаний проекта ПР.

3. Назначить секретариат Рабочей группы для ведения всей подготовительной и текущей оперативной работы, обеспечивающей эффективное функционирование Рабочей группы (включая обработку поступающей информации от Рабочей группы и непосредственное формулирование ПР единым документом) в составе:

.....

.....

4. Определить рабочее место секретариата в помещении .....

5. Утвердить прилагаемый план реализации мероприятий по разработке ПР. Соответствующим сотрудникам исполнительного аппарата джамоата принять необходимые меры по организации выполнения указанного плана.

Председатель джамоата

Дата

**Приложение 2. Пример плана работы Рабочей группы по разработке Плана развития джамоата**

<i>Этап разработки ПР</i>	<i>Деятельность/ шаги/ мероприятия</i>	<i>Участники (кого вовлекать)</i>	<i>Сроки</i>	<i>Ответственные</i>
1. Общий анализ ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Учреждение Рабочей группы (РГ) и ее секретариата Распоряжением председателя джамоата (задание, состав)</li> <li><input type="checkbox"/> РГ проводит SWOT анализ</li> <li><input type="checkbox"/> Секретариат готовит описание ситуации в джамоате и обобщает результаты SWOT анализа</li> <li><input type="checkbox"/> РГ проводит анализ основных субъектов развития (значимость/влияние) для определения того, кого и как вовлекать в разработку ПР</li> </ul>			
2. Разработка видения	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> РГ определяет рабочую версию видения (с учетом результатов SWOT анализа)</li> </ul>			
3. Разработка по секторам стратегических цепочек «проблемы-цели-задачи-меры/проекты-показатели»	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Создаются секторные Инициативные группы (ИГ) с вовлечением основных субъектов развития</li> <li><input type="checkbox"/> Сбор информации по секторам (по пунктам, предлагаемым в методологии) и ее анализ силами ИГ (статистика, встречи-консультации с основными организациями/ группами для лучшего понимания ситуации/ проблем в отрасли, можно SWOT анализ по секторам)</li> <li><input type="checkbox"/> Разрабатывается силами ИГ на основе собранного материала логическая цепочка для каждого сектора «проблемы-цели-задачи-меры/действия/показатели»</li> </ul>			

4. Формулирование ПР и согласование	<input type="checkbox"/> Секретариат обобщает материалы в единый документ <input type="checkbox"/> Согласование проекта ПР с Хукуматом района			
5. Утверждение ПР	<input type="checkbox"/> Утверждение на Совете джамоата			
6. Реализация и мониторинг ПР	<input type="checkbox"/> Определение органа, ответственного за координацию и мониторинг реализации ПР <input type="checkbox"/> Интеграция ПР в ежегодные планы и бюджет <input type="checkbox"/> Реализация проектов в рамках ПР <input type="checkbox"/> Проведение мониторинговых мероприятий (отслеживание показателей – ПР и проекты, подготовка ежегодных отчетов, обзор результатов с широким участием)			

**Приложение 3. Пример ежегодного плана реализации ПР**

N п/п	Наименование мероприятия	Срок выполнения	Ответственный за выполнение мероприятия
Экономический сектор (с/х)			
<b>Цель 1: Повысить производительность сельского хозяйства через повышение рентабельности и внедрение новых технологий</b>			
<b>Задача 1.1</b>	<b>Повысить уровень использования земель сельскохозяйственного назначения</b>		
1.1.1	Обучение собственников земли методам эффективного и устойчивого землепользования - разработка технического задания и проведение тендера на обучение - подписание контракта с суб-контрактором - проведение обучения	До 1 февраля До 20 марта 2011 г. До 1 мая 2011 г.	Специалист по с/х
1.1.2	.....		
Социальный сектор (образование)			
<b>Цель 2: Достичь соответствия образования общенациональным стандартам</b>			
<b>Задача 2.1</b>	<b>Инвестировать в материально-техническую базу учреждений образования</b>		
2.1.1	Открытие надомных детских дошкольных групп в сельской местности - разработка и утверждение стандартов для надомных детских групп (помещение, сан-эпидем нормы, штатный состав и профуровень) - проведение конкурса среди преподавателей, у которых есть возможности организации надомных детских групп (объявление конкурса, формирование комиссии для оценки помещений, оценки профуровня, оценки необходимых инвестиций), отбор 3х кандидатов - формулирование инвестиционных проектов 3х дошкольных надомных центров (инвестиции, схема финансирования с частичной самокупаемостью) - проведение тендера на ремонтно-строительные работы в отобранных помещениях - финансирование инвестиционных проектов из бюджета и проведение ремонтно-строительных работ - регистрация надомных дошкольных учреждений - открытие надомных дошкольных учреждений	До 1 февраля 2010 г.  До 1 апреля 2011 г.  До 1 мая 2011 г.  До 1 июня 2011 г.  До 1 сентября 2011 г. До 15 сентября 2011 г. До 30 октября 2011 г.	Зампред по социальным вопросам (в координации с райуправлением образования/ санэпидемстанцией/ строительно-архитектурным управлением)   Тендерная комиссия  Зампред по социальным вопросам (в координации с райфинотдел/ управление образования)/ суб-подрядчик Управление образование

	- мониторинг проекта	Постоянно	Управление образование
Сектор .....			

Приложение 4. Пример SWOT-анализа: джамоат Гулакандоз, Дж.Расуловского р-на, Согдийской области Республики Таджикистан

<b>Внутренние факторы</b>	<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <p>Компактность проживания населения          Благоприятное географическое положение          Наличие природных ресурсов (земля, подземные воды)          Наличие квалифицированных трудовых ресурсов          Наличие декханских хозяйств          Наличие базовой инфраструктуры – инженерные коммуникации (дороги, сети электро, водо и газоснабжения)          Промышленный потенциал          Повышенная активность населения          Инициативность руководства джамоата          Возможность вкладывать в развитие доходы трудовых мигрантов          Наличие местной газеты          Работа зеленого патруля (повышение внимания к экологическим вопросам)          Постепенное повышение уровня жизни населения          Обеспеченность инфраструктурой здравоохранения и образования, а также кадрами в этих сферах          Опыт работы джамоата с донорами</p>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <p>Нестабильная ситуация с ирригацией земель (маловодие, высокие цены на воду, энергоемкость ирригационных сетей)          Дефицит средств производства, необходимых для сельскохозяйственного сектора (ГСМ, минеральные удобрения, устаревшая сельхозтехника)          Недостаточное использование промышленного потенциала          Безработица среди населения          Проблемы газо- и электроснабжения          Низкий уровень организации коммунального хозяйства          Низкий уровень владения таджикским языком среди населения          Низкий уровень организации системы заботы о престарелых          Прекращение работы местного радио и телевидения</p>
	<b>Внешние факторы</b>	<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <p>Близость к границам и возможность налаживания приграничной торговли          Близость к железнодорожным и воздушным сообщениям (импорт и экспорт, новые рынки сбыта)          Соседство со свободной экономической зоной          Повышение цен на хлопок в 2010 г.</p>



## Приложение 5. Приоритеты Национальной стратегии развития Республики Таджикистан

Приоритеты Национальной стратегии развития включают в себя

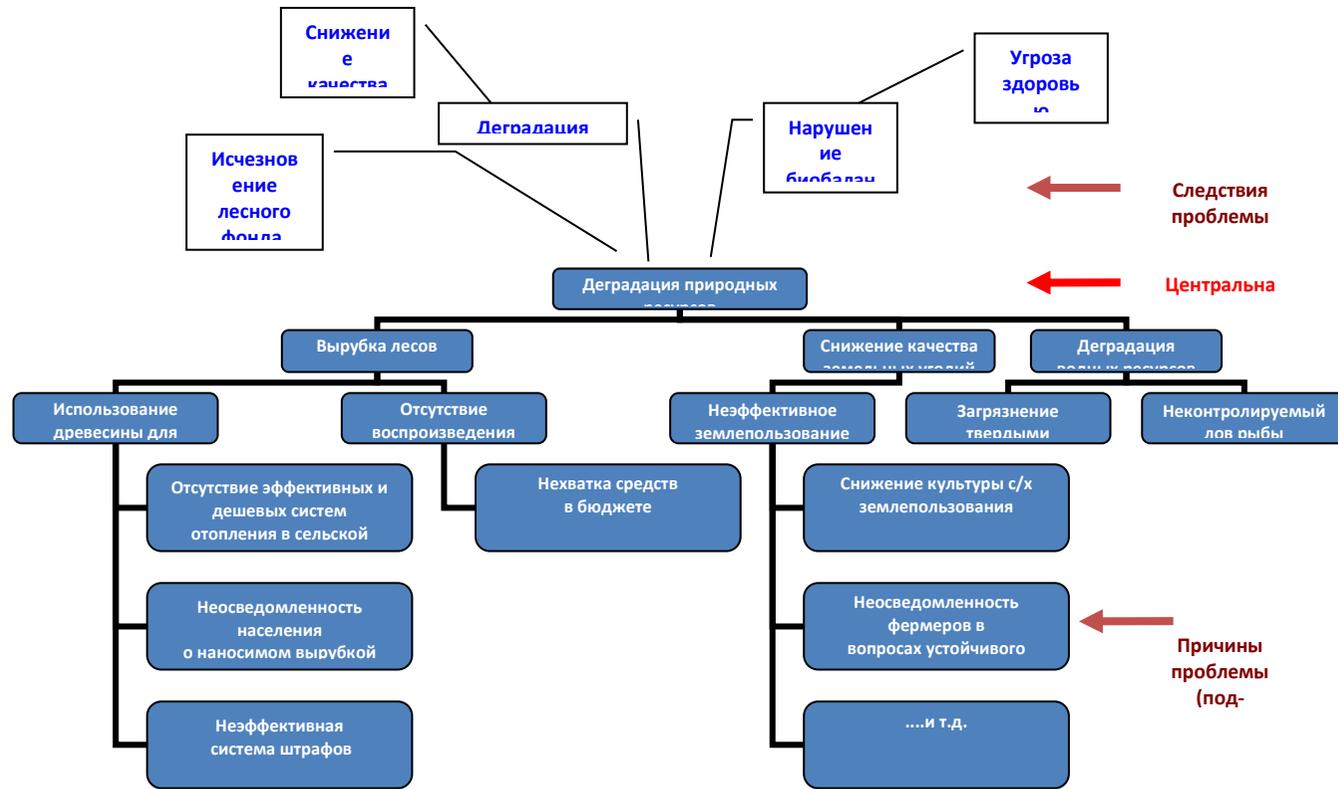
- Реформа государственного управления, направленная на формирование в стране системы национального развития, главной особенностью которой являются прозрачность, подотчетность и борьба с коррупцией.
- Развитие частного сектора и привлечение инвестиций, основанное на расширении экономических свобод, укреплении прав собственности и законности, развитии государственно-частного партнерства.
- Развитие человеческого потенциала, направленное, главным образом, на увеличение объемов и качества социальных услуг бедному населению и достижение ЦРТ, активизацию участия населения в процессе развития, укрепление социального партнерства.

