

Программа ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА  
Верховенство Закона - Гражданское общество и СМИ в Кыргызстане  
Проект: “Усиление вовлечения гражданского общества в Общественные советы в Кыргызстане”

# РУКОВОДСТВО-СПРАВОЧНИК ПО РАЗВИТИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ СОВЕТОВ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ



Проект финансируется  
Европейским Союзом

**Gsi** Gustav  
Stresemann  
Institut

Проект реализуется Институтом  
им. Густава Штресемана, г. Бонн,  
Германия



Проект реализуется Советом по  
Правам Человека, г. Бишкек,  
Кыргызстан

Бишкек 2018



**Институт Густава Штреземанна (GSI)**

Langer Grabenweg 68  
53175 Bonn-Bad Godesberg

**Доктор Ян Клаусс – Директор по стратегическому развитию GSI**

**Ханс Борн – Руководитель Проекта**

Вебсайт: [www.gsi-projects.eu/public-councils](http://www.gsi-projects.eu/public-councils)

**Национальный координатор проекта**

Кыргызская Республика, г. Бишкек, 720033  
ул.Турусбекова, 6/2

Тел./факс: +996 312 45 56 57

**Жылдыз Искакова**

Эл.почта: [jyldyz.iskakova@gsi-projects.eu](mailto:jyldyz.iskakova@gsi-projects.eu)

**Совет по Правам Человека (СПЧ)**

Кыргызская Республика, г. Бишкек, 720040  
Чуй пр., 114, каб. № 302

Тел./факс: +996 312 66 53 96

Эл.почта: [hlab.kg@gmail.com](mailto:hlab.kg@gmail.com)

Вебсайт: [www.hrab.kg](http://www.hrab.kg)



*“Усиление вовлечения гражданского общества  
в Общественные советы в Кыргызстане”*

# **РУКОВОДСТВО-СПРАВОЧНИК ПО РАЗВИТИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ СОВЕТОВ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**Бишкек 2018**

«Европейский Союз включает в себя 28 государств-членов, объединивших свои передовые достижения, ресурсы и судьбы своих народов. За 60 лет совместными усилиями им удалось создать зону стабильности, демократии и устойчивого развития, сохранив при этом культурное многообразие, личные свободы и атмосферу терпимости. Европейский Союз неуклонно стремится передавать и приобщать к своим достижениям и ценностям страны и народы, находящиеся за его пределами».

**Представительство Европейского Союза в Кыргызской Республике**

Кыргызская Республика, 720040,  
г. Бишкек, бульвар Эркиндик, 21  
Бизнес центр «Орион», 5 этаж

Тел.: +996312261002 (доп.122);

Факс: +996312261007

Эл. почта: [delegation-kyrgyzstan@eeas.europa.eu](mailto:delegation-kyrgyzstan@eeas.europa.eu)

<http://eeas.europa.eu/delegations/kyrgyzstan>

[www.facebook.com/eudelkg](http://www.facebook.com/eudelkg)

Данная публикация подготовлена при поддержке Европейского Союза. Содержание данной публикации является предметом ответственности Института им. Густава Штреземанна (GSI) и не отражает точку зрения Европейского Союза.



Проект финансируется  
Европейским Союзом

## АННОТАЦИЯ

«Руководство-справочник по развитию деятельности Малых общественных советов в Кыргызской Республике» разработан в рамках Проекта «Усиление вовлечения гражданского общества в Общественные Советы в Кыргызстане», реализуемый в партнерстве между Институтом им. Густава Штреземанна (GSI), г.Бонн, Германия и Советом по Правам Человека (СПЧ), г. Бишкек, Кыргызстан и финансируемый Европейским Союзом.

**Общая цель проекта** - содействие укреплению Верховенства права в Кыргызской Республике путем внедрения механизмов прозрачности и подотчетности, способствующие более устойчивой и эффективной деятельности Общественных Советов.

При поддержке ОО «Ресурсный центр для пожилых» в шести регионах Кыргызской Республики организованы тренинги для членов ОСГО, МОС, представителей местных сообществ, намеренных создать малые общественные советы, НПО и их партнеров из государственного сектора и органов МСУ.

### Темы тренингов:

1. **Стратегии развития страны и деятельность МОС в интересах граждан. Управление многообразием на местном уровне;**
2. **Участие МОС в улучшении качества государственных и муниципальных услуг;**
3. **Информационно-Коммуникационные Технологии.**

Материалы тренингов послужили основой для разработки данного Руководства-справочника и предназначены для тех, кто интересуется вопросами создания и развития МОС, продвижением интересов граждан и разработкой проектов и программ развития на местном уровне.

Разработчики уверены, что Руководство-справочник станет настольной книгой для тех, кто создал или намерен создать МОС.

В Приложения включены ряд методических материалов, задачей которых является помощь при разработке местных стратегий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Глоссарий .....	4
Список сокращений.....	8
Введение.....	9
<b>1. Что такое МОС и для чего он нужен?.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Стратегии развития страны и деятельность МОС в интересах граждан. Управление многообразием на местном уровне.....</b>	<b>15</b>
<b>3. Что такое управление? .....</b>	<b>22</b>
<b>4. О стратегии и стратегировании .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Участие МОС в улучшении качества государственных и муниципальных услуг .....</b>	<b>31</b>
<i>Тема 1:</i> Государственная политика в сфере услуг и участие в ней гражданского общества. Основные нормативные правовые акты.....	31
<i>Тема 2:</i> Государственные и муниципальные услуги и республиканский и местные бюджеты.....	34
<i>Тема 3:</i> Дополнительный перечень муниципальных услуг.....	37
<i>Тема 4:</i> Стандарты услуг – как основа для общественного мониторинга.....	38
<i>Тема 5:</i> Цели и технологии общественного мониторинга.....	40
<i>Тема 6:</i> Формирование списка услуг для общественного мониторинга.....	42
<i>Тема 7:</i> Контрольная закупка.....	42
<i>Тема 8:</i> Опрос «на выходе».....	43
<i>Тема 9:</i> Фокус группа.....	43
<i>Тема 10:</i> Общественное обсуждение.....	45
<b>6. Взаимодействие МОС с партнерами .....</b>	<b>46</b>
<b>7. Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ).....</b>	<b>48</b>
<i>Тема 1:</i> Что такое коммуникации? Роль коммуникаций в деятельности МОС.....	48
<i>Тема 2:</i> Типы, формы и методы коммуникаций (вертикальная, внутренняя, сетевая).....	49
<i>Тема 3:</i> 4 этапа эффективной коммуникации.....	51
<b>8. Применение IT технологий в работе Общественных Советов.....</b>	<b>53</b>
<b>9. Эдваксы и лоббирование.....</b>	<b>67</b>
<b>10. Как создать Малый Общественный Совет.....</b>	<b>70</b>
<b>11. Проектирование как инструмент достижения целей МОС.....</b>	<b>76</b>
<b>12. Управление ресурсами и механизмы взаимодействия ОМСУ и МОС в удовлетворении потребностей членов местного сообщества.....</b>	<b>84</b>
<b>Ссылки на полезные источники и публикации .....</b>	<b>89</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>91</b>

## **ГЛОССАРИЙ**

**Актуальность** – важность, значительность чего-либо для настоящего момента, современность, злободневность.

**Административный регламент государственной и муниципальной услуги** – документ, регламентирующий сроки и последовательность административных процедур (действий) исполнителя государственной или муниципальной услуги, необходимых для предоставления государственной и муниципальной услуги, включая межведомственное взаимодействие при его наличии.

**Базовый реестр муниципальных услуг** – утвержденный минимальный перечень муниципальных услуг, предоставляемых физическим и юридическим лицам муниципальными учреждениями на бесплатной и платной основе, в соответствии с полномочиями, установленными законодательством КР;

**Вербальная коммуникация** – процесс речевого обмена информацией, ведущей ко взаимному пониманию.

**Внешние коммуникации** – это коммуникации между организацией и средой.

**Внутренние коммуникации** – это любые коммуникации внутри организации.

**Видение** – ориентир для стратегического управления, включающий существенные атрибуты желаемого будущего состояния.

**Государственная услуга** – результат деятельности государственных учреждений, осуществляемой в рамках их компетенции по исполнению запроса физических и юридических лиц и направленной на реализацию прав, удовлетворение законных интересов потребителей услуг, либо исполнение обязанностей, возникающих в результате гражданско-правовых отношений.

**Государственное или муниципальное учреждение** – организация, созданная государственным органом или органом местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.

**Долевые (стимулирующие) гранты** – трансферты, предоставляемые из республиканского бюджета органам местного самоуправления, в целях стимулирования эффективного расходования бюджетных средств, средств по государственным приоритетным программам и проектам, увеличения доходов местных бюджетов и более полной мобилизации местных источников доходов.

**Дополнительный перечень муниципальных услуг** - перечень муниципальных услуг, предоставляемых потребителям по решению представительных органов местного самоуправления на бесплатной или платной основе, формируемый сверх базового реестра муниципальных услуг, исходя из потребностей местного сообщества, возможностей местного бюджета, вводимый в пределах административно-территориальной единицы.

**Доходы местного бюджета** - денежные средства, поступающие в соответствии с законодательством Кыргызской Республики в распоряжение органов местного самоуправления.

**Единое окно** – способ организации и предоставления государственных и муниципальных услуг в одном месте, начиная от подачи заявления до получения результатов оказания услуги.

**Единый реестр государственных услуг** – систематизированный перечень государственных услуг, предоставляемых потребителям государственными учреждениями на бесплатной или платной основе, утверждаемый Правительством КР.

**Запрос на предоставление государственной или муниципальной услуги** - действие физического или юридического лица, совершенное лично либо через уполномоченного представителя, позволяющее определить его волеизъявление на получение государственной или муниципальной услуги.

**Задача** - это подцели, обеспечивающие все вместе реализацию цели/целей, достижение которых желательно к определенному моменту времени в пределах периода, на которых рассчитано управленческое решение.

**Индикаторы** - это критерии (показатели), которые помогают сравнить желаемые результаты с реально достигнутыми.

**Информация** - это сведения об окружающем мире (объекте, процессе, явлении, событии), которые являются объектом преобразования (включая хранение, передачу и т.д.) и используются для выработки поведения, для принятия решения, для управления или для обучения

**Исполнительный орган местного самоуправления** - орган, созданный для обеспечения подготовки и исполнения решений представительного органа местного самоуправления. Исполнительными органами местного самоуправления являются мэрии городов, айыл окмоту.

**Исполнитель государственной или муниципальной услуги** – государственные и муниципальные учреждения, предоставляющие в пределах своей компетенции услуги по запросу физических и юридических лиц.

**Источники доходов местного бюджета** - местные налоги и сборы, неналоговые поступления; налоги и доходы, распределяемые на республиканском уровне; трансферты, добровольные взносы.

**Качество услуги** – мера того, насколько уровень предоставляемых услуг соответствует ожиданиям потребителя. В практике государственного и муниципального управления качество услуги определяется нормативными требованиями к услуге, установленных в стандарте услуги - содержанием конечного результата услуги, а также условиями получения услуги, с комфортностью её оказания и доступностью для потребителя.

**Коммуникации** – это процесс передачи информации от одного индивида или группы к другому или другим с использованием различных средств и каналов.

**Коучинг** - это метод современного консультирования, способствующий эффективному достижению клиентом поставленных целей, выраженному в конкретных результатах

**Местный бюджет** - бюджет местного сообщества айыльного аймака и города, формирование, утверждение и исполнение которого осуществляют органы местного самоуправления.

**Местный реестр муниципальных услуг** - утвержденный перечень муниципальных услуг, предоставляемых физическим и юридическим лицам муниципальными учреждениями на платной и бесплатной основе на территории конкретной административно-территориальной единицы.

**Мониторинг** - это отслеживание и изучение какого-либо процесса или состояния объекта с помощью непрерывного или периодически повторяющегося сбора данных, представляющих собой совокупность определенных ключевых показателей.



**Муниципальная услуга** - результат деятельности муниципальных учреждений, осуществляемой в рамках их компетенции по исполнению запросов физических и юридических лиц, направленной на реализацию прав, удовлетворение законных интересов потребителей услуг, либо исполнение обязанностей, возникающих в результате гражданско-правовых отношений.

**Органы местного самоуправления** - представительные, исполнительные органы, обеспечивающие решение вопросов местного значения.

**Общественный мониторинг** – мониторинг, осуществляемый общественными объединениями, трудовыми коллективами и гражданами по проверке выполнения требований стандартов государственных и муниципальных услуг поставщиками услуг независимо от их форм собственности и подчиненности.

**Оценка качества предоставления государственной и муниципальной услуги** – исследование достижения реализации конечных результатов или соблюдения соответствующих стандартов субъектами, предоставляющими государственные или муниципальные услуги.

**Оценка** – анализ данных о результатах реализации стратегии или проекта с использованием научных методов и исследовательских методик.

**Потребитель государственной или муниципальной услуги** – физическое или юридическое лицо, осуществившее непосредственно, либо через своего представителя запрос на предоставление государственной или муниципальной услуги к исполнителю государственной или муниципальной услуги.

**Представительный орган местного самоуправления** - выборный коллегиальный орган местного самоуправления, избираемый непосредственно населением соответствующей административно-территориальной единицы и наделенный полномочиями решать вопросы местного значения. Представительными органами местного самоуправления в айылных аймаках и городах являются местные кенешы;

**Проблема** - это сложный практический вопрос, требующий разрешения, противоречие, возникающее в процессе познания, какого-либо явления.

**Проблемная ситуация** – ситуация, когда неудовлетворительность существующего положения осознана, но не ясно что следует сделать для его изменения.

**Реестр муниципальных услуг – перечень муниципальных услуг**, состоящий из базового реестра и дополнительного перечня муниципальных услуг, предоставляемых органами местного самоуправления потребителям в пределах конкретной административно-территориальной единицы.

**Риск (в стратегировании)** – возможность возникновения некоторой угрозы, связанной с реализацией принятого решения.

**Ситуация** - система внешних по отношению к человеку или группе лиц условий, побуждающих их к активности

**Сообщение** - информация, которую отправитель передает желаемому получателю, формируется в результате кодирования.

**Стандарт государственной и муниципальной услуги** – систематизированный набор требований, предъявляемых к государственной или муниципальной услуге, утверждаемый Правительством КР или соответствующим местным кенешем и определяющий процедуру взаимодействия исполнителя с потребителем услуги.

**Стратегирование** – это неразрывная совокупность процессов управления, обеспечивающих продвижение к желаемому будущему местного сообщества.

**Стратегия** – это документ, представляющий обзор действий, осуществляющихся всеми заинтересованными сторонами, имеет долгосрочное стратегическое значение для развития территорий, направлен на пользу экономики и других сфер местного сообщества.

**Устойчивое развитие** - правильно, гармоничное (равномерное, сбалансированное) развитие.

**Уполномоченный орган** – государственный орган, обладающий правом ведения единого реестра государственных услуг и базового реестра муниципальных услуг, а также орган местного самоуправления, обладающий правом ведения местного реестра муниципальных услуг. Определяется Правительством КР.

**Учреждение, ответственное за стандартизацию государственной или муниципальной услуги** – учреждение, разрабатывающее стандарт государственной или муниципальной услуги, определяемое Правительством КР или соответствующим местным кенешем по разработке стандартов услуг, входящих в дополнительный перечень муниципальных услуг.

**Цель (в стратегировании)** - это ожидаемый результат, или желаемое **состояние** в развитии местного сообщества на момент завершения реализации стратегии.

**Электронный формат предоставления государственной или муниципальной услуги** – дистанционное предоставление государственной или муниципальной услуги с использованием информационно - коммуникационных технологий.

## **СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ**

**АО** – айыл окмоту;

**АА** – айыльный аймак;

**ГАМСУМО** – Государственное агентство местного самоуправления и межэтнических отношений;

**КР** – Кыргызская Республика;

**ЛОВЗ** – лицо с ограниченными возможностями;

**МОС** – местные общественные советы;

**МГ** – мониторинговая группа

**МСУ** – местное самоуправление;

**МЭ КР** – Министерство экономики Кыргызской Республики

**НПО** – неправительственная организация;

**ОГО** – организации гражданского общества;

**ОМ** – общественный мониторинг

**ОСГО** – общественный совет государственного органа

**ПР (PR)** – пиар, это управление людьми при помощи информации, связь с общественностью

**СМИ** – средства массовой информации;

**ЦОН** – Центр обслуживания населения;

**ЦПУ** – Центр предоставления услуг.

## ВВЕДЕНИЕ

Проект «Усиление вовлечения участия гражданского общества в Общественные Советы в Кыргызстане» реализуется в партнерстве между Институтом им. Густава Штреземанна (GSI), г. Бонн, Германия и Советом по Правам Человека (СПЧ), г. Бишкек, Кыргызстан. Проект финансируется Европейским Союзом.

Общая цель проекта - содействие укреплению Верховенства права в Кыргызской Республике путем внедрения механизмов прозрачности и подотчетности, способствующие более устойчивой и эффективной деятельности Общественных Советов.

Деятельность проекта нацелена на создание прецедента эффективного социального партнерства гражданского общества и общественных институтов для достижения понимания общественностью роли Общественных Советов, а также создание возможностей для граждан взаимодействовать с Общественными Советами.

Продвижение культуры ответственности и вовлечения общественности, улучшение взаимодействия Общественных Советов с Организационными структурами гражданского общества и средств массовой информации являются основными целями.

Таким образом, проект окажет содействие в повышении авторитета и возможностей Общественных Советов действовать в качестве «послов граждан».

Проект был запущен в сентябре 2016 года и продлится 24 месяца. Проект состоит из следующих компонентов:

1. **Подготовительная фаза:** мобилизация, координационные встречи с партнерами, координация с 4 проектами ЕС по укреплению Верховенства Права, встречи со всеми заинтересованными сторонами, подготовка плана реализации проекта, стартовая координационная встреча, предварительный отчет.
2. **Исследования в регионах** (по всей стране) и анализ функциональности ОС на центральном и региональном уровнях; обратная связь, формирование рекомендаций граждан, членов ОС и представителей органов государственной власти.
3. **Правовой компонент:** рабочая группа юристов; анализ существующего законодательства об ОС и других местных инициативах, подготовка нормативно-правовых документов, обсуждение с заинтересованными сторонами, лоббирование ратификации.
4. **Компонент образования и консультаций**, диалоговые платформы для ОС на центральном и региональном уровнях, центральные/региональные/муниципальные государственные ведомства, органы местного самоуправления, ОГО и СМИ (по всей стране).
5. **PR компонент;** тренинги для представителей СМИ (журналистов), медиа тренинги для представителей ОГО, информирование населения (пресс конференции, радио/ТВ вещание, онлайн платформы, включая вебсайт проекта [www.gsi-projects.eu/public-councils](http://www.gsi-projects.eu/public-councils)).
6. **Компонент мини-грантов;** до 10 совместных проектов от ОС в партнерстве с представителями ОГО и/или СМИ, поддержка социального партнерства.
7. **Организация 2 Форумов** для ОС (один в декабре 2016 г., второй в конце проектной деятельности).

В рамках 4 компонента партнером проекта выступает **ОО «Ресурсный центр для пожилых»**, который организовал 6 региональных тренингов для членов ОСГО, МОС,

представителей местных сообществ, намеренных создать общественные советы, НПО и их партнеров из государственного сектора и органов МСУ.

Всего было проведено 6 тренингов в регионах Кыргызстана, в которых приняли участие 456 человек.

Темы тренингов:

1. Стратегии развития страны и деятельность МОС в интересах граждан. Управление многообразием на местном уровне;
2. Участие МОС в улучшении качества государственных и муниципальных услуг»;
3. Информационно-Коммуникационные Технологии.

Материалы тренингов послужили основой для разработки данного Руководства-справочника и предназначены для тех, кто интересуется вопросами создания и развития МОС, продвижением интересов граждан и разработкой проектов и программ развития на местном уровне.

## **1. ЧТО ТАКОЕ МОС И ДЛЯ ЧЕГО ОН НУЖЕН?**

**МАЛЫЙ ОБЩЕСТВЕННЫЙ СОВЕТ (МОС)**– это структура, созданная на территории конкретного сообщества, включающая в себя активистов из числа общественности (квартирных, членов судов аксакалов), представителей органов государственного управления и местного самоуправления, правоохранительных органов и других заинтересованных участников, основной деятельностью которой является оказание комплексной социально-правовой помощи населению определенной территории. МОС действует на добровольной основе и содействует решению актуальных проблем членов местного сообщества.

В 1999 г. в 9 районах г. Балыкчи, по инициативе ОО «Ресурсный центр для пожилых» были открыты Общественно-профилактические центры (ОПЦ), которые курировались ОВД. При данных центрах были открыты приемные Информационной службы социально правовых консультаций (ИССПК). Для работы с населением были привлечены юристы, которые прошли обучение на 30 семинарах и тренингах. К деятельности юристов стали подключаться активисты из числа общественности, суды аксакалов, женсоветы, другие участники. Таким образом, сформировались площадки, получившие статус Малого общественного совета.



Опыт г. Балыкчы распространился по всей стране и повсеместно стали возникать общественные советы в сельских сообществах (МОСы), городах (ГОСы) и районах (РОСы).

Развитие МОС и их активное участие в решении разнообразных проблем, в том числе возникающих у членов семей трудящихся мигрантов, потребовали координации усилий и продвижение интересов граждан на национальном уровне. Как ответ на эту потребность в декабре 2012 года был создан Большой Общественный Совет. Сегодня БОС является площадкой, на которую выносятся, обсуждаются и продвигаются наиболее острые вопросы, с которыми сталкиваются трудовые мигранты и члены их семей, и которые не смогли найти своего решения на уровне местного самоуправления. Кроме того, в рамках данной площадки продвигаются вопросы миграционной политики, прописки и социального развития.

В Совет входят представители государственных структур, неправительственных, а также диаспоральных организаций, эксперты, Малые общественные советы, главы Айыл Өкмөтү.

## Географический охват МОСов



### НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОС:

- правовое;
- гендерное;
- медицинское;
- психологическое;
- социальное;
- вопросы насилия и т.д.

### ПРИМЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОС:

#### г. Джалал-Абад

В январе 2015 года мэрия города Джалал-Абад подписали меморандум о сотрудничестве. Был организован Малый общественный совет в составе 25 человек, который начал сотрудничество с целью оказания помощи семьям мигрантов.

В состав Малого общественного совета вошли представители образования, НПО и сотрудники мэрии. Сначала они определили количество трудовых мигрантов, количество оставшихся дома их детей и количество людей, нуждающихся в помощи. В этом им оказало содействие городское Управление по миграции.

В Джалал-Абаде также есть много мигрантов, которые оставили своих детей под присмотр дедушек и бабушек. Первым делом Малого общественного совета стало оказание помощи по устройству этих детей в детские сады. Специально созданная комиссия всесторонне изучила все условия жизни детей. Тем детям, чьи условия были тяжелыми, оказывалась материальная помощь.

Кроме того, МОС оказал содействие по выводу граждан из «черного списка», введенный Россией. Если раньше этим занималось только Управление по миграции, то после своего создания Малый общественный совет начал оказывать ему содействие.

В результате непосредственной помощи городской мэрии из «черного списка» было выведено около 100 человек. Официально за рубежом трудятся около 16 тыс. человек. В прошлом году выехавшие из Джалал-Абада мигранты перевели 1 млн. 250 тыс. сомов.

В целях оказания помощи малообеспеченным семьям работой обеспечивались их трудоспособные члены. А остальным, изучив их условия, при помощи благотворительного центра была оказана материальная помощь в размере от 1 тыс. до 3 тыс. сомов.

Кроме того, остро нуждающимся в помощи при содействии вышеупомянутого благотворительного центра выдается одноразовая горячая еда. На это были выделены средства из местного бюджета в размере более полумиллиона сомов.

### **Баткенская область**

В Баткенском районе с. Карабак Карабакского айыл окмоту очень много семей, где в одной семье 5-6 детей находятся в миграции. Заработав в России, многие мигранты по возвращению хотят построить дом, но земельных участков нет. ОС рассмотрев их просьбы, обратились в Карабакский а/о с инициативой выделения им участков. Однако, там уже 1200 человек стоят в очереди на получение зем. участков. Для выделения свободных земельных участков нет, и они не благоустроены. В с. Кызыл-Бел 600 семей сдали документы на получение участков. Там имеются свободные участки. Однако, айыл окмоту задерживают процесс выделения земель из-за их занятости. Члены ОС обратились с инициативой в Кызыл-Бел АО, выделить в первую очередь участки особо нуждающимся и социально уязвимым семьям, во вторую очередь мигрантам.

### **г. Ош**

Молодежь г. Ош совместно с членами ОС с. Жаны-Талаа Каракулжинского района и с. Чий-Талаа Алайского района провели благотворительные концерты в детских садах «Жаны-Талаа» и «Алтын балалык», посвященные родителям. Данные детские сады были открыты в 2012-2014 году в рамках проекта Ошского филиала ОО «МЦ Интербилим» «Улучшение доступа семей мигрантов к услугам местной власти», где посещают более 100 детей мигрантов из уязвимых семей. А также были переданы интерактивные игрушки и DVD-устройства.

Члены Малого общественного совета изучают, где и в каких условиях работают выехавшие на заработки мигранты. Кроме того, они контролируют, как живут семьи и дети мигрантов, оставшиеся дома: кто воспитывает детей, своевременно ли родители высылают деньги и другие вопросы.

В кенеше Амир-Темур проживает около 35 тыс. человек. Представители квартальных комитетов говорят о проблемах детей, а именно о детях, не посещающих школы. Мобильная группа, состоящая из членов Малого общественного совета, периодически проверяют подобных детей, стараются решать подобные проблемы на месте, а при необходимости вызывают родителей.

Члены Малого общественного совета при содействии ОФ ISEDA определили и зарегистрировали каждого мигранта, выехавшего на заработки из Амира-Темура.

Наряду с этим члены Малого общественного совета помогли 16-летнему парню, промышлявшему воровством и ночевавшему в мечетях. Сейчас он изменился и встал на правильный путь.

В кенеше Амир-Темур остро стоит вопрос с выезжающими в Сирию. МОСом проделан ряд мероприятий по обеспечению общественной безопасности: в начале года женщина с 4



своими детьми собиралась выехать в Сирию, и готовила необходимые документы для этого. Члены Малого общественного совета, узнав про это, совместно с правоохранительными органами успели остановить эту женщину от рокового шага. После этого, мобильная группа, состоящая из членов Малого общественного совета, провели рейд по всем домам Амира-Тимура.

Члены Малых общественных советов с целью обмена опытом посещают город Балыкчы. Особое впечатление вызывает то, как местный Малый общественный совет и ОО «Ресурсный центр для пожилых» привлекают людей на выполнение работ по поддержке престарелых.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОС:**

- Более 1500 учащихся 9-10 классов прошли обучение по настольной игре «Россия – страна возможностей?».
- Более 500 членов семей мигрантов прошли обучение по эффективному использованию денег мигрантов.
- Более 300 членов ОС прошли обучение по мониторингу государственных и муниципальных услуг.
- Проведено 41 мониторингов государственных и муниципальных услуг в 17 А/О (12 по ЕПМС и 5 по ИЖС, выдача добровольных патентов для ЧП и страховые полиса).
- Проведены 17 общественных слушаний по результатам мониторинга гос. и мун. услуг на местах с участием более 1000 жителей сел и гос. Служащих.
- Налажены постоянные связи между Общественными советами с Министерствами и ведомствами.
- Более 3 млн сом выделены с местного бюджета на решение вопросов проблем семей мигрантов.
- Более 2 млн сом выделены для развития ДПД (малый и средний бизнес) членов сообществ.
- Более 500 дети мигрантов получили социальное пособие.
- Более 600 детей мигрантов получили доступ к дошкольному образованию.
- При Общественных советах действует револьверный фонд, способствующий улучшению экономических возможностей семей мигрантов.
- Повышен потенциал МОСов, проводятся обучающие тренинги и семинары.
- Сформирована База данных мигрантов.
- Создана сеть Общественных советов.
- Открыты детские сады – более 10.
- ОС постоянно участвуют на встречах по обмену опытом между партнерами (ОС, МОС, РОС) из разных регионов.

*МОСы сегодня – это эффективный инструмент согласования интересов государственной власти, местного самоуправления и членов местных сообществ или, другими словами, мост между властью и обществом на местном уровне.*

## **2. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРАНЫ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МОС В ИНТЕРЕСАХ ГРАЖДАН. УПРАВЛЕНИЕ МНОГООБРАЗИЕМ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ.**

Кыргызская Республика вступает в новый этап развития, основные направления которого закреплены в Национальной стратегии устойчивого развития до 2040 года. Базовым

элементом Стратегии на кратко и среднесрочную перспективу является Программа Правительства КР «Жаны доорго – кырк кадам» и программа «Таза коом». В центре государственных стратегий находится человек, его права и интересы. Достижение заявленных целей невозможно без активного участия граждан Кыргызстана, а это, в свою очередь, требует эффективного взаимодействия всех заинтересованных сторон, как одного из важнейших инструментов развития, роста благосостояния граждан и совершенствования общественных отношений.



Успешность этих стратегий зависит от разнообразных факторов, из которых особое внимание надо обратить на следующие:

1. **Согласованность политик на национальном и местном уровнях.** Разработка путей достижения желаемого будущего, может быть успешной только в том, случае, если национальные, региональные, местные и личные стратегии взаимосвязаны и дополняют друг друга;
2. **Соответствие законодательству.** Невозможно добиться успеха, если нарушаются законы. Деятельность в рамках верховенства права обеспечивает справедливость, устойчивость и возможности развития;
3. **Вовлеченность в жизнь местных сообществ.** Люди живут не в документах, а в сообществах. Государственная политика реализуется не только на центральном уровне, но, прежде всего в местных сообществах, которые также должны понимать, куда движется страна, и как они в это движение будут встраиваться.

### Тезисы программы Правительства Кыргызской Республики «ЖАНЫ ДООРГО – КЫРК КАДАМ»

*Кыргызы считаются одним из немногих народов в мире, способных коммуницировать через вышивные узоры (оймо-чийме). Так, на первой странице символично размещен рисунок кыргызского вышивного узора «кырк шак», который набирается при помощи*

девяноста ниток. Они соответствуют здесь сорока шагам в сторону нового времени, которые станут возможными благодаря совместным усилиям и общему стремлению к эпохе перемен.

## **Введение**

- **Преодолеть пессимизм и недоверие граждан к собственному государству**, вернуть им веру в себя и возможность успешного будущего для своих детей в устойчивом и развивающемся Кыргызстане.

- Программа Правительства «Жаны доорго - кырк кадам» представляет собой первый и очень важный этап реализации Стратегии развития Кыргызской Республики на период до 2040 года.

- Программа Правительства «Жаны доорго – кырк кадам» рассчитана на одновременную реализацию **в течение 5 лет 40 первоочередных шагов**, направленных на улучшение качества жизни населения нашей страны. Главным смыслом Программы является гражданин/человек и обеспечение его потребностей, прав и свобод, а также реформирование новой структуры управления через призму потребностей человека.

- Программа Правительства «Жаны доорго – кырк кадам» будет реализовываться поэтапно. Начиная с 2017 года будут решаться первоочередные вопросы, волнующие население:

- снижение уровня безработицы и создание новых рабочих мест;
- обеспечение экономического благосостояния и большей самостоятельности бизнеса;
- максимальное исключение любых прямых контактов между гражданами, бизнесом и государством;
- построение современной и доступной инфраструктуры, включая транспортную, социальную, ирригационную и цифровую;
- развитие регионов и решение социально-экономических проблем на местах;
- обеспечение безопасности и комфорта в городах и населенных пунктах;
- искоренение коррупции и внедрение современных цифровых технологий;
- обеспечение социальной защищенности и достойного уровня жизни.

Помощь международных партнеров по развитию будет концентрироваться на реализации **трех важных компонентов Программы: программа цифровой трансформации «Таза Коом», «Таза суу» - доступ к чистой питьевой воде, «Развитие ирригации» - ввод новых орошаемых земель.**

Плохое качество дорог, нехватка питьевой воды, отсутствие рабочих мест, недостаток детских садов, проблемы уборки мусора и освещения - вот основные вопросы, волнующие население на сегодняшний день.

Программа Правительства полностью сконцентрирована на решении ключевых задач по повышению благосостояния населения уже в течение ближайших пяти лет.

## **Вызовы, стоящие перед страной на современном этапе**

В настоящее время вызовы, стоящие перед нашей страной, можно разделить на 4 составляющие:

Цифровая отсталость. Внедрение цифровых технологий остается на низком уровне.

Экономическая безопасность. Уровень экономической активности в обществе обеспечивает развитие и благосостояние государства. Несмотря на это, наши граждане и

предприниматели боятся в полной мере переходить на легальную работу, а инвесторы все еще с осторожностью относятся к вхождению на кыргызский рынок. Это обусловлено следующими сохраняющимися в экономической сфере угрозами:

- недостаточный уровень доверия к государственным органам, осуществляющим взаимодействие с предпринимателями; чрезмерная бюрократизация процесса получения разрешительных документов;
- высокая социальная нагрузка на бизнес и бюджет;
- необеспеченность в полном объеме экономической и инженерной инфраструктурой;
- мелкотоварность сельскохозяйственного производства и риски продовольственной безопасности;
- устаревшие стандарты и технические требования в строительстве и производстве;
- ограниченность в доступе к дешевым и долгосрочным ресурсам;
- минимальные возможности для поддержки инвестиционных проектов со стороны государства.

Социальная безопасность. Кыргызстан остается социально ориентированным государством. Ежегодно из бюджета выделяются значительные средства на содержание социальной сферы. Основными угрозами безопасности в социальной сфере являются:

- сохранение уровня бедности;
- низкие темпы роста заработной платы;
- недостаточная обеспеченность населения социальной инфраструктурой;
- замедление процесса формирования среднего класса как основы стабильности государства;
- неконтролируемая внешняя и внутренняя миграция трудоспособного населения, низкий уровень профессионализации рабочей силы;
- распространение опасных заболеваний;
- сохраняющаяся ориентация на подготовку гуманитарных и экономических профессий в образовательном секторе.

