

А. Е. Лямперт

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ

Информационное пособие

Минск
«ИВЦ Минфина»
2018

УДК 332.14:[338.1 + 316.42] (476)
ББК 65.9 (4 Бей)
Л 97

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент Д. А. Чиж
(Белорусский государственный университет);

кандидат экономических наук, доцент А. В. Сиваграков
(Институт предпринимательской деятельности)

Опубликовано при финансовой и организационной поддержке
Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии

Лямперт, А. Е.

Л 97 Мониторинг и оценка эффективности стратегий устойчивого развития на
местном уровне: информационное пособие / А. Е. Лямперт. — Минск :
ИВЦ Минфина, 2018. — 48 с.

ISBN 978-985-7205-70-7.

Предлагаемое пособие создано как инструмент для мониторинга и оценки местных стратегий устойчивого развития и адресуется широкому кругу читателей, активно включённых в процессы устойчивого развития на местном уровне.

**УДК 332.14:[338.1 + 316.42] (476)
ББК 65.9 (4 Бей)**

ISBN 978-985-7205-70-7

© Фонд «Новая Евразия», 2018
© Оформление. УП «ИВЦ Минфина», 2018

Оглавление

Введение.....	5
Раздел 1. Местные стратегии устойчивого развития	7
1.1. Устойчивое развитие и эффективность местных стратегий.....	7
1.2. Разработка и реализация местной стратегии	11
1.3. Требования к целям местной стратегии	13
Раздел 2. Система мониторинга и оценки местных стратегий	15
2.1. Области мониторинга и оценки.....	15
2.2. Инструменты мониторинга и оценки	17
2.3. Методы сбора данных для мониторинга и оценки	19
2.4. Порядок организации и осуществления мониторинга	21
2.5. Порядок организации и осуществления оценки	21
Раздел 3. Методика использования инструментов оценки местных стратегий устойчивого развития	24
3.1. Оценка качества процесса разработки / доработки / корректировки местной стратегии	24
3.2. Оценка качества документа «Стратегия».....	24
3.3. Оценка качества реализации местной стратегии.....	26
3.4. Оценка воздействия местной стратегии на среду жизнедеятельности	28
3.4.1. Индикаторы оценки результатов воздействия.....	29
3.5. Общие рекомендации к индикаторам местных стратегий	32
3.5.1. Требования к формулировкам	32
3.5.2. Начальные и целевые показатели	33
3.5.3. Показатели сравнения	33
3.6. Общая оценка и выводы	35
Приложение 1. Контрольная ведомость «Выполнение мероприятий по разработке стратегии»	36
Приложение 2. Чек -лист «Структура документа»	37
Приложение 3. Журнал учёта данных о реализации стратегии.....	38
Приложение 4. Таблица индикаторов	38
Приложение 5. Бланк «Оценка качества процесса разработки стратегии»	39
Приложение 6. Бланк «Оценка качества документа «Стратегия»	40
Приложение 7. Бланк «Оценка реализации стратегии».....	41
Приложение 8. Бланк «Общая оценка качества стратегии»	42
Приложение 9. Примеры вопросов для структурированного интервью	43

Приложение 10. Индикаторы достижения целей для кластера «Развитие агротуризма» (примерный набор) ..	44
Приложение 11. Индикаторы воздействия на среду жизнедеятельности (расширенный набор).....	45
Приложение 12. Памятка ведущим (экспертам) стратегической сессии.....	47

Введение

Настоящее пособие предназначено, в первую очередь, в помощь разработчикам стратегий устойчивого развития (далее – СУР) для организации и осуществления процессов мониторинга и оценки стратегий развития своих территорий.

Представленная работа является логическим продолжением деятельности Фонда «Новая Евразия» в области развития сельских территорий и изданного в ее рамках методического пособия «Сельское развитие: Традиции + Инновации + Стратегия = Устойчивость»¹. При подготовке данного пособия также использовались материалы, разработанные и представленные ГНУ «Научно-исследовательский экономический институт Министерства экономики Республики Беларусь» и организацией LAG 21 Земельное объединение «Повестка XXI» земли Северный Рейн – Вестфалия в «Методическом пособии по разработке стратегий устойчивого развития районов и городов областного подчинения в Республике Беларусь»².

Каждое из вышеуказанных пособий достаточно подробно описывает процессы разработки СУР, включая все этапы и отдельные инструменты анализа, планирования и организации исполнения.

Предлагаемое пособие создано не столько для обеспечения точных измерений и исследований, сколько для помощи в организации процессов непрерывной коммуникации и совершенствования совместной деятельности местных сообществ в рамках разработки и реализации СУР.

Мониторинг и оценку часто рассматривают как финальный этап реализации проектов и программ. Проектный формат работы считается наиболее простым и удобным для реализации такого управленческого подхода, как «управление, ориентированное на результат»³. В его основе лежит четкое определение желаемых результатов, построение ясной, логически выстроенной системы планирования, контроля, мониторинга и оценки, что в конечном итоге обеспечивает управляемость проектов и программ. Этот подход принят и соблюдается большинством международных организаций, в том числе являющихся донорами проектов местного развития.

СУР отличаются от проектов и программ, во-первых, масштабами планируемой деятельности, во-вторых, инструментами и процедурами их разработки и реализации. Стратегическое устойчивое развитие местных сообществ и территорий – это циклический процесс, который может продолжаться столько времени, сколько будет существовать субъект, желающий развития и реализующий изменения.

В данном пособии **мониторинг** рассматривается не как отдельный этап работы, а как **постоянный процесс сбора и систематизации достоверных данных** по соответствующим индикаторам⁴ на **всех этапах** разработки и реализации стратегии, а **оценка** – как **специальное мероприятие**, организуемое в период завершения одного и начала следующего цикла СУР для **вынесения объективных суждений** об эффективности, экономичности, влиянии, устойчивости результатов деятельности.

При разработке системы мониторинга и оценки авторы пособия руководствовались следующими принципами:

- **комплексность и системность** (мониторингу и оценке подлежат все части и элементы деятельности, связанные с СУР);

¹ А. Сиваграков. «Сельское развитие: Традиции + Инновации + Стратегия = Устойчивость». Методическое пособие по разработке стратегии устойчивого развития сельской территории. – Минск, 2017 г.

² «Методическое пособие по разработке стратегий устойчивого развития районов и городов областного подчинения в Республике Беларусь». Публикация ГНУ НИЭИ МЭ РБ, LAG 21 Земельное объединение «Повестка XXI» земли Северный Рейн – Вестфалия, 2015 г., http://ibb-minsk.by/sites/default/files/posobie_po_razrabotke_sur.pdf

³ Подробнее в «Управление, ориентированное на результат (VOP) Основопологающие принципы», перевод Кластерное Бюро ЮНЕСКО в Алматы, январь 2008 г., www.unesco.kz/publications/ed/RBM_guide_ru.pdf

⁴ Определения даны на основании «Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management» разработанном Организацией экономического сотрудничества и развития (Organisation for Economic Cooperation and Development OECD/DAC 2009), <http://www.oecd.org/dac/evaluation/publicationsanddocuments.htm>

- **практическая применимость** (процедуры и инструменты мониторинга и оценки должны быть не-сложными, легко поддаваться пониманию того, зачем и как их применять, как использовать полученные результаты; упрощения улучшают практическое применение и делают процесс реализуемым; важным фактором применимости является также наличие достаточно простого доступа к соответствующей информации – без необоснованных человеческих, временных или финансовых затрат);
- **гибкость и адаптивность к местным условиям и масштабам** (представленные в данном пособии инструменты являются универсальными, они легко адаптируемы к местным условиям).

Предлагаемое пособие состоит из 3 разделов, 18 подразделов и 12 приложений.

В первом разделе даётся краткое пояснение того, что такое устойчивое развитие и современная концепция «сильной устойчивости», объясняется сущность принципов эффективности СУР, разработанных Европейской сетью устойчивого развития (ESDN), излагаются требования к формулировкам целей. Содержание раздела важно для понимания того, что критерии оценки, предложенные в данном пособии, базируются на принятых международных стандартах, а индикаторы для систем мониторинга напрямую зависят от качества поставленных целей и определяются (формулируются) одновременно с целями ещё на стадии разработки стратегии.

Во втором разделе описывается система организации и осуществления мониторинга и оценки. Она включает в себя четыре основные области оценки, связанные между собой логически (как процесс и результат) и дополняющие друг друга. Представлен входящий в систему набор инструментов мониторинга и оценки, методы сбора информации, алгоритмы осуществления мониторинга и оценки.

В третьем разделе детально представлены процедуры осуществления оценки с примерами использования соответствующих инструментов. Отдельное внимание уделяется системе индикаторов для мониторинга и оценки результатов воздействия стратегии на среду жизнедеятельности. Приведён перечень предлагаемых «стандартных» индикаторов, указаны принципы и даны рекомендации по их самостоятельному формулированию. Представленный материал является, по сути, рабочим инструментарием, позволяющим сложный для понимания и трудоёмкий для исполнения процесс мониторинга и оценки изменений в среде жизнедеятельности (что часто связывают с проблемой доступа к необходимой информации) сделать вполне осуществимым. Как показывает практика, это возможно при условии минимальной специальной подготовки соответствующих экспертов и поддержки местных органов власти и управления.

В приложениях приведены формы и бланки инструментов мониторинга и оценки, перечни индикаторов, которые можно использовать как «библиотеку» для выбора имеющихся и широко используемых индикаторов либо в качестве примеров для формулировки собственных.

Настоящее пособие разработано при участии Дмитрия Бабицкого и Мартина Шона-Чанишвили. Автор пособия также выражает благодарность за помощь в его разработке: Астрид Зам, Евгению Лобанову, Ирине Альховке, Софье Савеловой, Алегу Сивагракову и Георгию Грибову.

Раздел 1. Местные стратегии устойчивого развития

1.1. Устойчивое развитие и эффективность местных стратегий

Основная идея, заложенная в концепцию устойчивого развития (УР), – **осмысленность и ответственность действий** нынешнего поколения, а также «**межпоколенческая справедливость**». Речь идёт о развитии, которое должно «отвечать потребностям ныне живущих людей, не лишая будущие поколения возможности удовлетворять свои потребности»⁵. Эта концепция стала результатом многолетней работы по осмыслению проблем организации жизни людей и сохранения окружающей среды и ресурсов в условиях роста мирового населения, усиления экономических кризисов, роста социального неравенства, ускорения изменений климата и других глобальных проблем.

Устойчивое развитие — это процесс согласованных позитивных изменений в разных сферах человеческой жизни и деятельности, которые не противоречат друг другу и дальнейшему существованию и развитию человечества.

Концепция устойчивого развития в настоящее время является основным подходом в области долгосрочного развития человечества, создаваемым на протяжении почти трёх десятилетий и принятым всеми странами – членами ООН.

Основные постулаты концепции устойчивого развития, нашедшие своё отражение в первом докладе Международной комиссии по окружающей среде ООН под названием «Наше общее будущее», получили дальнейшее развитие в документах саммита в Рио-де-Жанейро в 1992 г.: «Декларации Рио» и «Повестке дня на 21 век».

Последовавшие вслед за саммитом конференции ООН по окружающей среде и развитию привели к появлению понятия сильной устойчивости, когда (в противоположность «слабой» устойчивости) природные ресурсы признаются базовым условием развития любой сферы человеческой деятельности, т. е. нельзя допустить необратимого разрушения человеком экологических ресурсов планеты, поскольку иначе становится немыслимым функционирование социальных и экономических систем»⁶.

25 сентября 2015 года в штаб-квартире ООН в Нью-Йорке мировые лидеры, в том числе главы государств и правительств, одобрили Повестку дня в области развития на период после 2015 года и 17 Целей устойчивого развития (далее – ЦУР), которые носят комплексный и неделимый характер и обеспечивают сбалансированность всех важных аспектов благополучного существования и развития человечества на Земле (смотрите рис. 1. «Цели устойчивого развития»).

193 страны – подписанта Повестки дня в области развития на период после 2015 года обязались при разработке собственных стратегий, планов и программ по устойчивому развитию использовать ЦУР в роли ориентира, позволяя таким образом привести указанные планы в соответствие со своими глобальными обязательствами.

Республика Беларусь с самого начала приняла активное участие в процессе формирования концепции устойчивого развития, подписала все соответствующие декларации и соглашения и приняла

⁵ «Наше общее будущее». Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР). Перевод с английского под редакцией С.А. Евтеева и Р.А. Перелета, 1987, стр. 10, <http://устойчивое.развитие.рф/files/monographs/OurCommonFuture-introduction.pdf>

⁶ «Методическое пособие по разработке стратегий устойчивого развития районов и городов областного подчинения в Республике Беларусь». Публикация ГНУ НИЭИ МЭ РБ, LAG 21 Земельное объединение «Повестка XXI» земли Северный Рейн – Вестфалия, 2015 г, стр. 6, http://ibb-minsk.by/sites/default/files/posobie_po_razrabotke_sur.pdf

свою первую Национальную стратегию устойчивого социально-экономического развития (НСУР) еще в 1997 году. В настоящее время Беларусь включена в работу по достижению Целей устойчивого развития. Одна из основных задач, которую поставило перед собой белорусское правительство, – формирование концепции Национальной стратегии устойчивого развития на период до 2035 года.