Таблица индикаторов Национальной стратегии развития, основанных на Целях развития тысячелетия

Цели развития тысячелетия	Индикатор НСР	2003	2010	2015
1. Искоренение крайней бедности и голода		64	48	32
	Недоедание (дети до 5 лет, %):			
	- острая форма	7,6 (2004)	5,5	3,8
	- хроническая форма	31,4 (2004)	26,0	20,9
	Дефицит йода у населения (заболевание зубом, %.)			
	- дети до 5 лет	64,0	45,1	32,0
	- женщины фертильного возраста	60,0	42,5	30,0
	Распространенность анемии (%):			
	- дети до 5 лет	37,0	26,5	18,5
	- женщины фертильного возраста	48,0	34,0	24,0
	Распространенность А-витаминной недостаточности у детей до 5 лет, %	51,8 (2002)	36,4	25,9
2. Обеспечение всеобщего основного образования	Общий показатель школьной посещаемости детьми ( %)	88,0 (2004)	91,0	99,0
	Уровень грамотности населения в возрасте 15-24 лет (%)	88,4 (2004)	95,0	99,1
3. Поощрение равенства мужчин и женщин	Соотношение мальчиков и девочек в школах (%):			
	в начальных (1- 4) классах	52,0/48,0	52,0/48,0	52,0/48,0
	в основных (5-9) классах	54,4/45,6	53,4/46,6	53,0/47,0
	в 10-11 классах	53,5/46,5	53,4/46,6	53,1/46,9
	Отношение численности грамотных женщин и мужчин в возрасте 15-24 лет (%)	98/100	62	29,6
4. Сокращение детской смертности	Младенческая смертность (на 1000 живорожденных)	891	62	29,6
	Смертность среди детей в возрасте до 5 лет (на 1000 живорожденных)	1182	75	39,3

5.Улучшение охраны материнства	Материнская смертность (на 100тыс.населения)	1203	70	30
6.Борьба с ВИЧ/СПИДом, малярией и другими заболеваниями	ВИЧ/СПИД (общая численность больных)	5064 (2005)	2500	Не более 6.800
	Уровень заболеваемости малярией (на 100 тыс.населения)	37,4 (2005)	20,0	15,0
	Уровень заболевания туберкулезом (на 100 тыс. населения)	177 (2005)	145	125
	Уровень заболеваемости гельминтозами (на 100 тыс. населения)	292,9 (2004)	Не более 292,9	198
	Уровень охвата иммунизацией детей до 1 года (%)	93	95	98
	Уровень заболеваемости корью (на 100 тыс.населения)	0 (2005)	0	0
7.Обеспечение экологической устойчивости	Доля населения, использующего твердые виды топлива (%)	32,2 (2002)		
	Доступ городского населения к безопасной воде (%)	93 (2004)	96	97
	Доступ сельского населения к безопасной воде (%)	47 (2004)	64	74
	Доступ к основным санитарно-техническим средствам в городе (%)	23 (2004)	47	50
	Доступ к основным санитарно-техническим средствам на селе (%)	5 (2004)	37	65

Приложение 6. Примеры дерева проблем (экологический сектор)



## Приложение 7. Карта проекта

<i>Название проекта</i>	
<i>Сектор</i>	
<i>Стратегическая цель, задача и показатели, на достижение которых направлен проект</i>	
<i>Краткое обоснование важности проекта для достижения стратегической цели и задачи</i>	
<i>Организации/ группы, которые должны быть задействованы в реализацию проекта</i>	
<i>Целевые группы (тип, количество человек, получающих выгоду от реализации проекта)</i>	
<i>Основная деятельность, которую необходимо реализовать в рамках проекта</i>	
<i>Основные показатели успеха проекта</i>	
<i>Стоимость проекта</i>	
<i>Источники финансирования</i>	
<i>Главный исполнитель проекта и организации-партнеры</i>	

**Приложение 8. Основные характеристики бизнес-среды, благоприятной для развития предпринимательства (бизнес-климата)**

<i>Составляющие бизнес-климата</i>	<i>Качественная характеристика благоприятного климата</i>	<i>Количественные параметры</i>
1. Налоговая среда	Воспринимаемая и стабильная	Количество и ставки налогов по сравнению с другими районами/регионами
2. Платежи и тарифы, регулируемые местными органами управления	Низкие	Тарифы на коммунальные услуги и другие услуги, связанные с общими факторами производства/ведения бизнеса в сравнении с другими районами/ регионами
3. Хозяйственное управление	Не ограничивает развитие производства/ ведения бизнеса	Длительность и стоимость процедур регистрации и лицензирования
4. Экологическое регулирование	Не ограничивает развитие производства/ ведения бизнеса	Местные экологические нормативы по сравнению с другими районами/ регионами
5. Трудовые ресурсы	Образованные, усердные, дешевые	Уровень образования трудоспособного населения, средние ставки зарплаты по профессиям
6. Система подготовки и отбора кадров	Развитая и поддерживаемая органами власти	Количество и потенциал организаций, которые обеспечивают профессиональное обучение, стоимость обучения
7. Система информационного обеспечения и обучения предпринимателей и менеджеров	Доступная	Потенциал организаций, предоставляющих обучение предпринимателям, стоимость их услуг
8. Система общих услуг для бизнеса (банки, консультации)	Доступная	Потенциал организаций, обслуживающих бизнес
9. Инвестиционный капитал и кредиты	Доступные	Ставки долгосрочных кредитов, число банков и инвестиционных фондов, кредитных организаций
10. Экспортные барьеры	Отсутствуют или низкие	Экспортные пошлины, время, затрачиваемое на оформление таможенных документов
11. Программы поддержки предпринимательства	Эффективные	Объем доступных льгот, реальная деятельность органов власти для поддержки предпринимательства
12. Льготы инвестирующим предприятиям	Существенные	Часть инвестиций, которая дотируется из программ поддержки; льготы инвесторам
13. Земельные наделы и производственные помещения	Есть в наличии и недорогие	Время, затрачиваемое на получение земли, стоимость земли; стоимость аренды помещений
14. Сотрудничество бизнес	Открытое, честное,	Количество ассоциаций и

структур между собой	доброжелательное	клубов предпринимателей, условия вступления, их степень влияния на власть
15. Имидж места, престиж	Благоприятный	Количество филиалов зарубежных фирм, банков, торговых представительств, международные связи
16. Местные органы власти	Доступные для контактов и готовые к сотрудничеству	Время, необходимое на получение согласований Наличие, объем и частота неформальных платежей (мелкая коррупция)
17. Криминогенная обстановка	Контролируемая	Затраты на охрану и сопутствующие платежи
18. Политическая ситуация	Стабильная	Вероятность смены политического курса
19. Стоимость жизни (жилье, товары, услуги)	Посильная	Цены на жилье, стоимость потребительской корзины
20. Качество жизни (культура, спорт, окружающая среда, безопасность, образование, общение, сервис)	Высокое	Обеспеченность социально-бытовой инфраструктурой, структура населения по доходам и типам занятости

Приложение 9. Пример логической цепочки экономического сектора

<b>Проблема</b>	<b>Стратегическая цель</b>	<b>Задачи</b>	<b>Меры/ деятельность (которые потом будут трансформироваться в проекты)</b>	<b>Индикаторы (показатели) успеха к 2016 г.</b>
<p><i>Недостаточный уровень интенсивности с/х производства (садоводства и виноградарства)</i></p>	<p><i>1. Повысить производительность сельского хозяйства через повышение рентабельности и внедрение новых технологий</i></p>	<p><i>1.1. Повысить уровень использования земель сельскохозяйственного назначения</i></p> <p><i>1.2.....</i></p>	<p><i>1.1.1 Инвентаризация и определение собственников необрабатываемых земель</i></p> <p><i>1.1.2 Обучение собственников земли методам эффективного и устойчивого землепользования</i></p> <p><i>.....</i></p>	<p><i>1.1 Повышение доли используемых с/х земель на 10%</i></p>

Приложение 10. Пример логической цепочки для социального сектора

<b>Проблема</b>	<b>Стратегическая цель</b>	<b>Задачи</b>	<b>Меры/ деятельность (которые потом будут трансформироваться в проекты)</b>	<b>Индикаторы (показатели) успеха к 2016 г.</b>
<p><i>Недостаточно качественное образование и неполный охват ввиду слабой материально-технической базы и недостаточного финансирования отрасли</i></p>	<p><i>2. Достичь соответствия образования общенациональным стандартам</i></p>	<p><i>2.1. Инвестировать в материально-техническую базу</i></p> <p><i>2.2. Обеспечить полный охват начальным и средним образованием детей соответствующего возраста</i></p>	<p><i>2.1.1 Открытие надомных детских дошкольных групп в сельской местности</i></p> <p><i>2.1.2 Капремонт начальных школ с селе А и Б</i></p> <p><i>2.1.3 Обновление учебной базы средних школ (мебель, оборудование, наглядные и учебные материалы)</i></p> <p><i>2.1.4 .....</i></p> <p><i>2.2.1 Проведение информационной кампании для родителей (фокус – на посещение школы девочками)</i></p> <p><i>2.2.2 Выявление случаев непосещения школы детьми и индивидуальная работа с родителями</i></p> <p><i>2.2.3 .....</i></p>	<p><i>2.1 Как мин 80% детей дошкольного возраста обеспечены местами в детских садах и надомных группах, как мин 70% уровень посещаемости</i></p> <p><i>2.2 100% охват начальным и средним образованием детей соответствующего возраста</i></p>