Национальная безопасность. Наиболее реальными угрозами, требующими адекватной реакции со стороны государства и общества, являются:

- сохраняющаяся громоздкость системы государственного управления;
- не отвечающие современным условиям механизмы предотвращения и борьбы с преступностью, наркоманией и терроризмом;
- недостаточное развитие ИКТ и слабая защита информационного пространства страны;
- деградация экосистем и нерациональное использование природных ресурсов;
- недостаточная эффективность существующей системы предупреждения и реагирования на чрезвычайные ситуации природного и техногенного характера;
- коррупционные риски.

#### **40 шагов на пути к процветанию**

С учетом имеющихся на сегодняшний день вызовов Программа формулирует следующие цели долгосрочного развития страны.

### 1. Экономическое благосостояние народа:

- создание устойчивых рабочих мест, достойный труд и стабильные доходы;
- увеличение экспортного потенциала трудоемких секторов экономики;
- развитие регионов страны.

### 2. Социальное благополучие:

- здоровье и образование населения;
- социальное равенство и крепкий институт семьи;
- культурное возрождение.

### 3. Безопасность и благоприятная среда для жизни граждан:

- общественный порядок;
- атуулдук (патриотизм);
- экологическая безопасность.

## Национальные программы реформы

Программа Правительства базируется на **9 стратегических программах реформ**, взаимосвязанных между собой, совокупность которых образует 9 национальных программ развития и предусматривает 40 конкретных шагов, способствующих повышению уровня жизни граждан в течение ближайших 5 лет.

Программы реформы подразумевают работу по изменению существующего положения дел в областях, которые влияют на все три цели развития. Так, 9 национальными программами реформы являются:

#### I. Программа реформы «ТАЗА КООМ»

☞ КАДАМ 1. Программа цифровой трансформации «Таза Коом» позволит:

- **государству** искоренить коррупцию, упростить взаимодействие между различными ветвями власти за счет автоматизации процессов, максимально автоматизировать рутинные работы и сфокусироваться на созидательных задачах;
- **бизнесу** получить благоприятную среду и стимулы для адаптации к новым экономическим реалиям, вывести предприятия на новый уровень конкурентоспособности, а также получить пространство для создания и применения инновационных решений в экономике знаний;
- **обществу** получить уверенность в способности применить полученные знания в самореализации, получении высокооплачиваемой работы, доступе к высококачественной медицине и справедливому пенсионному доходу;
- **нации** сохранить свою идентичность, культурное многообразие, языки этносов, населяющих республику, а также получить пространство для дальнейшего развития в цифровом мире.

#### II. Программа реформы «ЭЛИМЕ КЫЗМАТ»

☞ КАДАМ 2. Реформа системы государственного управления

#### III. Программа реформы «ЧЕСТНЫЕ ВЫБОРЫ – СТАБИЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВО»

☞ КАДАМ 3. Реформа избирательного процесса

#### IV. Программа реформы «СИЛЬНОЕ ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО»

☞ КАДАМ 4. Развитие институтов гражданского общества

Деятельность неправительственных организаций будет максимально открытой. Правительство будет предоставлять бюджетные гранты по наиболее приоритетным программам социальной и гуманитарной направленности. Правительство обеспечит открытость и прозрачность международного финансирования отечественных неправительственных организаций.

#### V. Программа реформы «Бел болчу билим. Из калтырычу илим».

- ☞ КАДАМ 5. Мыкты мектеп
- ☞ КАДАМ 6. Бел болчу билим
- ☞ КАДАМ 7. Из калтырычу илим

#### VI. Программа реформы «БИЗНЕС МЕНЕН БИРГЕ»

- ☞ КАДАМ 8: Поддержка малого и среднего предпринимательства
- ☞ КАДАМ 9: Инвестируй в Кыргызстан!
- ☞ КАДАМ 10: Доступный кредит
- ☞ КАДАМ 11: Поддержка экспорта

#### VII. Программа Реформы «КАЧЕСТВЕННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА»

- ☞ КАДАМ 12: Энергетика в Кыргызской Республике
- ☞ КАДАМ 13: Городская инфраструктура

В течение 2-3 лет будет реализован проект «Умный город» в городах республиканского значения Бишкек и Ош.

Правительство совместно с ОМСУ обеспечит активное участие горожан в деятельности муниципалитетов через разработку сервиса «Активный горожанин», реализацию электронных муниципальных услуг и внедрение проекта единого коммунального счета через системы ГП «Кыргыз почтасы».

- ☞ КАДАМ 14: Транспортно-дорожная инфраструктура

Ключевой задачей в транспортном секторе станет превращение Кыргызской Республики из тупиковой страны в транзитную и придание ей **статуса регионального центра транспорта и логистики.**

- ☞ КАДАМ 15: Развитие регионов на базе опорных городов

Опорные города примут эффективные и выполнимые программы развития **на принципах бизнес-планирования.** Каждый регион будет специализироваться на выпуске определенной продукции, ориентированной прежде всего на экспорт.

Жители регионов получают равный уровень доступа к гарантированным государством социальным услугам. Будет внедрен **индекс удовлетворения потребностей населения, который станет мерой оценки деятельности руководителей местного, районного и областного значения.**

- ☞ КАДАМ 16. Таза суу

В течение 5 лет Правительство обеспечит дополнительно не менее 700,0 тыс. человек сельских местностей централизованной безопасной питьевой водой, а 40% населения районных центров, имеющих статус села, смогут пользоваться услугами водоотведения.

#### VIII. Программа реформы «ВНЕШНЯЯ ПОЛИТИКА»

☞ КАДАМ 17: Обеспечение безопасности и экономическая дипломатия – основные задачи внешней политики

☞ КАДАМ 18: Национальная инициатива «Мекен-карт»

## **IX. Программа реформы «ВЕРХОВЕНСТВО ЗАКОНА И ДОВЕРИЕ К СИСТЕМЕ ПРАВОПОРЯДКА».**

☞ КАДАМ 19: Трансформация правоохранительной системы

Проект «Безопасный город» станет составной частью полноценного проекта цифровой трансформации городов «умные города».

Проект позволит решать следующие задачи:

- осуществление круглосуточного видеонаблюдения для быстроты и эффективности работы милиции по обеспечению общественной безопасности;
- обеспечение круглосуточного видеонаблюдения и оценки транспортной обстановки для исключения нештатных и аварийных ситуаций на дорогах;
- автоматический анализ событий, сбор статистики и идентификация транспортных средств на автомобильных дорогах;
- автоматический анализ событий, сбор статистики и идентификация личности лиц, находящихся в розыске.

☞ КАДАМ 20: Комплексная борьба и предупреждение коррупции

Через реализацию национального проекта «Газа Коом» будет исключен прямой контакт потребителя государственной услуги и чиновника, а основу работы всего государственного механизма составит автоматизация и межведомственное взаимодействие через электронный документооборот.

## **ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

Параллельно с реализацией 9 Программ реформ для достижения установленных целей развития Правительством будут запущены 9 Программ развития, из которых 3 программы экономического развития, 3 программы социального развития и 3 программы по обеспечению безопасности и благоприятной среды для жизни граждан.

### **A. ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ НАРОДА**

#### **Программа развития 1. «РАЗВИТИЕ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА И КООПЕРАЦИИ»**

☞ КАДАМ 21: Создание региональных кооперативных агропромышленных комплексов

☞ КАДАМ 22: Развитие ирригации

#### **Программа развития 2. «ТУРУКТУУ ТУРИЗМ»**

☞ КАДАМ 23: Устойчивый туризм

#### **Программа развития 3. «РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРАНЫ»**

☞ КАДАМ 24: Возрождение промышленного производства

☞ КАДАМ 25: Развитие кластеров и проектов легкой промышленности

## **Б. ПРОГРАММЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

### **Программа развития 4. «ЗДОРОВОЕ НАСЕЛЕНИЕ»**

- ✿ КАДАМ 26: Инвестиции в здоровье. Здоровый образ жизни
- ✿ КАДАМ 27: Модернизация инфраструктуры здравоохранения

### **Программа развития 5. «КРЕПКИЙ ИНСТИТУТ СЕМЬИ И СОЦИАЛЬНОЕ РАВЕНСТВО»**

- ✿ КАДАМ 28: Равные возможности – основа развития общества
- ✿ КАДАМ 29: Достойный труд и старость

### **Программа развития 6. «КУЛЬТУРНЫЙ И ПРОСВЕЩЕННЫЙ КЫРГЫЗСТАН»**

- ✿ КАДАМ 30: «Территория культуры»
- ✿ КАДАМ 31: Наследие алтайской цивилизации

## **С. ПРОГРАММЫ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ БЕЗОПАСНОСТИ И БЛАГОПРИЯТНОЙ СРЕДЫ ЖИЗНИ**

### **Программа развития 7. «БЕЗОПАСНОСТЬ И БЛАГОПРИЯТНАЯ СРЕДА»**

- ✿ КАДАМ 32: Пограничная безопасность
- ✿ КАДАМ 33: Противодействие терроризму и экстремизму
- ✿ КАДАМ 34: Кибербезопасность
- ✿ КАДАМ 35: Военная безопасность

### **Программа развития 8. «АТТУЛДУК»**

- ✿ КАДАМ 36: Государственная языковая политика
- ✿ КАДАМ 37: «Кыргыз жараны»

### **Программа развития 9. «ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ»**

- ✿ КАДАМ 38: Экологическая безопасность и адаптация климата
- ✿ КАДАМ 39: Экологическая устойчивость
- ✿ КАДАМ 40: Тоо-Токой

Реализация Программы «Жаны доорго – кырк кадам» позволит стране совершить качественный рывок в течение ближайших 5 лет. Программа будет ориентироваться на достижение следующих совокупных показателей к 2023 году:

- 1) удвоение объёма ВВП; увеличение реальных денежных доходов населения в 2 раза;
- 2) снижение общего уровня бедности до 15%;
- 3) вхождение Кыргызстана в список первых 80 стран с высоким Индексом человеческого развития ПРООН;
- 4) вхождение Кыргызстана в список первых 30 стран в рейтинге по легкости ведения бизнеса Всемирного Банка;
- 5) вхождение Кыргызстана в список первых 80 стран по Индексу глобальной конкурентоспособности;
- 6) вхождение Кыргызстана в список первых 80 стран по рейтингу восприятия коррупции.

## **3. ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ?**

- 1) **Что такое управление и чем оно отличается от менеджмента?**



Управление - это особый вид деятельности по руководству людьми, коллективами и сообществами их активностями и их деятельностью. Управление - сознательная, целенаправленная деятельность. Это искусство так направлять усилия людей к нужной цели, чтобы они не почувствовали никакого принуждения. Главное, ради чего осуществляется управление деятельностью и сама деятельность – это **ЦЕЛЬ**.

**Основные функции управления:**

- Целеполагание;
- Анализ;
- Прогнозирование;
- Планирование;
- Организация;
- Координация;
- Мотивация;
- Обучение;
- Учет и контроль;
- Коммуникация;
- Принятие решений.

Все функции тесно связаны и дополняют друг друга.

**Типы управленческих технологий:**

**Разработка программ и стратегий.** Эта работа связана с формированием образа будущего и способов достижения этого будущего.

**Проектирование.** Проектирование есть тип работы, который связан с решением конкретных проблем, достижением некоторых целей, результатов и продуктов.

**Организационное проектирование,** или проектирование организационных структур.

**Сценирование.** Ситуационное управление. Иными словами, любой проект и любая программа будет реализовываться в определенных ситуациях, и эти ситуации будут искажать реализацию, и нужно строить ситуационный сценарий: т.е. фактически для реализации любого проекта, любой цели нужно несколько сценариев.

**Планирование.** Планирование как таковое фактически есть проект, программа, сценарий, но погруженный в реальное время.

**Логистика.** Особый тип работы, связанный с анализом ресурсов. Но не просто с анализом ресурсов, а с бесперебойным обеспечением ресурсами некоторого процесса.

**Оперативное управление.** Фактически это есть слежение и контроль за исполнением того, что задумано, запроецировано, запрограммировано и т.д.

Любое сообщество и организация людей в своей деятельности подвержено воздействию минимум трех управленческих факторов:

- Административная система — это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в структурированных, соподчиненных нерыночных обществах или коллективах.
- Менеджмент – это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в рыночном обществе.
- Социокультурная система – совокупность культурных норм и традиций, которые опосредуют поведение и деятельность людей как в административных, так и в рыночных отношениях.

Управление оперирует всеми этими (и другими) факторами в достижении поставленной цели.

Понятия «управление» и «менеджмент» часто используются как синонимы, но это неверно. Управление представляет собой всеобщую человеческую деятельность, а менеджмент – это его специфическая область, включающая деятельность специалистов по обеспечению успешной работы организации. Менеджмент – это процесс оптимизации (эффективного использования) человеческих, материальных, финансовых ресурсов для достижения организационных целей.

**Политика** это то, что возникает в ситуации, когда есть много претендентов на управление, и ни один из них не может управлять, минуя другого.

## **2) В чем суть местного самоуправления?**

Различают внутреннее и внешнее управление. При внутреннем управлении управляющие воздействия создаются в самой управляемой системе, внутри нее. Местное самоуправление является характерным примером внутреннего управления. При самоуправлении внешнее управление ограничивается узким кругом проблем общего характера и воплощается в виде законов и других нормативных правовых актов, обязательных для исполнения на всей территории, всеми лицами и организациями. В соответствии с Конституцией Кыргызской Республики органам местного самоуправления «могут быть делегированы государственные полномочия...».

Местное самоуправление в соответствии с Конституцией Кыргызской Республики - это «право и реальная возможность местных сообществ самостоятельно в своих интересах и под свою ответственность решать вопросы местного значения».

Местное самоуправление осуществляется непосредственно, либо через органы местного самоуправления.

Местное самоуправление - одна из форм реализации народом принадлежащей ему власти. Местное самоуправление - децентрализованная форма управления, предполагающая известную самостоятельность, автономность местных органов, которые выступают органами местных самоуправляющихся территориальных сообществ.

Суть местного самоуправления - это когда местные сообщества по своей инициативе и под свою ответственность решают свою судьбу, обеспечивают себе достойные человека уровень и качество жизни.

**Местное самоуправление** – это:

- путь к свободному гражданскому участию населения в выборе направления местного развития,
- путь сохранения исторического своеобразия местного образа жизни и местного культурного наследия,
- путь формирования полноценного гражданского чувства, социальной сплоченности и культурной идентичности местных сообществ.

*Реальное местное самоуправление осуществляется на принципах:*

- самообеспечения;
- самофинансирования;
- саморегулирования;

- демократии;
- коллегиальности и др.

Современное самоуправление практически во всех территориальных образованиях, будь то город или село, имеет несколько устойчивых видов:

- территориальное;
- социально–групповое (этническое, конфессиональное, женщины, молодежь и др.);
- профессиональных сообществ;
- гражданское самоуправление.

Очень важная характеристика местного самоуправления состоит в том, что оно является правом, а не обязанностью граждан, социальной ценностью гражданского общества и одним из ресурсов местного развития, а не низшей ступенькой государственного управления.

*Особенности местного самоуправления:*

- Человеческие ресурсы – социальные и культурные – это главные собственные ресурсы местного самоуправления.

- опирается на инициативу и добровольное гражданское участие; их можно только поддерживать, создавая соответствующие условия;

- основывается на информированном согласии граждан в отношении проводимой политики;

- уместно только там, где для него уже есть соответствующие человеческие ресурсы, инициатива, где ясны преимущества гражданского объединения для защиты и продвижения интересов общества;

- масштабы самоуправляющихся сообществ и формы их деятельности должны соответствовать обстоятельствам места и времени;

- самоуправляющиеся сообщества не являются стационарными социальными микросистемами, имеют разные сроки жизни и распада;

- следует различать задачи, которые следуют из прав граждан на местное самоуправление и те задачи, которые связаны с интересами или удобством управления самого по себе.

### **3) Каково значение менеджмента в местном самоуправлении?**

Менеджмент – это специфическая область управления по обеспечению успешной работы организации. Менеджмент – это процесс оптимизации (эффективного использования) человеческих, материальных, финансовых ресурсов для достижения организационных целей. Таким образом, менеджмент – необходимый атрибут деятельности органов местного самоуправления.

Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии и развития органов местного самоуправления.

*Перед менеджментом в местном самоуправлении стоят две главные задачи:*

1. *Тактическая – поддержание устойчивости функционирования органов местного самоуправления и всех ее элементов (на период – 1 год).*

2. Стратегическая – развитие и перевод органов местного самоуправления в качественно новое состояние (стратегический период - до 3-х лет)

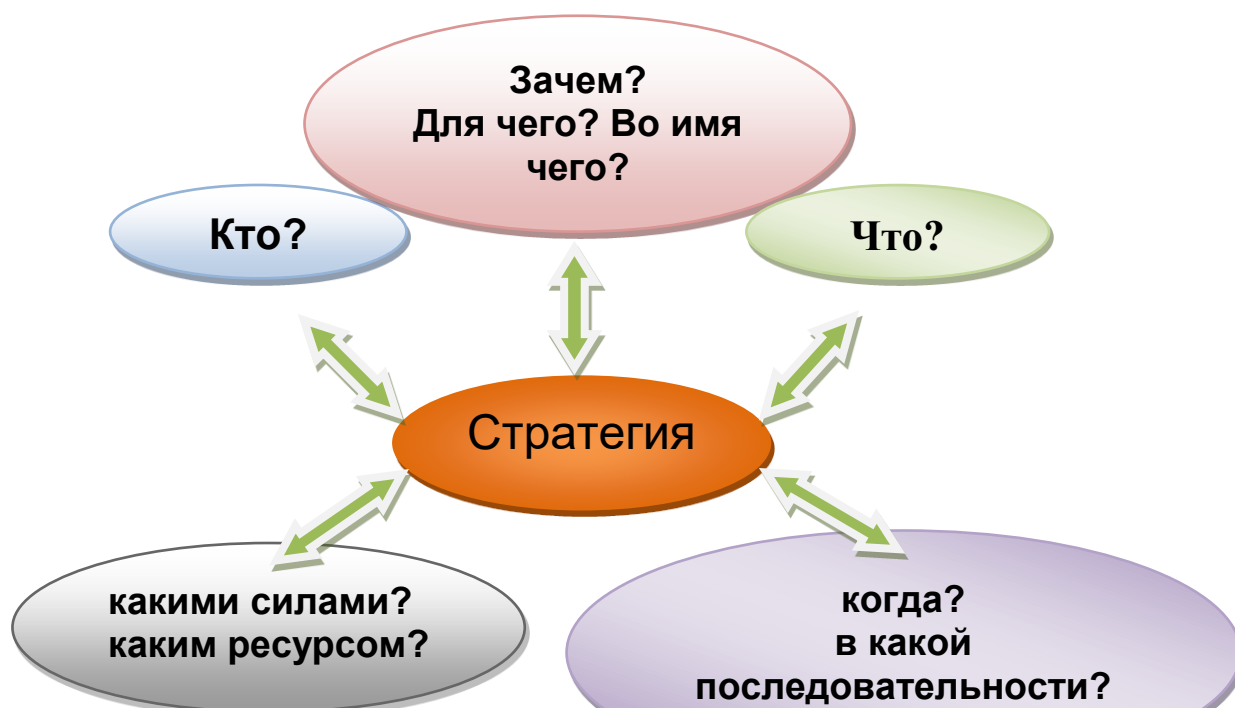
#### 4. О СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИРОВАНИИ

**Стратегия, стратегирование** – это особая функция в управленческой деятельности, особая управленческая технология и практика. Это сложная многозадачная деятельность, направленная в условиях динамично развивающегося общества, на достижение поставленной цели/целей. Другими словами, стратегирование – это способ работы с будущим, которое должно быть таким, каким его видят разработчики. Стратегия всегда направлена на долгосрочное поступательное и качественное развитие.

*Основные характеристики стратегирования:*

- 1) Стратегия, сама по себе не заменяет или не игнорирует другие виды работ. Она только определяет **пути** развития в важнейших сферах, приоритетах сообщества.
- 2) Стратегия должна включать не только информацию о будущем, но и о складывающейся в настоящее время ситуации.
- 3) Стратегия как документ, это путеводитель, представляющий обзор действий, осуществляющихся всеми заинтересованными сторонами, который имеет долгосрочное значение.
- 4) Стратегия – это управленческий инструмент<sup>1</sup>.

В процессе стратегического планирования необходимо ответить на следующие вопросы:



Методология стратегирования построена на оперативном планировании, что означает оперативную реакцию на изменения и готовность учитывать интересы разных лиц и групп, теоретическом изучении материала и его практической отработке на уровне сообществ.

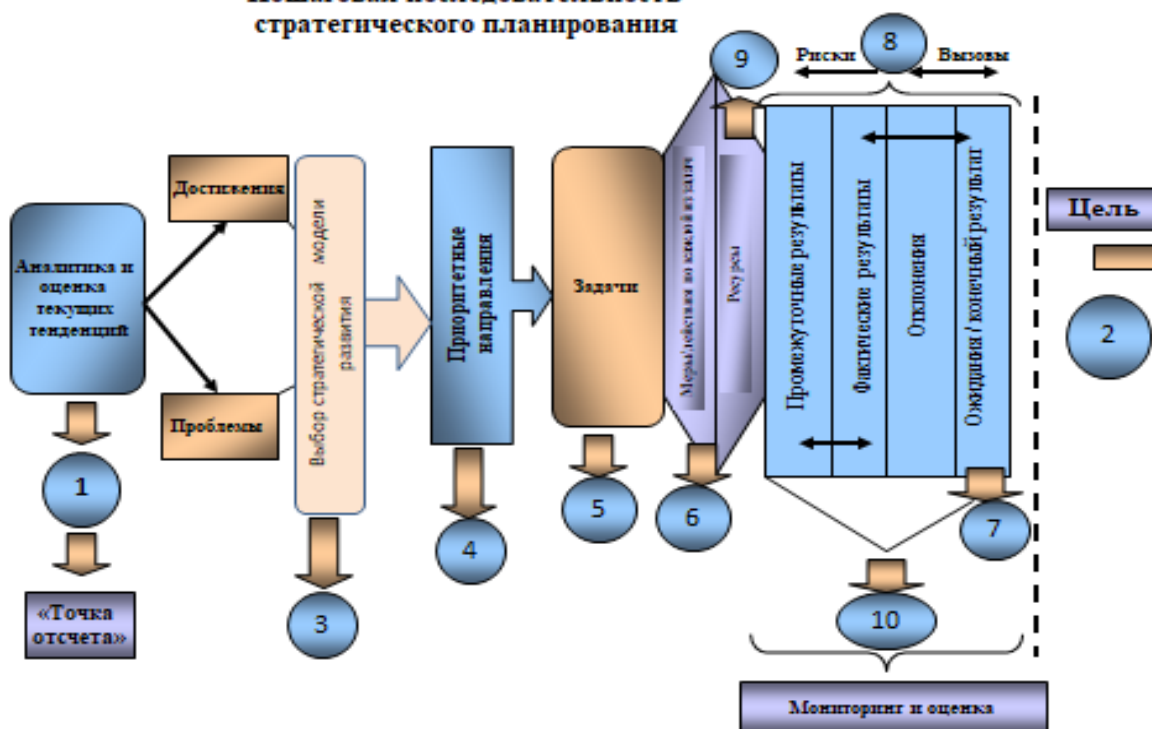
<sup>1</sup> См.: Стратегическое планирование. – М., 1988г.

### «Зонтичная» схема стратегического планирования Устойчивого развития. Методологическое покрытие



### 10 шагов стратегического планирования<sup>2</sup>:

#### Пошаговая последовательность стратегического планирования



#### Шаг 1: Анализ ситуации и выявление проблем

1. Это - «точка» отсчёта для продвижения к цели. На этом шаге важно:

<sup>2</sup> Основано на Методических рекомендациях по стратегическому планированию, разработанных под руководством Тен Л.И.

- Определить заинтересованные стороны,
  - Собрать корректные данные,
  - Анализ и оценка данных.
2. Чем выше достоверность анализа, тем больше вероятность приблизиться к цели.
3. На этом шаге, как правило, формируются две «корзины»:
- «корзина» достижений;
  - «корзина» проблем.

**SWOT-анализ** – это эффективный и быстрый способ, позволяющий оценивать ситуацию, в которой находишься. При этом выделяются те или иные барьеры, мешающие движению к цели, путем анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, изучения внутренней и внешней среды.

При проведении данного анализа ищутся ответы на следующие вопросы: каковы сильные и слабые стороны организации во внутренней среде. Какие имеются возможности и угрозы во внешней среде.

Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Для этого последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств молодежной организации. Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, что должны быть учтены при разработке стратегии.

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства стратегии, дающие преимущества перед другими в сообществе)	Weaknesses (свойства, ослабляющие стратегию)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

## Шаг 2: Постановка цели:

Цель определяется, исходя из достижения желаемого состояния в развитии области на момент завершения Стратегии/Программы и отвечает, а вопрос: Какой результат планируется или прогнозируется достичь?

Стандартные требования при формулировании цели:

- Краткость по форме;
- Ёмкость по содержанию;
- Ясность содержания
- Измеримость (предпочтительно);
- Обоснованность по мерам политики;
- Реалистичность по ресурсам;

## ШАГ 3: Выбор стратегической модели развития:

Нужно определиться какую стратегию, наиболее подходящую для МОСа, выбрать:

**1. Проектно-целевая:** это единая методология распределения ресурсов для достижения поставленной цели (решение проблем), при этом достижение цели имеет измеримые показатели (индикаторы), которые обладают объективной способностью позитивного влияния на управляемый объект. Данный подход основан на концепции управления по результатам, такой механизм управления позволяет оперативно реагировать и пересматривать ранее поставленные цели при изменении внешнего окружения<sup>3</sup>.

**2. Программно-целевая:** это один из видов планирования, в основе которого лежит ориентация деятельности на достижение поставленных целей. В основе самого процесса планирования лежит определение и постановка целей и лишь затем подбираются пути их достижения.

Программно-целевое планирование построено по логической схеме "цели - пути – способы - средства". Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем – более детализированные способы и средства. В конечном итоге, поставив перед собой какие-то цели, организатор разрабатывает программу действий по их достижению. Отсюда следует, что особенностью данного метода планирования является не просто прогнозирование будущих состояний системы, а составление конкретной программы достижения желаемых результатов. Особенностью программного планирования является также способ влияния на планируемую систему. Во главу угла ставится не система сама по себе, ее составные элементы и сложившаяся организационная структура, а управление элементами программы, программными действиями.

#### **Шаг 4: Выбор приоритетных направлений:**

- Определение кратчайших «маршрутов» до цели;
- Преодоление проблем;
- Усиление возможностей.

#### **Шаг 5: Постановка задач:**

Набор задач, как правило, формируется по каждому из приоритетных направлений; исходит из выявленных проблем; отвечает на вопрос: что необходимо сделать для их решения?

Задачи, поставленные в рамках каждого из приоритетов должны быть:

- реалистичными, то есть должны быть обеспечены необходимым объёмом финансовых ресурсов;
- целесообразными, то есть должны решать проблемы и давать желаемые результаты;
- политически приемлемыми, то есть должны поддерживаться официальными лицами, имеющими влияние;
- не противоречивыми и не дублирующими, то есть если формулируется несколько приоритетов, то они не могут противоречить или повторять друг-друга; при этом задачи могут дополнять друг друга, то есть быть связанными.
- Исключающими текущую каждодневную деятельность на местах (мелкую).

*Задачи исходят из:*

- Выявленных проблем (как преодолеть «минусы»);
- Достижений и возможностей (как использовать «плюсы»).

---

<sup>3</sup>Патрахина Т. Н. К вопросу о применении проектно-целевого подхода в стратегическом управлении системой образования // Молодой ученый. — 2015. — №16. — С. 291-293.

**Шаг 6: Действия/меры/инструменты/ механизмы формулируются с ответом на вопрос:** Как практически можно решить задачу? (это - конкретная деятельность для решения каждой из обозначенных задач)

В рамках решения одной задачи может потребоваться выполнить несколько действий или принять три и более меры.

Разработка мер/действий – это способ решения задач в рамках обозначенных приоритетных направлений.

Цель:						
Приоритетное направление:						
Задачи	Мероприятие	Сроки	Результаты/продукты	Индикаторы	Ресурсы	Ответственные

**Шаг 7: Формулирование ожидаемых результатов:**

Ожидаемые результаты - это результат выполнения конкретного мероприятия или решения конкретной задачи.

Завышенные ожидания, как правило, искажают реальные результаты Стратегии.

**Шаг 8: Анализ рисков и угроз, которые могут повлиять на достижение запланированных результатов:**

- социально – политические;
- форс- мажорные;
- экономические;
- риски и угрозы:
- продовольственной безопасности;
- энергетической безопасности;
- экологической безопасности;
- организационно- правовые;
- информационные;
- персональные;
- климатические.

Участникам процесса разработки Программы целесообразно придерживаться следующих рекомендаций:

- определить возможные риски, негативные последствия, потенциальные осложнения, которые могут возникнуть во время реализации мер стратегии;
- оценить степень вероятности возникновения и последствия рисков;
- оценить возможности компенсации/снижения влияния рисков;
- предложить меры для преодоления ожидаемых рисков и угроз.

Приведенные позиции по рискам и угрозам рекомендуется анализировать с учётом мировых тенденций устойчивого развития и ожидаемых рисков и угроз внутри страны.

**Шаг 9: На этом шаге формируется бюджет Стратегии:**

Необходимо просчитать ресурсы в логике:



**ПОТРЕБНОСТЬ – ВОЗМОЖНОСТЬ = ФИНАНСОВЫЙ РАЗРЫВ**

Важно понимать то, что если дефицит ресурсов более 50%, то СТРАТЕГИЯ НЕ ЖИЗНЕСПОСОБНА!

**Пример<sup>4</sup>:**

**Оценка потребностей финансирования Стратегии (тыс. сом.)**

Приоритет 1	Приоритет 1	Приоритет 1	Приоритет 1	Приоритет 1
Всего, млн. сом.	Всего, млн. сом.	Всего, млн. сом.	Всего, млн. сом.	Всего, млн. сом.
в том числе:	в том числе:	в том числе:	в том числе:	в том числе:
- местный бюджет	местный бюджет	местный бюджет	местный бюджет	местный бюджет
- средства населения	средства населения	средства населения	средства населения	средства населения
- доноры	доноры	доноры	доноры	доноры
- частные инвестиции	частные инвестиции	частные инвестиции	частные инвестиции	частные инвестиции
Приоритет 2	Приоритет 2	Приоритет 2	Приоритет 2	Приоритет 2
Всего, млн. сом.	Всего, млн. сом.	Всего, млн. сом.	Всего, млн. сом.	Всего, млн. сом.
в том числе:	в том числе:	в том числе:	в том числе:	в том числе:
- местный бюджет	-местный бюджет	- местный бюджет	- местный бюджет	- местный бюджет

**Шаг 10: На этом шаге важно разработать индикаторы мониторинга и оценки прогресса/результатов устойчивого развития:**

Выполнение каждого из мероприятий должно по возможности количественно измеряться через индикатор результата. Конечный индикатор разрабатывается в связке с ожидаемым результатом

Индикатор результата является «мерилом» или способом измерения ожидаемого результата.

Индикаторы результата должны быть измеримыми, а для мероприятий, которые практически не измеримы (нормативы, коммуникативные действия) можно обозначить качественный индикатор и установить мониторинг фактической динамики на ежемесячной основе.

Общие требования к индикаторам мониторинга и оценки:

- Ограниченное количество;
- Измеримость;
- Соответствие промежуточным и конечным целям;

<sup>4</sup> Взято из Методического руководства для ОМСУ по разработке стратегий и планов устойчивого развития.

- Надёжность источника данных.

*Индикаторы должны быть:*

- Понятными и недвусмысленными;
- Иметь разумную стоимость (доступность по «цене» исследований);
- Подлежать независимой оценке;
- Учитывать интересы всех вовлеченных участников;
- Гибкими в плане корректировок и дополнений.

*Последовательность формирования индикаторов:*

- Индикаторы базового года;
- Конечные (целевые);
- Промежуточные.

## **5. УЧАСТИЕ МОС В УЛУЧШЕНИИ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ**

**Тема 1: Государственная политика в сфере услуг и участие в ней гражданского общества. Основные нормативные правовые акты.**

В целях реализации задач по повышению качества и доступности государственных и муниципальных услуг, оказываемых гражданам и юридическим лицам и для решения одной из приоритетных задач государственных органов исполнительной власти и бюджетных учреждений Кыргызской Республики, была начата реформа, направленная на оптимизацию системы предоставления государственных и муниципальных услуг, которая реализуется с 2011 года.

Впервые начат процесс изменения самого понятия «государственная и муниципальная услуга», направленный на отход от прежних стереотипов и разделение понятий «функциональные обязанности» государственного или муниципального органа и «государственная и муниципальная услуга», предоставляемая этими же органами власти.

**Государственная услуга** - результат деятельности уполномоченных государственных органов исполнительной власти и бюджетных учреждений Кыргызской Республики по исполнению запроса физических и юридических лиц, направленного на реализацию прав, удовлетворение законных интересов либо исполнение обязанностей, возложенных нормативными правовыми актами на физических и юридических лиц.

**Муниципальная услуга** - результат деятельности органов местного самоуправления, муниципальных учреждений, осуществляемой в рамках их компетенции по исполнению запросов физических и юридических лиц, направленной на реализацию их прав, удовлетворение законных интересов либо исполнение гражданско-правовых обязанностей, возложенных на них нормативными правовыми актами.

Стандарт государственной или муниципальной услуги, разрабатываемый на основании утвержденного Типового стандарта государственных услуг, предназначен для потребителей государственных и муниципальных услуг (физических и юридических лиц) и устанавливает условия предоставления услуг, исчерпывающий перечень необходимых документов и/или действий со стороны потребителя услуги, параметры качества услуги, способ получения услуги, способы информирования потребителей о получении услуги, сроки предоставления услуги, стоимость платной услуги, порядок обжалования в случаях нарушения стандарта услуги, исчерпывающий перечень оснований для отказа в приеме

документов, необходимых для предоставления государственной или муниципальной услуги, а также оснований для отказа в их предоставлении.

Также государственным или муниципальным органом разрабатывается и утверждается административный регламент, в соответствии с единым реестром государственных услуг и местным реестром муниципальных услуг на основе типового административного регламента государственных и муниципальных услуг, утверждаемого Правительством Кыргызской Республики. Административный регламент является «внутренним» документом самого государственного органа, регулирующий процесс взаимодействия внутри конкретного государственного органа.