Рис.1. Цели устойчивого развития

Местные СУР являются одним из основных способов обеспечения устойчивого развития территорий и местных сообществ и одновременно инструментом осуществления «согласованных изменений среды жизнедеятельности».

Оценка эффективности местных СУР является сложной задачей для ответственных органов управления и заинтересованных сторон, поскольку:

- **во-первых**, не существует общей нормы или единого для всех образца «правильного» способа жизнедеятельности, относительно которого можно было бы оценить, приближает нас стратегия к нему или нет и в какой мере;
- **во-вторых**, в конкретной территории на изменения среды жизнедеятельности могут влиять непредвиденные факторы, не поддающиеся анализу и оценке;
- **в-третьих**, чтобы добиться хотя бы незначительных изменений в глобальных условиях жизнедеятельности, необходимо приложить значительные усилия и ресурсы, как физические, так и временные, а это не всегда возможно сделать на локальном уровне.

Тем не менее, обеспечивать качество процессов разработки и реализации стратегий устойчивого развития разного уровня, а также повышать эффективность их влияния на развитие ситуации и возможно, и необходимо. Для этого Европейской сетью устойчивого развития (European Sustainable Development Network, ESDN) были сформулированы «**7 базовых принципов стратегий устойчивого развития**» (далее – «базовые принципы ESDN»), которые постоянно должны находиться в поле зрения разработчиков и реализаторов СУР⁷.

⁷ «Методическое пособие по разработке стратегий устойчивого развития районов и городов областного подчинения в Республике Беларусь». Публикация ГНУ НИЗИ МЭ РБ, LAG 21 Земельное объединение «Повестка XXI» земли Северный Рейн – Вестфалия, 2015 г, стр. 7-8, http://ibb-minsk.by/sites/default/files/posobie_po_razrabotke_sur.pdf

В контексте настоящего пособия данные принципы трактуются следующим образом:

1. **Общее видение будущего и стратегические цели.** При разработке СУР мнения и пожелания всех заинтересованных сторон должны быть услышаны и учтены. Видение будущего и цели⁸ СУР необходимо определять совместно, консенсусом всех участников процесса стратегического планирования. Устойчивость может быть достигнута тогда, когда усилия одних людей не противоречат усилиям других, когда их действия согласованы, по крайней мере, на уровне общего видения, принципов и целей развития.
2. **Высокая степень политической поддержки.** Местные органы власти и управления в пределах своих компетенций отвечают за развитие конкретной территории в целом, обладая для этого собственной материально-финансовой базой и привлеченными ресурсами. В этой связи разработку СУР следует осуществлять при активном участии и поддержке местных органов власти и управления, что позволит объединить имеющиеся ресурсы. Более того, для предотвращения потенциальных конфликтов и обеспечения эффективной реализации СУР обязательно следует согласовывать с органами власти и управления соответствующего уровня.
3. **Горизонтальная интеграция.** При определении приоритетов, целей и задач СУР необходимо учитывать взаимное влияние различных направлений деятельности. Например, открытие овощесушильного цеха может способствовать появлению новых рабочих мест, решая таким образом социальные проблемы территории, но это также может привести к увеличению выбросов вредных веществ в атмосферу, усугубляя тем самым экологическую ситуацию. Для выработки непротиворечащих, усиливающих друг друга целей уже на стадии разработки СУР необходимо вовлекать в работу широкий круг заинтересованных сторон, представителей разных подразделений из соответствующих учреждений и ведомств, специалистов разного профиля (например, экономики, социальной сферы, экологии и др.).
4. **Вертикальная интеграция.** Каждый населённый пункт, сельсовет или район является частью более крупной административной единицы или территории (области, страны, региона), для которой уже может существовать соответствующая СУР (областная, национальная, международная). Как и при горизонтальной интеграции, цели и задачи локальных СУР не должны противоречить целям и задачам глобальных планов. Они должны усиливать друг друга, т. е. результаты мероприятий местных СУР должны способствовать достижению глобальных целей.
5. **Участие.** «Никого не оставить в стороне» – один из главных принципов устойчивого развития. Для его реализации **необходимо на всех этапах (разработка, реализация, доработка СУР) создавать условия** для полноценного и эффективного участия всех заинтересованных сторон. Это предполагает, как минимум, своевременное и полное информирование местных жителей о событиях и процессах, связанных с местной СУР, как максимум – приглашение всех заинтересованных сторон к участию в обсуждениях, консультациях и вовлечение в реализацию мероприятий.
6. **Механизмы внедрения и поиск ресурсов.** Для того чтобы цели, задачи и мероприятия СУР не оставались только на бумаге, а были осуществлены на практике, необходимо на начальном этапе разработать конкретные планы действий и соответствующие бюджеты, распределить ответственность и полномочия между заинтересованными сторонами, продумать механизмы организации и контроля. Существенным фактором реализуемости СУР является также наличие необходимых ресурсов. В этой связи важно иметь ясное представление о том, какими ресурсами обладают заинтересованные стороны и каким образом недостающие ресурсы можно привлекать.

⁸ Подробнее требования к целям описаны в подразделе 1.3. данного пособия.

Следует еще раз подчеркнуть важность вовлечения в совместную работу всех заинтересованных сторон уже на ранней стадии разработки СУР, что значительно повысит их ответственность на стадии реализации.

7. **Мониторинг, оценка и корректировка.** Для обеспечения управляемости процесса устойчивого развития территории необходимо предусмотреть механизмы мониторинга, оценки и корректировки целей, задач, сроков, бюджетов и других параметров СУР. Индикаторы мониторинга и оценки должны разрабатываться одновременно или вслед за определением приоритетов, целей и задач СУР. Хорошо сформулированные индикаторы и качественно собранная информация позволят сделать адекватные оценки и выводы, принять правильные решения для корректировки СУР.

Соблюдение вышеперечисленных принципов или, по крайней мере, стремление к их реализации делает процесс стратегического развития территории актуальным, реалистичным и действительно устойчивым.

1.2. Разработка и реализация местной стратегии

Процесс разработки и реализации СУР осуществляется в несколько этапов и схематично может быть представлен так, как отображено на рисунке 2.

1. Все начинается с **подготовительного этапа**, во время которого формируется инициативная группа, берущая на себя ответственность по разработке и реализации стратегии. Важно, чтобы в ее состав входили представители всех заинтересованных сторон: местных органов власти и управления, предприятий, общественных организаций, бизнеса и т. д. В дальнейшем успех реализации СУР может быть существенно усилен преобразованием этой группы в постоянно действующий управляющий орган, например, «Общественный совет по устойчивому развитию территории» (далее – Общественный совет).

Управляющий орган может именоваться по-разному: «Общественный совет», «Координационный комитет», «Управляющая группа» и проч., – но функции и задачи у них одинаковые:

- а) вовлекать в процессы устойчивого развития представителей всех заинтересованных сторон;
- б) обеспечивать диалог, согласование потребностей, интересов и идей всех вовлечённых участников;
- в) организовывать и координировать совместные действия⁹.



Рис. 2. Цикл разработки и реализации стратегии устойчивого развития

Создание и функционирование Общественного совета важно как для повышения шансов на успех в достижении целей СУР, так и для придания устойчивости и институционализации всего процесса устойчивого развития территории.

2. Далее процесс разработки стратегии проходит через **этап проведения исследований** и анализа существующей ситуации, возможностей и угроз из внешней среды, других видов анализа для выявления и формулировки проблем, определения перспектив в развитии территории. Уже на этом этапе определяются индикаторы изменения среды жизнедеятельности и начальные показатели, по которым будут отслеживаться и оцениваться изменения.

⁹Подробнее о создании и работе инициативной группы изложено в «Методическое пособие по разработке стратегий устойчивого развития районов и городов областного подчинения в Республике Беларусь». Публикация ГНУ НИЭИ МЭ РБ, LAG 21 Земельное объединение «Повестка XXI» земли Северный Рейн – Вестфалия, 2015 г, стр. 23-25, http://ibb-minsk.by/sites/default/files/posobie_po_razrabotke_sur.pdf и А. Сиваграков. «Сельское развитие: Традиции + Инновации + Стратегия = Устойчивость». Методическое пособие по разработке стратегии устойчивого развития сельской территории. – Минск, 2017 г. – Стр. 19-22.

3. После формирования общего для всех заинтересованных субъектов понимания проблем и перспектив наступает **этап определения приоритетов** в деятельности, формулировки целей, задач, индикаторов достижения целей, составления планов мероприятий и проч. Формируется **концепция и план мероприятий**, которые необходимо зафиксировать и оформить в единый документ под названием «Стратегия».
4. Разработанную стратегию необходимо **согласовать (утвердить)** с местными органами власти и управления, тем самым придать ей легитимность и заручиться поддержкой при реализации. На этом этапе важно определить: а) субъектов, ответственных за реализацию мероприятий СУР (необходимо, чтобы каждый член Общественного совета был вовлечён не только в разработку, но и в реализацию СУР); б) временные периоды мониторинга процесса реализации СУР; в) ответственного за сбор и обработку данных в рамках мониторинга; г) дальнейший статус инициативной группы, превращение её в постоянно действующий управляющий орган СУР.
5. Далее следует **этап реализации**. Под реализацией стратегии, в первую очередь, подразумевается выполнение конкретных планов мероприятий на определённый период и выполнение действий, которые по каким-либо причинам не попали в планы. Параллельно с реализацией начинается и процесс мониторинга, т. е. сбор данных о процессе и результатах реализации стратегии.
6. По окончании определённого периода реализации необходимо подводить **промежуточные итоги** и давать оценку полученным результатам. Для этого нужно иметь определённое количество собранных и систематизированных данных. Качество работы на этом этапе зависит как от содержания собранной информации, так и от правильности выбранных на первом этапе критериев. Частью этой оценки является **исследование и оценка изменений в окружающей среде и изменений в ситуации** (или в целом «**изменений в среде жизнедеятельности**»), с которой начинался процесс стратегического развития территории.

Подведение промежуточных итогов и оценка проводятся в формате специальной стратегической сессии членов Общественного совета. Из общего состава Общественного совета выбирается ответственный исполнитель, владеющий соответствующими знаниями в области мониторинга и оценки СУР. В его обязанности входит организация процесса и документальное оформление итогов оценки. Общественный совет также может привлечь для проведения оценки стороннего независимого эксперта.

Данные промежуточных итогов и оценки, а также информация о произошедших изменениях в среде жизнедеятельности дают возможность понять, насколько эффективной является действующая СУР, какие вопросы и проблемы остаются важными, но не решёнными, какие действия необходимо предпринимать для их решения. Это понимание и решимость действовать запускает новый цикл стратегического развития территории и сообщества.

1.3. Требования к целям местной стратегии

Качество формулировок целей и задач является крайне важным фактором как для реализации СУР, так и для построения системы мониторинга и оценки. Качественную систему индикаторов и критериев оценки гораздо легче построить к хорошо сформулированным целям и задачам, чем к расплывчатым и неопределённым.

Наиболее распространённым требованием к качеству формулировок целей и задач является система критериев SMART. Это означает, что цели должны быть: **конкретные** (четко и однозначно определённые), **измеримые** (зафиксированы количественные или качественные (прогресс / регресс) показатели), **достижимые** (не слишком амбициозные, но и не очень близкие, достижимые с помощью имеющихся ресурсов и в рамках текущей политической ситуации), **релевантные** (имеющие отношение к конкретным ситуациям, группам людей, территориям или другим объектам планирования и при этом актуальные и не идущие вразрез с прочими целями и приоритетами), **ограниченные по времени** (с заданными сроками достижения). Пример формулировки цели с использованием системы критериев SMART приведён в таблице 1.

К сформулированным с использованием вышеуказанных критериев целям достаточно просто подобрать соответствующие индикаторы их достижения (более подробно смотрите в пункте 3.3. настоящего пособия).

Таблица 1. Пример формулировки целей развития территории по критериям SMART

Плохо сформулированная цель развития территории	Хорошо сформулированная цель развития территории
Восстановление и сохранение природных и историко-культурных памятников на территории сельсовета	К 2025 году восстановить и сохранить не менее 50% природных и историко-культурных памятников на территории сельсовета

Вертикальная интеграция стратегий разного уровня подразумевает, в первую очередь, наличие логической связи между целями стратегий разного уровня. Выстраивание вертикальных связей между целями позволяет разработчикам стратегии, с одной стороны, увидеть глобальные приоритеты и определить роль своей деятельности в более широком контексте, с другой, учесть и использовать имеющиеся ресурсы в планах развития более высокого административного уровня (например, района, области). Кроме этого, наличие таких связей позволяет использовать общие для стратегий разного уровня индикаторы оценки изменений.

Для выстраивания вертикальных связей между целями стратегий разных уровней ещё на стадии разработки стратегии необходимо выполнить ряд важных действий:

1. **Ознакомиться с планами и стратегиями более высокого уровня.** Самой крупной по масштабу СУР можно считать «Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», принятую Генеральной Ассамблеей ООН¹⁰ в 2015 году. Далее следуют: Национальная стратегия устойчивого развития (НСУР – 2030)¹¹, стратегии развития областей, районов, городов или сельсоветов.