Приложение 11. Пример логической цепочки для сектора инфраструктуры

<b>Проблема</b>	<b>Стратегическая цель</b>	<b>Задачи</b>	<b>Меры/ деятельность (которые потом будут трансформироваться в проекты)</b>	<b>Индикаторы (показатели) успеха к 2016 г.</b>
<p>Отсутствие доступа к питьевой воде и низкое качество воды</p>	<p>3. Расширить доступ к питьевой воде и повысить качество воды</p>	<p>3.1. Осуществить строительство и реконструкцию систем питьевого водоснабжения</p> <p>3.2. Улучшить системы управления питьевым водоснабжением</p>	<p>3.1.1 Разработка проектно-сметной документации и строительство систем водоснабжения в селах А и Б</p> <p>3.1.2 Замена изношенного оборудования насосных станций в селах В и Г</p> <p>3.1.3 Оценка состояния и обустройство санитарных зон источников питьевого водоснабжения</p> <p>3.1.4 .....</p> <p>3.2.1 Организация ассоциаций водопользователей питьевого водоснабжения в сельской местности (информ работа, регистрация, обучение)</p> <p>3.2.2 Пересмотр тарифов оплаты за питьевую воду (дифференциация тарифов в зависимости от себестоимости воды)</p> <p>3.2.3 Введение энергосберегающих технологий в секторе (региональная программа энергосбережения)</p> <p>3.2.4 Расширение системы измерения уровня потребления воды в городской местности (установка счетчиков, стимулирование установки отсроченной оплаты)</p>	<p>3.1 Как мин 80% сельского населения имеет доступ к чистой питьевой воде</p> <p>3.2а Повышение уровня собираемости платы за воду как мин на 20%</p> <p>3.2б Как мин в 70% сел функционируют ассоциации водопользователей к</p>

## Приложение 12. Контрольный список мер по подготовке города/района к ЧС

- Определить населённые пункты наиболее подверженные стихийным бедствиям;
- Определить список домохозяйств, подлежащих переселению и эвакуации из опасных зон;
- Провести анализ данных по ущербу, нанесённому стихийными бедствиями по отраслям (образованию, здравоохранения, сельского хозяйства, строительство и производственная инфраструктура и т.д.);
- Определить наиболее уязвимые слои населения;
- Составить список профилактических мероприятий по смягчению возможных последствий стихийных бедствий;
- Определить системы управления и реагирования на стихийные бедствия и ЧС;
- Определить потенциал региона в проведении мероприятий по подготовке к стихийным бедствиям, предупреждению и реагированию на них;
- Оценить потенциал международных организаций, осуществляющих деятельность на данной территории;
- Оценить потенциал невоенизированных формирований и спасательных групп и состояния существующей системы связи и оповещения при ЧС.

Приложение 13. Пример логической цепочки для экологического сектора

<b>Проблема</b>	<b>Стратегическая цель</b>	<b>Задачи</b>	<b>Меры/ деятельность (которые потом будут трансформироваться в проекты)</b>	<b>Индикаторы (показатели) успеха к 2016 г.</b>
<i>Деградация природных ресурсов</i>	<i>4.Снизить темпы деградации природных ресурсов (лесных, земельных, водных)</i>	<i>4.1. Сохранить и увеличить лесной фонд  4.2. ....</i>	<i>4.1.1 Программа воспроизводства лесного фонда с привлечением населения (труд) и частного сектора (саженцы) 4.1.2 Введение более строгих мер наказания случаев несанкционированной вырубki (поднятие штрафов) 4.1.3 Переорганизация системы заготовки и распределения древесины для отопления (ужесточение контроля) 4.1.4 Информационная кампания с вовлечением СМИ о вреде, наносимым вырубкой леса  4.1.6 Пропаганда и введение на пилотной основе альтернативных систем отопления и энергосберегательных технологий</i>	<i>4.1 Увеличение лесного фонда как минимум на 5%</i>

Приложение 14. Пример логической цепочки для управленческого компонента

<b>Проблема</b>	<b>Стратегическая цель</b>	<b>Задачи</b>	<b>Меры/ деятельность (которые потом будут трансформироваться в проекты)</b>	<b>Индикаторы (показатели) успеха к 2016 г.</b>
Недостаточно развитый потенциал местных органов власти в управлении социально-экономическим развитием	5.Повысить потенциал местных органов власти в управлении социально-экономическим развитием	5.1. Совершенствовать систему сбора и анализа данных  5.2. ....	5.1.2 Совершенствование существующей системы сбора данных, чтобы она отвечала требованиям мониторинга ПР, внесение дополнительной информации по согласованию с Госкомстатом  5.1.3 Обучение специалистов-статистов на уровне джамоатов работе с новой системой  5.2.1 .....	5.1 Использование усовершенствованной компьютеризированной системы сбора статистических данных в джамоате  .....

**Приложение 15. Пример Распоряжения о создании органа, ответственного за координацию и мониторинг реализации ПР**

Распоряжение от ..... № .....

О Создании РГ по реализации и мониторингу Плана социально-экономического развития джамоата на ..... г.г.

В целях эффективной реализации и мониторинга Плана социально-экономического развития джамоата на ...г.г.

1. Создать РГ с представительством органов власти, частного сектора и гражданского общества в составе:

Представители исполнительного аппарата джамоата

.....

Представители махллинских советов

.....

Представители гражданского сектора и местной общественной интеллигенции

.....

Представители частного сектора

.....

2. Обязанности Председателя РГ совета возложить на Заместителя Председателя джамоата по экономическим вопросам .....

3. На группу возложить следующие задачи по координации реализации Плана развития джамоата на ... г.г.,

- Подготовка и утверждение среднесрочных и ежегодных планов реализации Плана как общих, так и секторальных,

- Интеграция планов реализации Плана в ежегодные планы и бюджет района,

- Разработка конкретных проектов, направленных на реализацию Плана и достижение поставленных ею задач,

- Привлечение доноров и мобилизация внебюджетных средств для финансирования проектов в рамках Плана развития джамоата,

- Мониторинг хода реализации Плана и исполнения конкретных проектов,

- Подготовка ежегодных мониторинговых отчетов и открытых общественных слушаний по результатам реализации Плана развития джамоата,

- Предоставление информации общественности и всем заинтересованным лицам о ходе реализации Плана развития джамоата на .. г.г.

4. Назначить секретариат РГ для ведения всей подготовительной и текущей оперативной работы, обеспечивающей эффективное функционирование РГ в составе:

.....

5. Определить рабочее место секретариата в помещении .....

6. Начальникам всех Управлений оказать всяческую поддержку работе РГ.

Председатель джамоата

Дата

**Приложение 16. Предлагаемая форма ежегодного отчета о мониторинге прогресса реализации ПР джамоата**

**Отчет о мониторинге Программы развития джамоата ..... на .... г.г.**

**Ситуация по результатам .... г.г.**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1. Введение                         | Краткое описание основных событий, важных аспектов в развитии района за прошедший год, включая важные изменения ситуации внутри джамоата (если таковые были) и новые внешние факторы (если таковые появились), которые повлияли или могут повлиять на реализацию ПР. |
| 2. Обзор прогресса в реализации ПР  | Таблица с посекторными целями, задачами, мерами и показателями и информацией об их исполнении/ достижении.   |
| 3. Финансирование реализации ПР     | Таблица с плановыми показателями финансирования ПР и фактическим состоянием финансирования за прошедшие годы.  |
| 4. Необходимые изменения            | Обоснование необходимых изменений/ модификаций в ПР (если таковые необходимы).   |
| 5. План и бюджет на предстоящий год | Детальный план и бюджет исполнения ПР на предстоящий год.  |

## ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОБЩЕСТВЕННЫХ СЛУШАНИЯХ

\_\_\_\_\_

*наименование района*

### Глава 1. Общие положения

#### **1. Предмет правового регулирования**

Настоящее Положение определяет порядок организации и проведения общественных слушаний в городе/районе \_\_\_\_\_ - далее «район» и входящих в него территориально-административных единиц – джамоатов – далее «джамоат».

#### **2. Правовая основа публичных слушаний**

Правовую основу проведения публичных слушаний в районе и джамоате составляют Закон \_\_\_\_\_, настоящее Положение.

#### **3. Термины и определения, используемые в настоящем Положении**

3.1. Публичные слушания - одна из форм непосредственного участия населения в осуществлении управления на местном уровне.

3.2. Территория проведения публичных слушаний - территория района или соответствующего джамоата, а также населенный пункт, часть населенного пункта, иная территория, на которой проводятся публичные слушания в соответствии с настоящим Положением и местным правовым актом о назначении публичных слушаний.

3.3. Организатор публичных слушаний (далее – Организатор) - районный орган власти (в случае города/района) или местного самоуправления (в случае джамоата), должностное лицо, соответствующая комиссия/ рабочая группа или иной орган, созданный для подготовки проекта/ программы\ вопросов, выносимых на общественные слушания.

#### **4. Срок проведения общественных слушаний**

Общественные слушания проводятся в течение 30 дней со дня принятия местного правового акта о назначении общественных слушаний.

### Глава 2. Вопросы, выносимые на общественные слушания

#### **5. Вопросы, выносимые на общественные слушания в обязательном порядке.**

На общественные слушания в обязательном порядке выносятся:

1. проекты планов и программ развития района или джамоата;
2. проект решения о местном бюджете на очередной финансовый год и проект решения об утверждении отчета об исполнении местного бюджета;

#### **6. Иные проекты местных правовых актов, выносимые на общественные слушания**

На общественные слушания могут быть вынесены иные проекты местных правовых актов по инициативе населения или по инициативе Председателя районного органа власти (в случае района) и по инициативе Председателя джамоата (в случае джамоата).

