

КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНЫН ПРЕЗИДЕНТИНЕ  
КАРАШТУУ БАШКАРУУ АКАДЕМИЯСЫ

ХАННС ЗАЙДЕЛЬ ФОНДУ

**К. Э. Узакбаев, С.К. Мурзаев, О.С. Тарбинский**

**ЖЕРГИЛИКТҮҮ  
ЖАМААТТАРДЫ ӨНҮКТҮРҮҮ  
СТРАТЕГИЯСЫН  
ИШТЕП ЧЫГУУ**

**ПРАКТИКАЛЫК ОКУУ КУРАЛЫ**

УДК 351/354  
ББК 67.99(2)1  
У34

Кыргыз Республикасынын Президентине караштуу Башкаруу академиясынын  
Илимий кеңеши тарабынан басууга сунуш кылынган

Рецензенттер:

Карашев А.А. – Кыргыз Республикасынын Президентинин Администрациясынын уюштуруу иштер жана мамлекеттик башкаруу саясаты бөлүмүнүн инспектору

Бердалиев А.С. – Кыргыз Республикасынын Президентине караштуу Башкаруу академиясынын мамлекеттик башкаруу жана жергиликтүү өзалдынча башкаруу кафедрасынын доцентинин милдетин аткаруучу, биология илимдеринин кандидаты

**Узакбаев К.Э. ж. б..**

У34 Жергиликтүү жамааттарды өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгуу: Практик. окуу куралы К. Э. Узакбаев, С.К. Мурзаев, О.С. Тарбинский; Кыргыз Республикасынын Президентине караштуу Башкаруу академиясы, Ханнс Зайдель Фонду – Б.: 2006. – 72 б.

ISBN 9967-23-187-4

*Практикалык окуу куралында жергиликтүү жамааттарды өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгуу процессинин негизги этаптарынын мазмуну чагылдырылган. Мисалдар келтирилип, сунуш кылынган материалдар иллюстрацияланган.*

*Окуу куралы жергиликтүү жамааттарды өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгуу процессине тартылган жергиликтүү өзалдынча башкаруу органдарынын жетекчилерине, айыл өкмөттөрүнүн кызматкерлерине жана жергиликтүү жамааттардын мүчөлөрүнө арналган.*

*Окуу куралын даярдоодо авторлор муниципалдык өнүктүрүүнү стратегиялык пландаштыруунун, социалдык-экономикалык пландаштыруунун улуттук жана четөлкөлүк тажрыйбасын пайдаланышты.*

*Окуу куралы мамлекеттик жана муниципалдык башкаруунун кызматкерлеринин куралында, ошондой эле жергиликтүү өнүктүрүүнү стратегиялык пландаштырууну өзалдынча изилдөөдө колдонуу сунуш кылынат.*

У 1203020200-06

УДК 351/354  
ББК 67.99(2)1

ISBN 9967-23-187-4

© Ханнс Зайдель Фонду  
© Кыргыз Республикасынын Президентине караштуу  
Башкаруу академиясы, 2006

# МАЗМУНУ

КИРИШҮҮ .....	5
1. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮ ЖӨНҮНДӨ ЖАЛПЫ ТҮШҮНҮК .....	6
1.1. Жергиликтүү өнүктүрүүнү пландаштыруунун объективдүү муктаждыгы .....	6
1.2. «Өнүгүү» жана «комплекттүү өнүктүрүү» деген эмне? .....	7
1.3. Өнүктүрүүнү пландаштыруунун маңызы жана анын мааниси .....	8
1.4. Пландардын түрлөрү жана алардын өзара байланышы .....	8
2. СТРАТЕГИЯЛЫК ПЛАНДАШТЫРУУ ЖӨНҮНДӨ ЖАЛПЫ МААЛЫМАТТАР .....	10
2.1. Стратегиялык пландаштыруу деген эмне жана ал эмне үчүн керек? .....	10
2.2. Стратегиялык пландаштыруунун негизги этаптары .....	11
2.3. Стратегиялык пландаштыруу этаптарынын мазмуну .....	11
3. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮ СТРАТЕГИЯСЫН ИШТЕП ЧЫГУУНУ УЮШТУРУУ ...	15
3.1. Жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгууга ким демилгечи болот? .....	15
3.2. Жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын ким иштеп чыгат? .....	15
3.3. Иштин жумушчу план-графи .....	16
4. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮНҮН КЕЛЕЧЕКТЕ КААЛАГАНДАЙ КЕЛБЕТИН КАЛЫПТАНДЫРУУ .....	18
4.1. Келечектин каалагандай келбети же келечектин көрүнүшү деген эмне? .....	18
4.2. Каалаган келечекти калыптандырууга талаптар .....	19
4.3. Келечектин көрүнүшүн баяндоонун схемасы .....	20
5. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮНҮН АРТЫКЧЫЛЫКТАРЫ .....	25
5.1. Жергиликтүү өнүктүрүүнүн артыкчылыктары деген эмне? .....	25
5.2. Артыкчылыктарды кантип туура баяндоо керек? .....	25
6. КӨРҮНҮШТҮ ЖАНА АРТЫКЧЫЛЫКТАРДЫ ЖЕРГИЛИКТҮҮ ЖАМААТТАР МЕНЕН МАКУЛДАШУУ .....	29
6.1. Эмне үчүн каалаган келечектин көрүнүшүн жана өнүктүрүү артыкчылыктарын калк менен макулдашуу керек жана аны кантип жасоо керек? .....	29
6.2. Коомдук угууларды же курултайларды кантип уюштуруу керек? .....	30
6.3. Келечектин көрүнүшүнүн жана өнүктүрүү артыкчылыктарын легитимдештирүү .....	31
6.4. Стратегияны жана аны жүзөгө ашыруу планын иштеп чыгуу боюнча андан аркы кадамдар .....	32
7. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮ МАСЕЛЕЛЕРИНИН БАЯНДАЛЫШЫ .....	33
7.1. Жергиликтүү өнүктүрүү маселелерин талдоо .....	33