¹⁰ «Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», содержащая 17 Основных целей устойчивого развития (ЦУР) и соответствующих им 169 задач, разработанных специальной рабочей группой, была принята на саммите Организации Объединённых Наций в сентябре 2015 года, официально вступила в силу 1 января 2016 года, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/>

¹¹ Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, Минск 2015, <http://srrb.niks.by/info/program.pdf>

2. **Определить в стратегиях более высокого уровня те цели и направления развития, которые касаются конкретной территории.** Это могут быть цели, задачи или направления развития с прямым указанием административно-территориальных единиц, к которым имеет отношение конкретная территория, либо без указания таких единиц и территорий, но логически или содержательно влияющие на их развитие.
3. **Сформулировать цели развития (решения проблем) территории с учётом выявленного соответствия.** Цели стратегического развития, направленные на решение проблем конкретных территорий и достижение состояния «желаемого будущего», не должны противоречить целям и эффектам стратегий более высокого уровня. Напротив, они должны их дополнять, наполнять конкретным внутренним содержанием.
4. **Прописать связь между целями, сделать её явной.** Проявление связи необходимо для лучшего понимания смысла планируемых действий и логики постановки конкретных целей всеми заинтересованными в разработке и реализации стратегии субъектами.

Как уже указывалось, вертикальная интеграция предполагает внутреннюю согласованность стратегий всех уровней. В этой связи, в случае отсутствия данных о стратегиях более высокого уровня, восстановление вертикальных связей можно производить напрямую с ЦУР. В таблице 2 приведён пример установления и фиксации вертикальных связей между ЦУР и целями местных СУР.

Таблица 2. Пример фиксации связей между целями стратегий разного уровня

ЦУР	Приоритеты в НСУР	Цели местной стратегии в области развития туризма	Связь
Цель 11: Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населённых пунктов	5.5.2. Туризм - Поддержка развития перспективных территорий и проектов в сфере туризма на принципах государственно-частного партнерства - Развитие экологического туризма - Усиление роли туризма в просвещении и формировании культурно-нравственного потенциала белорусских граждан	К 2025 году восстановить и сохранить не менее 50% природных и историко-культурных памятников на территории сельсовета	Действия по защите природного и культурного наследия способствуют экологической устойчивости территории и успеху местного туристического продукта

Раздел 2. Система мониторинга и оценки местных стратегий устойчивого развития

2.1. Области мониторинга и оценки

Для того чтобы иметь возможность комплексно и системно осуществлять мониторинг и оценку всей СУР, в данном методическом пособии предлагается разделить цикл разработки и реализации стратегии на **четыре области**, в соответствии с основными процессами и их результатами:

1. **Процесс разработки / доработки / корректировки стратегии** (создание Общественного совета, проведение стратегических сессий и др.);
2. **Документ «Стратегия»** (подготовка и оформление текста стратегии);
3. **Процесс реализации стратегии** (выполнение запланированных мероприятий, организация сетевого взаимодействия, учёта, мониторинга и оценки достижения поставленных целей);
4. **Результаты воздействия стратегии на среду жизнедеятельности** (фиксация и оценка достигнутых изменений в развитии территории).

Каждую из указанных выше областей можно исследовать и совершенствовать по отдельности, однако при оценке качества СУР в целом необходимо задействовать все четыре.

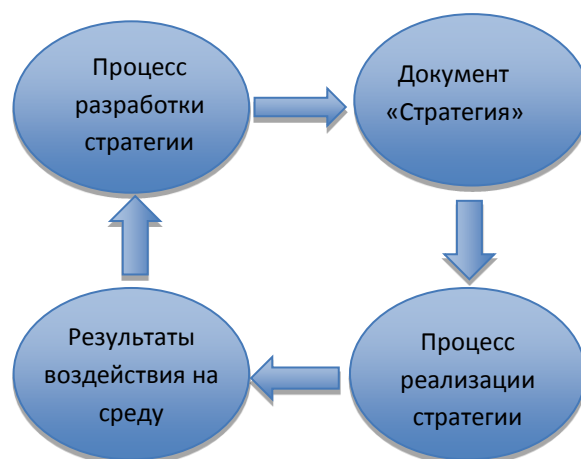


Рис. 3. Области мониторинга и оценки

2.1.1. Процесс разработки является важной областью для мониторинга и оценки, поскольку от того, как он осуществляется, зависит и реализация принципов участия и вовлеченности, и качество итогового документа. В процессе разработки закладывается основа для последующего успешного выполнения запланированных мероприятий.

2.1.2. Итоговый документ «Стратегия» чаще всего представляет собой один общий текст, содержащий следующие разделы: «Концепция», «План мероприятий», «Индикаторы достижений» и др. Часто бывает так, что некоторые разделы СУР разрабатываются в разное время и разными людьми и, как следствие, получаются отдельные документы. Тем не менее, документ «Стратегия» необходимо оценивать комплексно по всем разделам, в каком бы виде они ни были представлены.

2.1.3. Процесс реализации стратегии – наиболее значимая область оценки. Недостаточно иметь хороший текст стратегии, необходимо ещё и реализовать запланированные действия и мероприятия, и только тогда можно рассчитывать на получение желаемых результатов. Именно здесь фиксируются полученные за определённый период реализации СУР результаты, даётся оценка степени достижения поставленных в стратегии целей.

Согласно подходу, предложенному Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD), оценка реализации проектов может осуществляться по результатам пяти уровней, так называемой «цепочки результатов». «Цепочка результатов – набор связанных причинно-следственной связью факторов (действий и продуктов), отражающих весь процесс достижения желаемой цели,

начиная от осуществления затрат, проведения мероприятий, получения непосредственных результатов и заканчивая кратко – средне – и долгосрочными эффектами»¹².

В данном пособии предлагается методика мониторинга и оценки не отдельного проекта, а сложного циклического процесса стратегии устойчивого развития, поэтому к третьей области оценки – «Процесс реализации стратегии» – отнесены такие результаты цепочки, как вкладываемые ресурсы, мероприятия, их результаты и краткосрочные эффекты. Долгосрочные эффекты от реализации стратегии отнесены к четвертой области оценки – «Результаты воздействия стратегии на среду жизнедеятельности» (рис.4).

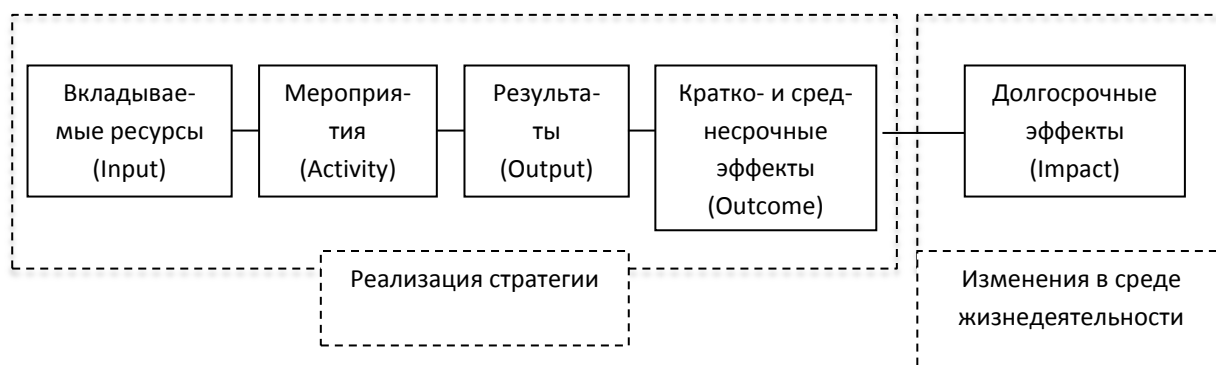


Рис.4. Цепочка результатов

2.1.4. Результаты воздействия на среду жизнедеятельности также являются важной областью мониторинга и оценки. Имея результаты оценки произошедших изменений в среде жизнедеятельности, мы можем делать общие выводы об актуальности и эффективности СУР в целом и о том, что поставленные цели и предпринимаемые в рамках стратегии действия приносят пользу.

Проводить оценку процесса реализации и достижения целей СУР можно раз в 1-1,5 года. Как уже упоминалось, для получения сколько-нибудь значимых изменений в среде жизнедеятельности и для того, чтобы они стали видимыми, могут понадобиться достаточно большие усилия и большой промежуток времени. Поэтому оценивать результаты воздействия на среду жизнедеятельности можно реже, например, раз в 2-3 года. В любом случае, для того чтобы оценка СУР была полной, необходимо, чтобы в ней были задействованы все четыре вышеуказанные области мониторинга и оценки.

¹² «Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management», разработанный Организацией экономического сотрудничества и развития (Organisation for Economic Cooperation and Development OECD/DAC 2009), <https://doi.org/10.1787/9789264034921-en-fr>

2.2. Инструменты мониторинга и оценки

Все инструменты мониторинга и оценки, предлагаемые в данном пособии, можно разделить на три группы: а) инструменты сбора данных; б) инструменты оценки; в) итоговые документы. На рис. 5 группы документов выделены синим, жёлтым и зелёным цветом соответственно.

2.2.1. Основными инструментами сбора данных для осуществления мониторинга СУР являются: контрольная ведомость процесса разработки СУР, чек-лист структуры документа «Стратегия», журнал учёта данных о реализации СУР и таблица индикаторов.

➤ **Контрольная ведомость «Выполнение мероприятий по разработке стратегии»** (см. Приложение 1) содержит рекомендуемый порядок действий при осуществлении процесса разработки стратегии и отметку о полном или частичном его выполнении.

➤ **Чек-лист «Структура документа»** (см. Приложение 2) содержит перечень рекомендуемых разделов документа, отметку о полном или частичном наличии либо отсутствии рекомендуемых разделов, а также примечания по содержанию разделов.



Рис. 5. Инструменты и порядок их использования.

Любые требования к документу «Стратегия» или порядку действий при разработке СУР нельзя назвать обязательными, поскольку не существует единых утверждённых стандартов структуры, объёма и содержания стратегии. В разных случаях они могут сильно отличаться друг от друга. Указанные в данном пособии требования сформированы на основании обобщения практического опыта разработки подобных документов.

➤ **Журнал учёта данных о реализации стратегии** (см. Приложение 3) включает в себя следующую информацию:

- краткое описание запланированных мероприятий;
- дата проведения мероприятия;
- участники мероприятий;
- затраченные ресурсы (в первую очередь, финансовые);
- изначально запланированные и достигнутые результаты.

Собранная в журнале информация необходима для анализа и оценки качества составления плана мероприятий, степени взаимодействия с партнёрами, межсекторного сотрудничества, размеров затраченных ресурсов и др.

➤ **Таблица индикаторов.** Таблица формируется из двух групп индикаторов (см. рисунок 6):

- a) индикаторы, отражающие достижение целей конкретной стратегии (см. п. 3.3.);
- b) индикаторы, отражающие результаты воздействия стратегии на среду жизнедеятельности любой территории (см. п. 3.4). Для оценки воздействия стратегии на среду жизнедеятельности в данном пособии предлагается набор специальных индикаторов, измеряющих ход течения социально-природно-экономических процессов конкретной территории.

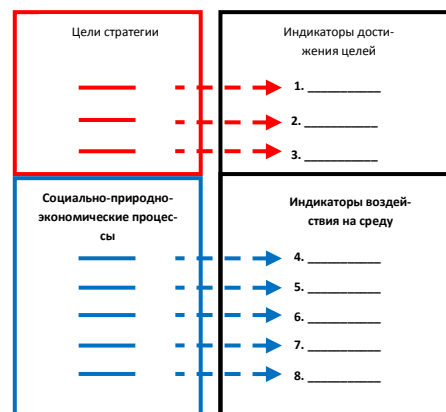


Рис. 6. Схема формирования групп индикаторов

Таблица индикаторов (см. Приложение 4) состоит из четырех основных столбцов: наименование индикатора, значение в начальной точке, целевое значение и значение на время проведения оценки; трёх дополнительных столбцов: темпы роста / убыли, отклонение от целевого показателя и показатель сравнения.

2.2.2. К инструментам оценки в данном пособии относятся следующие:

- **бланки:** «Оценка качества процесса разработки стратегии», «Оценка качества документа «Стратегия», «Оценка реализации стратегии» (см. Приложения 5, 6 и 7) – содержат критерии, шкалы и содержательные комментарии по каждой отдельной области оценки.

Во всех бланках используются единые общие критерии оценки. В качестве этих критериев приняты принципы ESDN (подробнее см. п. 1.1.), которые применимы как к организации процессов разработки и реализации стратегии, так и к оцениванию содержания документов, обеспечивающих управление этими процессами.

Во всех инструментах оценки предусматривается 5-балльная шкала оценок, где **1 балл – отсутствие или очень плохое** состояние показателя для оценки, **2 балла – неудовлетворительное** состояние, намного ниже желаемого показателя для оценки, **3 балла – удовлетворительное** состояние, приближается к желаемому показателю для оценки, **4 балла – хорошее** состояние, соответствует желаемому (ожидаемому) показателю для оценки, **5 баллов – отличное** состояние, превышает ожидаемый показатель для оценки.