### Глава 3. Гарантии прав граждан на участие в общественных слушаниях

#### **7. Право граждан на участие в общественных слушаниях**

Правом на участие в общественных слушаниях обладают лица, проживающие на территории проведения общественных слушаний и достигшие ко дню проведения общественных слушаний 16-летнего возраста.

## **8. Право инициирования проведения общественных слушаний**

Граждане Республики Таджикистан, проживающие на территории проведения общественных слушаний и достигшие к моменту выдвижения инициативы о проведении общественных слушаний 18-летнего возраста, имеют право выдвижения инициативы о проведении общественных слушаний, реализуемое в порядке, установленном пунктом 14 настоящего Положения.

## **9. Гарантии заблаговременного оповещения**

9.1. Лицам, указанным в пункте 7 настоящего положения, гарантируется заблаговременное - не менее чем за 10 дней до дня проведения общественных слушаний - оповещение о предстоящих общественных слушаниях.

9.2. Оповещение осуществляется посредством опубликования (обнародования) местного правового акта о назначении общественных слушаний в средствах массовой информации в порядке, установленном для официального опубликования (обнародования) местных правовых актов, иной официальной информации. Также оповещение может осуществляться посредством размещения местного правового акта о назначении общественных слушаний на официальном сайте города/района или джамоата в сети «Интернет», расклеивания его копий в специально отведенных местах, рассылки по месту жительства граждан.

## **10. Гарантии получения информации, необходимой для участия в общественных слушаниях**

10.1. Лицам, указанным в пункте 7 настоящего Положения, гарантируется заблаговременное ознакомление с проектом местного правового акта, получение иной информации, необходимой для участия в общественных слушаниях.

10.2. Проект местного правового акта, выносимый на общественные слушания, оформленный в качестве приложения к правовому акту о назначении общественных слушаний, доводится до сведения граждан, проживающих на территории проведения общественных слушаний, в соответствии с пунктом 9.2. настоящего Положения.

Иной проект местного правового акта, выносимый на общественные слушания, подлежит опубликованию (обнародованию) в порядке, установленном для официального опубликования (обнародования) местных правовых актов, иной официальной информации не менее чем за 10 дней до дня проведения общественных слушаний. Проект местного правового акта дополнительно может размещаться на официальном сайте города/района или джамоата в сети «Интернет».

10.3. Гражданам гарантируется получение иной информации, необходимой для участия в общественных слушаниях, в порядке, установленном настоящим Положением.

## **11. Иные гарантии прав граждан на участие в общественных слушаниях**

Гражданам гарантируется изложение своего мнения по вопросу, проекту местного правового акта, вынесенного на общественные слушания, как в устной, так и в письменной форме в порядке, установленном настоящим Положением.

## **Глава 4. Порядок выдвижения инициативы о проведении общественных слушаний**

### **12. Субъекты выдвижения инициативы о проведении общественных слушаний**

Правом выдвижения инициативы проведения общественных слушаний обладают граждане Республики Таджикистан, проживающие на территории проведения общественных слушаний и достигшие к моменту выдвижения инициативы о проведении общественных слушаний 18-летнего возраста, Председатель городского/районного органа власти и представительный орган города/района (в случае города/района) и Председатель джамоата и представительный орган джамоата (в случае джамоата).

### **13. Вопросы, выносимые на общественные слушания по инициативе Председателя местного органа власти и представительного органа города/района (в случае района) и Председателя джамоата и представительного органа джамоата (в случае джамоата)**

Председатель городского/районного органа власти (в случае района) или Председатель джамоата (в случае джамоата), в обязательном порядке иницирует проведение общественных слушаний по проектам местных правовых актов, указанным в пункте 5 настоящего Положения.

Представительный орган города/района (в случае района) и представительный орган джамоата (в случае джамоата) в обязательном порядке иницирует проведение общественных слушаний по проектам местных правовых актов, указанным в пункте 5 настоящего Положения.

#### **14. Порядок выдвижения инициативы проведения общественных слушаний гражданами, проживающими на территории проведения общественных слушаний**

Граждане, проживающие на территории проведения общественных слушаний и достигшие к моменту выдвижения инициативы о проведении общественных слушаний 18-летнего возраста, реализуют право выдвижения инициативы проведения общественных слушаний по вопросу, проекту местного правового акта, указанному в пункте 5 настоящего Положения в порядке, установленном Положением о правотворческой инициативе граждан.<sup>19</sup>

#### **15. Порядок реализации инициативы проведения общественных слушаний Председателем районного органа власти, представительным органом города/района (района) и Председателя джамоата и представительного органа джамоата (в случае джамоата)**

Инициатива Председателя районного органа власти, представительного органа района (в случае района) или Председателя джамоата, представительного органа джамоата (в случае джамоата) о проведении общественных слушаний отдельны правовым актом не оформляется. Инициатор проведения общественных слушаний указывается в местном правовом акте о назначении общественных слушаний, принятом Председателем районного органа власти или представительным органом города/района (в случае района) или Председателем джамоата или представительного органа джамоата (в случае джамоата).

### **Глава 5. Порядок назначения общественных слушаний**

#### **16. Должностное лицо, орган местного управления, уполномоченные на назначение общественных слушаний**

Общественные слушания, проводимые по инициативе населения или представительного органа района, назначаются представительным органом района (в случае района) или представительным органом джамоата (в случае джамоата).

Общественные слушания, проводимые по инициативе Председателя районного органа власти, назначаются Председателем районного органа власти. Публичные слушания, проводимые по инициативе Председателя джамоата, назначаются Председателем джамоата.

Назначение общественных слушаний оформляется местным правовым актом, принимаемым представительным органом района или Председателем районного органа власти (в случае района) или принимаемым представительным органом джамоата или Председателем джамоата (в случае джамоата).

#### **17. Содержание местного правового акта о назначении общественных слушаний**

Местный правовой акт о назначении общественных слушаний в обязательном порядке должен содержать:

- а) ссылку на инициатора вынесения вопроса, проекта местного правового акта на общественные слушания.
- б) формулировку вопроса, наименование проекта местного правового акта, вынесенного на общественные слушания;
- в) указание на территорию проведения общественных слушаний;
- г) дата, время и место проведения общественных слушаний;
- д) указание на Организатора;
- е) способ ознакомления с текстом проекта выносимого на общественные слушания правового акта, получения иной информации, необходимой для участия в общественных слушаниях;

---

<sup>19</sup> Примечание! Правотворческая инициатива либо оегулируется отдельным положением, либо основные правила и процедуры необходимо описать дополнительно в ланном Положении.

ж) перечень мероприятий, необходимых для организации и проведения общественных слушаний, в виде календарного плана с указанием мероприятия, сроков исполнения, ответственного исполнителя.

При вынесении проекта нормативного правового акта на общественные слушания, последний должен быть оформлен как приложение к местному правовому акту о назначении общественных слушаний.

## **Глава 6. Сроки, порядок организации и проведения общественных слушаний**

### **18. Лицо, уполномоченное на организацию проведения общественных слушаний**

Организацию общественных слушаний осуществляет Организатор.

### **19. Мероприятия по организации общественных слушаний**

19.1. В ходе организации проведения общественных слушаний Организатор осуществляет мероприятия, предусмотренные местным правовым актом о назначении общественных слушаний, в том числе заблаговременное оповещение граждан о проведении общественных слушаний, предоставление иной информации, необходимой для участия в общественных слушаниях, осуществляет подготовку помещения для проведения общественных слушаний (в т.ч. наличие посадочных мест).

19.2 Организатор осуществляет свод и обобщение заблаговременно поступивших от граждан, иных заинтересованных лиц замечаний и предложений на проект местного правового акта, вынесенного на общественные слушания.

### **20. Лицо, уполномоченное по проведению общественных слушаний**

Общественные слушания проводит Организатор.

### **21. Установление числа граждан, участвующих в общественных слушаниях**

До начала общественных слушаний Организатор устанавливает число граждан, принимающих участие в общественных слушаниях, проверяет право граждан на участие в общественных слушаниях (достижение 16-летнего возраста, проживание на территории проведения общественных слушаний).

### **22. Председатель общественных слушаний**

Ведение общественных слушаний осуществляет Организатор, либо представитель Организатора - далее Председатель.

### **23. Регламент проведения общественных слушаний**

До начала общественных слушаний Председатель информирует о регламенте проведения общественных слушаний (планируемое время начала и окончания общественных слушаний, время выступления по обсуждаемому вопросу, проекту местного правового акта, называет председателя, секретаря общественных слушаний). По предложению участников общественных слушаний в регламент могут быть внесены изменения.

### **24. Протокол общественных слушаний**

24.1. Организатор обеспечивает ведение протокола общественных слушаний

24.2. Ведение протокола общественных слушаний возлагается на секретаря, назначенного Организатором.

24.3. В протоколе в обязательном порядке указываются:

- а) дата, время и место проведения общественных слушаний;
- б) число граждан, участвующих в общественных слушаниях;
- в) вопрос, проект местного правового акта, вынесенный на общественные слушания;
- г) председатель, секретарь общественных слушаний, лица, приглашенные на общественные слушания;

д) кратко излагаются выступления председателя, иных лиц, участвующих в общественных слушаниях, поступившие вопросы, замечания и предложения;

е) итоги голосования по вопросу, проекту местного правового акта, вынесенному на общественные слушания;

ж) решение, принятое по результатам общественных слушаний.

К протоколу приобщаются замечания, предложения, поступившие от граждан, иных лиц в письменном виде для внесения в протокол общественных слушаний.

24.4. Протокол подписывает председатель и секретарь общественных слушаний с указанием даты подписания.

## **25. Обсуждение вопроса, проекта местного правового акта, вынесенного на общественные слушания**

25.1. Обсуждение вопроса, проекта местного правового акта, вынесенного на общественные слушания, начинается с доклада Организатора, либо уполномоченного им лица, который кратко излагает основное содержание вопроса, проекта правового акта, аргументирует необходимость принятия проекта местного правового акта, вынесенного на общественные слушания, информирует о предложениях и замечаниях, поступивших до дня проведения общественных слушаний.