**Административный регламент** - документ, устанавливающий порядок предоставления государственной или муниципальной услуги и стандарт предоставления государственной или муниципальной услуги, утверждаемый Правительством Кыргызской Республики.

К настоящему времени разработан *Базовый реестр муниципальных услуг*, то есть минимальный перечень муниципальных услуг, предоставляемых физическим и юридическим лицам органами местного самоуправления КР на бесплатной и платной основе, в соответствии с полномочиями, установленными законодательством КР.

Перевод ряда государственных и муниципальных услуг в электронный формат посредством информационно-коммуникационных технологий – следующий этап работ по оптимизации системы предоставления государственных и муниципальных услуг.

В настоящее время важной задачей является создание условий для внедрения перспективных технологий, стандартов, направленных на развитие Электронного Правительства, а также разработка и реализация государственных концепций, стратегий, программ и планов по стратегическому развитию Кыргызской Республики в области Электронного Правительства.

В конце 2012 года при поддержке Программы ПРООН «Демократическое управление» был реализован ряд мероприятий по проведению оценки готовности Кыргызской Республики к внедрению Электронного Правительства, ведется работа по подготовке базы для оказания электронных услуг и внедрения Электронного Правительства.

В рамках реформирования системы предоставления государственных и муниципальных услуг при активном вовлечении институтов гражданского общества и учета интересов граждан были получены следующие результаты:

1. Постановлением Правительства Кыргызской Республики № 129 2011 года создана Межведомственная комиссия и утверждено Положение, на основании которого проводится оптимизация системы предоставления государственных услуг.
2. Постановлением Правительства Кыргызской Республики № 85 2012 года утвержден Единый реестр (перечень) государственных услуг, оказываемых органами исполнительной власти, их структурными подразделениями и подведомственными учреждениями»;
3. Постановлением Правительства Кыргызской Республики № 603 2012 г. утверждены Типовой стандарт государственной услуги и Инструкция по разработке стандарта.
4. Разработан и принят в первом чтении проект Закона, который определяет основные принципы предоставления государственных и муниципальных услуг, регулирует правоотношения в данной сфере между исполнителем и потребителем государственной и муниципальной услуги, а также регулирует порядок формирования Единого реестра государственных услуг и местных

реестров муниципальных услуг, стандартов и административных регламентов их предоставления.

5. Начаты работы по переводу системы оказания государственных услуг в электронный формат и по принципу «единого окна».
6. Начаты работы по оптимизации системы муниципальных услуг.
7. Подготовлены и проходят пилотирование методы общественного мониторинга.

Главный смысл разработки законопроектов, направленных на оптимизацию функционирования реестра государственных и муниципальных услуг состоит в реализации принципов социального государства по обеспечению конституционных прав граждан на получение услуг, обеспечение качества и доступности их предоставления.

Стратегия реформирования системы предоставления государственных и муниципальных услуг заключается в изменении отношений государства и гражданина. Государство должно стать ориентированным на интересы клиентов, а все услуги, оказываемые им, должны быть направлены на удовлетворение потребностей гражданина на основании его запроса.

**Каждый чиновник должен помнить главный принцип оказания государственных услуг – все услуги оплачены гражданином через систему налогообложения и в перспективе должны стать бесплатными.**

Реформа системы предоставления государственных и муниципальных должна обеспечить прозрачность, требуемое качество, а также право гражданина на обжалование, что в целом минимизирует условия для коррупционных проявлений.

#### **Перечень нормативных правовых актов.**

1. Закон КР «О государственных и муниципальных услугах»;
2. Постановление Правительства КР «О мерах по оптимизации системы предоставления государственных услуг физическим и юридическим лицам» от 31 марта 2011 года №129;
3. Постановление Правительства КР «Об утверждении Единого реестра (перечня) государственных услуг, оказываемых органами исполнительной власти, их структурными подразделениями и подведомственными учреждениями» от 10 февраля 2012 года № 85;
4. Постановление Правительства КР «О Типовом стандарте государственных и муниципальных услуг» от 3 сентября 2012 года № 603;
5. Постановление Правительства КР «О мерах по оптимизации системы предоставления муниципальных услуг» от 3 июня 2014 года № 302;
6. Постановление Правительства КР «Об утверждении стандартов государственных услуг, оказываемых физическим и юридическим лицам органами исполнительной власти, их структурными подразделениями и подведомственными учреждениями» от 3 июня 2014 года № 303;
7. Постановление Правительства КР «О Программе Правительства Кыргызской Республики по внедрению электронного управления («электронное правительство») в государственных органах исполнительной власти и органах местного самоуправления Кыргызской Республики на 2014-2017 годы» от 17 ноября 2014 года № 651;
8. Распоряжение Правительства КР от 31 мая 2011 года № 191-р об образовании Межведомственной комиссии по оптимизации системы государственных и муниципальных услуг;

9. Распоряжение Правительства КР от 22 июля 2014 года № 287-р об утверждении типового административного регламента представления государственной услуги и Положения о порядке разработки и утверждения административных регламентов государственных услуг.

## **Тема 2: Государственные и муниципальные услуги и республиканский и местные бюджеты.**

Общественные слушания – форма непосредственного участия жителей в обсуждении вопросов местного значения, в том числе услуг, финансирование которых осуществляется из средств республиканского и местных бюджетов.

Общественные слушания носят открытый характер. Для активного участия граждан в обсуждении бюджета они должны четко представлять, как он влияет на их жизнь, поэтому процесс общественных слушаний должен выполнять не только чисто информационную, но и разъяснительную функцию, которые в совокупности способствуют пониманию процесса и эффективности управления устойчивым развитием и системой государственных и муниципальных услуг.

Проведение общественных слушаний является одной из форм участия населения и гражданских организаций в процессе управления развитием, непосредственно связано с повышением прозрачности бюджетного процесса.

Для участия в общественных слушаниях приглашаются члены сообщества, представители общественных ассоциаций, организаций, групп или иных объединений, осуществляющих свою деятельность на данной территории. Особо важным является участие представителей бизнеса, средств массовой информации и лидеров мнений.

Целью общественных слушаний является:

- информирование жителей;
- повышение финансовой грамотности населения и в целом гражданского общества;
- вовлечение жителей в непосредственное участие в управление, в формировании политики на местном уровне;
- вовлечение жителей в процесс разработки, принятия, контроля исполнения управленческих решений;
- сбор предложений граждан.

### **Подготовка общественных бюджетных слушаний**

Устроитель общественных бюджетных слушаний – группы по разработке бюджета ОМСУ.

Материально-техническое и информационное обеспечение, связанное с подготовкой и проведением общественных слушаний, производится за счет средств местного бюджета или средств из других источников (частных или грантовых средств, привлекаемых Рабочей группой).

Правом на участие в общественных слушаниях обладают граждане, представители общественных организаций, СМИ, постоянно или преимущественно проживающие на территории региона и все желающие.

Для организации проведения общественных слушаний образуется Рабочая Группа по подготовке и проведению общественных бюджетных слушаний. В состав рабочей группы входят представители от ОМСУ и общественных организаций региона (например, депутаты

местного кенеша, сотрудники айыл окмоту и представители НПО). Рабочая группа определяет порядок (регламент) проведения общественных слушаний.

Рабочая группа в ходе подготовки к общественным слушаниям обязана оповестить жителей об их проведении одним из трех (или одновременно) способов:

- в форме публикации в печатном издании;
- в форме сообщения по местному радио или телевизионному каналу;
- в форме публичных объявлений в местах скопления населения.

Оповещение производится несколько раз до наступления срока публичных слушаний. Текст оповещения должен содержать следующую информацию:

- о теме и характере обсуждаемого вопроса;
- о составе и возможном количестве участников слушания;
- о дате, месте и времени проведения слушания;
- о дате, месте и времени предварительного ознакомления с информацией;
- о форме и процедуре внесения предложений.

#### Принципы проведения общественных слушаний

Слушания проводятся в форме открытого и публичного процесса обсуждения выступлений экспертов и специалистов, органов государственной власти и местного самоуправления. Слушания являются открытым процессом, в котором любой человек или любая организация могут участвовать на равных правах. Результатом слушаний являются: список участников и протокол.

Общественности заранее предоставляется доступ к материалам по предполагаемой теме.

#### Порядок проведения общественных слушаний

Для проведения общественных бюджетных слушаний, из числа Рабочей группы избираются председательствующий, секретарь и, в случае необходимости, счетная комиссия.

В проведении общественных слушаний желательно участие депутатов и представителей исполнительных органов МСУ.

Общественные слушания открываются председательствующим, который кратко информирует о сущности обсуждаемого вопроса, порядке (регламенте) слушаний и составе участников.

Председательствующий в порядке очередности предоставляет слово для выступления участникам слушаний и приглашенным лицам. Все приглашенные лица выступают только с разрешения председательствующего. После выступления указанных лиц следуют вопросы и ответы на них.

Порядок, продолжительность выступлений в слушаниях, а также продолжительность их проведения устанавливаются регламентом проведения общественных слушаний.

На общественных слушаниях ведется протокол, в котором указываются дата и место их проведения, количество присутствующих, фамилия, имя, отчество председательствующего, секретаря и членов счетной комиссии, содержание выступлений, результаты голосования и принятые решения. Протокол подписывается председательствующим и секретарем. К протоколу прикладывается список зарегистрированных участников общественных слушаний.

Успех общественных слушаний зависит от доверия населения к процессу, который определяется несколькими факторами:

- важно, чтобы общественность была уже ознакомлена с информацией, т.е. заранее была обеспечена ее доступность;
- важно, чтобы время и продолжительность общественных слушаний способствовали более полному участию общественности и пониманию специфики СПУР;
- важно, чтобы общественные объединения участвовали в обсуждении вопросов устойчивого развития.

Решения и предложения общественных слушаний принимаются путем открытого голосования простым большинством голосов от числа присутствующих участников слушаний и оформляются Рабочей группой в письменной форме и представляются в местные органы в срок не позднее 10 дней с момента проведения общественных слушаний, для принятия решения.

Предложения, принятые на общественных слушаниях публикуются Рабочей группой в СМИ и распространяются рабочей группой среди общественных организаций и граждан.

#### **Проверочный лист по подготовке к общественным слушаниям**

*Ни одно мероприятие не проводится спонтанно и его организация не под силу одному человеку. Работать должна команда, каждый член которой четко знает свои обязанности и сроки их выполнения. Помогает проводить эту работу.*

Наименование	Ответственный	Сроки
Определить тему слушаний		
Определить дату и время проведения слушаний		
Определить место проведения слушаний		
Провести обучение/инструктаж специалистов по теме слушаний и методам организации данного мероприятия		
Подготовить список выступающих		
Подготовить помещение		
Распространить раздаточный материал среди населения		
Оповестить ключевых лиц сообщества		
Выбрать ведущего слушаний		
Подготовить наглядные материалы		
Предусмотреть протоколирование и регистрацию участников.		

### **Тема 3: Дополнительный перечень муниципальных услуг**

**Разработка дополнительного перечня муниципальных услуг:**

(Положение о порядке формирования реестра муниципальных услуг, утвержденное постановление Правительства КР от 3 июня 2014 года № 302)

24. Исполнительный орган местного самоуправления формирует предложение по включению услуги в дополнительный перечень муниципальных услуг на основе запроса собрания (схода) граждан, общественных объединений потребителей муниципальных услуг, депутатов местных кенешей, а также по инициативе самого исполнительного органа местного самоуправления.

25. Дополнительная муниципальная услуга вводится и оказывается на территории конкретной административно-территориальной единицы (города, айыльного аймака).

Отдельные дополнительные муниципальные услуги могут вводиться и оказываться на территории нескольких административно-территориальных единиц (городов, айыльных аймаков) в рамках межмуниципального сотрудничества.

26. Для подготовки проекта дополнительного перечня муниципальных услуг главой исполнительного органа местного самоуправления формируется комиссия в составе не менее 5 членов с участием представителей органов местного самоуправления и гражданского общества. При этом представители гражданского общества должны составлять не менее 50 процентов, а представители одного пола – не более 70 процентов состава комиссии.

Комиссию возглавляет председатель - заместитель исполнительного органа местного самоуправления.

Решения комиссии носят рекомендательный характер и оформляются соответствующим протоколом.

27. Комиссия определяет соответствие критериям муниципальных услуг и критериям платности/бесплатности услуги в соответствии с пунктами 7 и 8 настоящего Положения.

Комиссия проводит экспертизу с приглашением независимых экспертов.

28. Структура дополнительного перечня муниципальных услуг включает в себя:

- решение местного кенеша;
- наименование услуги;
- наименование органа, ответственного за стандартизацию услуги;
- наименование исполнителя муниципальной услуги;
- условия предоставления (платность или бесплатность) услуги.

**Утверждение дополнительного перечня муниципальных услуг, внесение в него изменений и дополнений:**

29. Исполнительный орган местного самоуправления в течение 30 календарных дней с даты получения запроса на основе рекомендации комиссии вносит проект дополнительного перечня муниципальных услуг на рассмотрение местного кенеша, или дает мотивированный отказ инициаторам (заявителям) дополнительной услуги.

30. На рассмотрение местного кенеша проект дополнительного перечня муниципальных услуг вносится с приложением следующих документов:

- заявление или протокол решения собрания (схода) граждан;
- справка-обоснование необходимости данной дополнительной муниципальной услуги с определением круга потребителей, заинтересованных в получении муниципальной услуги;



- общие бюджетные расходы, необходимые для оказания муниципальной услуги на бесплатной основе;
- обоснование предоставления муниципальной услуги потребителям на платной основе, с расчетами стоимости муниципальной услуги, согласованными с уполномоченным органом по антимонопольному регулированию;
- проект решения местного кенеша.

31. Решение об утверждении дополнительного перечня муниципальных услуг принимается местным кенешем в установленном порядке.

32. Внесение изменений и дополнений в дополнительный перечень муниципальных услуг происходит в том же порядке, как и при его формировании.

33. Утверждение дополнительного перечня муниципальных услуг, оказываемых на платной основе, внесение в него изменений и дополнений, допускается только после согласования с уполномоченным органом по антимонопольному регулированию, уполномоченным государственным органом и Межведомственной комиссией.

#### **Тема 4: Стандарты услуг – как основа для общественного мониторинга**

В рамках второго этапа реформы по оптимизации системы предоставления государственных услуг, постановлением Правительства Кыргызской Республики «О Типовом стандарте (см. в Приложении) государственных услуг» от 3 сентября 2012 года № 603 был утвержден Типовой стандарт государственных и муниципальных услуг и Инструкция по его разработке.

Данный документ был принят в целях повышения удовлетворенности граждан качеством и доступностью государственных услуг, оказываемых гражданам и юридическим лицам.

Государственными и муниципальными органами, ответственными за стандартизацию услуг разрабатываются проекты стандартов.

Стандарт – это систематизированный набор требований, утверждаемый Правительством Кыргызской Республики, предъявляемых к государственной или муниципальной услуге, определяющий процедуру взаимодействия исполнителя государственной или муниципальной услуги с потребителем услуги

Необходимо помнить, что стандарт является документом внешнего пользования, т.е. предназначен для информирования потребителя государственных и муниципальных услуг.

Инструкция по разработке стандарта государственных и муниципальных услуг предполагает написание паспорта государственных и муниципальных услуг исходя из единых критериев. Это позволяет стандартизировать сами государственные и муниципальные услуги, сделав их максимально измеримыми.

#### **Типовой стандарт государственных и муниципальной услуг**

*(В редакции постановлений Правительства КР от [4 июня 2014 года № 311](#), [3 марта 2015 года № 96](#))*

##### **1. Паспорт государственной услуги**

1. Наименование услуги, а также краткое описание действий исполнителя услуги в процессе ее предоставления;
2. Полное наименование государственного органа (учреждения), органа местного самоуправления (муниципального учреждения);

3. Получатели государственной услуги;
4. Правовые основания получения государственной услуги;
5. Конечный результат предоставляемой государственной услуги;
6. Условия предоставления государственной услуги;
7. Срок предоставления государственной услуги.

## **2. Информирование получателей государственной услуги**

1. Информирование о государственной и муниципальной услуге, предоставляемой потребителю (перечень необходимой информации о государственном органе и органе местного самоуправления, ответственных за стандартизацию, представляющего услугу;
2. Способы распространения информации о государственной и муниципальной услуге (охарактеризовать или перечислить все возможные способы).

## **3. Обслуживание и оказание государственной услуги**

1. Общение с посетителями;
2. Способы обеспечения конфиденциальности;
3. Перечень необходимых документов и/или действий со стороны потребителя государственной;
4. Стоимость платной государственной;
5. Параметры качества услуги;
6. Способы предоставления государственной и муниципальной услуги, особенности ее предоставления в электронном формате.

## **4. Отказ в предоставлении государственной и порядок обжалования**

1. Отказ в предоставлении государственной услуги;
2. Порядок обжалования;
3. Периодичность пересмотра стандарта государственной и муниципальной услуги.

## **Тема 5. Цели и технологии общественного мониторинга**

Закон Кыргызской Республики «О государственных и муниципальных услугах» является основным нормативным правовым актом, дающим право любому потребителю напрямую влиять на качество и доступность государственных и муниципальных услуг. Для этого используется технология оценки их качества, которая называется общественным мониторингом.

Проведение оценки качества предоставления государственных и муниципальных услуг осуществляется:

- 1) общественными объединениями (ассоциациями и союзами) потребителей;
- 2) учреждением, предоставляющим государственную или муниципальную услугу;
- 3) уполномоченным органом.

При этом оценка качества государственной или муниципальной услуги, предоставляемой потребителю, проводится на соответствие установленным критериям качества, указанным в стандарте государственной или муниципальной услуги. Методика оценки выбирается теми, кто ее осуществляет.

По результатам оценки граждане вправе требовать пересмотра стандарта и административного регламента государственной и муниципальной услуги

Утвержденный стандарт услуги должен:

находиться в открытом доступе онлайн и на стендах учреждений, либо предоставляться сотрудниками учреждений всем желающим.

- содержать в себе информацию о названии услуги, ответственных в предоставлении услуги, сроки её оказания, стоимость, условия, в которых она должна оказываться, а также порядок обжалования.

В случае препятствия общественному мониторингу, грубости со стороны сотрудников государственного учреждения, затягивания процесса предоставления услуги, требований несанкционированной платы и иных нарушений, участник мониторинга имеет право обратиться с жалобой к руководству учреждения. Важно, чтобы случаи некачественного оказания услуг были зафиксированы документально, обработаны и использованы для улучшения сервиса.

Качество государственной или муниципальной услуги, по опыту других стран, может быть представлено: 1) качеством содержания её конечного результата; 2) качеством получения услуги, связанного с комфортностью и доступностью. При этом под качеством конечного результата услуги понимается требования к конечному результату услуги с точки зрения соответствия услуги стандарту в части полноты и своевременности её оказания (например, потребитель получает в установленный срок полный комплект, правильно составленных и заполненных в соответствии со стандартом комплект требуемых документов, правильно рассчитанное пособие и пр.).

**Общественный мониторинг** – мониторинг, осуществляемый общественными объединениями, трудовыми коллективами и гражданами по проверке выполнения требований стандартов государственных и муниципальных услуг поставщиками услуг независимо от их форм собственности и подчиненности.

*Общественный мониторинг:*

- дает оценку оказанию государственных и муниципальных услуг со стороны общественности и, прежде всего, граждан;
- это инструмент системного повышения качества государственных и муниципальных услуг, а не очередной канал для жалоб и обращений граждан;
- не является заменителем каналов обратной связи государственных и муниципальных органов, а также механизмов внутреннего контроля качества;
- помогает выявлению возможных социальных рисков и негативных последствий в процессе предоставления услуг;
- формирует позиции и мнения различных групп населения, содействует согласованию различных интересов, разработке консолидированных рекомендаций, предложений, выражающих интересы разнородных групп и объединений в области государственных и муниципальных услуг.

*Внедрение общественного мониторинга обеспечивает:*

- формирование культуры общественной оценки деятельности государственных и муниципальных органов;
- осознанное участие граждан в оценке эффективности услуг государственных и муниципальных органов;

- учет мнения населения властными институтами и внесение соответствующих корректировок;

- повышение качества и доступности государственных и муниципальных услуг.

**Объект мониторинга:** деятельность организаций (их должностных лиц), связанная с взаимодействием с гражданами, обращающимися за получением государственной или муниципальной услуги.

**Предмет мониторинга:**

а) соответствие качества государственной или муниципальной услуги ожиданиям граждан;

б) качество предоставления государственных и муниципальных услуг в соответствии со стандартом услуги, разработанным уполномоченным государственным или муниципальным органом.

**Критерии:** Соответствие качества оказания услуг требованиям, закрепленных в стандартах (проектах стандартов) государственных и муниципальных услуг.

**Субъекты мониторинга:**

Субъектов мониторинга можно условно подразделить на три большие группы:

- лица, предоставляющие информацию;
- лица, собирающие и обрабатывающие информацию;
- заказчики мониторинга.

**Результаты:**

Общественный мониторинг дает в распоряжение органов власти самый мощный инструмент управления – инициативы и интересы самих жителей, являющихся конечными потребителями государственных и коммунальных услуг.

*Система общественного мониторинга государственных и муниципальных услуг самими жителями позволяет соблюсти интересы всех участвующих сторон, повысить качество оказываемых населению услуг и улучшить материально-техническую базу поставщиков услуг.*

## **Тема 6: Формирование списка услуг для общественного мониторинга**

**Критерии:**

1. Востребованность услуги со стороны населения. Данный критерий позволяет выбрать услуги, пользующиеся наибольшим спросом среди жителей.
2. Социальная значимость услуги.
3. Наличие утвержденного стандарта, в соответствии с которым должна предоставляться услуга.

## **Тема 7: Контрольная закупка**

Относится к традиционным методам технологий влияния потребителей на исполнителя, оказывающего государственные услуги физическим и юридическим лицам.

Сущность метода состоит в том, что информация об услуге собирается «из-за прилавка», то есть исследователь обращается за получением услуги анонимно, не декларируя своих исследовательских целей.

Он проходит все этапы получения услуги (от поиска информации о правилах, до получения результата) и фиксирует все свои впечатления от процесса получения услуги, проблемы, вопросы и пути их разрешения.

Преимущество метода в том, что организация, деятельность которой исследуется, не предупреждается об исследовании и не имеет возможности создать для исследователя особые условия обслуживания или иным образом повлиять на достоверность результатов. Кроме того, контрольная закупка не требует специальной подготовки исследователей. Отсутствие у исследователя на момент начала закупки информации об установленных правилах позволяет более объективно оценить фактическую (обычную) ситуацию с предоставлением услуги.

Недостатком метода можно считать его относительную субъективность. Исследователь оценивает качество и доступность информации, сравнивая их с собственными предпочтениями и компетенцией. В то же время он может не учесть (не увидеть) проблемы, которые могут возникнуть у получателей услуг с иными или дополнительными потребностями.

Контрольная закупка является одним из самых простых и относительно экономных методов оценки различных аспектов взаимодействия органов исполнительной власти с юридическими и физическими лицами при исполнении государственных функций по оказанию государственных услуг.

Контрольная закупка не предполагает никакого специального взаимодействия между чиновником и получателем услуги. Контрольная закупка позволяет оценивать множество параметров вместе или по отдельности. В ходе закупки будет оцениваться соблюдение правил и процедур, установленных стандартами, как в отношении всех получателей услуги, так и в отношении одной или нескольких целевых групп.

#### Подготовка:

1. Прежде всего, внимательно изучите стандарт государственной услуги и те параметры качества, которые он гарантирует.
2. Посмотрите Закон Кыргызской Республики «О государственных и муниципальных услугах», выделите для себя все пункты, которые обеспечивают Ваше право на получение государственной услуги и проведение мониторинга.
3. Возьмите с собой записывающие устройства и распечатанный стандарт, для того чтобы делать пометки.

#### Проведение:

1. Постарайтесь получить информацию об услуге через интернет и по телефону.
2. Если необходимо получить услугу непосредственно в госоргане постарайтесь найти информацию о его местонахождении, контактов, необходимых документах и действиях потребителя услуги на сайте правительства или госоргана.
3. Прибыв к месту получения услуги осмотритесь, найдите информационный стенд и внимательно изучите стандарт государственной услуги, которую собираетесь получить.
4. Если вы не нашли стандарт попробуйте затребовать его у сотрудников. В стандарте отражены все необходимые требования к госоргану (его обязательства) по качеству предоставления и результату услуги.

5. Следите за тем, насколько точно представитель поставщика услуги выполняет стандарт. Оценивайте стандарт по прилагаемой форме № 1. Максимальная сумма баллов – 30, минимальная – в зависимости от каждой конкретной услуги.
6. Сопоставьте прописанный в стандарте и полученный вами результат услуги.
7. Подсчитайте баллы и обратитесь с претензией или благодарностью к сотруднику. Если он не реагирует на претензии – в стандарте указаны возможные способы обжалования действий сотрудника и качества предоставленной услуги.

*Результат контрольной закупки - Мониторинговый отчет, включающий:*

- а) информацию о действиях лица, осуществляющего мониторинг;
- б) результаты мониторинга в баллах и комментарии по каждому баллу.

### **Тема 8: Опрос «на выходе»**

Для получения более объективного результата мониторинга может быть проведен опрос получателей «на выходе».

Опрос должен проводиться в соответствии с установленными правилами.

Результат опроса:

1. Полноценная картина субъективного восприятия качества государственной услуги;
2. Набор пожеланий граждан по улучшению качества государственной услуги.

Ожидаемые продукты:

1. Мониторинговые отчеты с мест;
2. Аналитическая записка по проблемам, выявленным при проведении мониторинга и возможным путям решения;
3. Информация для граждан о проведении общественного мониторинга.

### **Тема 9: Фокус группа**

Метод фокус-группы (или, как его еще называют, фокусированное интервью) представляет собой по сути дела групповую дискуссию, в ходе которой выясняется отношение участников к тому или иному виду деятельности или продукту этой деятельности.

Ценность получаемой информации состоит в том, что участники дискуссии, по возможности «очистившись» от идеологических установок (вербальных штампов), становятся свободными и раскованными в своих ответах.

Методу присущи следующие характеристики:

- численность групп обычно составляет от 2 до 8 участников и, как правило, не превышает 10 участников;
- группа формируется с учетом цели исследования. Например, если изучается услуга по дошкольному образованию, то пригласить надо родителей, имеющих детей дошкольного возраста;
- длительность дискуссии в зависимости от задач исследования колеблется от 1 до 3 ч;
- дискуссию ведет модератор.

Групповая дискуссия предусматривает создание благоприятных условий общения для каждого участника и атмосферы доброжелательности и комфорта для группы в целом.

Подготовка:

1. Написание программы, где формулируется и обосновывается проблема, определяются цель, задачи, объект, предмет исследования;
2. Подготовка команды, которая состоит из модератора и ассистентов. Один из ассистентов ведет аудио - или видеозапись, фиксируя особенности высказываний (например, эмоциональность, невербальные характеристики). Другой ассистент, если необходимо, может заниматься обеспечением тишины, подавать прохладительные напитки и т.п.;
3. Набор респондентов, которому может предшествовать предварительное интервью. Участники фокус-групп могут также выбираться методом «снежного кома», когда один респондент называет кандидата, отвечающего заданным критериям, а этот кандидат называет еще одного кандидата и т.д. Нельзя использовать уже сложившиеся группы, так как система сложившихся отношений влияет на характер обсуждения;
4. Написание гайда (организованного плана). Он состоит из приветствия, объяснения основных правил, формулирования вопросов, разбитых на смысловые блоки; в гайде указываются время и продолжительность перерывов. Гайд завершается выражением благодарности участникам.

Проведение:

1. Перед дискуссией, когда собираются незнакомые между собой участники, модератор и его ассистенты приветствуют входящих, создают непринужденную обстановку.
2. Помещение, где проводится дискуссия, должно быть просторным и комфортабельным;
3. Обязательно наличие большого стола, где участники дискуссии смогли бы пользоваться записями, бланками, рисунками. За столом (столами) во время перерыва или до дискуссии участникам предлагаются кофе, чай, безалкогольные напитки и прочее;
4. В начале дискуссии модератор сообщает участникам цели и основные правила дискуссии, отмечая при этом для себя некоторые их личностные характеристики. Затем происходит знакомство участников дискуссии.
5. Обсуждение, как правило, начинается с открытых вопросов, которые раскрывают особенности характера участников, разнообразие их мнений. Закрытые вопросы обычно задаются ближе к концу дискуссии, что позволяет сфокусировать ответы на конкретных аспектах обсуждаемой проблемы. Модератору в процессе дискуссии рекомендуется избегать оценочных реплик как в вербальной форме («согласен», «хорошо», «неверно»), так и в невербальной (кивок, покачивание головой, жест отрицания и т.д.).
6. В процессе дискуссии модератор незаметно контролирует группу, используя 5-секундные паузы и «дознания» типа: «Вы не объясните более подробно?», «Вы не приведете пример?»
7. В конце дискуссии он напоминает о ее целях, обобщает сказанное, благодарит участников и прощается с ними. Впоследствии запись дискуссии расшифровывается и распечатывается. На основе полученной стенограммы происходит анализ и составляется отчет.

Результат фокус-группы:

1. Проверка результатов, полученных в ходе Контрольной закупки или самостоятельный материал для анализа;
2. Дополнительная информация, полезная для рекомендаций.

## **Тема 10: Общественное обсуждение**

Основой технологии ОМ является вынесение на публичное общественное обсуждение двух ключевых вопросов обеспечения населения государственными услугами:

- данные мониторинга;
- обобщенное общественное мнение о реальном состоянии дел с оказываемой населению услугой, полученное инициативной группой общественного мониторинга.

По результатам такого общественного обсуждения могут быть направлены рекомендации в органы государственного управления по улучшению управления услугами, руководству поставщика или контролирующей организации для принятия конкретных мер, опубликованы материалы общественной оценки в прессе и пр.

Регулярный формат таких публичных мероприятий позволит дисциплинировать поставщиков услуг, сделать их деятельность более прозрачной, обеспечит доверие жителей к органам власти, улучшит управление услугами и бюджетом.

### Подготовка:

1. Взаимодействие с органами власти, общественностью и иными заинтересованными лицами на предмет организации и проведения общественных обсуждений;
2. Подготовка текстов докладов и официальных информационных сообщений для СМИ;
3. Информирование общественности через официальные СМИ, Интернет и др. способами;
4. Консультирование представителей Заказчика, а по его письменному поручению других лиц (представителей органов власти, общественных организаций и др. заинтересованных лиц) по вопросам организации общественных обсуждений, методологии их проведения и последствиях совершения действий;
5. Подготовка наглядных материалов и проектов документов и материалов, необходимых для проведения общественных обсуждений: порядок проведения, протокол общественных обсуждений;
6. Рассылка приглашений и материалов участникам общественных обсуждений (отчеты, пресс-релиз, регламент и др.);
7. Аренда и подготовка помещения для проведения общественных слушаний;
8. Подготовка модератора на основе разработанного регламента;
9. Организация секретариата для ведения стенограммы и подготовки протокола.

### Проведение:

1. Проверить оформление помещения и готовность необходимого оборудования.
2. Организовать регистрацию участников.
3. Контролировать процесс обсуждения на соответствие регламенту.
4. По завершении подготовить стенограмму и протокол.
5. Протокол разослать участникам.
6. Направить в СМИ пресс-релиз по итогам общественных обсуждений.
7. Подготовить рекомендации и направить их Заказчику.

### Результат общественных обсуждений:



1. Информация о состоянии дел с оказанием конкретных государственных услуг донесена до всех заинтересованных сторон;
2. Разработаны рекомендации по мерам, необходимым для улучшения работы по предоставлению государственных услуг.

## **6. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МОС С ПАРТНЕРАМИ**

Для построения эффективной работы МОСу необходимо выстраивать партнерство с теми, кого обычно называют стейкхолдерами или группами интересов.

К заинтересованным группам (лицам) обычно относят следующие группы: лица, принимающие решения на разных уровнях, жители сообщества, посредники, международные организации, другие НПО (в том числе и конкуренты) и т.п.

Другими словами, к заинтересованным группам (лицам) могут быть отнесены:

1. Лица внутри самой стратегии – непосредственно участники;
2. Лица внутри организаций;
3. Лица/ группы вне данной организаций.

*Анализ заинтересованных лиц позволяет определить:*

- интересы всех заинтересованных сторон, которые могут повлиять на стратегию и сам процесс стратегирования (либо положительно, либо отрицательно);
- потенциальные сложности, которые могут прервать деятельность в рамках стратегии или само стратегирование или снизить его успешность (прекращение финансирования, перевороты, митинги и так далее);
- ключевых лиц, которые должны быть информированы о ходе стратегии (в первую очередь МСУ, Международные организации и прочее);
- группы, которые должны быть вовлечены на каждом этапе реализации стратегии;
- средства, правила и принципы коммуникации на протяжении всей стратегии;
- действия для снижения негативного влияния стейкхолдеров.

**Порядок проведения анализа<sup>5</sup>:**

### ***1. Определить все заинтересованные стороны стратегирования или стратегии***

В определении заинтересованных сторон могут помочь следующие вопросы:

- Действия кого могут привести к не достижению целей стратегии?
- Кто больше всего заинтересован в выполнении данной стратегии?
- Существовала ли подобная стратегия ранее? Если да, то были ли она успешной?
- Все ли группы интересов должны принимать участие в этой стратегии?
- Какие вопросы, блоки вопросов необходимо будет решить в ходе реализации стратегии?
- Кто лучше всего разбирается в данных и способен самостоятельно их?

---

<sup>5</sup> См.: Как подготовить действенный аналитический документ публичной политики: специфика, процесс и техники. Практическое пособие. Хамисов В., Мурзаев С., Сыдыкова З. Бишкек – 2011г.

## 2. Оценить уровень влияния и уровень важность каждой заинтересованной стороны

**Влияние** – это сила заинтересованного лица в управлении стратегией. К влиянию относят возможность их влиять на уровень финансирования стратегии; влияние на людей, принимающих решения по ключевым вопросам в ходе стратегирования.