Оценки по всем критериям можно суммировать и получить итоговый балл для каждой отдельной области. Итоговые баллы по областям используются для оценки степени достижения максимально высоких баллов в каждой области и для сравнения областей друг с другом.

2.2.3. Итоговые документы – это место, куда сводятся все результаты анализа и оценок, где есть возможность сделать обобщающие выводы, оценки и комментарии, внести рекомендации.

➤ **Бланк «Общая оценка качества стратегии»** (см. Приложение 8) является итоговым документом, который содержит сводные результаты по всем четырём областям оценки, суммированную оценку качества стратегии, выводы и рекомендации и позволяет в комплексе оценить весь процесс разработки и реализации стратегии с использованием базовых принципов ESDN.

➤ **Отчёт о прогрессе** составляется в свободной форме, аккумулирует все выводы и рекомендации по доработке / корректировке Стратегии для представления и обсуждения членами Ответственного совета.

2.3. Методы сбора данных для мониторинга и оценки

Для осуществления **мониторинга и оценки** процессов разработки и реализации стратегии, её воздействия на среду жизнедеятельности, используются различные методы сбора данных: **анализ документов, структурированное интервью, прямые наблюдения, опросы** и другие.

Анализ документов — метод исследования, при котором источником информации служат текстовые сообщения, содержащиеся в любых документах.

По форме фиксации документы можно разделить на письменные (протоколы, доклады, резолюции, решения, справки и т. д.), статистические материалы (статистические справочники, отчеты и другая информация, изложенная в формализованном варианте), иконографическую информацию (кино- и фотодокументы, видеосюжеты, рисунки, надписи и т. д.), фонетические документы (магнитные записи воспоминаний, бесед, интервью, записи выступлений специалистов и т. п.).

Структурированное интервью проводится по установленной форме и предполагает разработку анкеты с набором стандартных вопросов (с той целью, чтобы ответы респондентов были сравнимы между собой)¹³.

Прямые наблюдения – метод, хорошо применимый на малой территории, где небольшая команда людей может самостоятельно собрать информацию о каком-либо явлении (например, как часто в эту деревню приезжает автолавка; сколько домохозяйств выращивают клубнику). Одним из видов прямых наблюдений являются выборочные замеры. С его помощью можно, например, самостоятельно измерить время, затраченное в пути из одной точки в другую при перемещении общественным транспортом.

Доступный метод сбора данных о территории – **опрос жителей или домашних хозяйств**. Опросы бывают сплошными, когда задействуется вся совокупность исследуемых субъектов, и выборочными (в таком случае данные собираются с определённым образом выбранной части субъектов). Идеальный вариант – проведение **сплошного опроса** домашних хозяйств с помощью короткой несложной анкеты, включающей вопросы, важные для оценки воздействия местной стратегии (например, заняты ли члены семьи в экономике, какой доход получают от подсобного хозяйства и т. д.). Принимая во внимание малые размеры территории (это могут быть лишь несколько населённых пунктов до 2 тыс. жителей), данный метод может иметь высокую эффективность. Также можно применять сплошной опрос определённых социальных групп: молодых мам, людей с инвалидностью и т. д.

При невозможности проведения сплошного опроса можно прибегнуть к **выборочному опросу**: опросить только тех жителей, к которым имеется облегчённый доступ, например, учеников школ или их родителей. Данные такого опроса не будут репрезентативными для всего сообщества, однако могут дать некоторые важные цифры для лучшего понимания ситуации.

Любые данные делятся на два вида: **первичные и вторичные**. Первичные – это данные, полученные непосредственно от людей, домохозяйств, субъектов хозяйственной или иной деятельности (СПК, местная жилищно-эксплуатационная организация, учреждение образования). Вторичные – это обобщённые (статистические) данные, предоставляемые, как правило, органами власти или управления и соответствующими министерствами или ведомствами (сельсовет, районный исполнительный комитет, МВД, МЧС, санитарно-эпидемиологическая служба и др.).

¹³ Примеры вопросов для структурированного интервью приведены в Приложении 9.

Важно помнить, что не всегда в районных структурах можно получить данные в разбивке по сельсоветам (данные обобщаются) и понадобятся некоторые усилия, чтобы выбрать нужные данные из общего массива.

2.4. Порядок организации и осуществления мониторинга

В контексте данного пособия мониторинг рассматривается как постоянный процесс сбора и систематизации достоверных данных по соответствующим индикаторам, а оценка – как специальное мероприятие, организуемое в период завершения одного и начала следующего цикла разработки и реализации стратегии. Индикатор – это мера, с помощью которой показывают произошедшие изменения или результаты, достигнутые конкретным действием или мероприятием. Мониторинговые наблюдения должны осуществляться регулярно, с периодичностью, присущей каждому конкретному индикатору, т. е. индикаторы мониторинга сами задают периодичность их проверки. Например, затраты и конкретные результаты мероприятий необходимо фиксировать сразу после их проведения, эффекты – по мере их возникновения. При этом такие эффекты, например, как объём урожая, имеет смысл измерять один раз в год, количество перелётных птиц – два раза в год, уровень средней зарплаты в регионе – поквартально и т. д.

Для организации системы мониторинга необходимо:

1. составить перечень индикаторов мониторинга;
2. убедиться в том, что есть доступ к необходимым для мониторинга источникам информации;
3. собрать индикаторы в таблицу и указать начальные и целевые показатели по каждому индикатору;
4. определить периодичность сбора данных по каждому индикатору;
5. назначить ответственных за сбор и учёт информации по индикаторам;
6. обеспечить доступ к соответствующей информации по индикаторам;
7. организовать сбор и систематизацию данных в определённые сроки;
8. составить отчет о текущих показателях мониторинга (далее – Отчет о мониторинге);
9. обеспечить использование полученных данных во время проведения стратегических сессий для анализа, оценки и корректировки планов.

Ответственными за сбор и учёт информации по индикаторам могут быть выбраны 1–2 человека из числа участников Общественного совета. Иногда для облегчения организации и контроля выполнения работы в качестве ответственных за проведение мониторинга назначают штатных сотрудников организаций, руководители которых входят в Общественный совет. В этом случае следует иметь в виду, что сотрудники, которым поручается осуществлять сбор и учёт информации по индикаторам, должны знать назначение и содержание местной СУР и понимать важность данной работы. От полноты и достоверности собираемой информации зависит качество и эффективность процедур оценки СУР.

2.5. Порядок организации и осуществления оценки

Процедуры оценки осуществляются с запланированной периодичностью, как правило, раз в 1-1,5 года. Конкретные сроки проведения оценки определяются решением членов Общественного совета и обычно составляют: 1-2 недели на подготовку и составление предварительной оценки, 1-2 дня на проведение стратегической сессии и 1 неделя на составление итогового отчёта. Предварительную оценку, подготовку и проведение стратегической сессии, формирование итоговых выводов и отчёта выполняют специально назначенные и наделённые соответствующими полномочиями эксперты (1-2 человека). Желательно, чтобы такими экспертами были члены Общественного совета, имеющие минимально необходимую для этой работы подготовку (для этого достаточно освоить материал данного методического пособия). Это существенно повысит потенциал Общественного совета в управлении СУР территории. При наличии ресурсов в качестве экспертов могут быть приглашены внешние специалисты в области стратегического планирования и оценки. В этом случае необходимо убедиться, что они хорошо понимают местную специфику.

Сбор и учёт данных о результатах деятельности, необходимых для проведения оценки СУР, осуществляется заранее, в период реализации стратегии. Вся полученная информация фиксируется в соответствующих документах (см. п. 2.2.1. настоящего пособия).

Пошаговая процедура оценки представлена далее.

Процедура оценки (8 шагов):

- Шаг 1. Эксперты изучают все доступные и имеющие отношение к разработке и реализации стратегии документы. В первую очередь это текст СУР, а также отчёты о разработке и реализации СУР, протоколы заседаний Общественного совета, контрольные ведомости, журналы учёта мероприятий и другие.
- Шаг 2. Велика вероятность, особенно на первом цикле реализации СУР, что текущий учёт и мониторинг не производились (или осуществлялись ненадлежащим образом). В этой связи на данном шаге экспертам необходимо собрать или восстановить недостающую информацию (провести интервью с участниками разработки и реализации СУР, заполнить предлагаемые в настоящем пособии контрольную ведомость «Выполнение мероприятий по разработке стратегии», чек-лист «Структура документов», «Журнал учёта данных о реализации стратегии», «Таблицу индикаторов»). Полезно также будет узнать мнение представителей местного сообщества, не вовлечённых в процесс разработки и реализации стратегии, об изменениях в среде жизнедеятельности. С этой целью можно разработать анкету и провести интервью местных жителей (подробнее см. в разделе 2.3. настоящего пособия).
- Шаг 3. Собранная на предыдущих шагах информация даёт возможность экспертам сделать предварительные выводы, оценки и комментарии о качестве процесса разработки и реализации стратегии, которые необходимо зафиксировать в бланках: «Оценка качества процесса разработки стратегии», «Оценка качества документа «Стратегия», «Оценка реализации стратегии».
- Шаг 4. Назначается срок проведения стратегической сессии по оценке, оповещаются и приглашаются к участию все заинтересованные стороны. Важно, чтобы в числе участников стратегической сессии были лица, которые принимали участие в разработке и реализации СУР. Это существенно повысит качество группового обсуждения и выставляемых оценок.
- Шаг 5. Во время стратегической сессии¹⁴ ведущие (эксперты) должны объяснить всем участникам цели, задачи и порядок проведения сессии, дать возможность вспомнить ход разработки и реализации СУР, описать текущую ситуацию по результатам мониторинга. После этого необходимо объяснить назначение каждого инструмента оценки и дать инструкцию по их использованию.
- Шаг 6. Все участники сессии делятся на несколько малых групп и после короткого обсуждения заполняют указанные выше бланки оценки («Оценка качества процесса разработки стратегии», «Оценка качества документа «Стратегия», «Оценка реализации стратегии»). Результаты оценок малых групп передаются экспертам.
- Шаг 7. Под руководством ведущих (экспертов) проводится общее групповое обсуждение полученных результатов. Оценки малых групп обобщаются, сравниваются с предварительными экспертными оценками, делаются выводы о качестве и эффективности стратегии, а именно:

¹⁴ Подробнее – в Приложении 12 («Памятка ведущим (экспертам) стратегической сессии»).

- а. об актуальности направлений, целей и мероприятий стратегического развития;
- б. о приемлемости полученных результатов;
- в. о качестве темпов и способов реализации мероприятий;
- г. о качестве взаимодействия вовлечённых в процесс заинтересованных лиц;
- е. другое.

Полученная в результате обсуждения информация, общие выводы и рекомендации заносятся в бланк оценки «Общая оценка качества стратегии».

Шаг 8. По результатам проведения всех перечисленных выше шагов оформляется итоговый отчёт о прогрессе.

Для организации общего обсуждения результатов полезно визуализировать групповые и экспертные оценки. Выставление оценок в баллах (подробнее смотрите в п. 2.2.2. настоящего пособия) позволяет использовать графические инструменты, как показано на рисунке 6, что наглядно демонстрирует разницу в оценках отдельных групп и эксперта. Обсуждение абсолютных оценок и разницы в оценках позволяет сформулировать объективную итоговую оценку СУР.

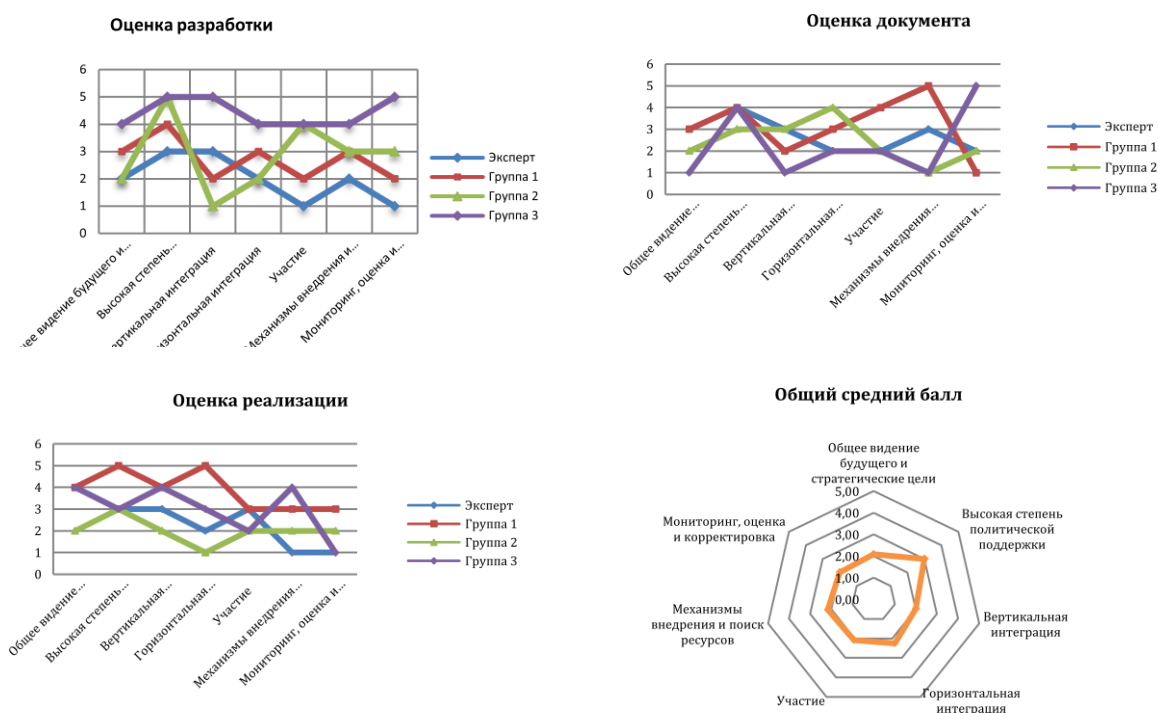


Рис. 6. Пример визуализации результатов оценки в трех группах и эксперта

Раздел 3. Методика использования инструментов оценки местных стратегий устойчивого развития

3.1. Оценка качества процесса разработки / корректировки стратегии

В соответствии с представленной в пособии системой мониторинга и оценки (см. п. 2.1.) первой областью оценки СУР является процесс её разработки / доработки / корректировки.