25.2. После выступления докладчика выступает представитель инициативной группы, если общественные слушания проводятся по инициативе граждан.

25.3. После выступления докладчика и представителя инициативной группы в случае, предусмотренном пунктом 25.2. настоящего Положения, вправе выступить приглашенные лица, граждане, участвующие в проведении общественных слушаний.

25.4. Продолжительность выступлений определяется регламентом проведения общественных слушаний. Каждому из выступающих могут быть заданы вопросы.

## **26. Решение по результатам общественных слушаний**

26.1. После завершения обсуждения вопроса, проекта местного правового акта, вынесенного на общественные слушания, принимается одно из следующих решений:

- а) одобрение вопроса, проекта местного правового акта в предложенной редакции;
- б) одобрение проекта местного правового акта с учетом замечаний, высказанных в ходе общественных слушаний;
- в) отклонение вопроса, проекта местного правового акта.

26.2. Решение принимается открытым голосованием путем подачи голоса «за», «против», «воздержался». Каждый из граждан, обладающих правом участия в общественных слушаниях, наделен одним голосом.

26.3. Решения, принятые по итогам обсуждения на общественных слушаниях, носят рекомендательный характер.

## **Глава 7. Опубликование (обнародование) результатов общественных слушаний**

### **27. Заключение о результатах общественных слушаний**

27.1. На основании протокола о проведении общественных слушаний в течение 3 рабочих дней со дня проведения общественных слушаний Организатор составляет заключение о результатах общественных слушаний, в котором в обязательном порядке указываются:

- а) формулировку вопроса, наименование проекта местного правового акта, вынесенного на общественные слушания;
- б) дата, время и место проведения общественных слушаний;
- в) количество граждан, принявших участие в общественных слушаниях;
- г) количество голосов, поданных "за" или "против", а также количество воздержавшихся по вопросу, проекту муниципального правового акта, вынесенных на общественные слушания;
- д) решение по результатам общественных слушаний.

27.2. Заключение подписывает Организатор или его представитель.

## **28. Опубликование (обнародование) заключения о результатах общественных слушаний**

В течение трех рабочих дней со дня *подготовки* заключения о результатах общественных слушаний Организатор направляет заключение соответствующему должностному лицу, органу местного управления и обеспечивает его опубликование (обнародование) в порядке, установленном для официального опубликования (обнародования) местных правовых актов, иной официальной информации. Дополнительно заключение может быть размещено на официальном сайте города/района или джамоата в сети «Интернет».

## **Глава 8. Финансирование общественных слушаний**

### **29. Расходы, связанные с организацией и проведением общественных слушаний**

Расходы, связанные с организацией и проведением общественных слушаний, осуществляются за счет средств местного бюджета, за исключением случая, предусмотренного п. 36 настоящего положения.

## **Глава 9. Особенности проведения общественных слушаний по Программам социально-экономического развития района и джамоата**

### **30. Время, сроки и частота проведения общественных слушаний**

30.1. Общественные слушания по проекту Программы или Плана социально-экономического развития района или джамоата проводятся единовременно до утверждения Программы или Плана социально-экономического развития района или джамоата, соответственно представительным органом власти города/района или джамоата.

30.2. Общественные слушания по результатам реализации Программы или Плана социально-экономического развития района или джамоата проводятся ежегодно, в начале каждого года (не позднее 1 марта) по результатам за предыдущий год.

30.3. Срок проведения общественных слушаний по проекту Программы или Плана социально-экономического развития района или джамоата или по результатам реализации Программы или Плана социально-экономического развития района или джамоата, с момента оповещения жителей района или соответствующего джамоата о времени и месте их проведения до дня опубликования заключения о результатах общественных слушаний не может быть менее одного месяца и более трех месяцев.

### **31. Территория проведения общественных слушаний**

31.1. Общественные слушания по проекту Программы социально-экономического развития района и по результатам реализации Программы социально-экономического развития района проводятся в районном центре.

31.1. Общественные слушания по проекту Плана социально-экономического развития джамоата и по результатам реализации Плана социально-экономического развития джамоата проводятся в населенном пункте, являющимся официальным центром джамоата.

### **32. Дополнительные гарантии прав граждан на участие в общественных слушаниях**

32.1. При вынесении на общественные слушания проекта Программы социально-экономического развития города/района и Плана социально-экономического развития джамоата в обязательном порядке подготавливаются раздаточные материалы с описанием основных направлений Программы/ Плана, проводятся выступления представителей районного органа власти, разработчиков проекта Программы/ Плана на собраниях жителей, в печатных средствах массовой информации, по радио и телевидению.

32.1. Участники общественных слушаний вправе представить Организатору свои предложения и замечания, касающиеся проекта Программы/ Плана социально-экономического развития района или джамоата и результатов реализации Программы/ Плана социально-экономического развития района или джамоата для включения их в протокол общественных слушаний

**Приложение 18. Формат типовой справки о проекте**

<i>Название проекта</i>	
<i>Главный исполнитель проекта и организации-партнеры</i>	
<i>Дата начала и (запланированного) окончания проекта</i>	
<i>Сектор</i>	
<i>Стратегическая цель, задача и показатели, на достижение которых направлен проект</i>	
<i>Основная деятельность, реализованная на момент подачи справки о проекте</i>	
<i>В случае задержки реализации деятельности проекта, дать пояснения</i>	
<i>Освоенное финансирование (в абсолютном выражении и в процентном отношении от общей стоимости проекта)</i>	
<i>В случае превышения сметной стоимости проекта дать пояснения</i>	
<i>Достижение запланированных показателей успеха проекта</i>	
<i>В случае недостижения запланированных показателей успеха проекта дать пояснения</i>	

## Приложение 19. Руководство по интеграции вопросов бедности и окружающей среды в ПР

Включение вопросов бедности и окружающей среды в ПР – это динамичный процесс. Он осуществляется ИГ по окружающей среде, в состав которой должны входить не только специалисты по окружающей среде органов власти, неправительственных организаций, но и специалисты в области сельского хозяйства, инфраструктуры, промышленности для обеспечения того, чтобы вопросы окружающей среды учитывались с меж-секторной точки зрения. Создание ИГ по окружающей среде с правильным соотношением представителей секторов, как указано выше, для разработки ПР является ответственностью РГ. Эта группа находится на одном уровне с другими ИГ (т.е с ИГ по социальным, экономическим и инфраструктурным вопросам).

Включение вопросов бедности и окружающей среды в ПР необходимо, чтобы:

1. Понять взаимосвязи между окружающей средой и экономическим развитием;
2. Использовать эти знания и понимание с целью воздействия на ПР;
3. Спрогнозировать благоприятствующие и ограничивающие развитие факторы окружающей среды;
4. Отследить достижения на местном уровне целей в области окружающей среды (блок ЦРТ №7).

При включении вопросов бедности и окружающей среды в ПР всегда будут учитываться индивидуальные особенности данной территории (в зависимости от проблем, с которыми они сталкиваются, а также потенциала местных органов управления).

Целью данного раздела является описание того, как включать вопросы бедности и окружающей среды при разработке ПР. В разделе определяются этапы («входные точки») для включения вопросов бедности и окружающей среды в процесс разработки ПР и предлагаются практические инструменты (см. таблицу ниже). Эти инструменты помогут ИГ по окружающей среде более эффективно задействовать другие сектора. Более подробное описание каждой этапа («входных точек») включения вопросов бедности и окружающей среды представлено в отдельном Руководстве по Включению Вопросы Бедности и Окружающей Среды.

Этапы (внедрение в разделы методологии)	Действия	Инструменты	Продолжительность во времени
<b>Анализ текущей ситуации</b>	Анализ существующей ситуации ИГ по окружающей среде с целью определения наиболее важных вопросов окружающей среды и их связи с приоритетами развития	Лист контрольных вопросов (приводится ниже)	½ дня
<b>Сбор информации в течение приблизительно 14 дней</b>			
<b>Постановка целей</b>	Определение ключевых экологических проблем, постановка и приоритизация целей в области окружающей среды	«Проблемное дерево», «дерево целей» и анализ альтернатив	1 день
<b>Экологический секторальный анализ</b>	Анализ секторальных целей на предмет отражения экологических вопросов	Контрольный лист вопросов (приводится ниже)	1 день
<b>Индикаторы состояния окружающей среды</b>	Индикаторы окружающей среды должны быть разработаны по всем конечным результатам и мероприятиям	Контрольный лист примеров индикаторов (приводится ниже)	½ дня

Действия, предпринимаемые ИГ по окружающей среде для разработки ПР

Действия, предпринимемые для отбора проектов	<b>Проверка (скрининг) воздействия предлагаемых проектов на состояние окружающей среды</b>	Все предложения, проанализированные на предмет воздействия на состояние окружающей среды и необходимость проведения экологической экспертизы.	Контрольный лист проверки (скрининга) (приводится ниже)	1 день
	<b>Экологическая экспертиза</b>	Внешние консультанты проведут оценку воздействия на окружающую среду по всем проектам, отобранным в процессе скрининга	Нормативные документы природоохранного законодательства РТ об экологической экспертизе.	

### Действия и инструменты по интеграции вопросов окружающей среды при разработке ПР

Предлагается четыре этапа внедрения вопросов бедности и окружающей среды в разделы ПР:



Уже при разработке видения и проведения СВОТ анализа в соответствии с данным Пособием необходимо, учесть вопросы бедности и окружающей среды. После проведения своего собственного секторального анализа ИГ по окружающей среде должна убедиться, что в общем СВОТ анализе и видении учтены вопросы бедности и окружающей среды.

Необходимо отметить важность **вовлечения общественности**. Успешное включение вопросов бедности и окружающей среды требует участия многих заинтересованных сторон, в т.ч. органов управления, неправительственных организаций, специалистов в соответствующей области, организаций гражданского общества, частного сектора, средств массовой информации, заинтересованных представителей широкой общественности и др. ИГ по окружающей среде должна организовать консультативные встречи и пригласить представителей ряда заинтересованных сторон к участию на разных этапах процесса разработки программы развития районов/городов. Представители ИГ по окружающей среде должны также принимать участие во встречах РГ других секторов с целью обеспечения того, чтобы при разработке секторальных планов учитывались вопросы бедности и окружающей среды.