**Важность** — это вклад заинтересованного лица в результат стратегии.

*Если заинтересованное лицо является одновременно и «важным» и «влиятельным», то он – главный стейкхолдер и должен быть полностью вовлечен в участие или управление стратегией. Если стейкхолдер является либо только «важным», либо только «влиятельным», то он – второстепенный стейкхолдер, им необходимо управлять на протяжении всего процесса.*

## 3. Определить механизмы вовлечения каждого стейкхолдера в процесс и управления им

Существует несколько стратегий управления и вовлечения стейкхолдеров.

1. Заинтересованные стороны с высоким уровнем важности и влияния – основные стейкхолдеры. Должны максимально привлекаться и быть вовлечены в стратегию. Необходимо повышать их заинтересованность при разработке стратегии и полностью удовлетворять их потребности. Рекомендуется использовать принцип партнерства в коммуникации с ними.
2. Стейкхолдеры с высоким уровнем влияния, но низким уровнем важности – второстепенные заинтересованные стороны. Их рекомендуется привлекать в качестве консультантов и согласовывать с ними только важные стратегические решения.
3. Заинтересованные стороны с низким уровнем влияния, но высоким уровнем важности — второстепенные стейкхолдеры. Должны быть ознакомлены со всеми ключевыми решениями по стратегии, не смотря на то, что они не принимают прямого участия в этих решениях. При этом рекомендуется данную группу привлекать к обсуждению возможных проблем и решений и заручаться поддержкой у данной группы для более быстрого принятия решений.
4. Заинтересованные стороны с низким уровнем влияния и низким уровнем важности – второстепенные стейкхолдеры. Рекомендуется исключительно привлекать данную группу к выполнению определенным задач. Группа с низким уровнем вовлеченности и информированности на стратегии.

Для наглядности в работе со стейкхолдерами, можно использовать следующую таблицу:

Субъекты, препятствующие движению к цели	препятствующие	Значимость/высокая, средняя, низкая	Возможность изменения
Субъекты, способствующие движению к цели	способствующие	Значимость/высокая, средняя, низкая	Возможность изменения

## 7. ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

### Тема 1: Что такое коммуникации? Роль коммуникаций в деятельности МОС.

Современные исследования доказывают, что успех любого дела в условиях рыночной экономики зависит не только от качества предоставляемой услуги, но и от складывающихся

отношений организации с различными заинтересованными сторонами, которым эта организация будет предлагать свои услуги. Именно поэтому сегодня любой руководитель должен уметь работать и строить отношения с различными группами общественности, то есть уметь применять как внешние, так и внутренние коммуникации.

Коммуникации являются важнейшей составляющей в деятельности руководителя, поскольку коммуникации – это обмен информацией между людьми. Без обмена информацией они не могут вместе работать, формулировать задачи и решать их. Коммуникации перспективный элемент обеспечения в эффективности управления.

Важную роль в деятельности любого общественного совета играет организация взаимодействия с общественностью – создание благоприятного климата для своей деятельности посредством взаимодействия с внешней средой.

Отношения членов местных общественных советов с исполнительными органами власти и с местным сообществом – важная и ответственная деятельность. Поскольку общественные советы имеет различные субъекты коммуникационного взаимодействия.

Процессы коммуникации являются приоритетными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой (то есть заинтересованными сторонами). Построение эффективных внешних и внутренних коммуникаций на данный момент является составляющей, которая повышает доверие к местным общественным советам и способствует ее более устойчивому развитию.

Именно посредством коммуникаций улучшается деятельность общественных советов и возрастает ее социальный статус.

Коммуникации по своей природе - это контакт, связь с целью обмена идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов, или действий. Передаваемая информация должна быть значима и целесообразна для участников коммуникации. Цель коммуникации - добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. В коммуникациях всегда участвуют элементы, без которых этот процесс не может происходить, и в котором взаимодействуют как минимум 2 лица: отправитель информации и ее получатель.

Каналы, по которым передается сообщение в сообщество различны. Информация может передаваться путем личного общения, телефонных переговоров, групповых встреч, передачи сообщений по факсу, электронной почте, докладных и служебных записок, документов, графиками производства и отгрузки продукции и т.д.

Не следует отождествлять отправку сообщения и его передачу. Передача осуществляется только в случае, когда получатель реально получил сообщение.

Когда адресат, получивший сообщение, отвечает отправителю, роли сторон изменяются. Между ними формируется взаимный информационный поток, реакция каждой стороны выражается в обратной связи на сообщение. В этом случае устанавливается двусторонний, коммуникативный процесс, который представлен на рисунке.



*Рис. Этапы коммуникации и основные ее элементы*

## **Тема 2: Типы, формы и методы коммуникаций (вертикальная, внутренняя, сетевая)**

Коммуникации можно классифицировать по типу объектов и по степени формализации.

По типу объектов:

- организация – внешняя среда;
- межуровневая (восходящая);
- межуровневая (нисходящая);
- горизонтальная;
- руководитель – подчиненный;
- руководитель – рабочая группа.

По степени формализации:

- формальные коммуникации;
- неформальные коммуникации.

Эффективность взаимодействия в процессе общения зависит от разных факторов: от того, насколько большие задачи поставлены, насколько структура управления устойчива, этичности и субординации, квалификации менеджеров, и др.

Таким образом, значение коммуникаций трудно переоценить, они важны для руководителей организаций по следующим причинам:

1. Коммуникации необходимы для эффективности управления;
2. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
3. Хорошо налаженные коммуникационные сети содействуют обеспечению организационной эффективности. Если МОС эффективен в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.
4. Коммуникации имеют сложную и структуру. Только знание закономерностей построения коммуникаций принесет успех.

В процессе своей деятельности следует разграничивать внутренние и внешние коммуникации.

### **Внутренние коммуникации**

Внутренние коммуникации - это любые коммуникации внутри организации. Они могут быть устными или письменными, непосредственными или виртуальными, личными или групповыми. Эффективные внутренние коммуникации всех направлений - сверху вниз, снизу-вверх и по горизонтали - это одна из основных задач любой организации. Хорошая внутренняя коммуникация позволяет установить правильные взаимодействия и распределить ответственность работников

Коммуникацию часто определяют, как обмен информацией. Это всегда диалог, в котором может участвовать два или более человек. В структуре организации требование двусторонней коммуникации означает способность руководства прислушиваться к сотрудникам, и верно понимать передаваемые им сообщения. Это позволяет определить сильные и слабые стороны рабочего процесса, и соответственно корректировать управленческие решения.

### **Внешние коммуникации**

Внешние коммуникации - это любые коммуникации, связанные с взаимодействием с социальной средой (СМИ, бизнес-партнерами, государственными органами, ОМСУ и так далее). Внешние коммуникации служат следующим целям: мониторинг правовой среды (законы, указы и т.д.), мониторинг среды рынка труда (заинтересованные стороны), мониторинг социальной среды (рынок труда – востребованность/невостребованность определенной специальности).

Взаимодействие со средствами массовой информации (СМИ) сегодня является важнейшим направлением МОС.

Под взаимодействием со средствами массовой информации следует понимать регулярную и целенаправленную совместную деятельность со СМИ, направленную на улучшение информирования общественности, представление объективной действительности и достижения взаимопонимания.

Общепризнанно, что СМИ являются мощным инструментом общественного влияния и инструментом влияния на общественность. Формами влияния в данном случае может быть убеждение, обучение, внушение и пр. Воздействие средств массовой информации зависит от того, насколько они отражают потребности аудитории и насколько регулярно они этой аудитории достигают.

Взаимодействие со СМИ и широкое распространение информации о предприятии осуществляются в двух направлениях. Непосредственное информирование общественности информационными службами предприятия и информирование через журналистов.

Основными инструментами работы со средствами массовой информации является распространение публицити, рассылка пресс-релизов, проведение пресс-конференций и мероприятий для журналистов.

Взаимодействие с частными и заинтересованными лицами. Это самый широкий диапазон отношений. Первое направление – отношение с заинтересованными сторонами. Второе – отношение с физическими лицами (аудиторы и эксперты).

Управление коммуникациями предполагает знание их особенностей, специфики информационного воздействия различных видов коммуникаций. Коммуникации, осуществляемые организацией, могут быть внешними и внутренними. Внешние коммуникации пересекают пределы организации, выходя за ее пределы. При этом получатель сообщения находится за пределами организации. Примером может быть пресс-релиз, посылаемый организацией в средства массовой информации. А также публичное выступление на пресс-конференции, издание бюллетеня для широкой аудитории. Ввиду того, что коммуникации — это целенаправленная деятельность человека, следует немного остановиться на направлении коммуникативной деятельности.

### **Сетевые коммуникации**

Сетевые коммуникации – средства обмена информацией через Интернет.

Цель сетевой коммуникации: решение повседневных задач, обучение и сбор информации об окружающем мире, сохранение информации, используя средства сети Интернет. Сетевые коммуникации способствуют повышению уровня информационной культуры, развитию коммуникативных навыков, самовыражению, самообразованию и постоянному обмену опытом.

В настоящее время есть пять классических форм сетевых коммуникаций: электронная почта, списки рассылки, чат («дружеский разговор, беседа, болтовня» – он-лайн–общение), форум («свободная дискуссия», общение в офф-лайн), теле и видеоконференции («обсуждение на расстоянии»).

Сетевая форма взаимодействия предоставляет возможность быстрой коммуникации и профессионального развития для решения своих профессиональных проблем с «первоисточником» вне зависимости от географического места расположения, возможность совместного создания продуктов, индивидуального и коллективного творчества, возможность обрести статус эксперта в профессиональном сообществе или, напротив, получить оценку профессионалов, которые могут оказать тебе содействие и поделиться уже готовыми наработками.

### **Тема 3: 4 этапа эффективной коммуникации**

#### **I Этап - подготовка коммуникации**

Условия, которые существовали в начале процесса, определяют и возможность достижения результата в нем (условия определяют результат). Поэтому задача первого **этапа коммуникации** – состоит в том, чтобы создать такие условия, которые позволяли бы управлять инициативой предстоящего диалога, в первую очередь, на уровне невербальном, а проще говоря – на уровне тела, движений.

Необходимо понимать, что никто, помимо вашего желания, не может заставить вас общаться – вести **коммуникацию**. Причем, если вы приняли решение, что вступите в **коммуникацию**, то это не означает, что нужно немедленно все бросать и начинать разговор.

Следует знать, что вступление в **коммуникацию (II этап)** – это уже момент начала эмоционального контакта – начала циркуляции энергии общения; соответственно, пока не произошло вступления в эмоциональный контакт, вы легко держите с собеседником внутреннюю дистанцию – просто обмениваетесь ничего не значащими фразами, улыбаетесь. Иначе говоря, энергия **коммуникации** в «подготовительный период» не циркулирует. А значит, если на первом **этапе** вас что-то не устраивает в собеседнике, обстановке и т.д., то будет достаточно легко оставить разговор в рамках не более чем формального общения или сделать его кратковременным.

Данный момент является прямым следствием работы шаблонов человека. Таким образом, если субъект может регулировать процесс первого контакта с человеком, то – только ваше личное право выбирать, еще будучи на первом **этапе подготовки** разговора, какую модель будущих взаимоотношений вы хотите создать.

#### **II Этап - вступление в коммуникацию**

Этап **«вступления в коммуникацию»** является самым насыщенным моментом всего общения, требующим владения большим количеством коммуникативных приемов, гибкости мышления и действий, наибольшей внимательности и чувствования ситуации. Смысл данного **этапа** состоит в том, чтобы максимально расширить собственную территорию, «втянуть» в нее собеседника, в итоге – овладеть инициативой, создать собственную позицию **коммуникации** и «закрепить» роли общения. После чего, укрепив позицию владения инициативой, перейти к решению основного вопроса – целевой части общения.

### **III Этап - целевой процесс общения и реализация задачи**

Напомню, что данный **этап** начинается только тогда, когда физическая и эмоциональная территории являются вашими, и происходит полностью на ментальной территории. Соответственно, основная задача **этапа целевой коммуникации** – овладение ментальной территорией.

Правильное вхождение в этот **этап** исключает спор, попытки противостояния, что позволяет создать условия абсолютного принятия человеком вашего мнения. Можно сказать, что именно этот **этап** связан с искусством и инструментами полемики: конструктивной дискуссией, логическим диалогом.

Следует отметить: все это имеет смысл только тогда, когда вами уже создана позиция **коммуникации**, а физическая и эмоциональные территории – ваши. Любой инструмент, управляющий мнениями собеседника, можно применять только на своей территории – это важнейший закон, который, к сожалению, чаще всего забывают. В связи с этим необходимо помнить, что пока вы находитесь на своей территории, вы чувствуете себя естественно, ваше внутреннее состояние ресурсно, что и позволяет вам виртуозно моделировать любые желаемые взаимодействия.

### **IV Этап - завершение коммуникации:**

Когда достигнут результат, начинается процесс **завершения** разговора.

Последний аспект особенно важен: любую **коммуникацию** необходимо заканчивать на согласовании деталей последующих действий – времени, месте. Именно детали подтверждают, что договоренность достигнута, и оппонент также, как и вы, берет ответственность за ее соблюдение. Оканчивать разговор на общих фразах – «встретимся», «продолжим следующий раз» – нельзя; это будет означать, что никто не принял ответственность за соглашение, а значит – и за последующие взаимодействия. Людей, которые таким образом завершают общение, постоянно подводят партнеры и окружающие, что не удивительно.

После того, как вы детально скоординировали будущие действия, вам необходимо правильно закончить встречу. Секрет же грамотного **завершения коммуникации** – в сохранении позиции: в конце разговора вы усиливаете собственную достигнутую позицию; без лишних действий прощаетесь и уходите. Иначе говоря, пока вы находитесь в поле зрения собеседника, позицию необходимо удерживать.

Но и это еще не все: так как основной рамкой разговора была первая тема, то вы должны покинуть человека в первой достигнутой позиции.

Поэтому, поговорив на тему дополнительную и там также завоевав инициативу, **завершение** «промежуточного» разговора – это возврат в основную позицию. Именно в ней вы прощаетесь и уходите.

Необходимо понимать, что заданная в конце разговора новая тема не только представляет из себя новую **коммуникацию**, но нередко может стать своеобразной «ловушкой» для человека, решившего, что «завоевав» результат встречи, он может теперь расслабиться и забыть о своем «лице».

Нетрудно представить, что происходит в этом случае: например, в процессе переговоров вы потратили «море сил» на завоевание позиции делового, ответственного человека; и вдруг, уже собираясь уходить, слышите вопрос на личную тему. Естественно, что в этом разговоре вы должны создать уже не деловую, а – «человеческую» позицию, например, мягкого и понимающего человека.

## **8. ПРИМЕНЕНИЕ ИТ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ СОВЕТОВ**

ИКТ в развитии и стимуляции институционального роста общества.

В современном и прогрессирующем обществе необходимы универсальные средства получения, хранения и обмена информацией. Для этого могут служить различные устройства, программные и сетевые продукты позволяющие фиксировать события, распространять персональную информацию, данные о деятельности организаций или сообщества, запрашивать необходимую информацию и требовать внимания на сложившиеся обстоятельства и проблемы региона, населённого пункта, квартала, ЛОВЗ, нуждающихся в помощи людей, от ответственных по конкретным вопросам министерств, ведомств, служб и других государственных учреждений. Разрешить вопрос быстро и без бюрократических проволочек можно посредством электронных служб, средствами коих, так же можно установить связь со СМИ, цифровыми медиа чтобы привлечь внимание к проблемам и вопросам касающихся жизнедеятельности сообщества.

Стремительно развивающиеся технологии раскрывают такие возможности, что почти каждый из нас имеет доступ к глобальной сети, как к фундаментальному средству управления информацией.

Роль информационных технологий в развитии общества состоит в ускорении процессов получения, распространения и использования обществом новых знаний, которыми, несомненно, необходимо делиться чтобы наше общество имело тенденцию к развитию и росту.

В истории развития цивилизации произошло несколько информационных революций, когда кардинальные изменения в сфере обработки информации привели к преобразованиям общественных отношений, приобретению человеческим обществом нового качества. Сейчас стало возможным обратиться к чиновнику «сидящему в прозрачном кабинете» напрямую и решить насущные вопросы, хотя опыта реализации, в странах бывшего СССР не наблюдается, но есть хорошие предпосылки стать реализаторами пилотных проектов в этом вопросе.

Усилились и научные исследования по осмыслению роли и значения информации на перспективы развития общества.

Сегодня под информационным обществом понимается общество, в котором информация является ключевым компонентом экономической и социальной жизни.

**Информационное общество** – общество, в котором большинство работающих занято производством, хранением, переработкой и реализацией информации, особенно высшей ее формы - знаний.

**Производство** информационного продукта, а не продукта материального, служит движущей силой развития общества. Информация приобрела статус товара и сравнялась по значимости для общества с другими материальными ресурсами.

**Информатизация** – организованный социально-экономический и научно-технический процесс создания оптимальных условий для удовлетворения информационных потребностей и реализации прав граждан, органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, общественных объединений на основе формирования и использования информационных ресурсов.



**Информационные ресурсы** – отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы документов в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, банках данных, других информационных системах).

То, что связано с приобретением новых знаний об окружающем мире, ранее не известных человечеству, – называют наукой, а то, что связано с реализацией этих знаний в процессе создания и использования материальных и духовных ценностей, – называют технологией.

**Информационная технология (ИТ)** – это процесс, использующий совокупность методов и программно-технических средств, для сбора, обработки, хранения, передачи и представления информации с целью получения информации нового качества, снижения трудоемкости и стоимости, повышения эффективности процессов использования информационных ресурсов.

**Информационные процессы** – процессы сбора, обработки, накопления, поиска, и распространения информации.

При работе с информацией всегда имеется источник и потребитель. **Пути и процессы**, обеспечивающие передачу информации от источника к потребителю, называются каналами связи или информационными коммуникациями.

**Телекоммуникации** – дистанционная передача данных на базе компьютерных сетей и современных средств связи.

**Информационная культура** – умение целенаправленно работать с информацией и использовать ее для получения, обработки и передачи компьютерную информационную технологию, современные технические средства и методы.

### **Достижения и тенденции развития в сфере информационных технологий и информационных систем.**

В настоящее время мы наблюдаем бурный рост информационных систем в самых различных областях человеческой деятельности. Это обусловлено с одной стороны – изменениями в экономике, а с другой стороны – новыми возможностями информационных технологий.

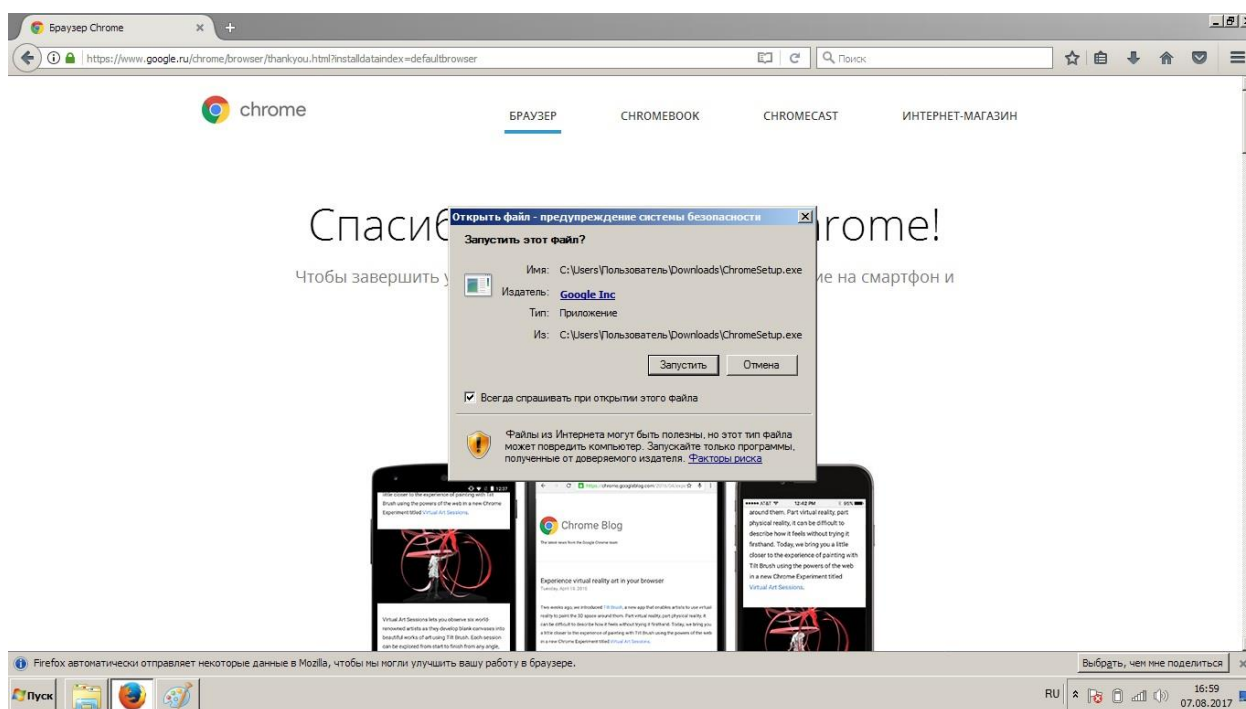
Расширение применения сети Интернет. С момента создания персонального компьютера ничто так не потрясло компьютерный мир, как широкое распространение сети Интернет и службы World Wide Web (всемирной паутины). Новые технологии принесли в однообразный мир текста звук, видео и мультимедиа. Хотя сама сеть трудно назвать чем-то революционным (она существует уже более 30 лет), в последние годы выросла не только интенсивность ее использования, но и число предоставляемых услуг.

Сегодня мы можем использовать технологии в нашу пользу совершенно бесплатно, но для этого необходимо потратить некоторое время чтобы обрести навыки общения с технологиями.

Виртуальное сообщество вступает в институциональный порядок общества в качестве элемента, который изначально имеет неинституциональный характер. Он возникает из неформальных связей, поддерживаемых виртуальными коммуникациями. Вызванное стремительным развитием ИКТ усложнение коммуникационной конфигурации общества требует приспособления его институциональных структур к новой коммуникационной ситуации. В ее рамках увеличивается значение неформальных социальных связей, способных эффективно функционировать в изменяющейся социальной реальности.

В данном кратком руководстве описываются первые шаги в реализации возможностей средств коммуникации.

Удобным вариантом для дальнейшей работы понадобится настольный или портативный компьютер с бесперебойным высокоскоростным доступом в интернет, стабильная и зарекомендовавшая себя с лучшей стороны программа-интернет-обозреватель (браузер) от компании Google – Chrome, которую можно скачать открыв любой обозреватель, например Internet Explorer и ввести в поле адреса или поиска «Chrome скачать» и нажать первую ссылку ведущую по адресу [www.google.ru/intl/ru/chrome/browser/desktop/](http://www.google.ru/intl/ru/chrome/browser/desktop/), нажать кнопку «Скачать Chrome», согласиться в ответ на предупреждение браузера и следовать инструкциям мастера установки. После чего на рабочем столе отобразится ярлык программы-браузера.



Для расширения кругозора и установления первоначальных связей с сообществами по интересам, конкретными персонами имеющими влияние на узкий спектр вопросов, предлагается использовать одну из распространённых социальных сетей под названием Фейсбук. А для работы в среде облачных технологий целесообразно использовать Google.

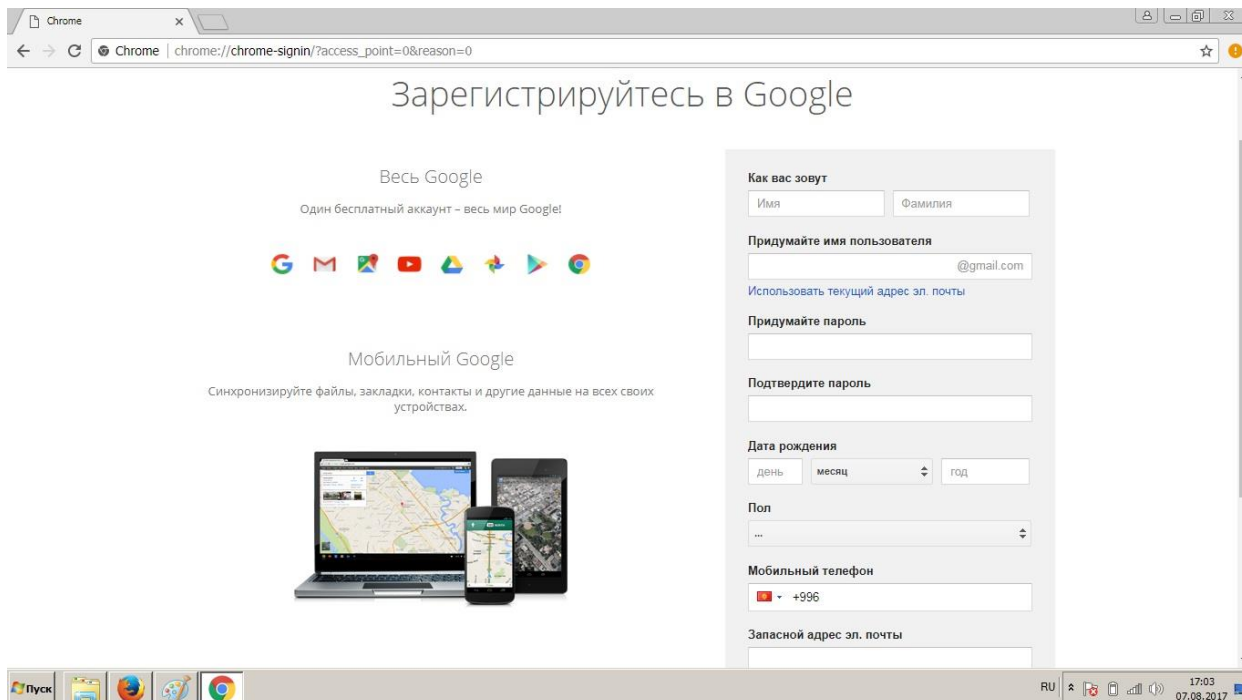
Для того чтобы завести аккаунт не требуется особых знаний, нужно лишь выполнить несколько простых шагов.

1. Открыть обозреватель и ввести в поле адреса [www.facebook.com](http://www.facebook.com), затем заполнить все необходимые поля и нажать кнопку «Создать аккаунт»

После регистрации Вам будут доступны средства общения на страницах организаций, персональные связи с друзьями и знакомыми, возможности прямой трансляции видеоматериала, фото-фиксация событий, онлайн переписка и многое другое. Регистрация на других известных сайтах социальных сетей происходит аналогичным образом.

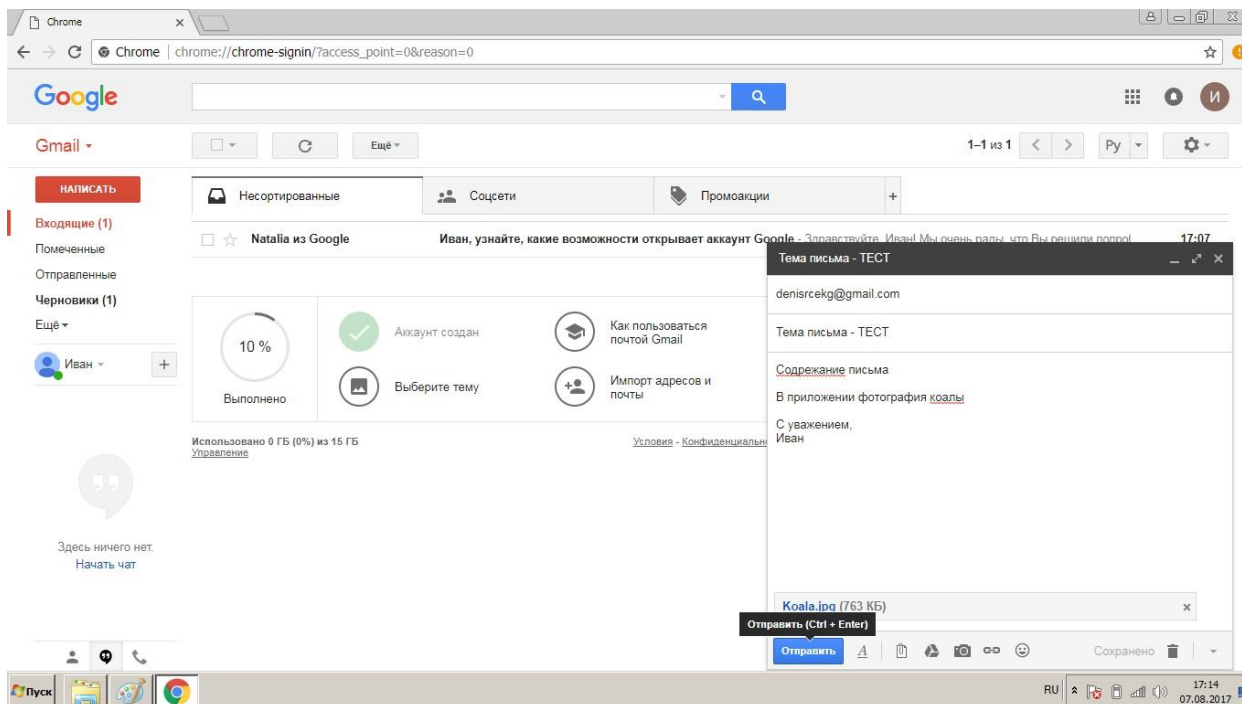
**Примечание:** при регистрации на № телефона, Вы получите сообщение в виде СМС с кодом подтверждения того факта что телефон принадлежит Вам, и таким образом аккаунт будет связан с этим номером, который и будет являться аккаунтом при входе. В случае регистрации на электронную почту – перейдите вначале к шагу №2, тогда аккаунтом будет являться Ваш электронный адрес. Обязательно запишите Ваш логин и пароль в блокнот во избежание утери и невозможности входа в систему.

2. Открыть обозреватель и ввести в поле адреса [www.google.com](http://www.google.com), в правом верхнем углу нажать «Войти», в центре окна нажать «Сменить Аккаунт», «Другие варианты» и «Создать аккаунт».



На странице с заголовком «Зарегистрируйтесь в Google» следует ввести во все необходимые данные и нажать кнопку «Далее». Затем придёт СМС с 6-значным кодом подтверждения, который необходимо ввести на следующей странице

Поздравляем, регистрация завершена, теперь Вы можете пользоваться многочисленными интернет-службами!



Чтобы написать и отправить письмо, нажмите кнопку «Написать», затем укажите точный адрес электронной почты, тему письма и содержание, так же Вы можете прикрепить любой

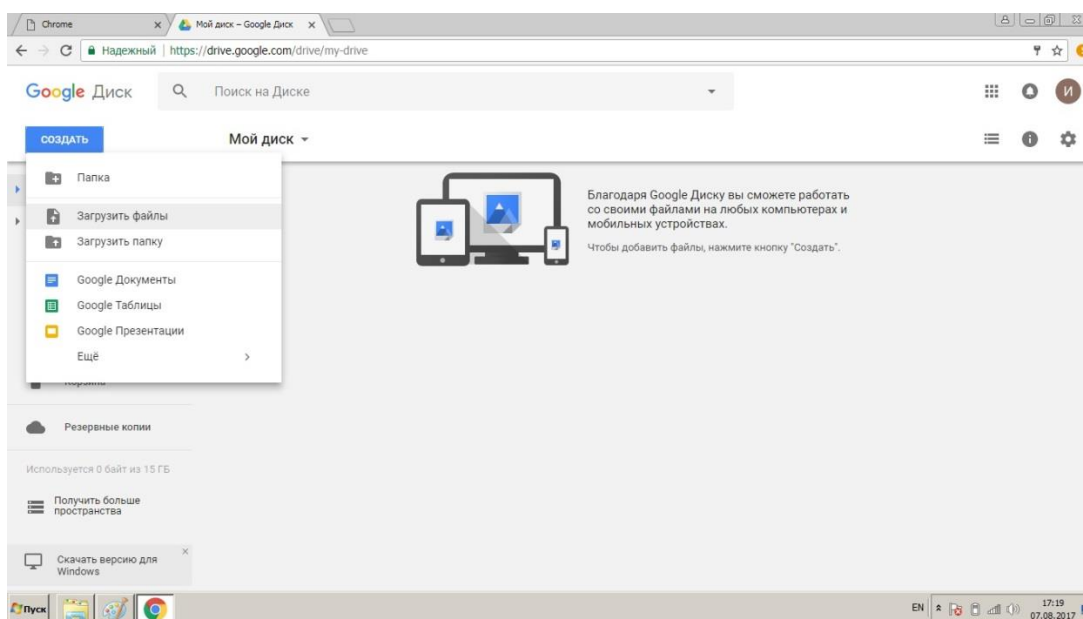
файл размером не более 20 мегабайт, иначе можно использовать файлообменник или Ваш Гугл Диск. Когда всё готово – нажмите кнопку «Отправить»

## Практика работы с файлообменниками без регистрации и облачными технологиями с регистрацией

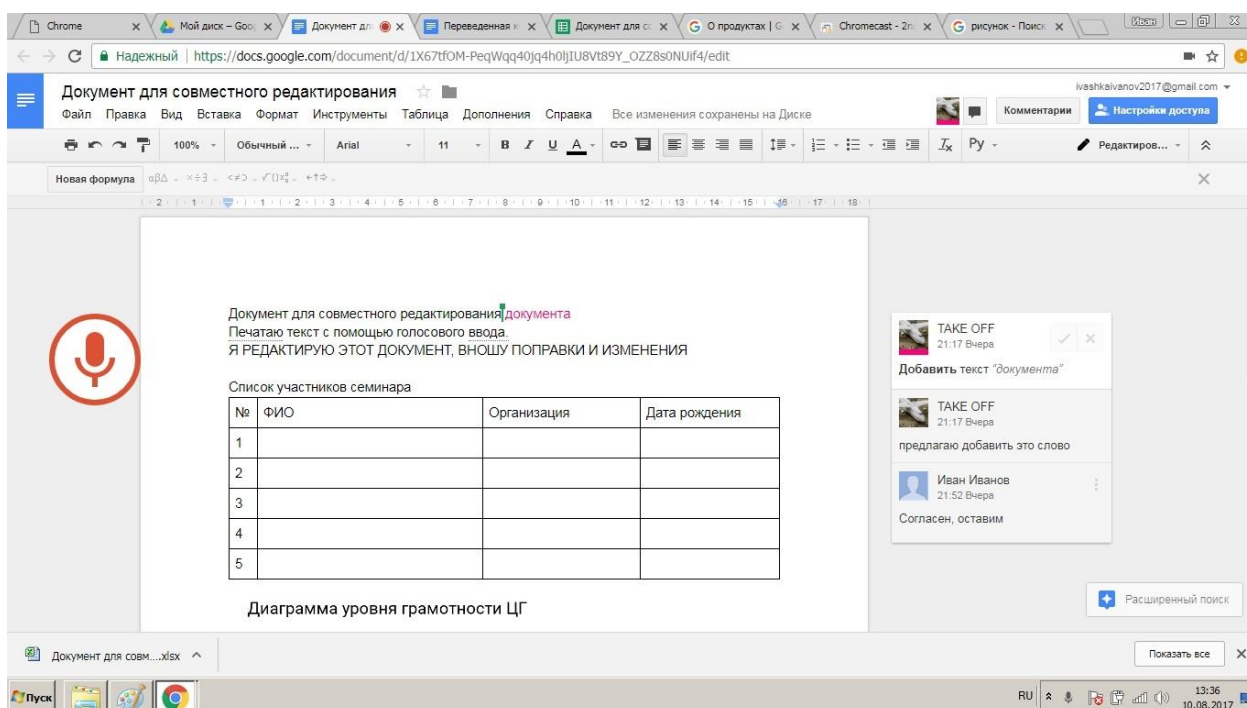


### **Работа в ГуглДиске**

На Ваш диск можно загрузить файлы или папки с диска компьютера или другого носителя. Нажмите «Создать» чтобы вызвать меню диска и выберите «Загрузить файлы». Здесь же можно создавать документы, таблицы, рисунки, презентации.