Для оценки качества процесса разработки стратегии необходимо, чтобы контрольная ведомость «Выполнение мероприятий по разработке стратегии» заполнялась сразу же, по мере их осуществления. Если данная ведомость не велась исполнителями самостоятельно в период разработки стратегии, информацию можно собрать по ходу проведения оценки из имеющихся документов, например, протоколов встреч, анкетирования, интервьюирования участников.

Таблица 3. Пример заполнения контрольной ведомости «Выполнение мероприятий по разработке стратегии»

Мероприятие	Отметка о выполнении	Дата	Примечания
1. Встреча инициативной группы	выполнено	05.05.2015	информация из интервью
2. Принятие решения о разработке СУР	выполнено	06.06.2015	информация из протокола собрания
3. Создание Общественного совета по разработке СУР	выполнено	06.06.2015	информация из протокола собрания

Первым и самым простым критерием оценки качества процесса разработки является его **результативность**, т. е. достаточно просто проверить, появился ли в результате процесса разработки реальный итоговый документ.

Для проведения оценки в соответствии с предложенной в данном пособии методикой необходимо заполнить бланк «Оценка качества процесса разработки стратегии». Для этого эксперты должны проанализировать контрольную ведомость, результаты анкетирования членов Общественного совета и другие доступные документы; выставить баллы по каждому критерию; дать содержательные комментарии в объёме, достаточном для понимания этих оценок, дальнейшего анализа ситуации и корректировки действий.

Таблица 4. Пример заполнения бланка «Оценка качества процесса разработки стратегии»

Критерии расшифровка критерия	Баллы, 1-5	Примечания
Общее видение будущего и стратегические цели Проблемы, приоритеты, цели и задачи СУР определяются на основе качественных исследований, решения принимаются с учётом интересов всех заинтересованных сторон	3	Исследования проводились, результаты были доступны всем членам Общественного совета. Интересы некоторых участников процесса разработки стратегии не были учтены в полной мере.
Участие - Представители всех заинтересованных сторон активно участвуют в работе Общественного совета. - Информация о процессе и результатах разработки СУР открыта и доступна для всех местных жителей.	1	В разработке стратегии не принимали участие представители малого и среднего бизнеса. Информация о процессе разработки СУР не распространялась среди местных жителей.
Сумма баллов	4	11,5 % от максимальной суммы 35 баллов

3.2. Оценка качества документа «Стратегия»

Следующей важной областью оценки местных СУР является качество документа «Стратегия». Как говорилось в п. 2.1.2., в некоторых случаях это может быть не один документ, а набор документов, таких как: а) **концепция** стратегического развития, включающая описание ситуации, анализ

проблем, определение целей и приоритетов в развитии территории; б) **план мероприятий**, разработанный, как минимум, на первый год реализации стратегии (или другой удобный для планирования период); в) **набор индикаторов** мониторинга и оценки реализации стратегии (достижение поставленных целей и воздействие на среду жизнедеятельности). Оцениваться все вышеперечисленные документы должны как один целостный текст.

При проведении оценки необходимо вначале, изучая вышеупомянутые документы, заполнить чек-лист «Структура документов», затем заполнить бланк «Оценка качества документа «Стратегия», выставить баллы по каждому критерию и дать содержательные комментарии в объёме, достаточном для понимания, дальнейшего анализа и принятия решений о корректировке.

Таблица 5. Пример заполнения чек-листа «Структура документа»

Разделы	Наличие есть / нет	Примечания
Заявление об актуальности стратегии с указанием субъектов	есть частично	Имеется утверждение об актуальности стратегии и понимание необходимости решения проблем территории, но не указано, для кого это важно. Отсутствует список заинтересованных субъектов.
Видение, образ желаемого будущего территории	есть	
Результаты анализа и прогноза развития ситуации	есть частично	В стратегию включены результаты SWOT-анализа, однако не отражены конкретные цифры и факты, на которых основывался анализ.
...		
Бюджет (источники средств)	нет	
...		
Начальные данные (индикаторы достижения целей)	нет	

Качество любого документа складывается из таких составляющих, как грамотность, понятность языка изложения, логичность связей между отдельными частями текста, содержательность, полезность информации и т. д.

Таблица 6. Пример заполнения бланка «Оценка качества документа «Стратегия»

Критерии расшифровка критерия	Баллы, 1-5	Примечания
Общее видение будущего и стратегические цели «Образ желаемого будущего» базируется на качественном материале исследований и представляет наиболее важные для заинтересованных сторон направления устойчивого развития территории - Формулировки целей стратегии соответствуют критериям SMART	2	Некоторые цели выглядят недостижимыми за указанный период времени, для других не определены конкретные сроки достижения
Высокая степень политической поддержки - Итоговый документ СУР согласован (утверждён) местными органами власти и управления ...	1	Итоговый документ стратегии не согласовывался с местными органами власти и управления
Механизмы внедрения и поиск ресурсов Мероприятия, запланированные в СУР, имеют реалистичные сроки исполнения и обеспечены достаточным количеством средств	2	План мероприятий не содержит планируемые затраты и источники их финансирования
Мониторинг, оценка и корректировка - Все индикаторы СУР сформулированы в соответствии с критериями SMART - Все индикаторы обеспечены начальными и целевыми показателями, а также доступными источниками данных	2	Не все индикаторы поддаются измерению. Не для всех индикаторов определены начальные и целевые показатели
Сумма баллов	7	20 % от максимальной суммы 35

3.3. Оценка качества реализации стратегии

Третьей областью оценки качества стратегии является процесс её реализации. Также как и в области разработки стратегии, для осуществления оценки процесса реализации стратегии важно, чтобы по мере проведения запланированных мероприятий вёлся «Журнал учёта данных о реализации стратегии». В нем отражаются сведения о проведённых мероприятиях¹⁵ по реализации стратегии. Колонки 2 и 5 журнала (см. таблицу 7) могут заполняться путём переноса в них данных из плана мероприятий.

В случае отсутствия данных, учтённых в процессе реализации, информацию можно собрать ретроспективно в процессе анкетирования членов Общественного совета.

Таблица 7. Пример заполнения документа «Журнал учёта данных о реализации стратегии»

Период реализации (дата)	Мероприятия	Участники партнёры, клиенты, конечные пользователи	Затраты финансовые ресурсы (рублей)	Запланированные результаты	Достигнутые результаты
1	2	3	4	5	6
12.08. 2015	Рабочая встреча с представителями сельского исполкома для согласования перечня объектов природного и историко-культурного значения	Председатель сельисполкома, председатель Общественного совета, два члена Общественного совета	нет	Согласованный перечень объектов природного и историко-культурного значения, находящихся на территории сельсовета	Согласовано благоустройство двух природных объектов и двух историко-культурных памятников на территории сельсовета

Важным критерием оценки качества реализации СУР является **степень достижения целей**, запланированных в стратегии. Выводы о достижении целей можно сделать на основании: 1) сравнения запланированных и достигнутых результатов, взятых из «Журнала учёта данных о реализации стратегии»; 2) анализа достигнутых показателей по индикаторам достижения целей. Развернутые комментарии о достижении целей стратегии заносятся в соответствующий раздел бланка «Оценка реализации стратегии».

Как правило, местные СУР содержат 5-6, иногда больше, направлений и соответствующих им целей развития. К каждой такой цели должны быть сформулированы несколько соответствующих им индикаторов достижения.

Таблица 8. Пример формулировки индикаторов достижения целей стратегии

Цель	Индикаторы достижения целей ¹⁶
К 2025 году восстановить и сохранить не менее 50% природных и историко-культурных памятников на территории сельсовета	Доля восстановленных и сохраненных природных и историко-культурных памятников от общего числа природных и историко-культурных объектов, находящихся на территории сельсовета
	Количество посетителей восстановленных природных и историко-культурных объектов за период

¹⁵ Под мероприятиями понимается любая логически связанная совокупность действий (работ, услуг), направленная на достижение конкретной задачи и имеющая конкретный, измеримый результат.

¹⁶ Например, в регионах Беларуси в настоящее время особой популярностью пользуется идея развития агротуризма. Если местная СУР включает в себя цели по развитию данного направления, то она также должна содержать, как минимум, один индикатор достижения этой цели. В Приложении 10 к настоящему пособию приведён пример набора индикаторов для оценки достижения целей в направлении развития агротуризма.

При проведении оценки необходимо проанализировать данные о ходе реализации стратегии: выставить в соответствующий бланк оценки баллы по каждому критерию; дать содержательные комментарии в объёме, достаточном для понимания и дальнейшего анализа ситуации и корректировки действий.

Таблица 9. Пример заполнения бланка «Оценка реализации стратегии»

Критерии расшифровка критерия	Баллы, 1-5	Примечания
• ...		
Высокая степень политической поддержки • Представители местных органов власти и управления активно участвуют в организации и проведении мероприятий СУР	3	Представители местных органов власти и управления часто принимают участие в мероприятиях
Механизмы внедрения и поиск ресурсов • При реализации мероприятий СУР заинтересованные стороны эффективно взаимодействуют друг с другом, вкладывают собственные и привлекают дополнительные ресурсы в достаточном количестве	3	Были привлечены дополнительные средства от международного донора
Мониторинг, оценка и корректировка • Данные о реализации мероприятий учитываются строго и систематично	2	По большинству мероприятий данные не учтены
Сумма баллов	8	23 % от максимальной суммы 35 баллов

3.4. Оценка воздействия стратегии на среду жизнедеятельности

Данный раздел посвящён вопросам проведения так называемой «оценки результатов воздействия», которая является четвертой областью системы мониторинга и оценки СУР.

Основной смысл оценки **результатов воздействия** заключается в определении социально-природно-экономического **эффекта** от реализации каких-либо действий (в нашем случае – реализации местных СУР). Определение эффекта от реализации СУР предполагает глубокое и всеобъемлющее изучение внешней среды – территории с её населением, природой, экономикой и социальной сферой¹⁷.

Любые действия субъекта либо команды в той или иной степени воздействуют на окружающий мир, меняя его. Признавая это, необходимо понимать, что проведение оценки воздействия применимо только для больших программ или стратегий, поскольку изменения в территории, регионе или стране должны быть заметными и измеримыми. Это требует достаточно продолжительного времени и значительного финансирования. Тем не менее, оценку воздействия СУР на среду жизнедеятельности конкретной территории проводить можно и нужно, но с более длительными промежутками времени.

Таким образом, для проведения оценки воздействия необходимо:

- во-первых, чтобы **масштаб воздействия был существенным** (заметным, видимым) по сравнению с размером объекта воздействия, будь то страна, район или территория сельсовета (местные стратегии развития отвечают данному требованию в том случае, если на реализацию их положений в **действительности были затрачены сколь-либо значимые ресурсы** (финансовые и человеческие);
- во-вторых, учитывать, что любые эффекты в социально-экономических системах **наступают с определённым временным лагом**, и в этой связи измерять воздействие по истечении определённого промежутка времени (как минимум, 1 год);
- в-третьих, установить **причинно-следственную связь между действиями команды заинтересованных лиц и изменениями**, произошедшими в социально-экономическом положении территории (последнее – довольно непростая задача, о чем более подробно будет изложено ниже).

Оценка воздействия делится на два основных вида в зависимости от времени её проведения: **оценка до** принятия решения о каком-либо действии (применяется для прогнозирования эффектов, которые могут наступить с принятием нового закона, государственной программы и т. д.); **оценка после** завершения оцениваемых действий, реализации проекта, программы либо стратегии. Далее мы будем вести разговор исключительно о втором виде оценки воздействия.

Важно также понимать, что оценка воздействия требует некоторых специальных навыков, владения методологией, доступа к статистическим и другим данным. В зависимости от наличия компетенций и ресурсов оценка может осуществляться Общественным советом, местными органами власти и управления либо внешними экспертами.

¹⁷ Оценка воздействия является общим термином, широко применяемым в разных сферах и отраслях. Например, в природоохранной сфере Беларуси часто применяется оценка рекреационного воздействия, оценка воздействия на окружающую среду (ОВОС). В данной публикации мы рассматриваем оценку воздействия в широком значении: она включает в себя демографические, экономические, социальные и экологические аспекты.