Преимущества вовлечения заинтересованных сторон, особенно на начальных этапах, многочисленны. Заинтересованные стороны могут: обеспечить защиту общественных интересов, предоставить конкретные знания, опыт и ресурсы; выступать в качестве независимых наблюдателей; формировать мнение общественности и лиц, принимающих решения; осуществлять сбор информации; а также быть лидерами, обеспечивающими интеграцию вопросов бедности и окружающей среды.

#### Этап 1: Анализ текущей ситуации

Анализ текущей ситуации должен быть целенаправленным и кратким. Необходимо уже на этом этапе обеспечить понимание критически важных экологических вопросов и взаимосвязи развития и окружающей среды, а также того, как как эти вопросы соотносятся с местными приоритетами развития.

**Действие:** Анализ существующей ситуации с целью определения наиболее важных вопросов окружающей среды и их вероятной взаимосвязи с приоритетами развития (см. *Раздел 2.1*).

**Инструмент:** Анализ текущей ситуации на основе группы вопросов. Цель состоит не в определении точных ответов, подкрепляемых статистическими данными, а в коллективном обсуждении и нахождении совместных ответов в ИГ по окружающей среде на следующие вопросы:

1. Каковы основные экологические проблемы на данной территории, а также основные источники загрязнения окружающей среды (атмосферы, воды, почвы)?
2. Каковы основные источники давления на природные ресурсы (в т.ч. горнодобывающая промышленность, опустошение земель, незаконная вырубка леса и браконьерство), а также проистекающие последствия (например, загрязнение от горнодобывающей промышленности, эрозия почвы, истощение природных ресурсов, потери биоразнообразия)?
3. Каковы экологические факторы, воздействующие на миграцию, здоровье и производительность труда?
4. Насколько уязвимым является экономическое развитие и благосостояние населения по отношению к вредным факторам окружающей среды и рискам изменения климата, таким как засуха, наводнения, оползни и т.д.?
5. Каково качество окружающей среды в населенных пунктах, медицинских и образовательных учреждениях: утилизация отходов (в т.ч. бытовых) и очистка сточных вод; чистая вода, качество воздуха (наружного воздуха и воздуха в помещении); воздействие химикатов и тяжелых металлов; вредные условия производства; переносимые водой заболевания?
6. Имеются ли экологические причины недоедания (например, неплодородная почва)?
7. В какой степени доступны лесные массивы и особо охраняемые природные территории, и каково их состояние в последние годы (сокращение/расширение лесных массивов, сохранение биоразнообразия и пр.)?
8. Какая система мониторинга и контроля окружающей среды используется на данной территории и ее эффективность?

Заключительной частью этого задания является использование источников вторичных данных и упомянутого выше метода коллективного обсуждения («мозгового штурма») с тем, чтобы ответить на следующие ключевые вопросы:

1. Каковы пять основных «природных активов» на данной территории?
2. Каким образом они содействуют развитию ключевых секторов (сельского хозяйства, промышленности, инфраструктуры)?
3. Какое значение они имеют для социально-экономического развития, в частности для сокращения бедности?

Приведенные выше группы вопросов имеют лишь ориентировочный характер. ИГ по окружающей среде может использовать дополнительную группу вопросов. Учитывая экологическую специфику (как проблемы, так и возможности), определенную в рамках анализа «проблемного дерева», ИГ по окружающей среде должна будет собрать базовые статистические данные. Например, если рассматривается такой вопрос, как обезлесивание, то необходимо собрать статистическую информацию о процентном соотношении земель, занятых лесами. Если сбор базовой информации является проблематичным, ИГ по окружающей среде должна просто коллективно проанализировать серьезность вопросов, поднятых на данном этапе анализа.

## **Этап 2: Постановка целей**

Подобно всем другим секторам и их соответствующим рабочим группам, ИГ по окружающей среде должна выработать набор целей для сектора «окружающая среда» в соответствии с шагами, обозначенными в настоящем Пособии. Постановка таких целей должна быть увязана с национальными приоритетами в области окружающей среды, указанными в НСР, ДССБ-3 и других документах, регулирующих политику охраны окружающей среды. Постановка целей осуществляется ИГ по окружающей среде в три шага:

1. Определение экологических проблем при помощи метода «проблемного дерева»
2. Обращение проблем в конечные результаты «дерева целей»
3. Отбор и приоритезация конечных результатов и мер

**Действие:** Выработка набора целей в области окружающей среды для данной территории

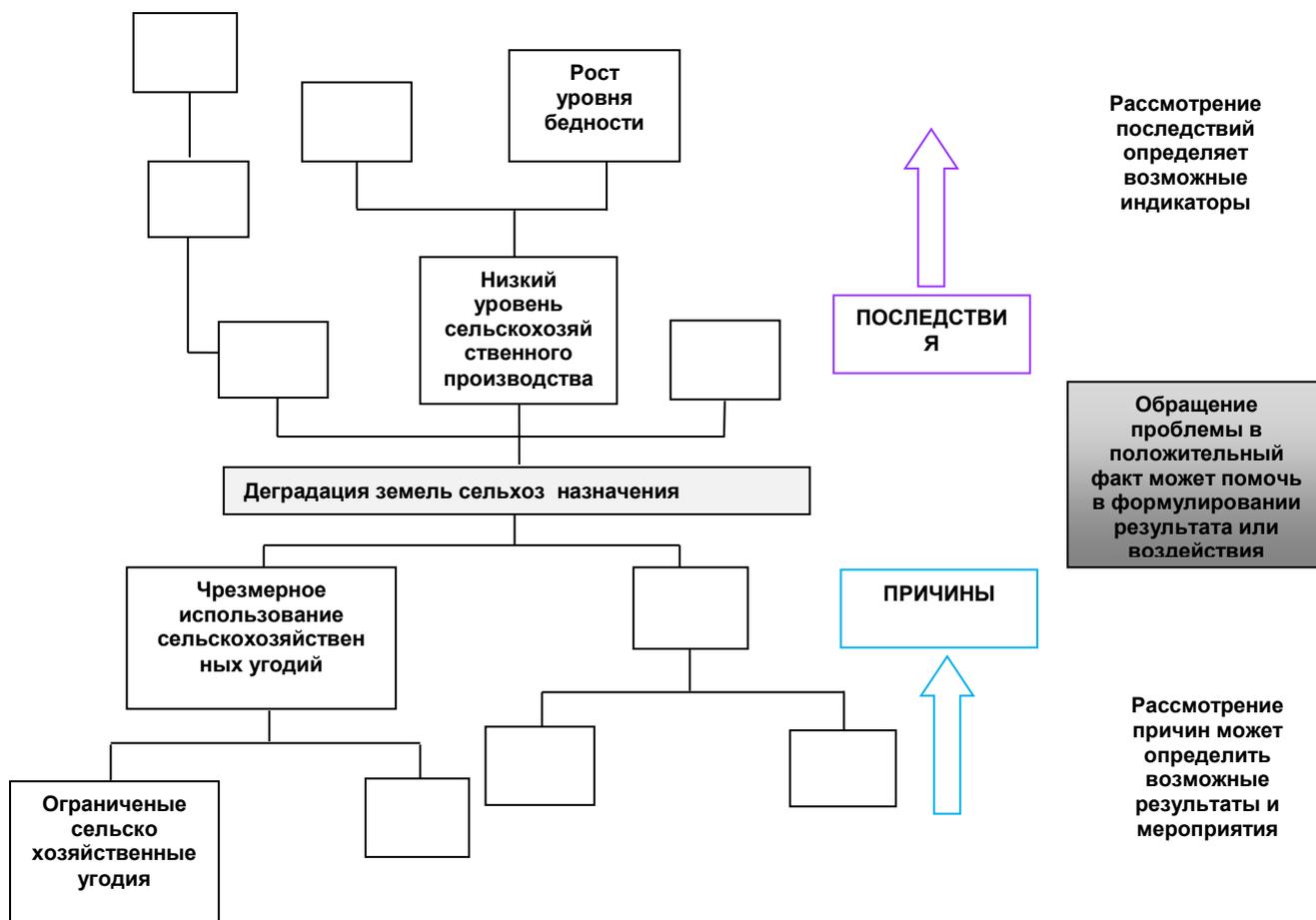
### **Инструмент 1: «Проблемное дерево»**

Разработка «проблемного дерева» предполагает определение основных экологических проблем данной территории. Эти основные проблемы известны как «центральные проблемы». Коллективно обсуждается (посредством «мозгового штурма») и картографируется каждая центральная проблема, ее основные и вторичные причины и последствия. В связи с отсутствием ресурсов для решения всех проблем рекомендуется определить максимум пять центральных проблем для каждого района/ города, но ИГ по окружающей среде может определить большее или меньшее количество центральных проблем.

Ниже приведена таблица в качестве примера:

<i>Центральная проблема</i>	<i>= деградация земель сельскохозяйственного назначения</i>
<i>Причина</i>	<i>=интенсивное использование сельскохозяйственных угодий</i>
<i>Вторичная причина</i>	<i>= ограниченная доступность сельскохозяйственных угодий</i>
<i>Последствие</i>	<i>= низкий уровень сельскохозяйственного производства</i>
<i>Вторичное последствие</i>	<i>= рост уровня бедности</i>

Схема: «Проблемное дерево»: центральная проблема – деградация земель сельскохозяйственного назначения



На этом этапе важно, чтобы при помощи «проблемного дерева» были определены и проанализированы все слабые стороны и угрозы, как показано в СВОТ. Возможно, благодаря характеру такого глубинного анализа ИГ по окружающей среде сможет выявить, что центральные экологические проблемы, определенные ею, не были должным образом отражены в СВОТ-анализе, или/и угрозы/слабые стороны, рассмотренные в СВОТ-анализе, являются скорее восприятием проблемы, а не реальной проблемой. В таком случае ИГ по окружающей среде должна будет предложить коррекции в СВОТ-анализ и формулировку видения.