Рекомендуется подключить аккаунты так же к планшету или смартфону, для того чтобы синхронизировать фотографии, видео материал, документы и прочие файлы, не только для того чтобы быть постоянно на связи но и для того чтобы сэкономить место на устройствах. Так например ГуглДиск бесплатно дарит Вам 15 ГигаБайт свободного пространства для хранения, управления и изменения файлов. Так же средство работы с офисными документами ГуглДокументы позволяет не только создавать, хранить, извлекать и редактировать текстовые документы, презентации, таблицы и формы но и позволяет открывать доступ для совместного редактирования документов.



Например, Вам и пользователям из других городов или стран в любой точке земного шара нужно совместно составить план мероприятий; для этого Вы или любой из пользователей создают документ на ГуглДиске с помощью кнопки «Создать» и начинают набирать текст, затем нажимают кнопку «Настройки доступа» в правом верхнем углу окна и вводят через запятую электронные адреса людей которым открывается доступ, те в свою очередь увидят

приглашение на редактирование в письме на почтовом ящике или в списке документов по нажатию пункта меню «Доступные мне» в службе ГуглДиск, открывают и редактируют документ. Во время редактирования все пользователи будут видеть у себя на экранах в режиме реального времени кто именно и какую строку редактирует. Кроме того система ГуглДокументы имеет встроенную функцию набора текста с помощью системы распознавания голосом. Можно так же подключить другие дополнения предлагаемые системой. Их можно установить вызвав пункт меню «Дополнения»

Гугл предлагает бесплатно использовать следующие сервисы, службы и услуги:

Название службы	Адрес	Описание
Google Веб-поиск	www.google.com	Крупнейшая поисковая система интернета. Основной продукт Google
Gmail	gmail.com	Электронная почта
Google Диск (Google Drive)	drive.google.com	Облачное хранилище данных
Google Фото (Google Photos)	photos.google.com	Редактирование, хранение и публикация фотографий. Фотографии хранятся на диске
Документы, презентации, таблицы	docs.google.com	Сравнительно простые редакторы текстов, презентаций, рисунков-схем и электронных таблиц соответственно
Google Карты (Google Maps)	www.google.ru/maps	Картографическая система
Google Moon	www.google.com/moon	Карты Луны
Panoramio	www.panoramio.com	Размещение фотографий с привязкой к их географическим координатам
Google Mars	www.google.com/mars	Карты Марса
Google Планета Земля (Google Earth)	www.google.com/intl/ru/earth	Геоинформационная система с фотографиями
Google Maps API	developers.google.com/maps	Сервис, позволяющий встраивать карты на внешние сайты с помощью JavaScript
Google Оповещения (Google Alerts)	www.google.com/alerts	Отслеживание появления в интернете информации на интересующую тему
Google Календарь (Google Calendar)	calendar.google.com	Онлайн-сервис для планирования встреч, событий и дел с привязкой к календарю
Google Hangouts	hangouts.google.com	Обмен мгновенными сообщениями (чат) видео- и голосовая связь
Google+	plus.google.com	Социальная сеть



*Проект ЕС “Усиление вовлечения гражданского общества в Общественные советы в Кыргызстане”*

Google Вопросы и ответы	<a href="http://answers.google.com">answers.google.com</a>	Сервис для коллективного получения ответов на возникающие вопросы
Google Закладки	<a href="http://www.google.com/bookmarks/">www.google.com/bookmarks/</a>	Синхронизация и упорядочивание закладок
Google Книги (Google Books)	<a href="http://books.google.ru">books.google.ru</a>	Поиск в книжной библиотеке
YouTube	<a href="http://www.youtube.com">www.youtube.com</a>	Популярнейший видеохостинг
Google Play	<a href="http://play.google.com">play.google.com</a>	Магазин приложений Android
Google Переводчик	<a href="http://translate.google.com">translate.google.com</a>	Перевод слов, текстов, фраз, веб-страниц
Google Новости (Google News)	<a href="http://news.google.com">news.google.com</a>	Портал новостей
Google Keep	<a href="http://keep.google.com/">keep.google.com/</a>	Сервис для создания и хранения заметок
Picasa	<a href="http://picasa.google.ru">picasa.google.ru</a>	Хранение, редактирование, публикация фотографий
Google Группы (Google Groups)	<a href="http://groups.google.com">groups.google.com</a>	Создание интернет-сообществ
Google Сайты (Google Sites)	<a href="http://sites.google.com">sites.google.com</a>	Создание и хостинг интернет-сайтов со многими дополнительными возможностями (редактирование сайтов большим числом пользователей на основе вики-технологии, использование других сервисов и т. п)
Google принтер	<a href="http://www.google.com/cloudprint">www.google.com/cloudprint</a>	Технология, с помощью которой принтер подключается к интернету, что позволяет ряду пользователей распечатывать документы удаленно
Google Лаборатория	<a href="http://www.googlelabs.com/">http://www.googlelabs.com/</a>	Инкубатор идей для новых сервисов, предназначенный для тестирования интерфейса и т. п
Google Финансы (Google Finance)	<a href="http://www.google.com/finance">www.google.com/finance</a>	Сайт-агрегатор биржевой информации
Google Тренды (Google Trends)	<a href="http://www.google.ru/trends">www.google.ru/trends</a>	Статистика поисковых запросов
Google Correlate	<a href="http://www.google.com/trends/correlate">http://www.google.com/trends/correlate</a>	Сервис, позволяющий узнать, какие запросы часто делают вместе с заданным



Google Analytics	<a href="http://www.google.com/analytics">www.google.com/analytics</a>	Детальная статистика трафика веб-сайта
Google AdSense	<a href="http://www.google.com/adsense">www.google.com/adsense</a>	Сервис контекстной рекламы, позволяющий заработать хозяевам страниц с большой посещаемостью. Программа автоматически доставляет текстовые и графические объявления, рассчитанные на веб-сайт и его содержание
Google AdWords	<a href="http://www.google.ru/adwords">www.google.ru/adwords</a>	Сервис контекстной рекламы, работающий с ключевыми словами
Google App Engine	<a href="http://appengine.google.com/">appengine.google.com/</a>	Платформа для создания и хостинга масштабируемых веб-приложений на серверах компании Google
Google Cultural Institute	<a href="http://www.google.com/culturalinstitute">www.google.com/culturalinstitute</a>	Коллекции искусства и архивные материалы со всего мира
Art Project	<a href="http://www.google.com/culturalinstitute/project/art-project">www.google.com/culturalinstitute/project/art-project</a>	Интернет-коллекция произведений искусства. Подпроект Google Cultural Institute
API.AI	<a href="http://api.ai">api.ai</a>	API-интерфейс ИИ, с помощью которого можно настроить свои IoT-устройства или ботов на распознавание текста или речи

Известно, что файлы, отправляемые по электронной почте имеют ограничения по размеру, который может составлять от 5 до 25 мегабайт. Несколько лет назад пользователи сталкивались с такой ситуацией, когда требовалось отправить файлы размером более 1000 мегабайт и более, а выходом из нее служило деление файла с помощью архиватора на части по 5 мб, но это занимало не мало времени и создавало неудобства, беспорядок в компьютере и трудности с распаковкой у принимающего пользователя. С недавнего времени скорости соединения с интернет стали увеличиваться, а стоимость соединения и ёмкостей для хранения уменьшаться, поэтому организации, имеющие в своём распоряжении несколько терабайт свободного пространства на своих носителях стали отдавать пользователям ограниченное временное хранилище, называемое файлообменником (ФО). ФО стал прародителем облачных технологий

Бывают случаи, когда необходимо отправить файлы, общий размер которых превышает 25 Мб, для их отправки необходимо использование облачных хранилищ, таких как ГуглДиск. Если же нет возможности то можно использовать файлообменники, которые позволяют загружать файлы размером от 100 Мб до 1000Гб (1Тб).

Один из отечественных файлообменников [pamba.kg](http://pamba.kg) позволяет загружать файлы размером не более 100 Мб ,после чего ссылка для скачивания отправляется получателю, а он в свою очередь переходит по ссылке и скачивает файл который будет храниться на сервере не более 1 суток.

Другой облачный сервис [my-files.ru](http://my-files.ru) позволяет загружать файлы размером не более 100 Гб, после чего ссылка для скачивания отправляется получателю, а он в свою очередь переходит по ссылке и скачивает файл.

Хранение файлов:

Файлы до 5 Гбайт — до 3 месяцев (90 дней) после последнего скачивания

Файлы свыше 5 Гбайт хранятся до 20 дней после последнего скачивания

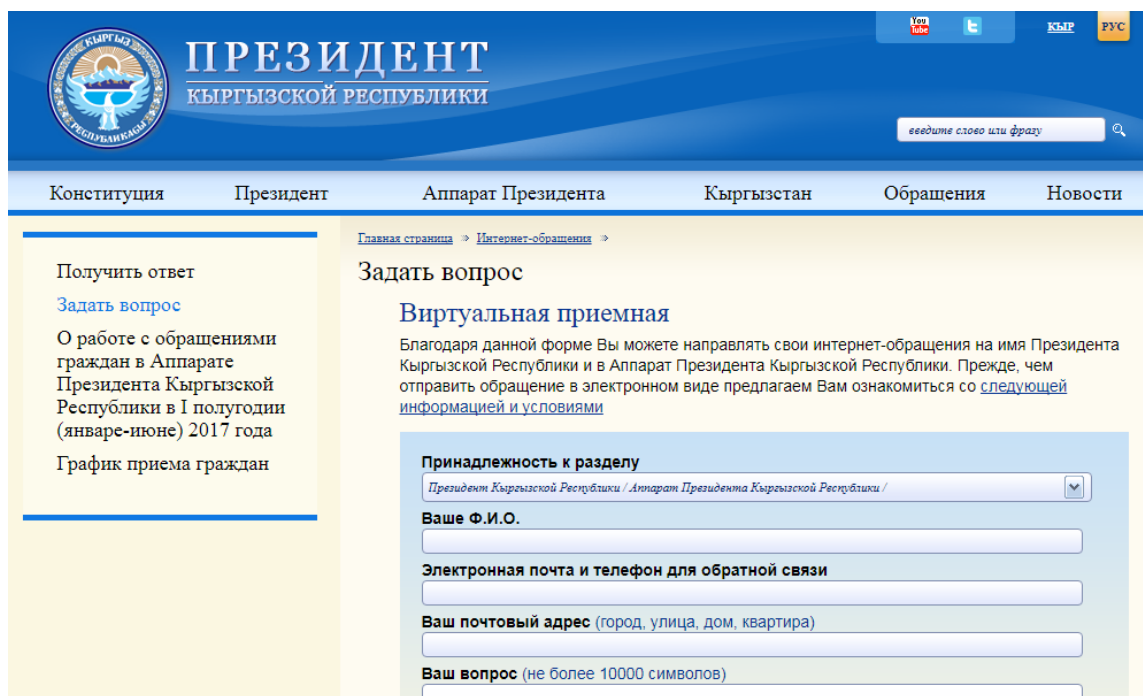
Рекомендация: файлы отправляемые через файлообменники становятся общедоступными, поэтому необходимо обеспечивать безопасность доступа к файлам; заблокировав доступ к файлам например паролем.

### **Коммуникации со СМИ и госучреждениями.**

Имеют место быть прецеденты, когда вопросы сообщества, региона, района или населённого пункта не решаются из-за бюрократических проволочек, банального нежелания властей или незнания граждан о законодательстве и ответственности чиновников перед народом, не решаются, или решаются не в пользу граждан, тогда на помощь приходят современные информационные технологии. Предлагаемые пути доступа к информации, ресурсы и инструменты воздействия на стадии активного развития, но не смотря на это ими уже можно пользоваться и лоббировать интересы МСУ, МОС, ЛОВЗ и других нуждающихся в решении вопросов граждан.

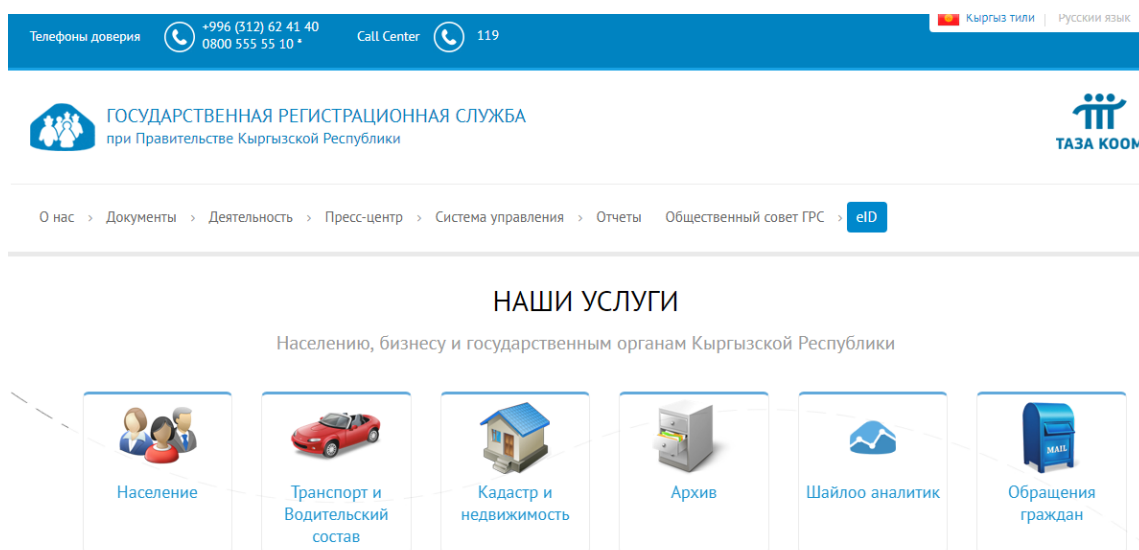
1. [http://www.president.kg/ru/internet\\_obraschenija/form/](http://www.president.kg/ru/internet_obraschenija/form/)

Сайт представительства Аппарата Президента Кыргызской Республики, с помощью которого можно отслеживать новости касающиеся деятельности главы республики, а так же отправлять на решение вопрос который не разрешается на уровне госорганов.




2. <http://grs.gov.kg/ru/>

Услуги предоставляемые Государственной Регистрационной Службой населению, бизнесу, и госорганам КР



3. <https://e.srs.kg/ru>

Портал электронных услуг, с помощью которого можно решить вопросы связанные с получением и утерей паспорта, получить списки документов и услуги ЗАГС, решить вопросы связанные с транспортом и недвижимостью







Call Center  +996 (312) 98 61 41, 119

РУС КЫР ENG 中文

ПОРТАЛ ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ

О ПОРТАЛЕ ВАЖНО ЗНАТЬ ПРОВЕРКА ДОКУМЕНТОВ УСЛУГИ ВОЙТИ

## УСЛУГИ

 ПАСПОРТ	 ЗАГС	 ТРАНСПОРТ
 НЕДВИЖИМОСТЬ	 ТЕСТИРОВАНИЕ ВС демо версия	 САЙТ ГРС

4. <https://okmot.kg/>  
Портал государственных информационных ресурсов КР

	<b>Государственные информационные ресурсы</b> Кыргызской Республики	
---	--	---

 <b>Официальный сайт Правительства Кыргызской Республики</b> gov.kg	 <b>Портал "Внешняя помощь"</b> donors.okmot.kg
 <b>Портал электронных государственных закупок Кыргызской Республики</b> zakupki.okmot.kg	 <b>Портал «Открытый Бюджет» Министерства финансов Кыргызской Республики</b> budget.okmot.kg
 <b>Экономическая карта Министерства финансов Кыргызской Республики</b> map.okmot.kg	 <b>Министерство финансов Кыргызской Республики</b> www.minfin.kg
 <b>Сервис электронной почты</b> mail.okmot.kg	 <b>Электронный справочник государственных органов</b> address.okmot.kg
 <b>Единый реестр государственных услуг</b> services.okmot.kg	 <b>Каталог сайтов государственных органов Кыргызской Республики</b> <a href="#">Перейти к каталогу</a>

5. <http://kattar.kg/app.php/appeal/letter>  
Сайт электронных обращений граждан Кыргызской Республики

**РАСПОРЯЖЕНИЕ                      ПРЕМЬЕР-МИНИСТРА                      КЫРГЫЗСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ**

*г. Бишкек, от 5 марта 2014 года № 98*

В работе министерств, государственного комитета, административных ведомств, аппаратов полномочных представителей Правительства Кыргызской Республики в областях, местных государственных администраций, органов местного самоуправления имеются случаи нарушения требований к всестороннему, объективному и своевременному рассмотрению обращений граждан; не пресекаются факты волокиты, невнимательного, бездушного, формально-бюрократического отношения к обоснованным просьбам и сигналам граждан.

В целях совершенствования работы министерств, государственного комитета, административных ведомств, аппаратов полномочных представителей Правительства Кыргызской Республики в областях, местных государственных администраций, органов местного самоуправления с письменными (электронными) и устными обращениями граждан и улучшения взаимосвязи с населением:

1. Установить персональную ответственность руководителей министерств, государственного комитета, административных ведомств, полномочных представителей Правительства Кыргызской Республики в областях, глав местных государственных администраций и органов местного самоуправления за надлежащую организацию в аппаратах и подведомственных учреждениях и организациях работы с письменными (электронными) и устными обращениями граждан.

2. Руководителям министерств, государственного комитета, административных ведомств, полномочным представителям Правительства Кыргызской Республики в областях, главам местных государственных администраций и органов местного самоуправления обеспечить:

- обязательную регистрацию письменных (электронных) и устных обращений граждан в течение одного дня;

- направление уведомления автору в течение 3 рабочих дней после получения электронного обращения о принятии его обращения к рассмотрению, с указанием регистрационного номера и даты;

- направление в течение 5 дней обращения граждан в соответствующие (согласно компетенции) государственные органы, органы местного самоуправления или должностным лицам;

- рассмотрение в течение 14 дней со дня регистрации письменного (электронного) обращения и направление письменного ответа авторам по существу вопроса. В случае, если для разрешения обращения гражданина необходимо проведение специальной проверки, истребование дополнительных материалов, сроки разрешения обращений могут быть, в порядке исключения, продлены, но не более чем на 30 дней;

- установление в аппаратах и в подведомственных учреждениях и организациях строгой учет поступающих письменных (электронных) и устных обращений граждан, действенный контроль за их своевременным и объективным рассмотрением, рассмотрение обращений граждан по существу затрагиваемого вопроса;

- применение в отношении своих подотчетных должностных лиц, виновных в нарушении законодательства о порядке рассмотрения обращений граждан, меры дисциплинарного воздействия вплоть до освобождения от занимаемых должностей, с информированием общественности об этих фактах;

- проведение личного приема граждан не реже одного раза в неделю, в соответствии с графиком приема граждан, опубликованным на официальном сайте государственного органа и органа местного самоуправления и размещенным на стендах в здании государственного органа и органа местного самоуправления;

- проведение личных приемов граждан в Общественной приемной Премьер-министра Кыргызской Республики при аппаратах полномочных представителей Правительства Кыргызской Республики в областях членами Правительства Кыргызской Республики и руководителями министерств и административных ведомств во время их служебных поездок и командировок.

3. Министерству юстиции Кыргызской Республики и полномочным представителям Правительства Кыргызской Республики в областях усилить работу в части правовой пропаганды, правового воспитания и обучения населения, включая вопросы подачи и рассмотрения обращений граждан, постоянно через средства массовой информации - телевидение, радио, печать и официальный сайт-вести соответствующую разъяснительную работу.

4. Аппарату Правительства Кыргызской Республики регулярно проводить изучение работы министерств, государственного комитета, административных ведомств, аппаратов полномочных представителей Правительства Кыргызской Республики в областях, местных государственных администраций, органов местного самоуправления с обращениями граждан в свете требований Закона Кыргызской Республики "О порядке рассмотрения обращения граждан".

5, Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на отдел писем и приема граждан Аппарата Правительства Кыргызской Республики.

## **Премьер-министр Кыргызской Республики**

### **8. ЭДВОКАСИ И ЛОББИРОВАНИЕ**

#### **Инструменты адвокации и лоббирования<sup>6</sup>**

Результаты обсуждений на МОС в обязательном порядке должны доводиться до заинтересованных сторон, прежде всего до властных структур. Рекомендации необходимо продвигать и отслеживать их включение в планы работ поставщиков услуг. Только так возможно защитить права потребителей государственных и муниципальных услуг и содействовать органам власти улучшать систему.

**Понятие "эдвакаси".** Под адвокаси понимают стратегическое использование общественных ресурсов в целях продвижения социальных или политических инициатив (интересов).

Обращаем внимание на то, что адвокаси - это долгосрочная деятельность. Эдвакаси - это действие или процесс поддержки причины или решения основной проблемы. Кампания по адвокаси включает ряд направленных действий, предназначенных для поддержки причины или решения основной проблемы.

Продвижение общественных интересов от политического продвижения интересов отличается следующим:

---

<sup>6</sup>[lektsii.org/2-23378.html](http://lektsii.org/2-23378.html)

- защита прав всех, независимо от политических убеждений;
- связано с общественными ценностями;
- борьба не за власть, а за соблюдение прав человека;
- есть конкретные адресаты в продвижении интересов;
- прямо не участвуют в принятии решений;
- существуют специализированные и разнообразные механизмы в защите прав человека;
- использование только законных механизмов, независимо от политических убеждений;
- ориентация на культурно-нравственное ядро общества в целях демократизации;
- воспитание общества.

Целью эдвокаси является достижение определенных изменений, от которых выигрывает население, вовлеченное в этот процесс. Эдвокаси состоит из различных стратегий, направленных на оказание влияния на лиц, ответственных за принятие решений, в местном, региональном, национальном и международном масштабе, в частности:

- кто принимает решения;
- выборы, назначения и избрание лиц, формирующих политику, судей, министров, Советов, управляющих, администраторов и т. д.;
- что решается: политики, законы, национальные приоритеты, услуги, программы, институты, бюджеты;
- каким образом принимается решение.

Характеризуется широким привлечением заинтересованных граждан и средств массовой информации. Характерные черты эдвокаси:

- развертывание в течение продолжительного периода времени;
- вовлечение граждан, заинтересованных в решении того или иного вопроса;
- поднятие проблем, на которые общество не обращает внимания;
- использование средств массовой информации для публицити;
- наличие требований к властным структурам;
- использование законных методов борьбы и влияния;
- высокая изобретательность в тактиках.

#### **Десять шагов в разработке эдвокаси стратегии:**

1. Имейте **видение** желаемых изменений. По мере разработки вашей стратегии, оно может очертиться в **цель** вашей стратегии.
2. Проведите анализ проблемы и решений.
3. Проведите анализ **внешней среды** вашей эдвокаси деятельности: Кто обладает властью внести изменения? Кто является вашим оппонентом, а кто союзником? Каким образом политические изменения находят свое отражение в вашем вопросе?
4. Проведите **исследование**, чтобы предоставить доказательства вашей эдвокаси деятельности.
5. Проведите анализ **внутренней среды** внутри вашей организации или сети – способности, квалификации и т.п. Какие подходы и мероприятия приемлемы в вашей организации?
6. Принимая во внимание обстоятельства внешней и внутренней среды, подумайте о ваших **общих подходах эдвокаси** деятельности.

7. Подумайте о тех, **кто** будет осуществлять адвокаси деятельность, каким образом вы будете работать с людьми, оказавшимися под влиянием вашего вопроса. Будете ли вы объединять усилия с другими организациями?
8. Разработайте ваше **ключевое послание** и **рекомендации по политике** для вашей целевой аудитории в рамках вашей адвокаси стратегии.
9. Разработайте **ключевые элементы вашей стратегии**:
  - a) **Цель**
  - b) **Желаемые результаты**
  - c) **Мероприятия** – к примеру, лоббирование, кампании, работа со СМИ и т.п.
  - d) **Индикаторы** – факты, доказывающие ваш вклад
10. Постоянный **мониторинг** и **оценка** в отношении прогресса и подходов адвокаси деятельности. По мере вашего продвижения *будут* необходимы корректировки вашей адвокаси стратегии. Деятельность адвокаси проводится в быстро меняющейся политической среде!

### **Понятие лоббирования.**

Лоббирование - это продвижение и отстаивание общественных интересов в законодательном процессе (инициирование законопроектов, работа с депутатами и фракциями, экспертиза законопроектов и т.д.).

Суть лоббирования заключается в следующем:

- обмен голосования политика по важному для группы вопросу на его «популярность», которая принесет ему победу на следующих выборах;
- прямой подкуп политиков (покупка голосов депутатов, коррупция исполнительной власти);
- убеждение, изменение мнений, а иногда и ценностных установок лиц, принимающих решения.

### **Цивилизованное лоббирование.**

Цивилизованное лоббирование определяется законодательными и этическими нормами. Цивилизованное лоббирование - это процесс отстаивания своих интересов политическими и корпоративными структурами в государственных кругах, основанный на взаимном уважении и признании интересов сторон; одна из форм общественного диалога.

Средства «цивилизованного лоббизма»:

- персональные контакты с представителями власти;
- участие в заседаниях комитетов и комиссий парламента и министерств;
- работа в экспертных группах по подготовке проектов документов парламента и правительства;
- съезды и совещания предпринимателей с участием представителей власти;
- участие в общественных слушаниях законопроектов в парламенте;
- воздействие через общественное мнение и средства массовой информации;
- доклады, послания со стороны бизнеса в сторону власти;



– встречи с высшими руководителями государства.

Здесь используются средства и методы, не противоречащие этике построения деловых отношений и не использующие жесткие манипулятивные технологии.

«Чистый» лоббизм в своей работе предполагает проведение следующей работы:

1. Поиск фактов. Лобби необходимо получать полную информацию о готовящихся законопроектах и документах, особенно тех, которые касаются работы лоббируемого субъекта.
2. Интерпретация действий госаппарата. Получив необходимую информацию о готовящихся законопроектах и ситуации, лоббист предсказывает законодательные события и рекомендует соответствующие действия менеджменту.
3. Интерпретация действий компании. Постоянно контактируя с сотрудниками компании и другими группами интересов, лоббист сообщает им, как относятся к законопроекту конкретные группы.
4. Защита позиции. Наряду с представлением фактов лоббист защищает позицию клиентов.
5. Формирование публичности. Работа со средствами массовой информации.
6. Поддержка корпоративных продаж. Государство нередко выступает национальным заказчиком продукции, а лоббисты служат проводниками в осуществлении продаж.

## **10. КАК СОЗДАТЬ МАЛЫЙ ОБЩЕСТВЕННЫЙ СОВЕТ**

### ***1. Проведение сельских сходов по следующей повестке:***

- презентация проекта,
- формирование МОСов,
- выборы представителей в МОСы.

### ***2. Проведение установочного (первого) заседания для членов МОС на котором:***

- регламент и механизм работы МОСов,
- определение председателей МОСов,
- график работы каждого члена МОСа,
- план мероприятий,
- помещения для работы МОСов.

### ***3. Подписание меморандума с Айыл Окмоту***

*«Утвержден»  
протоколом №1  
общего собрания  
учредителей Сети  
от 19 ноября 2015 года*

## **ПОЛОЖЕНИЕ сети Малых Общественных Советов**

### **1. Общие положения**

1.1. Сеть Малых Общественных Советов (далее МОС, ГОС, РОС) создается на добровольной основе.

1.2. Полное название Сети: Сеть «Малых Общественных Советов».

1.3. Официальными языками общения между членами Сети являются кыргызский и русский.

1.4. На момент принятия Положения Сеть является незарегистрированным неформальным объединением некоммерческих организаций ISEDA, РЦП, Интербилим, Мехр-Шавкат, Инсан-Лейлек, Интеграция Сообществ, которые и являются учредителями сети. Учредители и члены Сети не отвечают по обязательствам своих учредителей и членов сети, взятых на себя ими вне работы сети.

В дальнейшем участники Сети могут принять решение о преобразовании Сети в некоммерческую организацию с правами юридического лица и подать соответствующие документы на государственную регистрацию.

### **2. Цели, задачи и виды деятельности Сети**

2.1. Миссией Сети является содействие повышению ответственности государства и гражданского общества в улучшении положения семей трудящихся мигрантов и самих мигрантов;

2.2. Целью деятельности Сети является содействие обеспечению правовой защиты трудящихся и их семей, достаточной для удовлетворения духовных и материальных потребностей.

2.3. Задачами Сети являются:

1. Проведение силами Сети мониторинга положения трудящихся и их семей;
2. Усиление потенциала членов Сети;
3. Разработка стратегии по улучшению положения трудящихся и их семей в межсекторном взаимодействии;
4. Разрабатывать и внедрять механизмов обеспечения равного доступа трудящихся и их семей к социальным услугам;
5. Продвигать принципы Конвенции МОТ, ООН в реализации прав трудящегося и их семей;
6. Раскрывать и использовать потенциал трудящихся мигрантов и их семей для реализации цели Сети.

2.4. Для реализации задач Сеть осуществляет следующие виды деятельности:

1. Проведение членами Сети исследований положения трудящихся и их семей;
2. Реализация совместных проектов в Сети;
3. Организация информационного обмена, распространение информационных материалов;
4. Проведение обучающих мероприятий;
5. Оказание консультационных услуг;
6. Организация и проведение коммуникативных мероприятий;
7. Разработка форматов и процедур оказания услуг;
8. Развитие инфраструктуры для оказания социальных услуг;
9. Проведение адвокации – кампаний по продвижению прав интересов трудящихся и их семей;
10. Фандрейзинговая деятельность;
11. Ведение доходоприносящей деятельности в Сети;
12. Разработка программ реализации Конвенции МОТ, ООН в реализации прав трудящихся и их семей;
13. Вовлечение трудящихся и их семей для решения собственных проблем;
14. Организация взаимодействия между МСУ, НПО и государственных структур;

### **3. Структура Сети и управление.**

3.1. Учредителями Сети являются МОСы, ГОСы, РОСы и ISEDA, РЦП, Интербилим, Мехр Шавкат, Инсан Лейлек и Интеграция Сообществ.

3.2. Учредители сети автоматически являются членами Сети и обладают такими же правами и обязанностями, как и новые члены, вступающие в Сеть после принятия данного Положения. Список учредителей находится в приложении к данному Положению.

3.3. Руководящими органами сети являются:

- Общее собрание - высший орган управления Сети
- Координационный Совет Сети – исполнительный орган

Высшим органом управления Сети является общее собрание, состоящее из представителей организаций – членов Сети. Общее собрание собирается не реже одного раза в год. Решение о месте проведения общего собрания принимается координатором Сети.

По требованию не менее половины членов Сети созывается внеочередное собрание.

3.4. Общие собрания правомочны при участии не менее половины членов Сети. Решения на общих собраниях принимаются большинством голосов присутствующих. При невозможности физически собрать участников Сети и необходимости проведения собрания оно проводится в электронном формате, при этом решения принимаются большинством голосов участников Сети в течение установленного и заранее объявленного срока. Обязанности по организации дискуссии и голосования по электронной почте возлагаются на Координатора Сети.

3.5. Координационный Совет сети осуществляет руководство деятельности Сети в период между общими собраниями членов Сети. Заседание Правления правомочно при участии в его работе не менее 2/3 от общего числа членов Координационного Совета. Решения принимаются числом голосов присутствующих на заседании членов Координационного Совета. Заседания Координационного Совета созываются не реже одного раза в полгода.

3.6. Координационный Совет состоит из организации – координатора сети, и представителей МОСов, ГОСов и РОСов.

### 3.7 Координационный Совет

- Претворяет в жизнь решения, принятые на общих собраниях членов Сети
- Принимает решения о приеме новых членов Сети и исключение членов Сети из ее состава
- Осуществляет иные полномочия, не противоречащие настоящему Положению, при невозможности физически собрать членов Координационного Совета Сети и необходимости проведения собрания оно проводится в электронном формате, при этом решения принимаются большинством голосов участников Сети в течение установленного и заранее объявленного срока.

3.8. Любой член Координационного Совета может быть освобожден от занимаемой должности на общем собрании Сети, либо по предложению любого члена сети на общем собрании при условии присутствия на нем не менее  $\frac{3}{4}$  от общего числа членов Сети. Решение принимается открытым голосованием большинством голосов.

3.9. Организация – координатор Сети осуществляет координацию работу Сети между общими собраниями и принимает управленческие решения.

Срок деятельности координатора сети до 2-х лет с правом переизбрания на новый срок.

### 3.10. Права и обязанности Координатора Сети:

- осуществление текущего руководства деятельностью Сети;
- распоряжение денежными средствами и иным имуществом Сети в соответствии с утвержденным бюджетом;
- обеспечение выполнения решений общего собрания и Координационного Совета Сети;
- представление интересов Сети в отношениях с государственными органами, юридическими и физическими лицами;
- обеспечение информационного обмена между членами Сети;
- составление и координация реализации общесетевых проектов;
- поиск источников финансирования проектов;
- осуществление связи с донорами и внешним окружением;
- консультативная и методическая поддержка членов Сети;
- проведение мониторинга и оценки сетевых проектов;
- получение любой необходимой информации относительно сетевых проектов.