3.4.1. Индикаторы оценки результатов воздействия

Для оценки воздействия стратегии на среду жизнедеятельности в данном пособии предлагается набор специальных индикаторов, которые отражают социально-экономические и природные процессы, присутствующие (протекающие) в любых небольших территориях: сельсоветах или районах. Эти индикаторы:

- базируются, в первую очередь, на общенаучном подходе к описанию развития территории, при котором комплексно оцениваются условия и уровень жизни человека;
- имеют ярко выраженную вертикальную связь со стратегиями устойчивого развития более высокого уровня (по возможности, районной, областной, национальной и ЦУР, принятыми Организацией Объединённых Наций).

Предлагаемые индикаторы выбраны таким образом, чтобы наиболее полно отражать социально-природно-экономические процессы, которые они описывают. Значения (показатели) предлагаемых индикаторов дают довольно объективную картину развития территории по всем основным областям жизнедеятельности. Доступ к ним в белорусских регионах является технически возможным, т. к. большинство из них регулярно собирается соответствующими государственными статистическими органами и ведомствами.

Изменения в каждой из областей жизнедеятельности соответствуют одной или нескольким Целям устойчивого развития. Это важно отмечать и соотносить в процессе работы с местной СУР. Кроме того, в 2018 году в результате работы Консультационно-экспертной миссии ООН по оценке элементов процесса достижения ЦУР (MAPS-миссия¹⁸) для Республики Беларуси определены приоритетные направления развития, так называемые «акселераторы».

4 акселератора:

1. Переход к «зелёным» принципам и вопросам защиты климата для инклюзивного и устойчивого роста;
2. Цифровая трансформация и социальные инновации;
3. Гендерно-равноправное общество;
4. Ориентация на будущие поколения.

Учитывая важность названных акселераторов для обеспечения «сильной устойчивости» и вертикальной интеграции с разрабатываемой концепцией Национальной стратегии устойчивого развития на период до 2035 года, целесообразно принять их в качестве приоритетов или «сквозных тем» для мониторинга и оценки изменений в среде жизнедеятельности при разработке местных СУР. Это означает, что во всех социально-экономических и природных процессах своей территории, подлежащих мониторингу и оценке, необходимо проследить и оценить их проявление.

Как это сделать? Например, аспекты гендерно-равноправного общества можно увидеть практически во всех процессах, прослеживая приведённые ниже индикаторы с распределением по полу, либо добавить специальные индикаторы, например: «Доля женщин на руководящих постах в госсекторе и бизнесе», «Разница в ожидаемой продолжительности жизни мужчин и женщин» и т. д.

¹⁸ Консультационно-экспертная миссия ООН по оценке элементов процесса достижения ЦУР — MAPS-миссия (от англ. Mainstreaming, Acceleration and Policy Support). В ее состав входят представители агентств системы ООН: Программы развития ООН, Департамента по экономическим и социальным вопросам ООН, Фонда ООН в области народонаселения (ЮНФПА), Детского фонда ООН (ЮНИСЕФ), Всемирной организации здравоохранения, Международной организации труда, Всемирного банка, <http://www.belta.by/society/view/v-belarusi-chetko-vystroena-arhitektura-dostizhenija-tselej-ustoichivogo-razvitiia-schetkina-278628-2017/>

Предлагаемый в настоящем пособии набор индикаторов разбит на 15 разделов, каждый из которых иллюстрирует важную часть жизни населения территории:

1. Демография – количество и структура населения территории, его движение;
2. Занятость – экономическая активность, трудоустройство населения территории;
3. Доходы населения – структура, источники и размеры доходов населения территории;
4. Структура экономики – профиль экономики территории (структура выпуска, занятости и др.);
5. Инвестиции – величина и структура финансовых вложений в экономическое развитие территории;
6. Социальное и гендерное равенство – положение женщин и социально уязвимых групп населения;
7. Образование – качество образовательных услуг и человеческого капитала территории;
8. Здоровье – качество услуг здравоохранения, уровень и качество жизни населения;
9. Безопасность и правопорядок – уровень преступности;
10. Безопасность жизнедеятельности – подверженность населения территории опасным внешним факторам воздействия;
11. Инфраструктура, мобильность – состояние транспортной инфраструктуры территории и доступ к ближайшему административному центру;
12. Энергоэффективность – использование энергосберегающего оборудования и возобновляемых источников энергии;
13. Качество окружающей среды – качество питьевой воды, воздуха, источники промышленного загрязнения земли, воды и воздуха;
14. Природные территории – размеры не занятых под хозяйственную деятельность или особо охраняемых природных территорий, показатели биоразнообразия, инвазивные виды растений;
15. Управление отходами – количество отходов, переработка и повторное использование отходов, раздельный сбор отходов.

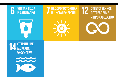
Таблица 10 наглядно показывает, как может выглядеть система индикаторов для оценки воздействия местных стратегий. В третьем столбце данной таблицы предложен сокращенный (минимальный и достаточный), рекомендуемый к общему использованию перечень индикаторов, отражающих результаты воздействия стратегии на среду жизнедеятельности любой территории.

Таблица 10. Система индикаторов для оценки воздействия местных стратегий устойчивого развития (сокращённый список)¹⁹

Раздел	Интеграция с ЦУР	Название индикатора	Метод расчета показателя	Источник данных
1	2	3	4	5
1. Демография		Прирост (убыль) населения за отчетный период (%)	$\frac{K1 - K2}{K2} * 100\%$ K1 – количество проживающих на конец отчетного периода K2 – количество проживающих на его начало	Данные сельсовета
2. Занятость		Доля занятых в экономике среди трудоспособного населения (%)	$\frac{Ч1}{Ч2} * 100\%$ Ч1 – численность занятых в экономике Ч2 – численность трудоспособного населения	Данные сельсовета

¹⁹Расширенный список индикаторов оценки результатов воздействия стратегии приведён в Приложении 11

3. Доходы населения		Средняя начисленная заработная плата по сельсовету (руб.), её отношение к средней по стране, району (%)	$\frac{P1}{P2} * 100\%$ P1 – средняя заработная плата по территории P2 – средняя заработная плата по стране, району	Данные сельсовета, райисполкома, Белстата
4. Структура экономики		Доля несельскохозяйственных видов хозяйственной деятельности в структуре экономики (%)	Долю можно считать 2-я способами: по выпуску и занятости. По выпуску: $\frac{B1}{B2} * 100\%$ B1 – валовый выпуск не с/х видов деятельности B2 – валовый выпуск По занятости: $\frac{K1 - K2}{K1} * 100\%$ K1 – общее количество занятых K2 – количество занятых в сельском хозяйстве	Данные сельсовета, субъектов хозяйствования
5. Инвестиции		Количество вновь созданных рабочих мест за отчетный период (ед.)		Данные субъектов хозяйствования
6. Социальное и гендерное равенство		Количество получателей государственной адресной социальной помощи (ГАСП) (чел., либо в % к общей численности населения)	$\frac{K1}{K2} * 100\%$ K1 – количество получателей ГАСП K2 – численность населения старше 18 лет	Данные райисполкома
7. Образование		Количество людей, получивших дополнительное формальное и неформальное образование за отчетный период (чел.)		Данные субъектов хозяйствования, некоммерческих организаций
8. Здоровье		Количество умерших трудоспособного возраста и младше		Данные сельсовета, райисполкома
9. Безопасность и правопорядок		Количество зарегистрированных преступлений		Данные районного отделения МВД
10. Безопасность жизнедеятельности		Доля населения без доступа к водным ресурсам, соответствующим санитарным нормам (%)	$\frac{K1}{K2} * 100\%$ K1 – количество жителей, проживающих в населённых пунктах без такого доступа K2 – численность населения	Данные замеров, данные местной санитарно-эпидемиологической службы
11. Инфраструктура		Длительность времени в пути общественным транспортом до районного центра (включая время на пересадку), час.		Данные контрольных поездок
12. Энергоэффективность		Количество хозяйств с автономным обеспечением местными источниками возобновляемой энергии (за исключением дров)		Данные сельсовета, райисполкома

13. Качество окружающей среды		Доля децентрализованных источников воды с концентрацией нитратов в питьевой воде с превышением ПДК	$\frac{I1}{I2} * 100\%$ I1 – количество децентрализованных источников воды с концентрацией нитратов в питьевой воде с превышением ПДК I2 – общее количество децентрализованных источников воды	Данные сельсовета, райисполкома
14. Природные территории		Количество очагов произрастания инвазивных видов растений (борщевик Сосновского, золотарник канадский, дуб красный и т. д.)		Данные прямых наблюдений
15. Управление отходами		Доля отходов, образованных на территории и направленных на переработку и повторное использование	$\frac{O1}{O2} * 100\%$ O1 – количество отходов, отправленных на переработку O2 – общее количество отходов	Данные Белкоопсоюза, данные заготовительных контор / обслуживающих предприятий

В Приложении 11 к настоящему пособию приводится расширенный перечень индикаторов, которые также могут применяться для оценки воздействия. В случае использования расширенного перечня индикаторов оценка будет более объективной, однако затраты на такую оценку могут в несколько раз превышать затраты по упрощенному варианту.

3.5. Общие рекомендации к индикаторам местных стратегий

3.5.1. Требования к формулировкам

Качество любой системы мониторинга и оценки во многом зависит от наличия хорошо сформулированных индикаторов. В самом общем случае все индикаторы, также как и цели, **должны формулироваться в соответствии с критериями SMART.**

Для индикаторов СУР это означает, что они должны:

- во-первых, **отражать сущность** какого-либо явления или процесса, быть **понятными** и **исключать разные трактовки**;
- во-вторых, быть **количественно измеримыми** (иметь четкую методику измерения / расчёта);
- в-третьих, учитывать **техническую возможность сбора данных** (лучше всего, если данные по индикатору уже кем-либо собираются и имеется доступ к этим данным; это может быть официальный индикатор статистической отчетности, индикатор деятельности определённого субъекта (например, количество зарегистрированных поликлиникой заболеваний, количество клиентов санатория, объем продаж торговой точки и т. д.), в таком случае индикатор уже существует в бухгалтерской или статистической отчетности и его название можно просто заимствовать);
- в-четвертых, **покрывать несколько целей и измерений устойчивого развития** (имеет смысл выбирать именно такие индикаторы, т. к. они обеспечивают горизонтальную интеграцию и базируются на принципе «сильной устойчивости» (см. пункт 1.1. настоящего пособия)).

Не рекомендуется использовать индикаторы, которые легко поддаются влиянию / регулированию заинтересованными лицами и дублируют друг друга.

3.5.2. Начальные и целевые показатели

Любая оценка предполагает сравнение. Оценивать можно, насколько ситуация изменилась по сравнению с исходной либо насколько ситуация приблизилась к желаемому состоянию. Для этого, во-первых, необходимо ответить на вопрос, что было до того, как действие было предпринято, т. е. измерить начальные показатели в отправной точке, во-вторых, определить для каждого индикатора целевой количественный показатель.

После реализации действий по исполнению СУР нужно провести аналогичные замеры. Если замеры не были сделаны до начала действий, можно произвести их ретроспективно. В том случае, если этого сделать нельзя, следует воспользоваться экспертными оценками.

Начальные и целевые показатели, а также показатели замеров по каждому индикатору (текущие показатели) заносятся в «Таблицу индикаторов» (пример заполнения см. в таблице 11).

Таблица 11. Пример заполнения «Таблицы индикаторов»

Индикатор	Начальный показатель 01.03.17	Целевой показатель 01.01.2025	Текущий показатель			Темпы роста / убыли, % 01.03.18	Отклонение от целевого показателя, % 01.03.18	Показатель сравнения 01.03.18
			Период 1 01.03.18	Период ...	Период n			
1	2	3	4			5	6	7
Индикаторы достижения целей стратегии: • доля восстановленных и сохраненных природных и историко-культурных памятников от общего числа историко-культурных памятников, находящихся на территории сельсовета	4 %	50 %	13%	--	--	325%	26 %	--

Как видно из примера заполнения таблицы, в столбце под номером 5 отражаются темпы роста / убыли соответствующего индикатора (определяется путем деления текущих показателей на начальные и умножения на 100%: $13/4 \times 100 = 325\%$), что позволяет сделать простейший вывод о том, улучшилась ли ситуация. Аналогично, сравнив текущие показатели с целевыми показателями, заложенными в СУР ($13/50 \times 100 = 26\%$), можно сделать вывод, в какой степени было достигнуто / не достигнуто желаемое состояние (столбец под номером 6).

3.5.3. Показатели сравнения

Критически важным при оценке успешности реализации СУР является вопрос: «Есть ли наша заслуга в том, что цель была достигнута?» (или наоборот: «Виноваты ли мы в том, что цель не была достигнута?»). Здесь уже важно понимать не то, что было в отправной точке, а что было бы, если бы действия не были предприняты.

Любая территория является открытой системой и находится под комплексным влиянием процессов, происходящих в регионе, стране, да и во всем мире – как позитивных, так и негативных. Вряд ли отдельно взятый сельсовет может существенно поправить демографическую ситуацию, если во всей стране происходит старение населения и падает рождаемость. В данном случае корректнее сравнивать тот же показатель рождаемости не с прошлыми значениями, а со средним значением по стране, региону или соседнему сельсовету.