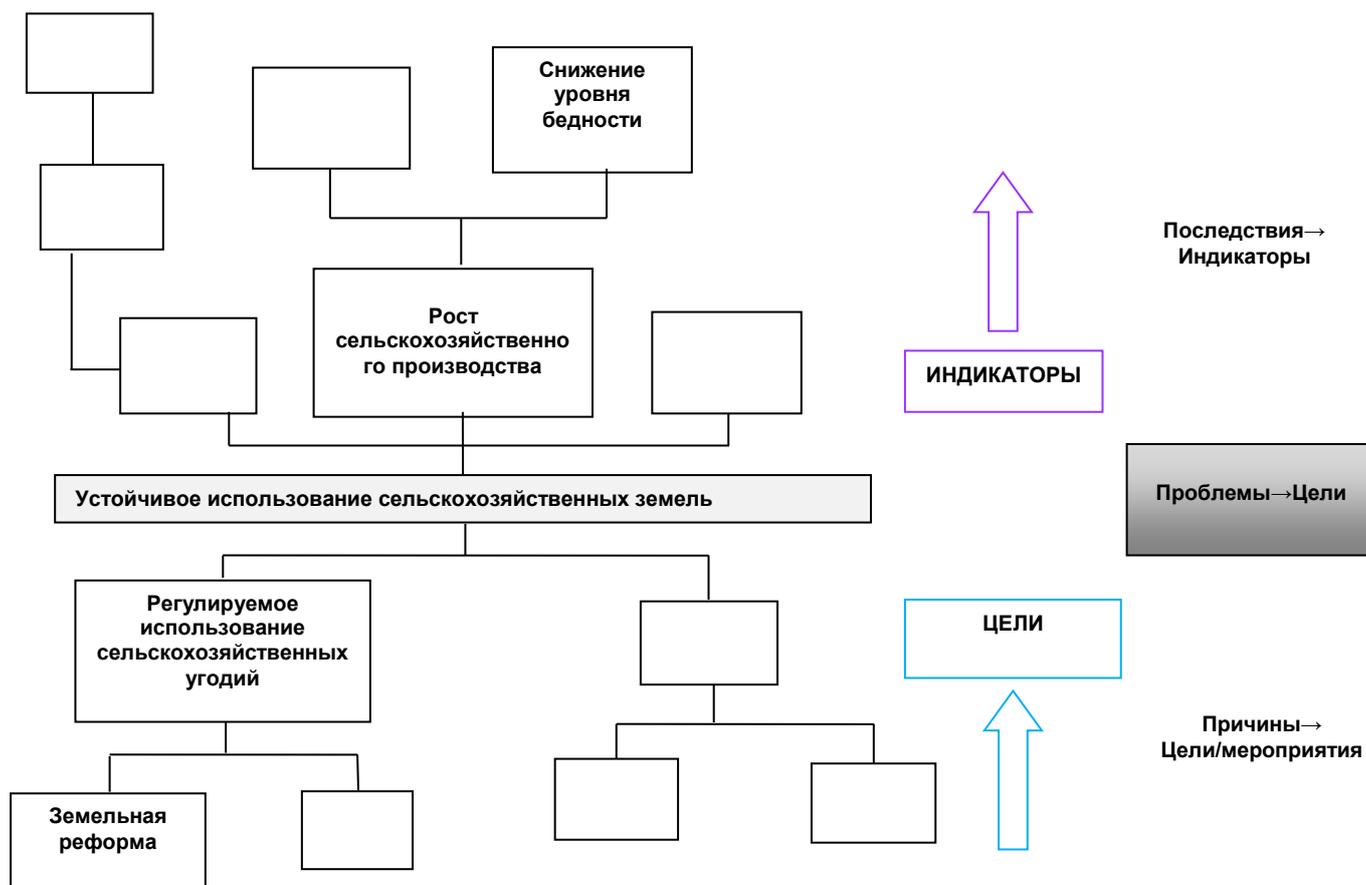
## Инструмент 2: «Дерево целей»

Как только будут определены максимум пять центральных проблем с их причинами и последствиями, можно будет выработать цели, используя метод «дерева целей». В результате обращения центральных проблем в положительный факт образуются цель или задача проекта. Аналогичным образом, причины и последствия преобразуются в результаты и индикаторы, соответственно.

Ниже приведена таблица в качестве примера:

Общая цель	= Устойчивое использование сельскохозяйственных угодий
Цель	= Регулируемое использование сельскохозяйственных угодий
Вторичная цель	= Земельная реформа
Индикатор	= Рост сельскохозяйственного производства
Вторичный индикатор	= Снижение уровня бедности

Схема: «Дерево целей»: центральная проблема – деградация земель сельскохозяйственного назначения

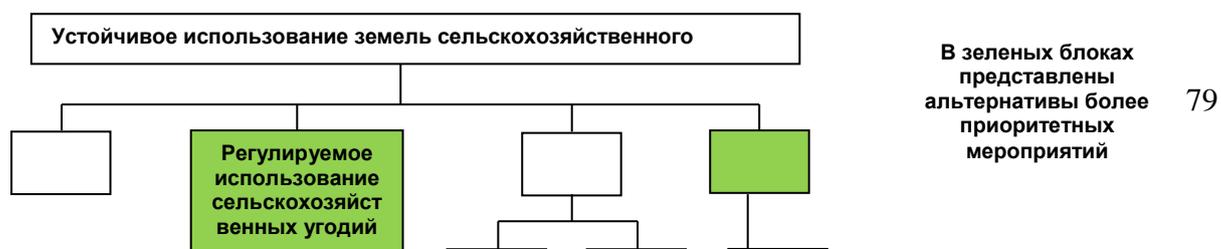


### Инструмент 3: Анализ альтернатив

Как только цели определены, их необходимо приоритезировать, поскольку, учитывая ограниченность ресурсов, едва ли возможна одновременная реализация всех целей. ИГ по окружающей среде необходимо согласовать критерии отбора, а затем рассмотреть каждую альтернативу. Критерии будут включать такие аспекты, как соответствие целей общему видению района или города, затраты и выгоды, риски.

Как только альтернативы отобраны, их необходимо преобразовать в проекты/мероприятия, а также рассчитать связанные с ними расходы. Более подробную информацию относительно выработки целей можно найти в Разделе 2.3.

Схема: Анализ видения: центральная проблема – деградация земель сельскохозяйственного назначения



### **Этап 3: Экологический секторальный анализ**

ИГ разных секторов вырабатывают секторные цели, которые затем представляются ИГ по окружающей среде на рассмотрение. Очень важно обеспечить, чтобы представители ИГ по окружающей среде также участвовали во встречах других секторальных ИГ с тем, чтобы экологические проблемы конкретного сектора и возможные меры по их решению могли быть выявлены на ранних этапах).

Экологический обзор может определить потенциальные возможности и ограничивающие факторы окружающей среды, их значение для целей/задач каждого сектора, а также может содействовать стимулированию дополнительного диалога с заинтересованным сектором, тематическими группами, специалистами и широкой общественностью. Этот обзор может также обозначить потребность в более детальной проверки (скрининге) воздействия предлагаемых проектов на состояние окружающей среды.

**Действие:** Экологический обзор всех секторальных целей. Как только будет завершен экологический обзор, его результаты будут представлены соответствующим секторным ИГ. Ожидается, что результаты экологического обзора будут включены в новую редакцию секторальных целей/мероприятий.

**Инструмент:** Данный процесс является структурированным и предусматривает коллективное обсуждение вопросов (посредством «мозгового штурма»). Вопросы разрабатываются таким образом, чтобы отразить конкретные экологические последствия секторальных планов, а также выработать предложения по смягчению экологических рисков и максимизации экологических возможностей.

Первая группа вопросов относится к существующим (первичным) условиям сектора:

1. Какие ресурсы окружающей среды необходимы для функционирования сектора?
2. Какой экологический ущерб наносит сектор?

Далее следуют вопросы, касающиеся последствий и возможностей, а также того, как можно скорректировать секторальные цели с тем, чтобы учесть эти существующие условия:

1. Отражают ли плановые проекты/мероприятия экологические причины основных проблем развития, характерных для сектора и определенные ИГ по окружающей среде?
2. Являются ли предлагаемые секторные стратегии экологически корректными?
3. Существуют ли альтернативы, которые имеют более благоприятные последствия для состояния окружающей среды при сохранении того же уровня эффективности?
4. Адекватно ли отражают предложенные секторальные индикаторы экологические факторы?

На основе анализа секторов, возможно, будет необходимо модифицировать и/или дополнить цели и задачи секторов. В частности, ИГ по окружающей среде может рекомендовать включение индикаторов бедности и окружающей среды в секторальные планы.

При представлении информации настоящего раздела рекомендуется использовать следующую матрицу

<i>Секторальные стратегии</i>	<i>Экологические вопросы, связанные с секторными</i>	<i>Рекомендации по преодолению</i>	<i>Предлагаемые индикаторы бедности</i>
-------------------------------	--	------------------------------------	---

	<i>стратегиями</i>	<i>экологических проблем (включая вопросы, не отраженные в секторальных стратегиях)</i>	<i>и окружающей среды для секторных планов</i>
<b>Сектор экономики</b>			
Сельское хозяйство			
Промышленность			
Малые и средние предприятия			
<b>Социальные сектор</b>			
Образование			
Здравоохранение			
Социальная защита			
Культура и досуг			
<b>Инфраструктурный сектор</b>			
Снабжение питьевой водой и коммунальные службы			
Транспорт и коммуникация			

#### **Этап 4: Ключевые индикаторы эффективности**

Необходимо, чтобы в своих планах секторы использовали индикаторы, отражающие вопросы бедности и окружающей среды. Анализ эффективности реализации ПР при учете этих индикаторов может стать основой ситуационного анализа при следующем процессе планирования.