3.11. Выборы Координатора сети осуществляются на общем собрании членов Сети. Решение о назначении Координатора сети принимается большинством голосов всех членов Сети.

3.12. Для организации информационного обмена в Сети и взаимодействия Сети с другими организациями Организация – координатор сети назначает Модератора Сети из числа сотрудников своей организации.

3.13. Для экспертного содействия работе Сети возможно создание Экспертного Совета Сети, состоящего из специалистов в сфере развития и защиты прав и интересов трудящихся

и их семей. Члены Экспертного совета представляют сами себя и не обязательно являются сотрудниками или иными представителями организаций – членов Сети. Порядок создания и деятельности Экспертного совета будут разработаны впоследствии, для чего в данное Положение будут внесены изменения.

#### **4. Членство в Сети**

4.1. Членами сети являются как некоммерческие организации и сообщества, так и государственные структуры, коммерческие и индивидуальные лица.

4.2. Условием вступления в сеть является согласие организации с целями Сети и готовность принимать участие в ее деятельности. Никаких ограничений или дискриминации по любому признаку в Сети не существует.

4.3. Для вступления в члены Сети организация – кандидат должен предоставить организации – координатору Сети следующие документы:

- заявление о вступлении в члены Сети на основании решения своего полномочного органа и имя человека, который будет представлять организацию в Сети;
- описание опыта своей работы в сфере продвижения и защиты прав трудящихся и их семей в течение не менее 2-х лет и конкретных достижений в этой области;
- рекомендательные письма как членов сети, так и авторитетных для сети организаций.

4.4. Решение о приеме новых членов принимается Координационным Советом Сети большинством голосов.

4.5. Член Сети имеет право:

- участвовать в деятельности Общего собрания;
- получать любую информацию, которой обладает Сеть, включая информацию о деятельности сети в том числе и финансовые документы;
- использовать информацию и материально – техническое оборудование Сети.

4.6. Член Сети обязан:

- поддерживать продуктивную профессиональную атмосферу сотрудничества и взаимоуважения между членами;
- добросовестно выполнять Положения Сети;
- добросовестно участвовать в деятельности Сети;
- все члены Сети должны быть согласны с Положением Сети и должны работать в соответствии с его положениями;
- добросовестно и вовремя отвечать на запросы Координатора сети.

4.7. Членство в Сети прекращается в случаях:

- подачи письменного заявления о выходе из Сети, адресованного Координатору сети;
- за нарушение норм Этического кодекса Сети;
- за подрыв престижа, авторитета или интересов Сети;

- в случае осуществления процедуры выхода из Сети выбывающий член Сети должен удовлетворить все требования других членов Сети, связанные с взятыми на себя обязательствами, возникшими в рамках деятельности Сети.

## **5. Проектная деятельность в рамках Сети**

5.1. Проектные предложения от имени сети или при упоминании сети в предложении будут подаваться на рассмотрение донорским организациям только при условии единогласного одобрения и утверждения общим собранием. Для принятия решения о проекте инициативная организация или лицо распространяет с помощью модератора среди членов Сети краткое описание предлагаемого проекта.

5.2. Для управления сетевым проектом выбирается координатор. Кандидатура координатора проекта определяется по предложению самой инициативной организации решением членов Сети, реализующих проект большинством голосов.

5.3. Координатор проекта отвечает:

- за подготовку и реализацию проекта;
- за поиск источников финансирования;
- за управление финансами по проекту;
- за взаимодействие в ходе проекта с другими организациями вне Сети;
- имеет полномочия по определению участников проекта из числа членов Сети, для чего подписывает договоры с другими участниками проекта.

5.4. Координатор проекта при реализации сетевого проекта обязан указывать название и логотип Сети на всех информационных материалах и атрибутах, выпускаемых в рамках проекта.

5.5. Модератор и Сеть в целом оказывает поддержку в реализации проекта и поиске финансирования членов Сети. Информация о подготовке, ходе и итогах Сетевого проекта максимально широко распространяются по Сети силами координаторов проекта, при необходимости – при помощи Модератора Сети.

5.6. Сетевые проекты должны включать административные расходы, которые пополам делятся между оператором проекта и координатором сети с момента принятия решения.

## **6. Внесение изменений и дополнений в Положение**

6.1. Изменения и дополнения в Положение могут вноситься решением общего собрания членов Сети большинством голосов.

## **7. Прекращение деятельности Сети**

7.1. Решение о прекращении деятельности Сети и ее роспуске принимается общим собранием членов Сети не менее 2/3 голосов от общего числа членов Сети, а также по основаниям, предусмотренным законодательством КР.

## **11. ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ МОС**

## ЧАСТЬ 1 – ВВОДНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Что такое проект?

Проект – это то, чего до нас не существовало.

Проект – это уникальный инновационный продукт.

Проект – это всегда ограниченное по времени мероприятие.

Проект – это всегда деятельность, ориентированная на результат.

Проект – это командное взаимодействие.

Проект – это всегда ограниченные ресурсы и значительный бюджет

Проект – это всегда напряженная работа и впечатляющие победы!

Формальное определение проекта по PMI выглядит так:

*Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.*

Типовыми примерами проектов может быть: разработка информационной системы, внедрение CRM, внедрение системы электронного документооборота, запуск контакт-центра, открытие представительства и проч.

### **В чем отличие проектов от задач?**

Иными словами, задачи это:

- Понятный циклический алгоритм
- Прописанный регламент выполнения операции
- Известное или предсказуемое время выполнения операции
- Понятные затраты на выполнение операции
- Минимум риска при выполнении операции

То есть мы говорим о том, что задачи – это по сути бизнес- процессы, которые ежедневно выполняются в организации.

Таким образом, в результате любого проекта должен быть произведен не только готовый продукт, но также и бизнес-процесс его эксплуатирующий. Это высокий класс управления проектами – когда мы сдаем заказчику не просто заказанный им продукт, но и бизнес-процесс, то есть продукт «под ключ». При этом мы должны обеспечить корректную имплементацию нового продукта в существующие бизнес-процессы компании. Т.е. как мы говорим: «воткнуть вилку в розетку». Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

### **Имплементация**

Что значит корректно имплементировать произведенный в рамках проекта продукт в существующие бизнес-процессы компании?



Это значит, что в рамках проекта необходимо осуществить следующие операции:

1. Разработать бизнес-процесс, использующий продукт проекта
2. Подготовить и утвердить регламент данного бизнес-процесса

3. Прописать роли, участвующие в бизнес-процессе
4. Зафиксировать показатели эффективности (KPI) бизнес-процесса
5. Произвести соответствующие административные процедуры (приказы, оповещения и проч.)
6. Разработать пользовательскую документацию и прочие обучающие материалы
7. Обучить сотрудников новому бизнес-процессу
8. Подготовить техническую документацию к продукту

Начинающие руководители проектов почти всегда забывают о данном важном моменте и сдают «голый» продукт заказчику. На наш взгляд такой подход тоже имеет право на существование, но если Вы хотите продемонстрировать действительно высокий класс проектного менеджмента, то Вам всегда необходимо думать о бизнес-эффективности произведенного Вами продукта и его качественном встраивании в ландшафт бизнес-процессов компании. Помните, что организация, как и любой живой организм, всегда стремится отторгнуть инородное тело, если оно не воспринимает его как часть себя.

### Проекты vs Задачи

	
<p><b>Операционные задачи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прием звонков</li> <li>• Отправка писем</li> <li>• Выточка деталей на станке</li> <li>• Встреча с клиентами</li> <li>• Выставление комм.предложений</li> <li>• Подготовка бух.отчетности</li> <li>• Прием платежей от клиентов</li> <li>• Подготовка договора</li> <li>• Трансфер шефа в аэропорт</li> <li>• Публикация объявлений</li> <li>• Закупка канц.товаров</li> <li>• Помывка полов</li> <li>• Отгрузка товаров со склада</li> <li>• ...</li> <li>• Проч.</li> </ul>	<p><b>Проекты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение IP-телефонии</li> <li>• Внедрение системы рассылок</li> <li>• Разработка нового станка</li> <li>• Постановка процесса продаж</li> <li>• Внедрение CRM</li> <li>• Внедрение SAP</li> <li>• Запуск нового способа платежей</li> <li>• Внедрение эл.документооборота</li> <li>• Запуск системы логистики</li> <li>• Внедрение маркетинговой платформы</li> <li>• Разработка нового типа карандашей</li> <li>• Вывод на рынок нового пылесоса</li> <li>• Строительство склада</li> <li>• ...</li> <li>• Проч.</li> </ul>

### Типы проектов

В большинстве организаций проекты, как правило, делятся на внутренние и внешние. Также конкретная организация может выполнять только внутренние или только внешние проекты.



Внутренние проекты – это проекты, которые выполняются Проектным офисом компании и направлены на удовлетворение потребностей внутренних клиентов (заказчиков) самой организации.

Примером внутренних проектов может служить: внедрение системы бухгалтерского учета по заказу финансового департамента, внедрение системы документооборота по заказу юридической службы, вывод на рынок нового продукта компании по заказу коммерческого департамента, запуск нового корпоративного сайта по заказу департамента маркетинга и проч.

Внешние проекты – это проекты, которые выполняются компанией для удовлетворения потребностей внешних клиентов(заказчиков).

Примером внешних проектов может служить: консалтинговый проект по аудиту финансовой отчетности, внедрение CRM-системы для сторонней компании, внедрение SAP для компании-заказчика, развертывание колл-центра для заказчика и проч.

### **Критерии проектов**

В каждой компании как правило существуют свои критерии проектов, по которым определяется: относить ли данную инициативу к проектам или нет.

Среди типовых критериев, которые обычно используются компаниями на практике для внутренних проектов можно выделить:

1. Уникальность (если компания никогда не сталкивалась с реализацией подобного проекта и не имеет достаточной экспертизы в данной области, то инициатива относится к проектной деятельности)
2. Сроки (если сроки внедрения данной инициативы составляет более N дней\месяцев\лет, то это проект)
3. Стоимость (если реализация данной инициативы требует более N затрат, то это проект)
4. Интеграционность (если внедрение данной инициативы затрагивает более 1 подразделения, более 1 бизнес-процесса или более 1 информационной системы, то это проект)

Если в Вашей компании отсутствуют четкие критерии проекта, то Вам необходимо в обязательном порядке и как можно быстрее разработать и внедрить их.

Отсутствие внятных критериев проекта, согласно нашей практике, приводит к неразберихе на этапе планирования портфеля проектов и усложняет процесс бизнес-планирования компании в целом.

### **Типовые проекты**

В каждой компании как правило есть так называемые «типовые» проекты, которые делаются уже не в первый раз, и есть четкое понимание относительно того, как их нужно реализовывать.

Для таких проектов довольно просто предсказать сроки, ресурсы, бюджет и риски. Примером данного типа проектов может служить разработка сайта, внедрение системы документооборота, строительство типового объекта и проч.

Строго говоря, подобные задачи не являются проектами в классическом понимании, а представляют собой по сути те же операционные задачи, которые управляются по проектной методологии.

Для таких проектов целесообразно применять упрощенный набор процессов управления проектами для того, чтобы максимально упростить процесс и повысить его управляемость и эффективность.

Помимо этого в любой организации присутствуют также «настоящие» проекты, с которыми компания никогда не сталкивалась и не имеет представления относительно сроков, ресурсов, бюджета, рисков и реализуемости проекта в принципе. Это может быть вывод на рынок нового продукта или услуги, открытие филиальной сети, проведение корпоративной конференции, переезд головного офиса и проч.

Для таких проектов целесообразно применять более широкий перечень процессов проектного управления для того, чтобы минимизировать риски и правильным образом сконцентрировать усвоенные уроки по данному проекту, чтобы в будущем подобные проекты управлялись более эффективно.

Итак, мы разобрались, что такое проект и в чем его отличие от операционной деятельности.

Теперь нам необходимо понять: а зачем проектами как-то специально управлять?

Ведь у нас с Вами нет задачи управлять проектами просто ради того, чтобы управлять проектами, верно?

Зачем Вашей компании проектное управление?

Каких целей позволяет достичь методика управления проектами?

### **Цель проектного управления**

На самом деле всё проще, чем кажется. Проектное управление используется для достижения следующих целей:

1. Внедрять инициативы быстрее
2. Внедрять инициативы дешевле
3. Внедрять инициативы качественнее

Мировая практика говорит о том, что компании, использующие проектное управление, генерируют больше прибыли, а также существенно сокращают сроки и затраты на реализацию своих проектов.

### **Руководитель проекта**

Согласно определению PMI:

Менеджер проекта – это лицо, назначаемое исполняющей организацией для управления проектной командой, отвечающей за достижение целей проекта.

В нем совершенно четко прослеживается значение слова «Manager» в определении роли руководителя проекта, к которому мы так привыкли.

Собственно руководитель проекта – это человек, который управляет проектной командой. Т.е. это такой же менеджер как и все остальные.

Управление проектами – это отдельная профессия, основа которой заключается в умении эффективно управлять Вашей проектной командой.

Для начинающих менеджеров проектов это всегда вызывает небольшой шок от осознания того, что если они хотят стать действительно высококлассными руководителями проектов, то им придется сместить фокус от управления задачами к управлению людьми, т.е. стать настоящим менеджером.

Итак, чтобы стать классным менеджером проектов – Вам необходимо научиться управлять проектной командой!

### **Компетенции менеджера проектов**

Если взглянуть на Pulse of the Profession™, то можно заметить, что новое поколение проектных менеджеров для того, чтобы быть успешными согласно PMI, должны развиваться в трех направлениях:

1. Техники управления проектами
2. Лидерство
3. Стратегическое управление и менеджмент



**Figure 7:** “The Talent Triangle” illustrates the skill sets of the next generation of project managers.

### **10 навыков руководителя проектов**

Вот 10 ключевых компетенций, которыми должен обладать любой профессиональный руководитель проектов:

1. Техника проведения собеседований
2. Техника постановки целей
3. Техника работы с психотипами сотрудников
4. Техника выговора
5. Техника похвалы
6. Ситуационное лидерство
7. Техника проведения презентаций\публичного выступления
8. Техника проведения совещаний\Техника фасилитации
9. Техника переговоров
10. Техника продаж

### **Цели проекта**

1. Выполнить проект с минимальным отклонением от расписания
2. Выполнить проект с минимальным отклонением от бюджета
3. Выполнить проект в соответствии с требованиями заказчика

Иными словами руководитель проекта отвечает за то, чтобы сделать проект максимально быстро, максимально дешево и максимально качественно.

### **Заказчик проекта**

В отличие от операционной деятельности, где заказчик задач и бизнес-процессов не всегда понятен, проекты всегда предпринимаются по чьему-то заказу.

В проектном управлении принято разделять понятия: заказчик проекта и спонсор проекта.

Заказчик проекта – это лицо, которое будет пользоваться продуктом, услугой или результатом, произведенным в рамках проекта.

Спонсор проекта – это лицо, обеспечивающее финансирование проекта и ожидающее получить доход от вложенных средств.

Давайте рассмотрим в качестве примера проект по внедрению, скажем, системы бухгалтерского учета в крупном холдинге.

В данном случае заказчиком проекта может выступить будущий непосредственный пользователь системы, скажем главный бухгалтер или его сотрудники.

Спонсором же данного проекта может быть например финансовый директор, который непосредственно сам не будет пользоваться системой в качестве пользователя, но ожидает получить определенный прирост производительности своего подразделения за счет внедрения автоматизированной системы бух.учета. Из бюджета его же подразделения и будет осуществляться финансирование проекта по внедрению данной системы.

На практике очень часто роль заказчика и спонсора выполняет одно и то же лицо. Рекомендуется по-возможности всё же разделять ответственность заказчика и от ответственности спонсора, т.к. по большому счету это две разные роли, смешение воедино которых снижает эффективность реализации проектов.

### **Дерево целей**

Ни один проект в компании не должен быть инициирован, если он не направлен на достижение хотя бы одной стратегической цели организации.

Для обеспечения соответствия целей проекта целям компании применяется так называемое дерево целей.

Данное дерево разрабатывается для всей организации на 3-5 лет и в нем отображаются основные стратегические цели компании с привязкой к показателям их достижения.

Дерево целей может быть разработано с использованием различных методологий, к примеру с помощью хорошо известной Сбалансированной Системы Показателей (Balanced Scorecard) Нортон и Каплана.

Согласно этой методологии все цели компании распределяются по четырем перспективам:

1. Финансовые
2. Внутренние бизнес-процессы
3. Клиенты
4. Обучение и развитие сотрудников

Таким образом, если в организации внедрено управление по целям, то каждый проект должен быть направлен на достижение хотя бы одной из них.

В противном случае управление проектами станет лишь затратами для Вашей компании и не приведет к желаемому результату.

### **Бизнес-ориентация**

Не смотря на то, что менеджер проекта не отвечает за достижение бизнес-целей проекта, он должен четко понимать и осознавать то, зачем с точки зрения бизнеса реализуется данный проект.

В современном мире компании уже не могут позволить себе держать руководителя проекта «ремесленника». Сегодня бизнесу нужны менеджеры проектов, способные обеспечивать бизнес-результат, т.е. зарабатывать деньги для компании.

В силу этого для профессионального проектного менеджера критически важно понимать бизнес-цели проекта и прилагать все усилия для их достижения.

Таким образом, набор компетенций классного руководителя проектов должен в значительной мере состоять из знаний и навыков в области: маркетинга, продаж, финансов, производства, менеджмента и прочих «бизнесовых» областей.

Такой подход очень часто пугает начинающих руководителей проектов, которые привыкли быть человеком «с лопатой» и не отвечать за бизнес-показатели своих проектов.

Вы будете двигаться тем быстрее по карьерной лестнице, чем быстрее осознаете, что для успешного управления любым проектом, нужно фокусироваться на достижении поставленных заказчиком бизнес-целей.

В идеальном случае вся Ваша команда проекта должна быть предельно сфокусирована на достижении бизнес-целей. Только в этом случае Вы будете успешным проектным менеджером.

### **Портфель проектов**

В настоящий момент зрелые, с точки зрения проектного управления компании, уже давно не управляют отдельными проектами.

Управление ведется на уровне портфеля проектов.

Портфель проектов - это совокупность проектов, программ и операционной деятельности, которая управляется скоординировано для достижения целей компании.

Это позволяет извлечь максимальную выгоду из методологии проектного управления.

Портфель проектов как правило состоит из нескольких программ и отдельных проектов, сгруппированных по бизнес-целям.

Например:

- Программа проектов, направленная на увеличение продаж
- Программа проектов, направленная на сокращение затрат
- Программа проектов, направленная на разработку новых продуктов

### **Откуда берутся проекты?**

Прежде чем двигаться дальше, необходимо понять: откуда появляются проекты в любой организации.

До момента своего появления портфель проектов проходит ранние этапы согласования на верхних уровнях организации.

В основе всего лежит Видение компании. Видение диктует будущее компании, то куда мы как бизнес должны прийти в конечном итоге. Это некая мечта о том, зачем создавалась компания и куда она идет.

Миссия компания – это причина того, зачем компания существует на рынке.

В качестве хорошего примера миссии компания можно привести следующие, на наш взгляд, удачные примеры:

«To make people happy» - Disneyland

«Leverage people, technology and resources to build collective knowledge and enable action to improve communities throughout the world» Salesforce

«HubSpot aims to help its customers make marketing that people actually love»

На уровне Видения и Миссии работает как правило собственники компании, а также высшее руководство во главе с Советом Директоров.

Далее из Видения и Миссии рождаются Стратегические цели организации на 1,3,5, 10 или даже 20 лет в зависимости от принятого горизонта планирования в конкретной компании.

Стратегические цели уже в конкретных цифрах выражают ожидания акционеров компании от топ-менеджмента компании.

И наконец, из Стратегических целей компании рождается портфель проектов, который планируется как правило на 1 год.

### **Факторы среды**

В проектном управлении есть такое понятие как факторы среды организации.

Давайте разберемся с этим вопросом более детально.

Идея заключается в том, что ни один проект не выполняется в изолированной среде. На успех проекта влияют как внутренние, так и внешние факторы такие как:

- Организационная структура компании;
- Корпоративная культура компании ;
- Инфраструктура компании;
- Государственные отраслевые стандарты;
- Требования регуляторов;
- Стандарты качества;
- Политический климат;
- Конкурентное окружение;
- и проч. и проч.

Соответственно, каждый профессиональный руководитель проектов прежде, чем приступить к работе над проектом, в первую очередь анализирует данные факторы среды и выстраивает свою работу таким образом, чтобы минимизировать негативное влияние факторов среды на успех проекта, а по возможности использовать их на благо своего проекта. Среди факторов среды особое внимание стоит обратить на организационную структуру компании, о которой мы сейчас и поговорим.

## **12.УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ И МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОМСУ И МОС В УДОВЛЕТВОРЕНИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЧЛЕНОВ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА**

### **Чем мы можем управлять? Маркетинговая среда территории.**

Для достижения успешного социально-экономического развития территории, важно определить в какой среде проходит функционирование и развитие территории. Маркетинговая среда территории – это совокупность условий, сил, субъектов, которые оказывают влияние на функционирование и развитие территории. Важно понять, можно ли прогнозировать, выявлять причинно-следственные связи, осуществлять управление этими факторами. Следует выделять внутреннюю среду территории и внешнюю среду территории.

Внутренняя среда территории может быть представлена тремя составляющими:

Во-первых, это весь комплекс ресурсов, находящихся на территории в количественном и качественном измерении;

Во-вторых, это параметры социально-экономического состояния территории;

В-третьих, это ситуационные факторы внутри соответствующего органа законодательной и исполнительной власти на территории, как некоей организации («коллективного менеджера»), осуществляющей определенные управленческие функции.

Рассмотрим более подробно элементы внутренней среды территории.

Первая составляющая внутренней среды территории - это комплекс ресурсов территории, находящихся на территории. Ресурсы территории можно условно разделить на три укрупненные группы:

1. природные ресурсы и географическое положение;
2. технологические ресурсы;
3. социальные ресурсы.

К природным ресурсам можно отнести совокупность тел и сил природы, которые можно разделить на минеральные ресурсы (топливно-энергетические, рудные, химическое сырье и природные строительные материалы и нерудные полезные ископаемые) и ресурсы биосферы (земельные, водные и биологические ресурсы). При характеристике природных ресурсов необходимо обратить внимание на размещение природных ресурсов, обеспеченность ресурсами отдельных отраслей народного хозяйства. Следует выделить основные характеристики рельефа, климата, растительного и животного мира. Важно обратить внимание и определить объекты природного наследия: природные памятники, геологические образования, природные объекты, которые имеют выдающуюся ценность с точки зрения науки, сохранения или природной красоты.

Технологические ресурсы – это комплекс ресурсов, позволяющих вести производственную деятельность на территории. В эту группу ресурсов могут быть отнесены: материальные объекты хозяйственного и нехозяйственного назначения, количество и качество рабочей силы, уровень развития транспорта и размещение главных транспортных путей, развитие средств коммуникации (виды связи, доступность и качество связи), наличие объектов производственной инфраструктуры, инновационный потенциал территории (в том числе развитие бизнес-услуг).

Социальные ресурсы территории представлены совокупностью отношений, возникающих между людьми, населяющими территорию, в процессе их взаимодействия друг с другом. В первую очередь необходимо дать характеристику населения (естественный прирост, процессы миграции, половозрастная структура и т.д.), обратить внимание на размещение населения по территории и традиционную схему размещения жителей по территории, дать оценку социальной структуры, рассмотреть традиционные виды занятости, изучить

национальный и религиозный состав населения. В эту группу ресурсов территории, очевидно, надо отнести и социальную инфраструктуру территории.

Ряд ресурсов территории необходимо принять за данность, которую невозможно изменить, например, физико-географические характеристики территории или полезные ископаемые, животный и растительный мир территории. Но активная деятельность жителей и бизнесов территории может привести к серьезному воздействию на данные виды ресурсов, например, в результате неоправданных действий человека может происходить сокращение и уничтожение отдельных видов природных ресурсов.

Часть ресурсов территории является более мобильной, например, характеристики демографической среды или показатели развития бизнеса и инфраструктур территории и может быть во времени изменена при целенаправленной политике. Эти виды ресурсов изменяются в ограниченных пределах и, как правило, за счет привлечения дополнительных финансовых, интеллектуальных и материальных ресурсов.

Вторая составляющая внутренней среды территории - это параметры социально-экономического состояния территории. Социально-экономическое состояние территории может быть оценено по группам показателей:

- показатели, отражающие финансы территории (доходы и расходы бюджета, объем безвозмездных перечислений от бюджетов других уровней и др.);
- показатели, отражающие экономическое благополучие жителей территории (средняя заработная плата, динамика соотношения средней заработной платы к прожиточному минимуму, объем платежей за жилищно-коммунальные услуги, просроченная задолженность по заработной плате и др.);
- показатели, отражающие социальное благополучие жителей территории (уровень регистрируемой безработицы, уровень преступности, виды и формы социальной поддержки, обеспеченность объектами культуры, здравоохранения и образования (анализ каждого элемента можно углублять, например, доля лиц, страдающих заболеваниями дыхательных путей в связи с плохой экологической ситуацией) и др.);
- показатели, отражающие уровень развития производственной и непромышленной сферы на территории (динамика объема производства предприятий, в том числе малых предприятий, занятость, объем товарооборота и реализации платных услуг и др.).

Эта составляющая внутренней среды территории может подвергаться значительным колебаниям во времени и по причинам, не всегда зависящим от качества территориального управления. Например, резкое понижение курса рубля в августе 1998 года привело к значительному повышению доходов экспортно-ориентированных субъектов Российской Федерации.

Вторая составляющая внутренней среды территории интересна тем, что представляет собой преимущественно количественные оценки, которые могут быть проанализированы в динамике. Показатели социально-экономического развития, приведенные к относительным величинам, например, на душу населения, становятся удобной формой сравнения социально-экономического развития разных территорий, а значит, могут стать основой конкурентного анализа.

Третья составляющая внутренней среды территории - это основные внутренние переменные, то есть ситуационные факторы внутри соответствующего органа законодательной и исполнительной власти на территории, как некоей организации ("коллективного менеджера"), осуществляющей определенные управленческие функции.



Таковыми переменными в самой организации, в соответствии с классическими канонами менеджмента, которые требуют внимательного изучения, являются – цели, структура, задачи, технология и люди (работники организации), что и определяет в дальнейшем качество менеджмента на территории.

Эта составляющая внутренней среды территории позволяет оценить, насколько хорошо работают органы законодательной и исполнительной власти территории

Третья составляющая внутренней среды территории является наиболее значимой для становления новой философии территориального управления. Работники, исполнительного органа власти должны понять и принять свою новую роль - они оказывают услуги населению, население «приняло на работу» этого «коллективного менеджера» в целом и каждого из сотрудников отдельно для выполнения определенных работ, организации и предоставления всем жителям территории общественных услуг. Население имеет право требовать квалифицированного, добросовестного исполнения профессиональных обязанностей и уважительного, внимательного отношения к нуждам и потребностям жителей территории. Третья составляющая внутренней среды территории подлежит развитию и изменению. Целью такого изменения должно стать повышение степени удовлетворенности населения работой органа исполнительной власти в целом и отдельными сотрудниками в отдельности, за счет квалифицированного решения управленческих задач, оптимизации управленческих процедур и ряда других улучшений.

Таким образом, внутренняя среда территории представлена объективно существующими характеристиками самой территории, важное отличие внутренней среды территории состоит в том, что она является контролируемым фактором развития территории и при желании большая ее часть подлежит корректировке, улучшению.

Рассмотрим подробнее внешнюю среду территории, выделяя микро и макро уровень.

***Внешняя микросреда территории*** - это:

- потребители ресурсов территории и общественных услуг, предоставляемых исполнительным органом власти территории;
- другие территории, с которыми территория сотрудничает, часто соседствует, и которые выступают как конкуренты в борьбе за финансовую помощь вышестоящих бюджетов и в привлечении ресурсов (финансовых, материальных, человеческих и других) на свою территорию;
- головные организации и учреждения, филиалы и структурные подразделения которых осуществляют свою деятельность на территории. Например, Управление федеральной почтовой связи по субъекту федерации, которое принимает решение об открытии (закрытии) отделения связи в населенном пункте;
- вышестоящие органы исполнительной власти, которые осуществляют возложенные на них функции на данной территории. Например, для уровня муниципального образования таким элементом внешней среды является Правительство субъекта федерации. Часто вышестоящие органы исполнительной власти являются посредником в движении средств (материальных, финансовых) из федерального бюджета и целевых программ.

Таким образом, внешняя микросреда территории - это относительно самостоятельные от территории частные лица, коммерческие и некоммерческие организации и учреждения, которые живут или осуществляют деятельность (коммерческого и некоммерческого характера) на данной территории и выступают в ролях потребителей, конкурентов, поставщиков и посредников в движении ресурсов и благ территории. Важно заметить, что

элементы внешней микросреды не подлежат прямому контролю и не подотчетны территории, например:

- человек не обязан жить или вести деятельность на конкретной территории (если только он не ограничен в гражданских правах);
- территория не может запретить территории - конкуренту разработать и реализовать, например, программу мер поддержки инвесторов;
- банк или почта не обязаны иметь (сохранять) филиалы на данной территории;
- правительство субъекта РФ может проводить определенную политику, распределяя финансовые ресурсы между районами, учитывая региональные приоритеты.

Все элементы внешней микросреды, относятся к территории как к одному из возможных мест применения своих ресурсов (интеллектуальных, финансовых и других ресурсов), значит, они имеют возможность выбора территории как места размещения своих ресурсов. Территория может лишь создать условия для того, чтобы выбор состоялся в ее пользу, для чего необходимо осуществить целый ряд маркетинговых процедур от анализа мотивов предпочтения до разработки политик стимулирования и продвижения. В этом смысле объекты внешней микросреды оказывают воздействие на территорию, задают «правила игры» для территории, побуждая ее выполнять определенные действия.

Но с другой стороны, территория является не только «страдательным лицом» в этом взаимодействии с элементами внешней микросреды, отношение территории к своей внешней микросреде может и должно быть активным. Например, территорию может интересовать не просто миграция населения, а миграция лиц трудоспособного возраста, готовых поселиться в сельской местности и развивать производство сельскохозяйственной продукции. Территория может иметь свое видение и намерения, формировать определенный порядок и процедуру действий, а значит косвенно, опосредовано влиять на внешнюю микросреду.

Внешняя макросреда территории. Внешнюю макросреду территории представляют силы, проявляющиеся время от времени, нерегулярно или не напрямую. Изменение внешней макросреды может повлиять на «фоновые условия» развития территории, и оказать воздействие на развитие и действия элементов внешней микросреды территории. Факторы внешней макросреды также как и факторы внешней микросреды не подлежат контролю со стороны территории. В отличие от внешней микросреды, внешняя макросреда территории не может быть, даже косвенно изменена по инициативе или под воздействием территории в краткосрочной или среднесрочной перспективе.

Анализ внешней среды территории проведем, используя традиционную технику PEST-анализа, когда выделяются политические и правовые, экономические, социальные и технологические компоненты внешней макросреды и предпринимается попытка рассмотреть, насколько изменение данных компонентов может сказаться на развитии территории. Рассмотрим эти группы факторов внешней макро среды территории:

- политико-правые факторы (нормативно-правовые документы, предусмотренные правила и процедуры принятия управленческих решений и др.);
- макроэкономические факторы (проводимая финансовая, бюджетная, налоговая политика соответствующего уровня и общие макроэкономические тенденции и др.);
- социо-культурные факторы (качество и культура национальных отношений, сложившиеся культурные традиции, обычаи и др.);
- технологические факторы (уровень достижений научно-технического развития, развитие новых источников энергоресурсов и др.).

Следует относиться к внешней макросреде как к объективной данности. Внешняя макросреда одинакова для всех и более успешной будет та территории, которая лучше приспособилась, подстроилась, приняла «правила игры», задаваемые внешней макросредой. Хотя воздействовать на внешнюю макросреду нельзя, это не означает, что ее не надо изучать и прогнозировать возможные изменения. Внешнюю макросреду можно и надо изучать. Территория должна пытаться предвидеть изменение внешней макросреды и разрабатывать механизмы адаптации к неконтролируемым факторам. Например, если продукция градообразующего предприятия экспортируется за рубеж железнодорожным транспортом, необходимо отслеживать изменение транспортных тарифов и курс национальной денежной единицы, понимая, что негативные тенденции этих величин, способны в будущем отрицательно сказаться на финансовом состоянии предприятия, а значит и на городе в целом. Осознавая подобные риски, следует задуматься о вариантах развития других направлений деятельности в городе. Поэтому анализ факторов внешней макросреды территории очень важен при разработке и осуществлении стратегического менеджмента территории. Ожидаемые изменения внешней макросреды территории закладываются как корректирующий фактор, который необходимо учитывать при разработке планов социально-экономического развития территории.