Чрезвычайно важно выбрать правильный объект для сравнения: по своим параметрам и характеристикам он должен быть максимально похожим на исследуемую нами территорию. Простое

сравнение значений различных показателей со средними показателями по стране может привести к ошибочным выводам, так как в среднем по стране совсем другая возрастная структура населения, структура занятости, уровень образования, нежели в любом сельсовете. По этой причине конкретный сельсовет правильнее сравнить с похожим сельсоветом, находящимся в сравнительно одинаковых условиях, имеющим такую же структуру и этнический состав населения.

На практике нельзя найти две абсолютно одинаковые территории, поэтому самым простым выходом из ситуации является конструирование такого объекта на основе средних данных по району. Например, для сравнения собственного показателя по количеству получателей государственной адресной социальной помощи в границах конкретного сельсовета берутся не данные соседнего сельсовета, области или страны, а средние данные по нашему району, предварительно очищенные от влияния городского населения.

При заполнении «Таблицы индикаторов» показатели сравнения указываются в 7 столбце (см. таблица 12). В приведённом нами втором примере показатель темпов роста доли занятых в экономике среди трудоспособного населения в нашей территории выше, чем в среднем по району (104,1% и 95% соответственно). Таким образом, сравнивая собственные показатели с показателем объекта сравнения, мы исследуем два состояния: «что было бы» и «что есть» и можем с высокой долей вероятности утверждать, имели ли предпринятые нами действия какой-либо эффект.

Таблица 12. Пример заполнения «Таблицы индикаторов»

Индикатор	Начальный показатель 01.03.17	Целевой показатель 01.01.2025	Текущий показатель			Темпы роста / убыли, % 01.03.18	Отклонение от целевого показателя, % 01.03.18	Показатель сравнения 01.03.18
			Период 1 01.03.18	Период ...	Период n			
1	2	3	4			5	6	7
Индикаторы результатов воздействия на среду жизнедеятельности: • доля занятых в экономике среди трудоспособного населения (%)	73%	--	76%	--	--	104,1%	--	95%

3.6. Общая оценка и выводы

Полученные результаты по всем четырём областям оценки сводятся в бланке «Общая оценка качества стратегии». Здесь же фиксируются общие выводы и рекомендации, что в итоге позволяет комплексно оценить СУР с использованием семи базовых принципов разработки и реализации стратегий устойчивого развития ESDN, о которых говорилось в самом начале настоящего пособия.

По результатам проведения мониторинга и оценки СУР рекомендуется обязательно оформлять краткие отчеты.

Отчет о мониторинге описывает ход и основные результаты проведенного мониторинга и составляется регулярно ко времени заседания Общественного совета. Поскольку периодичность собрания Общественного совета может варьироваться от 1 раза в месяц до 1 раза в год, отчет о проведенном мониторинге содержит данные только за соответствующие периоды или об отдельных направлениях деятельности, актуальных для обсуждения на конкретном заседании.

Отчёт о прогрессе составляется после проведения стратегических сессий по оценке, доработке или корректировке СУР. Такие сессии, как правило, знаменуют собой окончание одного логического цикла реализации СУР и начало следующего, однако могут проводиться и как промежуточный контроль для своевременной оценки и корректировки действий в рамках одного цикла.

Отчеты о прогрессе оформляются в свободной форме и включают в себя данные из «Таблицы индикаторов», бланков оценки по каждой области и общей оценки, выводы и рекомендации по результатам группового обсуждения во время стратегической сессии, дополнительные комментарии экспертов. Общими и главными требованиями к отчётам о мониторинге и прогрессе является содержательность и актуальность информации, а также удобство её использования.

Контрольная ведомость «Выполнение мероприятий по разработке стратегии»²⁰

Мероприятие	Отметка о выполнении	Дата	Примечание
1. Встреча инициативной группы			
2. Принятие решения о разработке СУР			
3. Проведение первичного SWOT-анализа			
4. Сбор данных для «Образа желаемого будущего»			
5. Создание Общественного совета по СУР			
6. Назначение Координатора			
7. Создание Тематических рабочих групп			
8. Принятие решения сельсовета о разработке СУР и утверждение Общественного совета			
9. Сбор и обобщение аналитических материалов о социо-экономико-природном развитии территории			
10. Разработка первого варианта СУР			
11. Размещение текста СУР для обсуждения на сайте, публикация			
12. Согласование текста СУР с исполкомом			
13. Разработка финального варианта СУР			
14. Утверждение СУР сельским советом			
15. Публикация СУР			

²⁰ За основу взят пример контрольной ведомости из публикации А. Сивагракова «Сельское развитие: Традиции + Инновации + Стратегия = Устойчивость». Методическое пособие по разработке стратегии устойчивого развития сельской территории, Минск, 2017, стр. 37.

Чек-лист «Структура документа»

Разделы	Наличие есть / нет	Примечания
Концепция		
• Заявление об актуальности, важности наличия и реализации стратегии с указанием субъектов и стратегий более высокого уровня		
• Видение, образ желаемого будущего территории		
• Результаты анализа и прогноза развития ситуации		
• Приоритеты и цели стратегического развития		
• Прогнозируемые объёмы финансовых затрат		
План мероприятий		
• Перечень мероприятий		
• Сроки и ответственные за исполнение		
• Бюджет (источники средств)		
• Ожидаемые результаты по каждому мероприятию		
Индикаторы мониторинга и оценки результатов		
• Индикаторы достижения целей стратегии		
• Начальные данные по индикаторам		
• Целевые показатели по индикаторам		
• Индикаторы результатов воздействия стратегии на среду жизнедеятельности		
• Начальные данные по индикаторам		
• Целевые показатели по индикаторам		

Журнал учёта данных о реализации стратегии

Период реализации (дата)	Мероприятия	Участники	Затраты финансовые ресурсы (рублей)	Запланированные результаты	Достигнутые результаты
1	2	3	4	5	6

Таблица индикаторов

Индикатор	Начальный показатель	Целевой показатель	Текущий показатель			Темпы роста / убыли, %	Отклонение от целевого показателя, %	Показатель сравнения
			Период 1	Период ...	Период n			
1	2	3	4			5	6	7
5-10 индикаторов достижения целей стратегии								
15 индикаторов воздействия на среду жизнедеятельности								

Бланк «Оценка качества процесса разработки стратегии»

1. Дайте, пожалуйста, развёрнутые комментарии по пунктам:

- a. Соответствие реального процесса рекомендуемому порядку (Контрольная ведомость, см. Приложение 1)

- b. Качество совместной работы

(открытость, содержательность дискуссий, эффективность принятия решений и т. д.)

2. С учётом данных выше комментариев, пожалуйста, прокомментируйте и оцените каждый критерий по 5-балльной шкале оценки, где:

1 балл – **отсутствие или очень плохое** состояние показателя для оценки;

2 балла – **неудовлетворительное** состояние, **намного ниже желаемого** показателя для оценки;

3 балла – **удовлетворительное** состояние, **приближается к желаемому** показателю для оценки;

4 балла – **хорошее** состояние, **соответствует желаемому (ожидаемому)** показателю для оценки;

5 баллов – **отличное** состояние, **превышает желаемый (ожидаемый)** показатель для оценки.

Критерии	Баллы, 1-5	Примечания
• расшифровка критерия		
Общее видение будущего и стратегические цели • Проблемы, приоритеты, цели и задачи СУР определяются на основе качественных исследований, решения принимаются с учётом интересов всех заинтересованных сторон		
Высокая степень политической поддержки • Представители местных органов власти принимают активное участие во всех обсуждениях и мероприятиях разработки СУР		
Вертикальная интеграция • Планы развития территории более высокого уровня тщательно изучаются, обсуждаются и учитываются при определении приоритетов, целей и задач местной СУР		
Горизонтальная интеграция • Проблемы, потребности и перспективы развития разных направлений деятельности обсуждаются и учитываются при определении приоритетов, целей и задач местной СУР		
Участие • Представители всех заинтересованных сторон активно участвуют в работе Общественного совета • Информация о процессе и результатах разработки СУР открыта и доступна для всех местных жителей		
Механизмы внедрения и поиск ресурсов • Сроки, средства, источники ресурсов, полномочия и ответственность исполнителей обсуждаются и учитываются при разработке СУР		
Мониторинг, оценка и корректировка • Индикаторы достижения целей и решения задач обсуждаются и определяются с учётом возможностей регулярного получения и обработки данных		
Сумма баллов		% от максимальной суммы 35 баллов

Бланк «Оценка качества документа «Стратегия»

1. Дайте, пожалуйста, развёрнутые комментарии по пунктам:

а. Соответствие структуры документа рекомендуемой (чек-лист, см. Приложение 2)

б. Язык изложения (грамотность, понятность и т. д.)

с. Связь между проблемами, целями, мероприятиями и индикаторами (обоснованность, понятность, логичность и т. д.)

2. С учётом данных выше комментариев, пожалуйста, прокомментируйте и оцените каждый критерий по 5-балльной шкале оценки, где:

1 балл – **отсутствие или очень плохое** состояние показателя для оценки;

2 балла – **неудовлетворительное** состояние, **намного ниже желаемого** показателя для оценки;

3 балла – **удовлетворительное** состояние, **приближается к желаемому** показателю для оценки;

4 балла – **хорошее** состояние, **соответствует желаемому (ожидаемому)** показателю для оценки;

5 баллов – **отличное** состояние, **превышает желаемый (ожидаемый)** показатель для оценки.

Критерии	Баллы, 1-5	Примечания
расшифровка критерия		
Общее видение будущего и стратегические цели «Образ желаемого будущего» базируется на качественном материале исследований и представляет наиболее важные для заинтересованных сторон направления устойчивого развития территории - Формулировки целей стратегии соответствуют критериям SMART		
Высокая степень политической поддержки Итоговый документ СУР согласован (утверждён) местными органами власти и управления		
Вертикальная интеграция Цели и задачи местной СУР явно согласуются с целями планов более высокого уровня		
Горизонтальная интеграция Цели, задачи и мероприятия в разных направлениях СУР комплексно и эффективно дополняют друг друга		
Участие Запланированные мероприятия предусматривают разные формы и механизмы участия местных жителей и сетевого взаимодействия заинтересованных сторон		
Механизмы внедрения и поиск ресурсов Запланированные мероприятия имеют реалистичные сроки исполнения и обеспечены достаточным количеством средств		
Мониторинг, оценка и корректировка - Все индикаторы достижения целей сформулированы в соответствии с критериями SMART - Все индикаторы обеспечены начальными и целевыми показателями, а также доступными источниками данных		
Сумма баллов		% от максимальной суммы 35 баллов

Бланк «Оценка реализации стратегии»

1. Дайте, пожалуйста, развёрнутые комментарии по пунктам:

- a. Достижение целей стратегии («Таблица индикаторов», см. Приложение 4)
- b. Результаты выполненных мероприятий («Журнал учёта данных о реализации стратегии», см. Приложение 3)
- c. Ресурсы, затраченные на реализацию мероприятий («Журнал учёта данных о реализации стратегии», см. Приложение 3)

2. С учётом данных выше комментариев, пожалуйста, прокомментируйте и оцените каждый критерий по 5-балльной шкале оценки, где:

- 1 балл – **отсутствие или очень плохое** состояние показателя для оценки;
- 2 балла – **неудовлетворительное** состояние, **намного ниже желаемого** показателя для оценки;
- 3 балла – **удовлетворительное** состояние, **приближается к желаемому** показателю для оценки;
- 4 балла – **хорошее** состояние, **соответствует желаемому (ожидаемому)** показателю для оценки;
- 5 баллов – **отличное** состояние, **превышает желаемый (ожидаемый)** показатель для оценки.

Критерии	Баллы, 1-5	Примечания
расшифровка критерия		
Общее видение будущего и стратегические цели - Цели и задачи стратегии явно проявляются при проведении каждого конкретного мероприятия - Участники мероприятий понимают и поддерживают цели и задачи стратегии		
Высокая степень политической поддержки Представители местных органов власти и управления активно участвуют в организации и проведении мероприятий СУР		
Вертикальная интеграция Результаты конкретных мероприятий местной СУР эффективно помогают достижению целей планов более высокого уровня		
Горизонтальная интеграция Цели, требования и ограничения из разных тематических направлений обязательно учитываются и эффективно дополняют друг друга при реализации конкретных мероприятий		
Участие - Местные жители и все заинтересованные стороны активно участвуют в проведении мероприятий - При реализации СУР используются разные формы участия		
Механизмы внедрения и поиск ресурсов При реализации мероприятий СУР заинтересованные стороны эффективно взаимодействуют друг с другом, вкладывают собственные и привлекают дополнительные ресурсы в достаточном количестве		
Мониторинг, оценка и корректировка Данные о реализации мероприятий учитываются строго и систематично		
Сумма баллов		% от максимальной суммы 35 баллов

Бланк «Общая оценка качества стратегии»

	«Оценка разработки»					«Оценка документа»					«Оценка реализации»					Общий средний балл ст. 5, 10, 15
Баллы	Эксперт	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Средн. ст. 1-4	Эксперт	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Средн. ст. 6-9	Эксперт	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Средн. ст. 11-14	
Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Общее видение будущего и стратегические цели																
Высокая степень политической поддержки																
Вертикальная интеграция																
Горизонтальная интеграция																
Участие																
Механизмы внедрения и поиск ресурсов																
Мониторинг, оценка и корректировка																

Выводы и рекомендации

Качество разработки стратегии	
Качество набора документов	
Качество реализации стратегии	
Степень достижения целей стратегии	
Влияние результатов стратегии на изменения среды	
Общие выводы и рекомендации: • об актуальности направлений, целей и мероприятий стратегического развития; • о приемлемости полученных результатов; • о качестве темпов и способов реализации мероприятий; • о качестве взаимодействия вовлечённых в процесс заинтересованных лиц; • другое.	