**Действие:** Отбор и предложение индикаторов секторам на основе результатов секторального анализа.

**Инструменты:** Можно использовать данный перечень базовых индикаторов в качестве основы для рекомендации индикаторов состояния окружающей среды для секторов. На основе этого перечня разрабатываются дополнительные индикаторы.

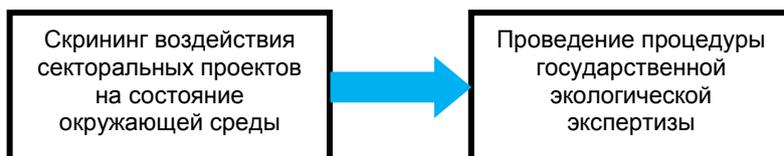
<b>Сектор</b>	<b>Индикаторы</b>
<b>Сельское хозяйство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интенсивность использования земли</li> <li>• Доля площади, занятой под органическим земледелием, от общей площади используемых сельскохозяйственных земель</li> <li>• Интенсивность использования воды в сельском хозяйстве</li> <li>• Количество используемых пестицидов и минеральных удобрений на единицу площади</li> <li>• Процентное отношение земельной площади, находящейся в неудовлетворительном мелиоративном состоянии</li> <li>• Процентное соотношение засоленных и заболоченных земель</li> <li>• % коллекторно-дренажных сетей находящихся в неудовлетворительном состоянии</li> <li>• % неработающих откачивающих мелиоративных скважин к их</li> </ul>

	<p>общему количеству</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Темп вырубки деревьев; процентное отношение земельной площади под лесами (ЦРТ7, индикатор 25)</li> </ul>
<b>Социальные услуги (Образование и здравоохранение)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отражение вопросов окружающей среды в учебных программах</li> <li>• Доля учителей, прошедших подготовку по вопросам окружающей среды</li> <li>• Доля больниц, использующих соответствующие системы утилизации отходов</li> <li>• Концентрация вредных веществ в атмосферном воздухе, в подземных и наземных водных источниках и их сравнение с нормативами</li> </ul>
<b>Инфраструктура (Транспорт Водоснабжение и очистка сточных вод Электроэнергетика)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля городского и сельского населения, имеющего устойчивый доступ к источникам питьевой воды в городской и сельской местностях (ЦРТ7, индикатор 30)</li> <li>• Доля городского населения имеющего доступ к централизованной системе канализации</li> <li>• Количество домохозяйств в сельской местности, имеющих систему канализации (ЦРТ7, индикатор 31)</li> <li>• % электроэнергии, получаемой от возобновляемых источников энергии</li> <li>• % населения, использующего древесное топливо в качестве основного вида топлива</li> <li>• % потери воды при подачи потребителю</li> <li>• Объем сточных вод, очищенных на канализационно-очистных сооружениях</li> <li>• Количество автомашин ( легковые, грузовые, автобусы и т.д.), зарегистрированных в данной местности</li> <li>• Количество людей, использующих общественный транспорт</li> </ul>
<b>Промышленность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество промышленных предприятий, имеющих Экологические Паспорта</li> <li>• Количество рабочих мест, созданных для местного населения</li> <li>• Объем выбросов вредных веществ в атмосферный воздух в промышленности</li> <li>• % уловленных вредных веществ ко всему объему выбросов в атмосферный воздух</li> <li>• Объем воды, используемой в системе оборотного водоснабжения на промышленных предприятиях</li> <li>• Количество предприятий по вторичной переработке</li> <li>• Объем образования отходов производства и потребления</li> <li>• % отходов поступающих на мусоросвалку без вторичного использования</li> <li>• Количество и сумма штрафов, наложенных и взысканных с предприятия за нарушения природоохранного законодательства</li> </ul>
<b>Управление состоянием окружающей среды и экономика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем средств, израсходованных на охрану окружающей среды, в % от ВВП</li> <li>• Количество нарушений по статьям Административного Кодекса (КОАП), относящихся к защите окружающей среды</li> </ul>

<b>природопользования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля земель, занятых лесными массивами</li> <li>• Количество и площадь Особо Охраняемых Территорий, утвержденных законодательством</li> <li>• Общее количество выбросов CO<sub>2</sub> на душу населения и на 1 дол. США ВВП</li> <li>• % изменения затрат, инвестируемых в охрану окружающей среды</li> </ul>
<b>Изменение климата</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Средняя годовая температура</li> <li>• Среднегодовой % осадков</li> <li>• Количество стихийных бедствий</li> <li>• Сумма нанесенного ущерба от стихийных бедствий</li> <li>• Выбросы антропогенных газов (оксид углерода, сернистый ангидрид, окислы азота) в промышленности (От автотранспорта и сжигание топлива населением можно рассчитать только приблизительно)</li> </ul>

### Инструменты, используемые для отбора проектов для финансирования

Существует два этапа включения вопросов бедности и окружающей среды при разработке проектов:



#### **Этап 1: Скрининг воздействия проектов на состояние окружающей среды**

Разработка проектов является важным этапом для определения возможностей для сохранения окружающей среды, рассмотрения альтернативных стратегий и результатов, а также смягчения негативного воздействия на окружающую среду. Скрининг воздействия на состояние окружающей среды выявит, необходимо ли проведение процедуры экологической экспертизы для данного проекта.

**Инструмент:** Контрольный лист скрининга воздействия проектов на состояние окружающей среды.

Для всех секторных проектов предлагается заполнить следующую таблицу с тем, чтобы определить, необходимо ли проведение процедуры экологической экспертизы данных проектов. В отношении всех предлагаемых секторных проектов будут использоваться национальные законы и положения по оценке состояния окружающей среды. Если при скрининге любого проекта на предлагаемые ниже вопросы следует ответ «да», то **проведение процедуры экологической экспертизы необходимо**. При ответе «нет» на все вопросы проведение процедуры экологической экспертизы *не требуется*.

Вопросы	Да/Нет
Приведет ли предлагаемый проект к изменению или деградации измененной, естественной среды обитания или критического местообитания?	
Окажет ли предлагаемый проект неблагоприятное воздействие на людей и общины, возможность использовать, развивать и защищать природные ресурсы и другой природный капитал?	
Будет ли оказано неблагоприятное воздействие на жизнеобеспечивающие атмосферные, водные и почвенные экосистемы?	

Приведет ли предлагаемый проект к выбросам CO <sub>2</sub> , превышающим 100,000 тонн в год (как из прямых, так и косвенных источников)?	
Приведет ли предлагаемый проект к образованию твердых отходов, которые нельзя восстанавливать, повторно использовать или утилизировать экологически безвредным способом?	
Существует ли вероятность выброса опасных веществ в результате их производства, транспортировки, обработки, хранения и использования в целях проектных мероприятий?	
Будет ли проект предусматривать мероприятия по борьбе с вредителями, в т.ч. применение пестицидов?	
Существует ли какой-либо риск аварийных ситуаций в ходе строительства или реализации проекта, которые могут воздействовать на состояние здоровья населения или окружающей среды?	

Как только идеи проектов будут сформулированы в виде проектных карт (как описано в Приложении 7), они должны будут пройти указанную выше оценку, проводимую ИГ по окружающей среде.

### **Этап 2: Проведение процедуры государственной экологической экспертизы.**

*Оценка воздействия на окружающую среду поддерживает процесс принятия взвешенных решений и помогает сформулировать проекты с целью улучшения качества их результатов.* Такая оценка включает анализ экологических рисков и возможностей и представление отчетов по результатам такого анализа.

Рекомендуется, чтобы все проекты, которые после проверки на вышеприведенные вопросы получили положительный ответ хотя бы на один вопрос, прошли процедуру государственной экологической экспертизы перед тем, как будет принято решение о их реализации. Экологическая экспертиза – это независимый анализ предложений, проводимый специалистом по вопросам окружающей среды, который анализирует все риски для окружающей среды. Цель проведения процедуры государственной экологической экспертизы – определить риски до начала реализации проектов и обеспечить наличие и соблюдение процедур по смягчению рисков на протяжении всего проекта.

**Действие:** По завершению процесса скрининга проектов на предмет их влияния на окружающую среду, представляются предложения о проведении процедуры государственной экологической экспертизы отдельных проектов.

**Инструменты:** Нормативные документы природоохранного законодательства РТ об экологической экспертизе.

Процесс проведения процедуры государственной экологической экспертизы отдельных проектов предполагает ряд шагов, некоторые из которых предусматривают участие общественности.

1. **Определение предложений:** Все проекты должны пройти проверку, независимо от очевидного воздействия на состояние окружающей среды.
2. **Скрининг:** Предварительное определение ожидаемого воздействия проекта на состояние окружающей среды. Некоторые проекты не требуют проведения процедуры государственной экологической экспертизы.
3. **Определение объемов работ (участие общественности):** Процесс определения основных вопросов и последствий для проведения общественной и государственной экологической экспертизы.
4. **Анализ воздействия:** Учитывает все важные воздействия на состояние окружающей среды, обеспечивая, чтобы ничего не было упущено.
5. **Меры по смягчению последствий:** Разработка плана мероприятий по охране окружающей среды с целью смягчению последствий при реализации проекта.

6. **Отчет о воздействии на окружающую среду:** Подготовка документа для прохождения процедуры государственной экологической экспертизы, необходимый для объективной оценки проекта, и заинтересованных сторон, требующий их комментариев
7. **Обзор (участие общественности):** С целью обеспечения полноты и качества информации, собранной в ходе государственной и общественной экологической экспертизы.
8. **Принятие решений:** Представление документов государственным структурам охраны окружающей среды, принимающим решения о реализации проектов.
9. **Реализация и последующие мероприятия (участие общественности):** Процесс мониторинга, необходимый для обеспечения реализации мероприятий по охране окружающей среды, разработанных в проекте.
10. По завершении проведения процедуры государственной экологической экспертизы по ее результатам будет рекомендован ряд мер, которые необходимо предпринять до начала проекта. Они включают: меры по смягчению последствий и мониторингу, а также сотрудничество с соответствующими заинтересованными сторонами и представление им отчетов. Конкретные мероприятия, связанные с мерами по охране окружающей среды, должны быть включены в рабочие планы и обеспечены бюджетом.