### Маркетинговая среда территории

Внутренняя среда	Внешняя среда	
	микро	макро
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комплекс ресурсов территории: природные, технологические, социальные.</li> <li>• Параметры социально-экономического состояния территории.</li> <li>• Ситуационные факторы внутри органов исполнительной и представительной власти территории.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребители ресурсов территории и общественных благ.</li> <li>• Территории – конкуренты.</li> <li>• Организации и учреждения, филиалы и структурные подразделения которых осуществляют деятельность на территории.</li> <li>• Вышестоящие органы власти.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политико-правовые факторы.</li> <li>• Экономические факторы.</li> <li>• Социо-культурные факторы.</li> <li>• Технологические факторы.</li> </ul>		

## **ССЫЛКИ НА ПОЛЕЗНЫЕ ИСТОЧНИКИ И ПУБЛИКАЦИИ**

1. Конституция Кыргызской Республики;
2. Закон Кыргызской Республики «О государственных и муниципальных услугах»;
3. Закон Кыргызской Республики «Об административных процедурах»;
4. Закон Кыргызской Республики «О порядке рассмотрения обращений граждан»;
5. Закон Кыргызской Республики «О доступе к информации, находящейся в ведении государственных органов и органов местного самоуправления Кыргызской Республики»;
6. Закон Кыргызской Республики «О неналоговых платежах»;
7. Закон Кыргызской Республики «О защите прав потребителей»;
8. Указ Президента Кыргызской Республики «О совершенствовании взаимодействия органов государственного управления с гражданским обществом» от 29 сентября 2010 года № 212;
9. Положение об общественном наблюдательном совете при государственном органе, утвержденное Указом Президента Кыргызской Республики от 29 сентября 2010 года № 212;
10. Постановление Правительства Кыргызской Республики «О мерах по оптимизации системы предоставления государственных услуг физическим и юридическим лицам» от 31 марта 2011 года № 129;
11. Постановление Правительства Кыргызской Республики «Об утверждении Единого реестра (перечня) государственных услуг, оказываемых органами исполнительной власти, их структурными подразделениями и подведомственными учреждениями» от 10 февраля 2012 года № 85;
12. Постановление Правительства Кыргызской Республики «О Типовом стандарте государственных услуг» от 3 сентября 2012 года № 603.
13. 100 вопросов и ответов о деятельности органов местного самоуправления: справочное пособие, 2 изд. – /Д.Т. Балтагулов, А.С. Букалаев, А.Н. Мадюев, А.А. Чекиров. Центр общественных технологий/ – Бишкек, 2013
14. «Государственные услуги в Кыргызской Республике: вопросы и ответы». пособие / Под общ. ред. Н.С. Момуналиева/ – Бишкек, 2014
15. «Государственные услуги в Кыргызстане: неотложные меры» Аналитический документ. /Центр общественных технологий/ – Бишкек, 2013
16. Методические рекомендации для НПО и органов управления по совместной стандартизации услуг. /Центр общественных технологий/ – Бишкек, 2013
17. Методические рекомендации по стратегическому планированию устойчивого развития. /Центр общественных технологий/ – Бишкек, 2013
18. Методическое пособие по организации мониторинга общественных услуг на местном уровне. /Центр общественных технологий/ – Бишкек, 2010
19. Методика общественного мониторинга (внешней оценки) качества предоставления государственных услуг./ Центр общественных технологий/ – Бишкек, 2015
20. «Муниципальные услуги в Кыргызской Республике: вопросы и ответы». /Под общ. ред. Н.С. Момуналиева/ – Бишкек, 2014
21. Оптимизация системы предоставления государственных и муниципальных услуг в Кыргызской Республике: теория и практика. – Учеб. пособие /К.Б. Шадыбеков, А.В. Третьяков, С.К. Мурзаев, А.А. Капарова/ Под общ. ред. Н.С. Момуналиева – Бишкек, 2015
22. Оценка эффективности деятельности государственных органов в Кыргызской Республике: методика и практика. – Учеб. пособие /К.Б. Шадыбеков, А.В. Третьяков, С.К. Мурзаев/ Под общ. ред. Н.С. Момуналиева – Бишкек, 2015
23. Руководство для родителей «Доступ к государственным услугам для ЛОВЗ и их семей» / Сост.: Т. Архипова, С. Дыйканбаева – Бишкек, 2014

24. Руководство для органов местного самоуправления по работе с проверяющими органами: справочное пособие, Центр общественных технологий – Бишкек, 2013
25. Адизес И. К. Управление изменениями СПб. 2008г.
26. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989г.
27. Как подготовить действенный аналитический документ публичной политики: специфика, процесс и техники. Практическое пособие. Хамисов В., Мурзаев С., Сыдыкова З. Бишкек – 2011г.
28. Базилевич А., Соколов Д., Франева Л. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления: Учеб. пособие Л., 1991г.
29. Бобылев С.Н., Медведева О.Е. Экология и экономика: Региональная экологическая политика. М., 2003г.
30. Дрейер О.К., Лось В.А. Экология и устойчивое развитие. М., 1997г.
31. Р. Дюкарев, К. А. Фокс, О. Холмз, К. Вудс Эбнер. Социальный маркетинг для некоммерческих организаций. Практическое пособие. – М., Центр развития образования, 1998г.
32. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб: Речь, 2004г.
33. Национальная стратегия устойчивого развития Кыргызской Республики до 2017 года.
34. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. М. 2007г.
35. Путеводитель для некоммерческих организаций. Авторский коллектив: К. Биткин, Л. Скачкова, В. Гончарова, Ю. Бодня, А. Никитаева, Л. Беспалова, Н. Зайцева. М., 2002г.
36. Стратегическое планирование. – М., 1988г.
37. Шарков Ф. Консалтинг в связях с общественностью. Учебник. М. 2008г.
38. Эффективные коммуникации. Практическое руководство для правозащитных НПО. Бишкек 2010.

#### **ИНТЕРНЕТ-ИСТОЧНИКИ:**

1. Внутренние коммуникации - <http://www.inside-pr.ru/communication/article/1177-kommunikatsiivorganizatsiikompleksnyypodkhod.html> (29.01.2014)
2. Пример портала для молодежных организаций по вопросам молодежной политики и стратегирования (Россия): <http://85.26.162.207/tgl/molod.htm> (29.01.2014)
3. Интересный ресурс, содержащий в себе примеры и техники case-study: <http://www.casemethod.ru/> (29.01.2014)
4. Ресурс, содержащий большое количество книг по коммуникациям, тайм-менеджменту, планированию: <http://www.koob.ru>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **ПРИЛОЖЕНИЯ К ТЕМЕ 1:**

#### **СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРАНЫ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МОС В ИНТЕРЕСАХ ГРАЖДАН. УПРАВЛЕНИЕ МНОГООБРАЗИЕМ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ.**

##### **Тема 1:**

##### **ЧТО ТАКОЕ «МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ»?**

Согласно Конституции, местное самоуправление – это гарантированное Конституцией право и реальная возможность местных сообществ (населения) самостоятельно в своих интересах и под свою ответственность решать вопросы местного значения. Местное самоуправление осуществляется местным сообществом (населением) на территории айыльного аймака или города непосредственно и через органы местного самоуправления (ст. 110 Конституции КР). Согласно Закону «О местном самоуправлении», местное сообщество – это совокупность граждан Кыргызской Республики, постоянно проживающих на территории административно-территориальной единицы (айыльного аймака, города), объединенных интересами под свою ответственность решать вопросы местного значения самостоятельно через представительные и исполнительные органы местного самоуправления (ст. 2 Закона «О местном самоуправлении»). В свою очередь, Конституция определила систему органов местного самоуправления - представительные органы местного самоуправления – айыльные, городские кенешы и их исполнительные органы - айыл окмоту, мэрии городов, которые имеют свои административно-территориальные единицы, в границах которых местное сообщество осуществляет местное самоуправление. Помимо того, нормы Конституции предполагают подотчетность исполнительных органов местного самоуправления и их должностных лиц в своей деятельности своим представительным органам (ст. 111 Конституции КР).

##### **ЧТО ТАКОЕ «ВОПРОСЫ МЕСТНОГО ЗНАЧЕНИЯ» И «ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗНАЧЕНИЯ»?**

Есть вопросы, которые одинаково важны и в равной мере затрагивают интересы каждого гражданина Кыргызской Республики, независимо от его места жительства. Например, вопросы законодательства, национальной безопасности, вступления в международные союзы в равной степени затрагивают жителей как Нарына и Баткена, так и жителей любого другого города или села республики. Это вопросы государственного значения, их решением занимается государственная власть. Эти вопросы решаются единообразно для всех граждан Кыргызской Республики, где бы они ни проживали. Но есть другой род вопросов, например, уличное освещение или уборка мусора, и эти вопросы, по большому счету, волнуют только жителей конкретной территории, города или села, муниципалитета. Это вопросы местного значения, их решением занимается система органов местного самоуправления. Решение по тому или иному вопросу местного значения может быть индивидуальным для каждого города или села, но оно должно приниматься в рамках, установленных законодательством Кыргызской Республики. За соответствием данных решений законодательству следят органы прокуратуры. Статья 18 Закона «О местном самоуправлении» приводит перечень вопросов местного значения: • управление муниципальной собственностью; • формирование, утверждение и исполнение местного бюджета; • снабжение населения питьевой водой; • обеспечение работы системы канализации и очистных сооружений в населенных пунктах; • обеспечение

функционирования муниципальных дорог в населенных пунктах; • организация освещения мест общего пользования; • обеспечение функционирования кладбищ и предоставление ритуальных услуг; • благоустройство и озеленение мест общественного пользования;

• обеспечение функционирования парков, спортивных сооружений и мест отдыха; • организация сбора, вывоза и утилизации бытовых отходов; • обеспечение функционирования муниципального транспорта и регулирование работы общественного транспорта в границах населенных пунктов; • установление правил землепользования и обеспечение соблюдения норм и правил градостроительства и архитектуры и другие.

Некоторые вопросы местного значения для эффективного использования бюджетных средств могут быть переданы на исполнение юридическим и физическим лицам с одновременной передачей финансовых средств из местного бюджета. Решение о передаче исполнения отдельных вопросов местного значения принимается главой айыл окмоту или мэром города с согласия местного кенеша (ст. 19 Закона «О местном самоуправлении»). Таким образом, вопросы государственного и местного значения охватывают все сферы деятельности человека, но решаются различными органами системы управления – государственной властью и местным самоуправлением. Обе власти имеют разный порядок формирования, разный состав, разные функции, но представляют собой единую систему управления в Кыргызской Республике.

## **ЧТО ТАКОЕ «УЧАСТИЕ ГРАЖДАН В МЕСТНОМ САМОУПРАВЛЕНИИ» И В ЧЕМ ОНО ВЫРАЖАЕТСЯ?**

Местное самоуправление в Кыргызской Республике осуществляется в форме представительного и непосредственного участия граждан в местном самоуправлении. Представительное участие граждан в осуществлении местного самоуправления реализуется через местные кенешы. В предусмотренных законом случаях представительное участие местного сообщества города или айыльного аймака осуществляется также через главу исполнительного органа местного самоуправления.

1. Обсуждения всех важных вопросов общественной и государственной жизни и вопросов местного значения на собраниях (сходах), общественных слушаниях, курултаях членов местного сообщества.
2. Выборов депутатов местных кенешей.
3. Проявления нормотворческой инициативы и/или участия в прямом голосовании по особо важным вопросам местного значения. Поэтому в перечне основных принципов осуществления местного самоуправления были закреплены принципы:

- открытости и ответственности органов местного самоуправления перед гражданами и осуществления ими своих функций в интересах населения;
- волеизъявления граждан через систему органов местного самоуправления, а также через сходы граждан, общественные слушания, собрания и курултай;
- гласности и учета общественного мнения;
- коллегиальности, свободного обсуждения при решении соответствующих вопросов.

### **Другие формы непосредственного осуществления населением местного самоуправления и участия в его осуществлении**

Общественные объединения, ассоциации и союзы местных сообществ Что необходимо знать? Местные сообщества для координации своей деятельности в целях взаимопомощи, совместного решения социальных, экономических и культурных задач, более

эффективного осуществления своих прав и интересов вправе создавать некоммерческие организации в порядке и формах, предусмотренных законодательством Кыргызской Республики. Местные сообщества вправе входить в международные союзы и ассоциации местных сообществ, но при этом не вправе выступать от имени государства. Также необходимо знать, что организациям, не входящим в систему органов местного самоуправления, не могут передаваться полномочия органов местного самоуправления.

Курултай местного сообщества Что необходимо знать? С целью учета широкого спектра общественного мнения и участия населения в решении важнейших вопросов организации его жизнедеятельности могут проводиться курултай местных сообществ. На курултай могут выноситься вопросы социально-экономического развития территории, формирования местного бюджета, использования и развития муниципальной собственности. Решения курултая носят рекомендательный характер для

### **Собрания (сходы) членов местного сообщества**

С целью учета мнений членов местного сообщества по вопросам, имеющим важное значение, заслушивания и обсуждения информации депутатов местного кенеша и его исполнительных органов проводятся собрания (сходы), общественные слушания с участием членов местного сообщества, проживающих на территории одной улицы, одного квартала, микрорайона или села, с принятием по ним рекомендаций. Рекомендации собраний (сходов) рассматриваются с участием представителей (делегатов) от соответствующих собраний (сходов).

### **Территориальное общественное самоуправление**

Что такое территориальное общественное самоуправление (ТОС)? ТОС – это самоорганизация граждан по месту их жительства на части территории айыльного аймака, города для самостоятельного решения и осуществления под свою ответственность собственных инициатив в вопросах местного значения.

Формы ТОСов Территориальное общественное самоуправление осуществляется в форме советов и комитетов микрорайонов, жилищных комплексов, домовых, уличных, квартальных комитетов, жамаатов (общин) и других формах, не противоречащих Конституции и иным законам Кыргызской Республики.

Границы территории общественного самоуправления Границы территории общественного самоуправления устанавливаются соответствующими местными кенешами с учетом предложений жителей.

Учреждение территориального общественного самоуправления Различные формы территориального общественного самоуправления приобретают свой статус с момента их учетной регистрации в местном кенеше. Территориальное общественное самоуправление также вправе приобретать статус юридического лица в порядке, установленном законодательством Кыргызской Республики.

Перед кем должен отчитываться ТОС? Все формы территориального общественного самоуправления в своей деятельности подотчетны собраниям граждан, их избравшим, и зарегистрировавшему их местному кенешу.

### **Уставы местных сообществ**

Кем принимаются уставы местных сообществ? Уставы местных сообществ принимаются соответствующими местными кенешами по итогам обсуждения на собраниях (сходах) или курултаях соответствующего местного сообщества. Решение об утверждении устава должно быть принято большинством голосов от общего числа депутатов соответствующего местного кенеша.



Что определяют данные уставы? Уставами местных сообществ определяются порядок взаимоотношений местного кенеша и исполнительного органа и другие вопросы деятельности местного самоуправления, не урегулированные законодательством.

О регистрации устава Устав местного сообщества подлежит обязательной регистрации в представительном органе местного самоуправления в порядке, установленном для регистрации нормативных правовых актов местных кенешей. Нормативный правовой акт местного кенеша об утверждении устава местного сообщества (с приложением текста устава) направляется в территориальное подразделение Министерства юстиции Кыргызской Республики для включения в Государственный реестр нормативных правовых актов.

### **Публичные мероприятия: Общественные слушания, технологии проведения.**

Общественные слушания – это в первую очередь эффективная форма диалога населения с органами местного самоуправления. Этот диалог позволяет не только обсудить важный вопрос, обмениваться мнениями, но и дает возможность корректировать местным властям политику местного самоуправления в соответствии с нуждами граждан. Иными словами, общественное слушание – это организованное мероприятие в форме открытого обсуждения, инициируемое органами местного самоуправления для изучения мнения населения, получение предложений и рекомендаций от его участников и поиска оптимального, сбалансированного решения по важнейшим вопросам жизни сообщества. Главная цель общественного слушания – публично и гласно обсудить важные вопросы муниципалитета с участием всех заинтересованных сторон и принятие решений с учетом интересов сообщества. Общественные слушания как один из механизмов вовлечения в процесс обсуждения населения по тому или иному важному вопросу служат эффективным информационным и коммуникационным каналом. Так как общественные слушания представляют ценную информацию о том, насколько общественность поддерживает предлагаемое органами местного самоуправления решение, дает возможность населению высказать свое видение по обсуждаемому вопросу, получить ответы на вопросы от руководителей органов местного самоуправления, территориальных подразделений государственных органов, организаций и учреждений и прояснить некоторые факты. С другой стороны, руководителям органов местного самоуправления, в том числе депутатам местных кенешей, общественные слушания предоставляют прекрасную возможность узнать мнение населения о качестве своей работы, в случае необходимости скорректировать стратегию и тактику в интересах сообщества. Общественные слушания могут быть посвящены разным вопросам местного значения, касающихся всех жителей айыльного аймака или города. Например, на практике органы местного самоуправления чаще проводят общественные слушания по нижеследующим вопросам, по которым мнение местного сообщества является обязательным и исключительно важным для принятия правильного решения: • общественные слушания по формированию местного бюджета; • общественные слушания по исполнению местного бюджета; • общественные слушания по управлению муниципальной собственностью; • общественные слушания по утверждению тарифов (питьевая вода, поливная вода, канализация, теплоснабжение, сбор и вывоз твердых бытовых отходов и др.); • иные вопросы, связанные с обеспечением жизнедеятельности местного сообщества.

### **Технологии проведения слушаний**

#### Подготовка

Практика показывает, что процесс подготовки и проведения собраний (сходов) граждан и общественных слушаний в целом схожи между собой. Поэтому при подготовке и проведении указанных публичных мероприятий участия граждан в местном

самоуправлении целесообразно следовать общим методическим рекомендациям, предложенным в данном разделе настоящего пособия. Данное пособие, опираясь на практику сельских муниципалитетов Кыргызской Республики, позволяет ответить на следующие вопросы, не имеющие прямых ответов в законодательстве, но ответы на которые диктует здравый смысл, логика, практика и совокупность нормативных правовых актов. Для удобства восприятия вопросы разделены на блоки: подготовка и проведение; информирование; принятие решения. Подготовка • Кто должен быть ответственным за организацию и проведение схода или общественных слушаний? Проведение • В чем заключаются полномочия и обязанности ведущего схода или общественных слушаний? • Каковы процедуры утверждения повестки, регламента, правила поведения участников? • Какова продолжительность схода или общественных слушаний? Информирование • Каков порядок проведения информационной кампании ДО и ПОСЛЕ? • Каков порядок приглашения и регистрации участников? • Каков механизм информирования населения о результатах и решениях, принятых на собрании (сходе) или общественных слушаниях? Принятие решения • Каковы процедуры учета мнений граждан? • Как определить круг лиц, входящих в президиум публичного мероприятия? • Каковы процедуры голосования для принятия решения? Рассмотрим каждый блок вопросов подробнее. Общие принципы организации и проведения собраний (сходов) и общественных слушаний определены в Типовом уставе местного сообщества и заключаются в следующем.

Планирование проведения схода, слушаний Задумывая сход граждан или общественные слушания, инициаторы должны понимать, что основной целью таких мероприятий, помимо информирования, распространения какой-либо информации, остается изучение мнения населения, разъяснение сложных вопросов. Следовательно, к собранию и сходу, а особенно к общественным слушаниям, надо готовиться заранее, тщательно продумывая оформление информации, которую инициаторы планируют распространить, а также формы обратной связи, формы получения информации и рекомендаций от участников этих публичных мероприятий. Глава айыл окмоту или председатель местного кенеша (или инициативная группа) определяют перечень вопросов для рассмотрения на сходе или общественных слушаниях, а также решают, какая информация должна быть представлена, в каком формате и в какие сроки. Поскольку чаще всего инициатором схода выступает исполнительный орган местного самоуправления либо он готовит его по поручению местного кенеша, рассмотрим процесс планирования с точки зрения айыл окмоту. Начинать планирование целесообразно с совещания аппарата айыл окмоту о проведении схода или общественных слушаний на уровне сел или на уровне айыльного аймака<sup>1</sup>, которое проводит руководитель исполнительного органа МСУ. По итогам встречи для организации и проведения мероприятия создается рабочая группа из числа аппарата АО, включая старост сел. Состав рабочей группы утверждается распоряжением главы АО (см. Приложение 1). На первой встрече рабочая группа с участием главы АО разрабатывает проверочный лист по организации и проведению схода или общественных слушаний, указывая в проверочном листе сроки и ответственных лиц. Данная встреча должна проводиться не менее, чем за 15–20 дней до даты мероприятия. Проверочный лист поможет команде определить объем работы, четко распределить свои обязанности и сроки их выполнения. Проверочный лист придает организационную четкость подготовке схода или общественных слушаний. Нельзя забывать о том, что ни одно мероприятие не проводится спонтанно, и качественные мероприятия не организует один человек. Сделать проверочный лист целесообразнее в виде таблицы, заполнить – приступая к подготовке, а не накануне проведения схода или общественных слушаний.

## **Процесс принятия решений**

Решения принимаются, как правило, открытым голосованием, простым большинством голосов (то есть более чем 50% участников), подлежат обнародованию через размещение на информационных досках и обязательному исполнению органами местного самоуправления и руководителями организаций и предприятий на территории айыльного аймака. В случае если решения схода, слушаний противоречат действующему законодательству, они могут быть обжалованы в суде или опротестованы прокурором.

## **Практика проведения общественного мониторинга. Методы проведения.**

Для выполнения поставленных задач группа по совместному мониторингу и оценке:

- разрабатывает план (график) работы;
- проводит опросы (анкетирование);
- проводит интервью с прямыми получателями услуг или выгод от реализуемого проекта, с выездом на место;
- осуществляет анализ документов (анкеты, графики, отчеты, регистрационные журналы, списки участников);
- участвует в соответствующих мероприятиях (тендер, закуп, реализация инициатив/проектов/программ);
- дает рекомендации для обеспечения качества предоставления услуг и/или своевременного завершения инициатив, проектов, программ;
- своевременно информирует айыл окмоту, айыльный кенеш и местное сообщество о выявленных проблемах в ходе реализации инициатив/проектов/программ, предоставления услуг, а также о результатах своей проделанной работы;
- вносит предложения по улучшению предоставления услуг, реализации плана, корректировке хода исполнения проектов и программ<sup>1</sup>.

План работы группы СМиО состоит, в основном, из четырех основных разделов и может выглядеть следующим образом (ниже приводится примерная структура плана работы группы СМиО, которая может быть изменена в соответствии с потребностями конкретного сообщества).

1. Мониторинг и оценка планов местного развития и местных планов реализации национальных программ, планов, стратегий развития: • оценка основных мероприятий, влияющих на достижение целей планов развития; • мониторинг самой деятельности, расходования бюджетных средств, строительства, покупки оборудования и т.д.; • мониторинг и оценка полученных результатов, сравнение их с планируемыми результатами.
2. Оценка услуг, предоставляемых органами МСУ: • анкетирование; • анализ анкет и подготовка отчета; • распространение информации об итогах опроса среди депутатов местного кенеша населения; • обнародование материалов о качестве предоставляемых услуг на информационных досках и иными способами.
3. Мониторинг и оценка бюджетного процесса: • изучение количества и качества вывешиваемых на информационных досках и распространяемых иными способами материалов о бюджете и бюджетных документов; • участие в организации и проведении общественных слушаний по бюджету; анализ исполнения пожеланий граждан, высказанных во время слушаний; анализ обратной связи, предоставленной органами МСУ участникам слушаний;
4. Мониторинг и оценка информированности и участия сообщества в определении нужд АА и в формировании планов местного развития: • уровень участия населения в

общественных слушаниях; • доведение итогов собраний, общественных слушаний, программ, проектов до населения; • количество предложений населения, озвученных и учтенных на сессии местного кенеша при обсуждении планов местного развития.

**ИНДИКАТОРЫ.** Измерить и оценить достижение поставленных задач можно при помощи индикаторов (показателей). «Золотое правило» любого индикатора заключается в том, что он измеряется – в процентах или в числах. Индикаторы можно разделить на группы в зависимости от их назначения, а также на количественные и качественные. По назначению индикаторы делятся на три группы: Базовые показатели описывают (фиксируют) существующее положение, например: • стоимость привозной воды; • удаленность источника воды; • статистику заболеваемости среди местных жителей, в разрезе по полу; • наличие зеленых насаждений и т. д. Конечные показатели констатируют результаты деятельности, например: • стоимость воды после проведения водопровода; • количество высаженных деревьев и т. д. Показатели воздействия отражают изменение ситуации, например: • процент снижения заболеваемости, в разрезе по полу; • снижение затрат домохозяйств на доставку или оплату питьевой воды; • экономию затрат на эксплуатацию водопровода вследствие снижения или устранения потерь воды и пр.

## **МЕТОДЫ**

Выбор того или иного метода зависит от целей и задач, стоящих перед группой СМиО. Основные методы сбора информации, используемые при проведении совместного мониторинга и оценки, могут включать: • анкетирование, опросы жителей села; • индивидуальное интервью; • групповое интервью; • наблюдение; • анализ документов. При проведении анкетирования, опросов жителей села, индивидуального интервью, групповых интервью отбор респондентов должен быть сбалансирован по признакам пола, возраста и национальности.

**Анкетирование.** Анкетирование рекомендуется проводить раз в полгода в целях тщательного изучения мнения местного сообщества, заслушивания, обсуждения, сбора рекомендаций и обмена информацией по вопросу, имеющему особое значение для местного сообщества. Анкетирование целесообразно применять, например, для определения степени удовлетворенности граждан качеством работы органов местного самоуправления.

**Интервью.** Интервью (собеседование) является важнейшим методом совместной оценки результатов. Ключевое лицо или интервьюируемый – это некто, кто обладает специальными знаниями по определенной теме (например, руководящий сотрудник АО – по вопросам бюджета, сельский врач – по практике профилактики заболеваний, взрослая женщина – о наличии семейных проблем или проблем воспитания, молодая женщина – об уровне насилия в семье, инженер водоканала – по вопросам водоснабжения и т. д.). Ожидается, что они смогут ответить на вопросы о работе систем (например, бюджетной системы, здравоохранения или водоснабжения), дать более полную характеристику проблем. Важно помнить, что в применении этого метода есть риск профессиональной деформации, искажения, который выражается в том, что, будучи лицом заинтересованным, интервьюируемый может дать искаженные ответы или утаить информацию. Поэтому при применении данного метода необходимо делать перекрестную проверку – проводить интервью с лицами, предположительно имеющими другую точку зрения. Например, интервью с инженером по водоснабжению должно быть дополнено интервью с рядовым потребителем питьевой воды. Ценными источниками информации могут стать посторонние лица, которые бывают в сообществе периодически или живут в соседних сообществах (посторонние лица с внутренним знанием). Это могут быть, например, предприниматель из города, поставляющий товары в местный продуктовый магазин; или сотрудник кредитной

организации, работающий с фермерами. Они обычно имеют иную точку зрения, чем сами члены сообщества, помогают взглянуть на дела немного со стороны.

### **Участие граждан в социально экономическом развитии территорий.**

#### **Финансово-экономические основы местного самоуправления**

Что необходимо знать? Финансово-экономическую основу местного самоуправления составляют закрепленные законодательством Кыргызской Республики за местными сообществами налоговые и неналоговые источники доходов, доходы от использования муниципальной собственности, кредитные и иные финансовые ресурсы, а также недвижимое и движимое муниципальное имущество, ценные бумаги, природные ресурсы, переданные в ведение местному самоуправлению в установленном законодательством Кыргызской Республики порядке и используемые органами местного самоуправления в границах их территории для удовлетворения интересов и потребностей местного сообщества, а также предприятия, организации и учреждения, осуществляющие деятельность на соответствующей территории.

### **ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА МЕСТНОГО БЮДЖЕТА**

Доходы местных бюджетов состоят из следующих источников:

1. Налоговые доходы – местные налоги, отчисления от общегосударственных налогов, в том числе специальные налоговые режимы (включая патенты). Налоговые доходы поступают от налогоплательщиков в лице частных компаний, предпринимателей, фермеров, объединенных крестьянских хозяйств, неправительственных организаций, т.е. всех, кто осуществляет какую-либо деятельность на территории муниципалитета.

2. Неналоговые доходы – это доходы, поступающие в местный бюджет в виде сборов, платежей, доходов и санкций. К неналоговым доходам, поступающим в местные бюджеты, относятся:

- доходы от управления и распоряжения муниципальным имуществом;
- арендная плата за землю, взимаемая за право пользования землями, в том числе Государственного фонда сельскохозяйственных угодий;
- государственная пошлина;
- доходы муниципальных учреждений за оказанные ими платные услуги и выполненные работы, согласно Реестру, утверждаемому местным кенешем;
- иные неналоговые доходы, предусмотренные Законом «О неналоговых платежах».

• Неналоговые доходы поступают от арендаторов муниципального имущества, арендаторов земель ГФСУ, муниципальных учреждений, оказывающих услуги населению.

3. Трансферты – это средства, передаваемые из республиканского бюджета в местный бюджет на определенные цели или без целевой привязки. Трансферты являются основным источником многих местных бюджетов. В настоящее время существует 4 основных вида трансфертов: категориальные, выравнивающие, стимулирующие гранты и средства, передаваемые с вышестоящего на нижестоящий уровень. В настоящее время трансферты напрямую поступают в местные бюджеты.

#### **Что необходимо знать о муниципальной собственности?**

Муниципальная собственность – это финансово-экономическая основа местного самоуправления.

В законодательстве Кыргызской Республики вопросам муниципальной собственности уделяется большое внимание.

Существование и правовая защита **муниципальной собственности** признается и гарантируется Конституцией КР, наряду с другими формами собственности: частная, государственная, иные формы собственности.

Что же подразумевается под муниципальной собственностью согласно законодательству? И как ее отличить от других форм собственности?

В Законе КР «О муниципальной собственности на имущество» дано следующее определение:

**«Муниципальная собственность – это собственность местных сообществ, находящаяся во владении, пользовании, распоряжении органов местного самоуправления, служащая источником получения доходов местного самоуправления и необходимая для осуществления функций местного самоуправления, в соответствии с законодательством Кыргызской Республики».**

В данном определении заложено предназначение муниципальной собственности, как источника доходов местного сообщества и необходимого инструмента для решения вопросов местного значения и делегированных государственных полномочий.

Термины владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью – это составные элементы управления муниципальной собственностью.

**Право владения** представляет собой юридически обеспеченную возможность осуществлять фактическое обладание имуществом, определяет разнообразные возможности по развитию объекта муниципальной собственности (изменять назначение, перестраивать, улучшать, и т.д.).

**Право пользования** представляет собой юридически обеспеченную возможность извлекать из имущества его полезные естественные свойства, а также получать от него выгоду. Выгода может выступать в виде дохода, приращения, плодов, приплода и в иных формах.

**Право распоряжения** представляет собой юридически обеспеченную возможность определять юридическую судьбу имущества. Совершать действия по изменению правового статуса объекта муниципальной собственности (купля-продажа, приватизация, мена, аренда и т.д.).

**Муниципальное имущество можно разделить на три составляющие:**

**1.) муниципальные земли**, включающие почву, поверхность и природные ресурсы (если они не отнесены к перечню государственных природных ресурсов – регулируется Законом КР «О недрах» и иными НПА);

**2.) муниципальное имущество** (здания, сооружения, жилищный фонд, коммуникации, элементы благоустройства, муниципальные учреждения и предприятия, движимое имущество и т.д.);

**3.) казна местного сообщества** (бюджетные средства: налоговые поступления, неналоговые сборы, доходы от аренды и т.д., внебюджетные фонды).

**Расширенный перечень** имущества, которое может находиться в муниципальной собственности, приведен в **статье 3** Закона КР «О муниципальной собственности на имущество»:

**В муниципальной собственности могут находиться:**

- *здания, сооружения, в том числе объекты образования, здравоохранения, культуры, спорта, туризма, объекты другого назначения;*

- объекты жилищно-коммунального, ремонтно-строительного и транспортного хозяйства, оборудование и материалы, необходимые для обеспечения деятельности органов местного самоуправления;
- сети и объекты инфраструктуры транспорта, энергетики, водоснабжения, канализационных сооружений и коммуникаций, обслуживающие соответствующую территорию и не принадлежащие предприятиям, находящимся в государственной и частной собственности;
- имущественные комплексы предприятий торговли, общественного питания и быта, а также сооружения и оборудование для их эксплуатации, содержания и обслуживания;
- неприватизированный жилищный и нежилой фонды, принадлежащие органам местного самоуправления;
- улицы, мосты и дороги населенных пунктов;
- общественные парки и земли, выделенные под парки, и другие объекты благоустройства и зеленого хозяйства;
- леса и сельскохозяйственные угодья, озера, источники воды и месторождения полезных ископаемых местного значения, если они не отнесены к перечню государственных природных ресурсов;
- памятники истории и культуры местного значения;
- земельные участки, в том числе находящиеся под объектами муниципального имущества в предусмотренных соответствующими проектами границах, а также неосвоенные земли;
- объекты незавершенного строительства;
- движимое имущество;
- иные объекты, необходимые для решения вопросов обеспечения жизнедеятельности населения соответствующей территории.

**Земли в границах айыльного аймака и города также являются муниципальной собственностью, за исключением земель, находящихся в частной и государственной собственности. (статья 4 Земельного Кодекса КР).**

**Земельным кодексом КР определено, что в государственной собственности находятся:**

- земли, предоставленные государственным землепользователям;
- земли лесного, водного фондов;
- земли особо охраняемых природных территорий;
- земли запаса;
- земли пограничной зоны;
- земли Государственного фонда сельскохозяйственных угодий;
- пастбища при сельских населенных пунктах, пастбища в зоне интенсивного использования, а также отгонные пастбища;
- другие земли, не переданные в частную и муниципальную собственность;
- земли государственных племенных, семеноводческих, экспериментальных хозяйств, опытных станций и полигонов, опорных пунктов учебных заведений и научно-исследовательских институтов сельскохозяйственного профиля, образованных на землях Государственного фонда сельскохозяйственных угодий.

Право государственной собственности на землю осуществляют Правительство КР - на всей территории республики и местные государственные администрации в пределах компетенции, установленной законодательством.

Право собственности на земельные участки и объекты недвижимости возникает с момента государственной регистрации.

Наряду с представленным перечнем муниципального имущества и муниципальных земель, статья 227 Гражданского кодекса КР предусматривает, что **местное сообщество может иметь в собственности любое имущество**, необходимое для осуществления его функций.

### Что следует знать об эффективном управлении муниципальной собственностью?

Управление муниципальной собственностью можно охарактеризовать как деятельность органов местного самоуправления, направленную на обеспечение эффективного использования муниципального имущества в интересах местного сообщества конкретного муниципалитета.

Например, для таких целей как:

- пополнение местного бюджета и экономического развития айыльного аймака;
- предоставления услуг населению (социальных, коммунальных, транспортных и т.д.);
- гражданской защиты населения;
- содействия в обеспечении общественной безопасности;
- развития физической культуры и массового спорта;
- и других целях.

Исполнение других вопросов местного значения и делегированных государственных полномочий.

Органы местного самоуправления вправе:

-осуществлять любые действия в отношении своей муниципальной собственности на имущество, не противоречащие законодательству Кыргызской Республики, Уставу местного сообщества или другим правовым актам органов местного самоуправления;

-по своему усмотрению приобретать, владеть, пользоваться и распоряжаться муниципальной собственностью, необходимой для решения вопросов местного значения, в соответствии с законодательством Кыргызской Республики.