Примеры вопросов для структурированного интервью

Разработка Стратегии

1. Сколько раз Вы принимали участие в работе инициативной группы по разработке Стратегии развития территории (далее – Стратегия)?
2. Сколько времени (месяцев) занял весь процесс разработки Стратегии?
3. Были ли Ваши мнения и оценки услышаны и учтены при разработке Стратегии?
4. Узнали ли Вы что-то новое и важное о перспективах развития вашей территории?
5. Вы удовлетворены степенью Вашего участия в процессе разработки Стратегии?

Документ «Стратегия»

6. Вы согласны с видением развития вашей территории, сформулированным в Стратегии?
7. Вы согласны с определёнными в Стратегии направлениями и мероприятиями развития?
8. Согласована ли Стратегия с местными органами власти и управления?
9. Вы удовлетворены качеством документа «Стратегия развития территории»?

Реализация Стратегии

10. Каким образом содержание Стратегии доводится до местных жителей?
11. В каких мероприятиях в рамках Стратегии Вы принимали участие?
12. Какие мероприятия / события, которые произошли за прошедший период на вашей территории, Вы считаете наиболее важными? Почему?
13. Как результаты этих мероприятий / событий влияют на развитие территории?
14. Вы удовлетворены степенью Вашего участия в мероприятиях?

Воздействие Стратегии

15. Чувствуете ли Вы какие-либо изменения в экономической, экологической или социальной сфере на вашей территории за прошедший период? Как они влияют на Вашу жизнь?
16. Были ли эти изменения среды жизнедеятельности результатом реализации Стратегии или результатом непредвиденных событий?
17. Насколько Вы удовлетворены степенью изменений в среде жизнедеятельности на вашей территории за прошедший период?
18. Готовы ли Вы принимать участие в разработке и реализации Стратегии в будущем?

Индикаторы достижения целей для кластера «Развитие агроэкотуризма» (примерный набор)

Цели	Связь с ЦУР	Индикатор(ы)
1. Развитие туризма в регионе 2. Развитие туристической инфраструктуры	Цель 2 Цель 8	— количество агротуристических усадеб — количество и качество туристических услуг агроусадеб — количество туристов — непосредственный вклад туризма в ВВП в процентном отношении к совокупному ВВП и по темпам роста — доля занятых в сфере туризма в общей численности занятых
3. Развитие агроэкотуризма с помощью сохранения экологии региона	Цель 2 Цель 3 Цель 6 Цель 8 Цель 14 Цель 15	— процент продукции СХК, выращенной по экологическому стандарту (сертификат «экологической сельскохозяйственной продукции растениеводства») — доза химических удобрений NPK (кг д.в. / га) — доля поверхностных водных объектов, которым присвоен «хороший» и выше экологический статус — площадь лесов в процентном отношении к общей площади суши — доля площади особо охраняемых природных территорий в площади Республики Беларусь — доля редких и находящихся под угрозой исчезновения диких животных в общей численности видов; — доля редких и находящихся под угрозой исчезновения дикорастущих растений в общей численности видов
4. Привлечение туристов в регион через сохранение культурного материального наследия региона	Цель 11	— количество посетителей культурных объектов — количество посетителей ежегодных фестивалей — число объектов наследия Республики Беларусь, признанных объектом всемирного наследия Центром Всемирного наследия ЮНЕСКО
5. Инвентаризация культурного наследия и музеефикация	Цель 11	— наличие инвентаризации и публичной экспозиции (по культурному наследию местности)
6. Расширение и углубление трансграничных связей с зарубежными партнерами и поиск партнёров в других странах в сферах агроэкотуризма и устойчивого развития	Цель 17	— количество реализуемых совместных проектов и мероприятий с зарубежными партнерами в сфере АЭТ или УР
7. Усиление регионального сотрудничества для развития туризма 8. Развитие современной туристической инфраструктуры и новых форм туризма	Цель 8 Цель 17	— количество мероприятий по региональной туристической дестинации — количество посетителей маршрутов региональной туристической дестинации — количество зелёных маршрутов (обустроенных и апробированных) — количество туристических маршрутов с различными типами передвижения по территории сельских советов, разработанных с оформлением необходимой типовой документации
9. Основание и объявление местных памятников природы	Цель 14 Цель 1	— количество особо охраняемых природных объектов — количество маркированных объектов истории, культуры, природы
10. Развитие туристических кластеров и кооперации между агроусадебными	Цель 8	— туристические услуги, в которых участвуют как минимум 3 разных субъекта из как минимум 2 секторов

Индикаторы воздействия на среду жизнедеятельности (расширенный набор)

Раздел	Связь с ЦУР	Название индикатора
1. Демография	Цель 3 Цель 11	Прирост (убыль) населения за отчетный период, %
		Сальдо миграции населения за отчетный период, чел.
		Соотношение населения в трудоспособном возрасте к общей численности населения на конец отчетного периода, %
2. Занятость	Цель 1 Цель 8	Доля занятых в экономике среди трудоспособного населения, с разбивкой по полу, %
		Количество самозанятых и индивидуальных предпринимателей, включая получающих доход от реализации продукции с ЛПХ, с разбивкой по полу, чел.
		Уровень безработицы: официальной (количество зарегистрированных безработных, их доля к общей численности занятого населения) и неофициальной (количество людей, желающих работать, но не имеющих постоянной занятости)
3. Доходы населения	Цель 1 Цель 10	Средняя начисленная заработная плата по сельсовету (руб.), её отношение к средней по стране, району, %
		Разрыв в уровне средней начисленной заработной платы мужчинам и женщинам по сельсовету, руб.
		Средний располагаемый доход на одного жителя по сельсовету (руб.), его отношение к среднему по стране, району, %
4. Структура экономики	Цель 9	Доля несельскохозяйственных видов хозяйственной деятельности в структуре экономики, %
		Доля фермерских хозяйств в выпуске с/х продукции, %
		Количество местных ремонтных мастерских (техника, одежда, обувь, авто и прочее)
		Доля населения, проживающая в населённых пунктах без объектов розничной торговли продуктами питания / автолавок, либо с затрудненным доступом к таким объектам, %
5. Инвестиции	Цель 8 Цель 9	Количество вновь созданных рабочих мест за отчетный период, ед.
		Объем инвестиций в экономику территории за отчетный период, руб.
		Динамика появления и закрытия (сальдо) местных бизнесов за отчетный период, ед.
6. Социальное и гендерное равенство	Цель 1 Цель 5 Цель 10	Количество получателей государственной адресной социальной помощи (ГАСП) с разбивкой по полу (чел., либо в % к общей численности населения)
		Доля женщин на руководящих должностях в госсекторе и бизнесе, %
		Доля населения, чей располагаемый доход ниже бюджета прожиточного минимума, %
		Доля занятых среди людей с инвалидностью трудоспособного возраста, %
		Количество детей и семей в социальноопасном положении, чел.
7. Образование	Цель 4	Количество людей, получивших дополнительное формальное и неформальное образование за отчетный период, чел.
		Доля детей, посещающих детские дошкольные учреждения, %
		Количество лиц трудоспособного возраста без полного среднего образования, чел.
		Доля лиц с окончанным высшим образованием в общей численности трудоспособного населения, %
		Процент поступления в высшие учебные заведения среди выпускников школ, %

8. Здоровье	Цель 3	Количество умерших трудоспособного возраста и младше, чел.
		Разница в ожидаемой продолжительности жизни мужчин и женщин, лет
		Количество людей, состоящих на учете с диагнозом "алкоголизм", чел.
		Количество выявленных случаев заболеваний ВИЧ, гепатитом С и туберкулезом
		Доля людей с инвалидностью в общей численности населения, %
9. Безопасность и правопорядок	Цель 16	Количество зарегистрированных преступлений
		Количество осужденных по уголовным статьям жителей территории, а также направленных в ЛТП, чел.
10. Безопасность жизнедеятельности	Цель 6	Доля населения без доступа к водным ресурсам, соответствующим санитарным нормам, %
		Количество происшествий техногенного характера, вызвавших причинения ущерба людям или окружающей среде за отчетный период, ед.
		Количество умерших из-за внешних причин, чел.
11. Инфраструктура	Цель 9	Длительность времени в пути общественным транспортом до районного центра (включая время на пересадку), мин.
		Доля дорог с асфальтовым покрытием, %
12. Энергоэффективность	Цель 7 Цель 11 Цель 12	Количество хозяйств с автономным обеспечением местными источниками возобновляемой энергии (за исключением дров)
		Доля автомобилей гибридным или электродвигателем в парке предприятий и личном пользовании, %
		Доля населения, использующая велосипед в качестве основного вида транспорта, %
13. Качество окружающей среды	Цель 6 Цель 7 Цель 14 Цель 15	Доля нецентрализованных источников воды с концентрацией нитратов в питьевой воде с превышением ПДК, %
		Количество источников промышленного загрязнения земли, воды и воздуха, ед.
14. Природные территории	Цель 11 Цель 12 Цель 13	Количество очагов произрастания инвазивных видов растений (борщевик Сосновского, золотарник канадский, дуб красный и т. д.), ед.
		Площадь природных территорий (леса, водные объекты, территории, не занятые под хозяйственную деятельность), м ²
		Количество особоохраняемых природных территорий
15. Управление отходами	Цель 12 Цель 13	Доля отходов, образованных на территории с/с и направленных на переработку и повторное использование, %
		Доля органических отходов, направляемых на захоронение, от общей доли органических отходов, %
		Количество площадок для раздельного сбора отходов, ед.

Памятка ведущим (экспертам) стратегической сессии

Примерная программа стратегической сессии

Дата

10.00 – 10.30 Приветствие. Цели и задачи сессии

10.30 – 12.00 Ретроспектива процесса разработки стратегии. Описание текущей ситуации и представление результатов деятельности в рамках стратегии за прошедший период

12.00 – 12.30 Перерыв

12.30 – 13.00 Структура и назначение инструментов мониторинга и оценки. Инструкция по заполнению бланков оценки

13.00 – 14.00 Работа в малых группах: оценка существующей местной СУР

14.00 – 14.30 Перерыв

14.30 – 15.30 Обсуждение результатов оценки

15.30 – 16.00 Подведение итогов. Договорённости о следующих шагах

Шаги по организации обсуждения результатов оценки

1. Объяснить цели и последовательность проведения общей дискуссии
2. Предъявить результаты групповых оценок на экран (доску)
3. Задавать вопросы, используя алгоритм ФОИР (смотрите ниже)
4. Стимулировать и регулировать активность участников
5. Фиксировать результаты (письменно)
6. Повторять шаги 3-5 из данного списка необходимое количество раз
7. Подвести общий итог и поблагодарить всех за участие в работе

Цели обсуждения

- Привлечь к обсуждению всех заинтересованных лиц
- Озвучить разные аспекты проблемы и разные точки зрения
- Согласовать общую оценку и выводы (зафиксировать разногласия)

Алгоритм ФОИР

- **Ф**акты (Что? Когда? Сколько?)
- **О**тношение к ним (Насколько это справедливо? Согласны ли вы? Почему?)
- **И**нтерпретации (Что это значит? К чему может привести? Насколько полезно?)
- **Р**ешения (Какие коррективы нужны? Какие выводы?)

Правила ведения групповой дискуссии

- Задавать открытые вопросы
- Задавать вопросы или комментировать лаконично, давать больше говорить людям
- Воздерживаться от оценок качества высказываний
- Не давать участникам перебивать или оценивать друг друга
- Дать шанс высказаться каждому (но не настаивать на высказываниях)
- Слушать ответы и фиксировать их суть (если необходимо, то можно повторять за говорящим или перефразировать его мысль)
- ...

Производственно-практическое издание

Лямперт Александр Евгеньевич

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ

Информационное пособие

Ответственный за выпуск *В. В. Рагойша*
Дизайн обложки *Н. П. Засулевич*
Компьютерная верстка *В. И. Автушко*

Подписано в печать 06.11.2018. Формат 60×84/8.
Бумага офсетная. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 5,58. Уч.изд. л. 5,0.
Тираж 50 экз. Заказ 343.

Сайт Фонда «Новая Евразия»: www.eurasia.by
Facebook страница: <https://www.facebook.com/eurasiabelarus>

Республиканское унитарное предприятие
«Информационно-вычислительный центр
Министерства финансов Республики Беларусь».
Свидетельства о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/161 от 27.01.2014, № 2/41 от 29.01.2014.
Ул. Кальварийская, 17, 220004, г. Минск.