Право хозяйственного ведения и оперативного управления муниципальной собственностью

	<b>Хозяйственное ведение</b>	<b>Оперативное управление</b>
Субъекты	Муниципальные предприятия	Муниципальные учреждения
Право собственности	Не являются собственником	Не являются собственником
Ответственность собственника	Собственник имущества не отвечает по долгам предприятия.	Собственник имущества несет субсидиарную ответственность по обязательствам учреждения
Цели	Предоставление услуг, получение прибыли	Исполнение функций управления, социальных услуг
Права	Право владения, пользования и распоряжения имуществом собственника, (в пределах границ, установленных законодательством и НПА)	Право владения и пользования имуществом собственника только в пределах, установленных законом, только в целях деятельности и по его назначению



Прибыль	Могут извлекать прибыль и распоряжаться ей по своему усмотрению (за исключением части прибыли перечисляемой в местный бюджет)	Не могут извлекать прибыль, Распоряжение доходом ограничено целями, указанными в учредительных документах, осуществляется с согласия учредителя
Распоряжение имуществом	Не могут распоряжаться имуществом (основными средствами) без согласия собственника (продажа, аренда, залог и т.д)	Не могут распоряжаться имуществом (основными средствами) без согласия собственника (продажа, аренда, залог и т.д)

## • I. ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ •

### 1.1. Глобальные тренды

- **Конкуренция за мировое лидерство** (Конкуренция за мировое лидерство между Россией, США и Китаем. За Россией остается военно-политическая мощь, Китай – растущая экономическая держава и лидер в регионе, США – стремление сохранить политическое мировое лидерство и продвижение ценностей. Изменение роли и принципов управления международными институтами в результате изменения мировой экономики и политики. Формирование транснациональных интеграционных блоков на различной основе. Сохранится тренд изоляционной политики в отношении России);
- **Перераспределение влияния и растущая роль Азии** (Перемещение экономического центра в Азию и растущие объемы мировой торговли, где Китай становится лидером. Рост населения в Китае, Индии, Пакистане, где будет проживать более половины всего мирового населения. По прогнозам будет расти роль Турции, Пакистана, Индии);
- **Растущий спрос на ресурсы** (Рост населения предполагает рост спроса на продовольствие, энергетические ресурсы, воду. Рост потребности в энергии увеличится на 30 процентов, воды - на 40 процентов, продуктов питания - на 50 процентов. Необходимость обеспечения устойчивости мирового развития и использования зеленых технологий, ожидаемый тренд);
- **Мобильность и возможности мирового населения** (Рост благосостояния и увеличение доли населения со средним уровнем доходов; будет расти мобильность мирового населения через миграцию и мировой туризм; более 20 процентов мирового населения будет проживать в крупных городах);
- **Эра новых технологий** (Растущий тренд современных технологий, их роль в образовании, здравоохранении, экономике, управлении; всеобъемлющее проникновение технологий);
- **Растущая роль идеологических оснований** (Темпы распространения ислама будут самыми высокими по сравнению с другими религиями; будет расти государственный национализм, а также экономический протекционизм в большинстве ведущих стран мира).

### 1.2. Региональные тренды

- **Смена политических элит** (Вероятна смена политических элит в Центральной Азии, как следствие изменение общественно-политической ситуации. Перераспределение власти и

изменение внешней политики государств. Сохранение конкуренции за региональное лидерство);

- **Продолжение исламизации** (Высокие темпы исламизации стран ЦА, при сохраняющемся тренде, большая вероятность мировоззренческого проникновения ислама. Политизация ислама. Сохраняющийся потенциал для религиозного экстремизма);

- **Демографические тренды** (Продолжающийся тренд роста населения Узбекистане и Таджикистане. Сохранение разрыва между богатыми и бедными слоями населения, неравенство развития. Высокий потенциал для миграции населения, при отсутствии достаточности занятости в регионе. Высокая плотность населения и нерешенность проблем в Ферганской долине);

- **Высокая степень дезинтеграции региона** (Отсутствует позиционирование целостности региона. Сохраняются высокая степень протекционизма и конкуренция в рамках региона. Поиск собственных моделей развития и поиска стратегических рынков. Нахождение на транзитных маршрутах и возможности использования этого фактора);

- **Вовлеченность и высокая степень конфликтов** (Близость региона с Афганистаном обуславливает высокую степень влияния на стабильность и безопасность. Транснациональные проблемы преступности - наркотики, оружие. Также существует скрытый конфликтный потенциал между отдельными государствами по этническому принципу и на основе спора за ресурсы, территории. Внутри государств региона не исключаются межрегиональные, межэтнические, межклановые и идеологические конфликты);

- **Геополитическая привлекательность** (Центральная Азия – периферийная зона мирового развития, во многом сырьевого характера);

- **Три сценария развития региона** (Целостность и самостоятельность региона и собственная повестка долгосрочного развития; доминирование одного из глобальных игроков и следование в его фарватере, разрозненность региона и перманентная конкуренция в регионе).

## • II. ВНУТРЕННИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ •

### 2.1. Природно-климатические

- **Географические характеристики** (Малые размеры страны и преобладание горных массивов; приемлемо 6-7 процентов территории для традиционных отраслей экономики; тупиковое положение в транспортно-логистической системе; протекционистская политика сопредельных государств, близость к крупнейшему мировому рынку, участие в ЕАЭС и ВТО);

- **Ресурсная обеспеченность** (Ограниченность в сырьевых ресурсах, наличие водно-энергетического потенциала; неэффективность использования всех видов ресурсов; растущий спрос на продовольствие и потребность в безопасности питания; сохранившаяся чистота окружающей среды).

### 2.2. Социокультурные

- **Социокультурные ценности кыргызов** (Позитивный конструктивный национализм – патриотизм, солидарность, общественные цели выше собственных; пространственность –

способность к мобильности интеграционным процессам; природоориентированность – потребность гармонии с окружающим миром и природой, динамичность – устремленность к свободе, мобильности и готовность к новому; контекстуальность – крепость семейных и родоплеменных ценностей; эмоционально-иррациональное – способ решения, основанный на таких ценностях как справедливость, доверие, дружба, гостеприимство);

- **Множественность идеологических оснований** (Религиозный, этнический, националистический, светский, криминальный, региональные, трибализм, родоплеменные, растущие тренды национализма/патриотизма и исламизации общества; главная характеристика – Кыргызстан – синтез национальных традиций, религиозных принципов, современных новшеств, способствующих благоприятному духовному развитию нации).

### 2.3. Демографические

- **Население** (Наименьшее по численности в регионе – прогноз 7,5 млн. человек; 40 процентов проживает в городах, большая часть проживает в сельской местности; многонациональное, молодое, но с перспективами старения; неравномерная плотность населения; слабый механизм защиты старшего поколения; разрыв между богатыми и бедными; высокий уровень образованности населения, но низкие профессиональные навыки);

- **Трудовые ресурсы** (Избыток низкоквалифицированной, при недостатке высококвалифицированной рабочей силы; миграция человеческих ресурсов, в том числе высококвалифицированных специалистов; проблемы регулирования внешней миграции);

- **Здравоохранение** (Продолжительность жизни; основные причины смерти связаны с сердечно-сосудистой системой и онкологическими заболеваниями – 63 процента; потребность в защите женщин фертильного возраста и детей до 1 года – смертность рожениц самая высокая в странах СНГ).

### 2.4. Экономические

- **Институциональные аспекты** (Слабость рыночных институтов – собственности, договорного права, судебной системы; разность моделей в доходной части экономики и расходной, высокая степень и зависимость от социально-ориентированных обязательств; провал государства как администратора экономической системы; высокий уровень выживаемости бизнеса и его мобильность; высокая степень износа основных фондов в инфраструктуре и малый объем инвестиций);

- **Источники развития** (в существующей схеме ограниченность по капиталу, ограниченность по технологиям, ограниченность по производительности труда и эффективности использования земли. Первый фактор будущего роста - это повышение производительности и эффективности во всех секторах экономики, второй связан с привлечением технологий и капитала, третий с диверсификацией рынков);

- **Структура экономики** (В настоящее время потребительская структура, поддерживаемая внешними заимствованиями; государство не в состоянии самостоятельно обеспечивать развитие; зависимость от внешних дотаций и перечислений средств мигрантов; высокая доля малого и среднего бизнеса - около 40 процентов; приоритеты экономики – сельское хозяйство и горная добыча не могут быть стратегическими приоритетами по причине низкого долгосрочного эффекта для страны).

### 2.5. Управленческие

- **Государственные институты** (Высокий уровень и проникновение коррупции; отсутствие стратегического видения; разбалансировка моделей управления; деградирующий уровень воспроизводящих структур (образование, здравоохранение, культура); снижение уровня профессионализма в системе управления; самовоспроизведение и самозащита структуры; регионально-клановая система управления и криминализация, но вместе с тем, малая страна, можно быстро и оперативно провести реформы, готовность к изменениям; значительный прогресс реформ в сравнении с соседними государствами – главное наше региональное преимущество);
- **Общественные институты** (Отсутствие национальных элит (политических, экономических, культурных и др.); слабость институтов политических партий и общественных организаций; растущая вероятность политизации ислама и национализма; перманентное состояние реформ политического пространства);
- **Административно-территориальное управление** (управленческие разрывы между уровнями управления, диспропорции в развитии регионов, слабые межрегиональные связи, концентрация ресурсов в центре и декапитализация регионов, деградация базовых инфраструктур, отраслевой принцип развития и недостаточность внимания региональному развитию)

## **2.6. Геополитические**

- **Цивилизационный выбор** (Евразийская, исламская, азиатская, тюркская интеграции, выбор стратегического партнерства и вектор во внешней политике);
- **Латентный конфликтный потенциал** (Незавершенность процессов делимитации и демаркации государственных границ; социокультурные различия между кочевым и иными типами обществ; столкновения национальных интересов по ресурсам; потенциальные разногласия по ограничению транзита и доступа на рынки).

## **• III. ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО •**

### **3.1. Образ будущего страны**

- **Видение извне** (Страна небесных гор, самобытная страна с уникальным культурным многообразием, с чистой окружающей средой, со здоровым, безопасным и гостеприимным обществом, с комфортным уровнем жизни, естественностью во всех сферах жизнедеятельности, с предсказуемым общественно-политическим климатом);
- **Видение изнутри** (Целостность, независимость и устойчивость страны с эффективным государственным управлением; национальная идеология - конструктивный национализм, придерживающийся ценностей гармонии с окружающим миром и обществом, в том числе через призму религии, идеологии, этноса; общественное устройство – демократические основы политического устройства и сильные общественные институты; социально-экономическая система базируется на принципах устойчивого развития, обеспечивающего улучшение качества жизни людей и сохранность окружающей среды; нравственные начала общественной жизни и моральные нормы поведения человека в обществе; во внешней политике – сбалансированность и обеспечение свободы и суверенитета).

### **3.2. Потребности страны для реализации будущего**

- Построение собственной системы и культуры управления страной;
- Рациональное и эффективное использование всех видов ресурсов;
- Преодоление внешних и внутренних ограничений для развития;
- Проведение модернизации и изменения структуры экономики;
- Сохранение и наращивание самобытности и многообразия культуры;
- Обеспечение состояния защищенности от угроз и рисков;
- Построение адекватной административно-территориальной системы.

#### **• IV. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ •**

##### **4.1. Построение собственной модели и культуры управления страной**

- ***Готовность и зрелость политической элиты*** (Наличие политической элиты, имеющей доверие общества и преданной идее развития страны; лидерство и консолидация высшего руководства страны вокруг государственных стратегических задач; последовательность и преемственность в государственной политике; диалог высшего руководства страны с общественными институтами; повышение профессиональных компетенций политической элиты; борьба с коррупцией на всех уровнях власти и культура отторжения коррупции; формирование профессиональных институтов для поддержки деятельности политических институтов; механизмы формирования политической элитой стратегического видения развития страны; механизмы защиты от необоснованного вмешательства в процессы принятия решений во всех ветвях и на всех уровнях; способность работать с неизвестным и в постоянно меняющихся условиях);
- ***Культура государственного управления*** (Внедрение в управление культуры меритократии; тотальная автоматизация процессов управления; отказ от отраслевого принципа управления и переход к программно-целевому; система высокой мотивации, соизмеримой с рынком; справедливый и прозрачный отбор и система продвижения кадров; институциональное закрепление стабильности профессиональных кадров и формирование «карьерных лифтов»; сокращение участия государства в предоставлении услуг и максимальная передача рынку; принципиальное сокращение государственных структур и количества служащих; отказ от участия государства в хозяйственной деятельности, за исключением стратегических объектов; этический кодекс государственной службы, основанных на социокультурных особенностях Кыргызстана; ориентир на конкурентоспособность системы управления в международном масштабе);
- ***Культура общественного участия в управлении страной*** (Внедрение механизмов общественного контроля/мониторинга за высшими институтами власти; укрепление роли общественных институтов, занимающихся социокультурными вопросами (этнические и религиозные); форматы участия общественности при принятии стратегически важных государственных решений на всех уровнях управления (экология, распределение ресурсов, формирование будущего; делегирование общественным институтам оценки эффективности реализации государственной политики; механизмы участия общественности в подборе кадров в систему управления; общественный контроль за зонами, повышенного риска проявления коррупции; усиление потенциала и возможностей самоуправления территориями);

##### **4.2. Развитие социокультурных оснований развития страны**

- **Пробуждение национального самосознания** (восстановление и институционализация исторического прошлого; национальная самоидентификация через социокультурную рефлексию, осмысленность пространственного и временного существования нации; формирование национальной элиты как носителя ценностей и видения; сохранение и развитие духовных и материальных ценностей нации (языка, норм поведения, духовно-нравственных ценностей, произведений народной культуры); осознание национальных интересов);
- **Гармония как основа построения будущего** (личностный уровень - гармония/счастье – как главных критерий успеха развития – крепкое здоровье, значимая работа, любовь и уважение родных и близких; общественный уровень – гармония через ценности - свободы, справедливости, совести, открытости, уважение; средовой уровень – гармония через создание окружения, благоприятного для развития – как следствие сосуществование нескольких идеологических платформ (религиозных, этнических, идеологических, цивилизационных), но через призму национальных интересов);
- **Наращивание творческого потенциала** (поиск новых подходов в порождении новых национальных культурных продуктов; глубокое реформирование науки как будущей основы развития; плотность и множество общественных институтов для творческой и профессиональной самореализации; восстановление и развитие кыргызского кинематографа как один из приоритетов; развитие спорта и продвижение здорового образа жизни);

#### **4.3. Преодоление внешних и внутренних ограничений для развития**

- **Преодоление геоэкономических ограничений** (Возможности роста необходимо искать на внешних рынках, нужно расширение рынков; встраивание КР в международные транспортно-логистические схемы; интеграция в транснациональные оптоволоконные магистрали; поддержка транснациональных автомагистралей);
- **Преодоление ограниченности в энергетических ресурсах** (Сохранение стратегического партнерства с Россией, с параллельным выстраиванием отношений с другими поставщиками; обязательная реализация проекта железной дороги; глубокое реформирование гидроэнергетического комплекса для обеспечения самодостаточности; программы по энергоэффективности и переходу на традиционные источники энергии);
- **Преодоление ограниченности финансовых ресурсов** (Изменение принципа финансирования развития и постепенный отказ от «донорских» финансовых ресурсов; создание инвестиционного климата (гарантия безопасности, стабильность режима, простота регулирования, доступ к рынкам), создание режима «стратегического инвестора» для масштабных инвестиций в национальные объекты развития; широкое применение механизмов государственно-частного партнерства; общий объем инвестиций должен составлять 25-30 процентов ВВП);
- **Преодоление ограниченности в технологиях** (нужно расширение географии привлечения технологий; создание климата, способствующего модернизации и нововведениям; привлечение технологий через прямые иностранные инвестиции; обучение национальных менеджеров за рубежом и привлечение международных менеджеров; модернизации основных производственных фондов страны; профессиональная готовность местных трудовых ресурсов (инженерная подготовка, профессионально-техническая база));

#### **4.4. Эффективность управления ресурсами развития**

- **Развитие человеческих ресурсов** (изменение философии и отказ от парадигмы, что образование и здравоохранение – социально-ориентированные направления; привлечение рынка в систему образования и здравоохранения и расширение возможностей частных форм предоставления услуг и сервиса; завершение перехода на подушевой принцип финансирования систем образования и здравоохранения; государственное инвестирование в человеческие ресурсы на уровне 7-10 процентов; акцент в здравоохранении на решении вопросов со смертностью от сосудисто-сердечных и онкологических заболеваний, а также материнской и младенческой смертности; обеспечение населения чистой питьевой водой; усиление программ по детскому питанию и обогащению микроэлементами; в образовании – акцент на инвестирование в начальную школу; реформа образования с целью усиления профессионализации (инженерно-технические специализация) выпускников и повышения производительности);
- **Управление природными ресурсами** (восстановление и модернизация ирригационных систем, отказ от инвестиционных проектов, наносящих устойчивый вред окружающей среде; земельная реформа и управления земельными ресурсами; ужесточение политики в отношении выбросов газов (таможенные пошлины, акцизы); запуск программы восстановления и расширения горных лесов);
- **Социокультурные особенности как ресурс** (миграционные потоки необходимо рассматривать как ресурс (инвестиции, знания, опыт, связи, навыки); высокий потенциал креатива и творчества – стимулирование направлений творческой экономики; нераскрытый и неадаптированный туристический потенциал, и высокая степень гостеприимства; адаптивность к изменениям, быстрая возможность адаптации технологий).

#### **4.5. Модернизация и изменение структуры экономики**

- **Структурные изменения экономики** (переход от потребительской экономической системы к инвестиционной; при малом собственном рынке необходим ориентир на экспортную стратегию, расширение рынков; выбор в качестве приоритетных направлений – производство оборудования и малое машиностроение, переработка сельскохозяйственной продукции и производство пищевых продуктов, швейная отрасль; поддержка и стимулирование малого среднего бизнеса и увеличение его доли в структуре экономики до 60 процентов; гарантии справедливого рынка и отказ от регулирования отраслей, где есть конкуренции; пересмотр тарифной и ценовой политик в ключевых инфраструктурных отраслях экономики (энергетика, коммунальные услуги, муниципальные услуги));
- **Повышение производительности и развитие рынка труда** (эффект повышения производительности выше эффекта инвестиций для КР в 4 раза выше; использование модели развития, основанной на повышении производительности и продуктивности через технологии; отказ от действующей системы пенсионного обеспечения, как не эффективной с фискальной точки зрения, так и социального обеспечения; внедрение системы почасовой оплаты труда во всех секторах; целесообразно сфокусировать усилия не на регулировании спроса на рабочую силу, а на качество предложения рабочей силы; программы получения профессиональных навыков и повышения квалификации; реформа профессиональных союзов);
- **Институциональные условия для развития** (лучшие условия в регионе для бизнеса; сохранение свободного финансового рынка и расширение инструментов инвестирования; валютная политика, ориентированная на экономический рост и экспортные возможности; реформа управления государственными финансами, переход на программный подход и финансирование отраслей, а не министерств; усиление институтов, обеспечивающих гарантии безопасности собственности; реформа судебной системы как института,

обеспечению контрактное право; обеспечение гарантий доступа к экономической информации; поддержание базовых инфраструктур);

#### **4.6. Административно-территориальный каркас страны**

- *Административно-территориальное устройство* (обновление административно-территориального деления путем сокращения одного из уровней и укрупнения территорий; пересмотр межбюджетных отношений и формирование политики стимулирования самостоятельного развития регионов; перераспределение полномочий между уровня управления и сохранение вертикали государственной политики);

- *Специфика развития регионов* (формирование 4-5 точек регионального роста и их урбанизация, их конкуренция в ЦА регионе; переход от отраслевого принципа государственного управления к управлению развитием территорий и внедрение кластерного подхода на базе конкурентных секторов экономики; специализация регионов по функциональным направлениям; создание единого государственного механизма финансирования развития регионов; специализированные программы по отношению к конкретным приграничным территориям);

#### **4.7. Обеспечение состояния защищенности от угроз и рисков**

- *Гарантии защищенности от внешних угроз* (завершение процесса делимитации и демаркации государственных границ; реформирование армии и правоохранительных органов с акцентом на укрепление служб, обеспечивающих сохранность государственных границ, борьбу с терроризмом, экстремизмом, сепаратизмом, трансграничной преступностью (наркотики, оружие); материально-техническое переоснащение);

- *Обеспечение правопорядка и верховенства Закона* (осуществление проекта «безопасные города»; продолжение реформирования правоохранительной системы в сторону профилактики преступности; масштабные и реальная политика по борьбе с коррупцией и ее профилактикой; материально-техническое оснащение; акцент реформ на обеспечение личной безопасности и защиты прав собственности, как основополагающие принципы);

### **ПРИЛОЖЕНИЯ К ТЕМЕ 2:**

#### **УЧАСТИЕ МОС В УЛУЧШЕНИИ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ**

#### **Форма № 1: Балльная оценка выполнения стандарта услуги**

**Место получения услуги:**

**Дата:**



**Монитор (ФИО):**

№	Пункт	Индикаторы	Балл	Комментарии
1	Наименование услуги	Ясность формулировки. Наличие названия услуги на сайте, стенде медучреждения		
2	Полное наименование государственного органа (учреждения), предоставляющего услугу	Точность и полнота информации об органе предоставляющем услугу. Проверьте есть ли адреса и телефоны медучреждений на стендах.		
3	Получатели государственной услуги	Ясность перечня получателей услуги. Есть ли информация о льготах.		
4	Правовые основания получения государственной услуги	Полнота информации, ее понятность для получателя.		
5	Конечный результат предоставляемой государственной услуги	Понятен получателю (что получит человек в обмен на запрос).		
6	Условия предоставления государственной услуги	- в помещении, отвечающем установленным санитарным нормам;		
		-при наличии беспрепятственного доступа всех граждан в здание и к санитарно-гигиеническим помещениям, в т.ч. для лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее - ЛОВЗ) с оборудованием (зданий, помещений) пандусами, поручнями;		
		- по принципу живой очереди;		
		- организации располагают местами для ожидания (в регионах при невозможности подключения к центральному водопроводу и канализации – надворными санитарно-гигиеническими помещениями), отоплением, водопроводом, телефоном.		

		- льготные категории граждан (УВОВ, ИВОВ, труженики тыла, ЛОВЗ, беременные женщины) обслуживаются вне очереди.		
7	Срок предоставления государственной услуги	Выполняется в соответствии со стандартом		
8	Информирование об услугах, предоставляемых потребителю (перечень необходимой информации), и государственном органе, ответственном за их стандартизацию	Ясность, доступность о том, кто отвечает за информирование, полнота информации о способах информирования, Точность и соблюдение времени работы		
9	Способы распространения информации об услуге	Есть ли информация о том, кто и как должен информировать получателей услуги, Адреса, номера телефонов и списки ОЗ представлены на официальном сайте МЗ КР и информационных стендах ОЗ и МЗ КР.		
10	Общение с посетителями	Вежливость, дружелюбность, Наличие бейджей, Помощь лицам с особыми нуждами		
11	Способы обеспечения конфиденциальности	Понятны получателю, Удовлетворяют получателя		
12	Перечень необходимых документов и/или действий со стороны потребителя государственной услуги	Документы истребуются в соответствии со стандартом, их количество не избыточно		
		получателя «не гоняют» по кабинетам		
13	Стоимость платной государственной услуги	За услугу действительно не берут деньги, если она бесплатная, берут столько сколько указано в стандарте, выдаются квитанции		

14	Параметры качества государственной услуги	- актуальность для пользователя (услуга не навязывается госорганом);		
		- достоверность и своевременность, в соответствии с условиями и сроками предоставления услуги, заявленными в стандарте оказываемой услуги;		
		- не допущение дискриминации к лицам, получающим услугу;		
		- доступность, истребование у граждан только тех документов для получения услуги, которые указаны в стандарте;		
		- соответствие условий предоставления услуги: доступ к зданию, помещению у лиц с ограниченными возможностями, наличие коммунально-бытовых удобств, удобный график для приема граждан, наличие и доступность информационной поддержки (в печатном и электронном форматах), бесплатных бланков;		
		- корректность и вежливость сотрудников при оказании государственной услуги, помощь сотрудников в заполнении необходимых документов и консультирование в ходе всей процедуры оказания услуги;		
		- наличие в доступном месте анонимных ящиков для обращений, книги жалоб и предложений граждан, журналов регистрации устных и письменных обращений граждан у администрации.		
15	Предоставление услуг в электронном формате	Выполняется или нет в соответствии со стандартом	-	
16	Отказ в предоставлении	Обоснован, соответствует стандарту		

	государственной услуги			
17	Порядок обжалования	Работает, понятен получателю		
18	Периодичность пересмотра стандарта государственной и муниципальной услуги	Информация о пересмотре доступна		
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ:</b>				

**Форма № 2: Общее описание действий при подготовке и проведении мониторинга**

**Монитор (ФИО):**

1. Ваши общие впечатления и замечания по проделанной работе?
2. Какие действия Вы осуществили при проведении мониторинга (по порядку)?
3. С какими трудностями Вы столкнулись при проведении мониторинга?
4. Ваши рекомендации по улучшению методики?

**Инструкция по порядку проведения мониторинга по методу «Контрольная закупка»**

**Этап 1: Подготовка**

1. Внимательно прочитайте Методику и если необходимо задайте вопросы членам рабочей группы.
2. Сформулируйте для себя цель и задачи мониторинга. Не выходите за рамки Методики.
3. Изучите Закон КР «О государственных и муниципальных услугах» с учетом целей и задач мониторинга.
4. Уточните какая услуга (услуги) будут мониториться.
5. Уточните какие аспекты услуги будут мониториться.
6. Подготовьте (распечатайте) стандарт государственной услуги и внимательно изучите его с учетом целей и задач мониторинга.
7. Составьте план проведения мониторинга (он должен включать последовательность действий и их сроки, а также продукты и результаты).
8. Подготовьте блокнот и ручки, записывающие устройства.
9. Подготовьте бланки (формы) для оценки услуги.
10. Определитесь с выбором государственных органов или учреждений, в которых будет осуществляться мониторинг одной услуги.
11. Уточните адреса и места организации (учреждения) поставщика услуги, его контактные данные.
12. Зайдите на сайт поставщика услуги или позвоните по телефону и узнайте режим работы организации (учреждения) поставщика услуги.

**Этап 2: Проведение**

1. Прибыв к месту получения услуги, постарайтесь вести себя естественно, не демонстрируя того, что Вы делаете пометки в блокноте или записи в формах.
2. Если Вы ведете аудио или видеозапись, то это также не следует делать демонстративно.
3. Найдите информационный стенд о государственной услуге, которую собираетесь получить.
4. Если его нет, то попробуйте затребовать его у сотрудников.
5. Посмотрите, если есть возможность, на примере других получателей то, насколько точно представитель поставщика услуги выполняет стандарт.
6. Обратитесь за услугой и каждый шаг сверяйте со стандартом. Ставьте баллы по Форме № 1. Максимальная сумма баллов – 30, минимальная – в зависимости от каждой конкретной услуги.
7. Если услуга платная – платите, но не забывайте собирать чеки.
8. Услуги, по которым сроки выполнения требуют продолжительного времени достаточно оценить все действия до приема заявки (например, дошкольное и школьное образование и др.) и результаты.
9. Подсчитайте баллы и при необходимости обратитесь с претензией к сотруднику.
10. Посмотрите, как он реагирует на претензии.
11. Если необходимо – в стандарте указаны возможные способы обжалования действий сотрудника и качества предоставленной услуги. Используйте возможность обжаловать действия сотрудника и оцените реакцию руководства.
12. Если у Вас возникнут проблемы, то немедленно оповестите руководителя проекта.

**ВАЖНО! Вы обязаны действовать строго в рамках Закона! Не нарушайте нормы, особенно общественный порядок.**

### **Этап 3: Этап анализа результатов мониторинга и составления отчета**

1. По каждому посещению заполните формы 1 и 2. Особое внимание уделите комментариям к каждому баллу.
2. Сопоставьте прописанный в стандарте и полученный вами результат услуги.
3. Сделайте конкретные выводы, предложения и рекомендации.
4. Напишите отчет о проведенном мониторинге и его результатах, основываясь на информации в формах 1 и 2.
5. К отчету прикрепите необходимые приложения (фото, аудио, видеозаписи, заполненные формы № 1 и № 2), другие полезные для финального отчета материалы.

### **Инструкция по проведению фокус-групповых дискуссий**

**Объект мониторинга:** деятельность организаций (их должностных лиц), связанная с взаимодействием с гражданами, обращающимися за получением государственной услуги.

**Предмет мониторинга:**

- а) соответствие качества государственной услуги ожиданиям граждан;
- б) качество предоставления государственных услуг в соответствии со стандартом услуги, разработанным уполномоченным государственным органом.

**Алгоритм работы:**

1. Изучить Методику и нормативные правовые документы, регулирующие систему предоставления государственных и муниципальных услуг.
2. Уточнить задание на проведение фокус-группы.
3. Подготовить/проверить помещение и оборудование.
4. Распределить обязанности между сотрудниками.
5. Используя метод «снежного кома» сформировать список приглашенных.
6. Организовать приглашение участников фокус-группы.
7. Изучить гайд.
8. Перед дискуссией ассистенты должны отметить их в списке.
9. Предложить кофе, чай, безалкогольные напитки и прочее;
10. Провести фокус-группу в соответствии с Методикой:
11. Немедленно после фокус-группы сделать стенограмму и отчет.

**Результат фокус-группы:**

- Проверка результатов, полученных в ходе Контрольной закупки;
- Дополнительная информация, полезная для сводного отчета и рекомендаций.

**Гайд:**

Время	Содержание
9.00	Приветствия, объяснения основных правил
9.15	Блок 1. Общие вопросы: 1.1. Каков Ваш опыт получения государственной услуги? 1.2. Какова Ваша оценка качества предоставления услуги? 1.3. Ваш случай особенный или это происходит со всеми?
10.00	Блок 2. Оценка по аспектам: 2.1. Доволен/недоволен условиями, в которых получал услугу. 2.2. Доволен/недоволен отношением сотрудника. 2.3. Доволен/недоволен качеством и доступностью информации. 2.4. Доволен/недоволен требованиями для получения услуги. 2.5. Доволен/недоволен сроками.
10.45	Блок 3. Рекомендации:
	3.1. В каких вопросах нужны улучшения и какие?

	3.2. Как лучше организовать оценку услуг гражданами?
	3.3. Какие источники и способы информации об услугах наиболее эффективны?
11.30	Завершение работы, благодарность, закрытие

**Продукты:** Стенограмма, Список участников с подписями, Отчет модератора

**АНКЕТА для проведения опроса получателей государственных услуг.**

Уважаемый гражданин! Просим Вас принять участие в опросе, с целью получения достоверной информации о качестве государственных услуг оказываемых населению. Заранее благодарим за сотрудничество! Ваше мнение очень важно и будет влиять на улучшение работы государственных органов.

1. За какой услугой вы обратились?

\_\_\_\_\_

2. Какую сумму вы потратили на получение услуги (сом):

а) Официально (уплачено государству в виде пошлин и сборов согласно прејскуранту, с получением квитанции/чека) \_\_\_\_\_

б) Неофициально (оплата третьим лицам за устранение препятствий, ускорение процесса, благодарность, взятка) \_\_\_\_\_

в) Сопутствующие расходы (транспорт, ксерокопии, бланки и др. продукты без выдачи квитанции/чека) \_\_\_\_\_

3. Оцените уровень удовлетворенности процессом получения услуги по шкале от 1 до 5, где 1 крайне неудовлетворен, а 5 полностью удовлетворен (обведите в круг подходящую оценку):

3.1. условиями, в которых получали услугу 1 2 3 4 5

3.2. отношением сотрудников (вежливость, внимательность) 1 2 3 4 5

3.3. качеством и доступностью информации 1 2 3 4 5

3.4. требованиями для получения услуги 1 2 3 4 5

3.5. сроками получения услуги 1 2 3 4 5

4. Вы довольны конечным результатом? ДА / НЕТ

Дайте развернутый ответ на следующий вопрос

5. На ваш взгляд, как можно сделать данную услугу лучше? (Ваши пожелания по улучшению качества государственной услуги).

\_\_\_\_\_

**Данные о респонденте:**

1. Ваш пол: М Ж

2. Возраст: 17-21 22-35 36-60 61-75 76 и старше

3. Образование:

- а) высшее
- б) неоконченное высшее
- в) среднее
- г) среднее профессиональное
- д) отсутствует/начальное

4. Основной род деятельности: \_\_\_\_\_.

5. Место проживания: Город / Село

### **СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

#### **Инструкция по порядку проведения опроса получателей «на выходе»**

**(Участниками опроса это граждане, которые уже получили услугу и могут описать процесс).**

#### Этап 1: Подготовка

13. Определитесь, как вы будете опрашивать людей:

- Беседа лично с получателями услуги возле учреждения;
- Беседа по телефону (случайный звонок);
- Опрос пользователей социальной сети;
- Круг близких людей: родственники, друзья, знакомые.

14. Подготовьте опросник для заполнения ответов в распечатанном и/или электронном виде.

15. Опрашивая незнакомых людей, первым делом представьтесь и коротко объясните цель разговора. Улыбнитесь, расположите к себе собеседника, объясните, что его мнение может повысить качество государственных услуг.

Пример: Здравствуйте! Меня зовут Айнура, уделите пожалуйста минуту времени, ответив на 7 коротких вопросов вы сможете улучшить ситуацию с государственным сервисом.

16. Попросите отвечать на вопросы честно, непредвзято

17. Приступайте к опросу.

#### Этап 2: Опрос.

Опрос проводите в формате беседы, используйте мимику и поддерживайте визуальный контакт.

Раскрывайте суть вопроса, объясняйте, что именно нужно принять во внимание при ответе на тот или иной вопрос.

Задайте вопросы и зафиксируйте ответы. Заострите внимание респондента на вопросе №5. На ваш взгляд, как можно сделать данную услугу лучше?



**ВАЖНО!** Учитывайте эмоциональное состояние людей! Очень часто люди отвечают шаблонно и обобщенно, и для получения достоверной информации нужно сконцентрировать их внимание дополнительными вопросами.

Этап 3: Завершение опроса

6. Поблагодарите участника опроса, и отойдите в сторону.
7. Сделайте пометки для себя, напротив ответов, где это необходимо.