7.2. Текшерүүчү суроолорду пайдалануу менен түпкү проблеманы баяндоо .....	36
8. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮ СТРАТЕГИЯСЫНЫН МАКСАТТАРЫН БАЯНДОО .....	39
8.1. Жергиликтүү өнүктүрүүнүн максаттарын жана милдеттерин талдоо .....	39
8.2. Өнүктүрүү максаттарын баяндоо .....	40
8.3. Максаттарды баяндоого талаптар .....	43
9. СТРАТЕГИЯНЫ ТУРМУШКА АШЫРУУ БОЮНЧА ИШТИ ПЛАНДАШТЫРУУ .....	44
9.1. Стратегияны турмушка ашыруу боюнча ишти пландаштыруунун эмне кереги бар? .....	44
9.2. Ишаракеттердин планын түзүү .....	44
9.3. Ар кандай деңгээлдердеги ишти пландаштыруу .....	47
10. СТРАТЕГИЯЛЫК ПЛАНДЫ ТУРМУШКА АШЫРУУ МОНИТОРИНГИНИН СИСТЕМАСЫН ИШТЕП ЧЫГУУ .....	48
10.1. Мониторинг деген эмне жана ал эмне үчүн зарыл? .....	48
10.2. Мониторингди жүргүзүүнү уюштуруу процесси .....	49
10.3. Мониторингдин индикаторлору, алардын типтери жана аларга талаптар .....	50
10.4. Маалыматтарды чогултуу булактары жана ыкмалары, мониторингдин туруктуулугу .....	52
11. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮГҮҮНҮН СТРАТЕГИЯСЫН МАКУЛДАШУУ ЖАНА БЕКИТҮҮ ..	54
11.1. Талкуулоо үчүн стратегиянын долбоорун даярдоо .....	54
11.2. Коомчулук менен макулдашуу жана стратегияны легитимдөө .....	57
12. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮНҮН СТРАТЕГИЯСЫН АТКАРУУНУ УЮШТУРУУ .....	58
12.1. Стратегияны ишке ашырууга жооптуу органдын ишинин форматы .....	58
12.2. Планды аткаруунун катышуучулары кимдер болот жана кайсы ресурстардын эсебинен болот? .....	58
12.3. Стратегияны ишке ашыруу үчүн долбоордун конкурстары .....	59
12.4. Долбоорлорго талаптар .....	60
ТЕРМИНДЕР ЖАНА АЛАРДЫН АНЫКТАМАЛАРЫ .....	64
ПАЙДАЛАНЫЛГАН БУЛАКТАРДЫН ТИЗМЕСИ .....	70

## КИРИШҮҮ

*2004-2005-жылдары губернаторлор, жергиликтүү өзалдынча башкаруу иштери боюнча министр Башкаруу академиясынын жардамы менен региондор боюнча бардык айыл өкмөттөрүнүн жетекчилерин аймактарды өнүктүрүүнү стратегиялык пландаштыруу, финансыны, ресурстарды, таламдарды тилкелөө технологияларын башкарууга окутууну уюштуруу, кийин анын негизинде ушул деңгээлдеги кызматкерлер үчүн башкаруунун туруктуу иштөөчү мектебин уюштуруулары керек.*

А. Акаев, Кыргыз Республикасынын Президенти

Кыргызстанда жергиликтүү өзалдынча башкаруунун терең дешине байланыштуу жергиликтүү маанидеги актуалдуу маселелерди чечүү жолдорун издөөдө жана жаңы мамилелерди жүзөгө ашырууда жергиликтүү өзалдынча башкаруу органдарынын жана жергиликтүү жамааттардын социалдык-экономикалык комплекстүү өнүктүрүү милдеттерин өзалдынча чечүүдөгү ролу өсүп жатат.

Азыркы шартта жеке сектордо өзүн жакшы жагынан көрсөткөн стратегиялык пландаштырууну колдонуу жергиликтүү маанидеги маселелерди чечүүгө ушундай мамилелердин бири болуп калды. Жергиликтүү өнүктүрүүгө стратегиялык мамиле маселелерди натыйжалуу чечүүнүн, ички жана тышкы ресурстарды пайдалануунун жаңы ыкмаларын жана жолдорун сунуш кылып, пландаштыруу алкагын кеңейтип жана ой жүгүртүүнүн жаңы стилин калыптандырат.

Өлкөбүздө эларалык донор уюмдардын колдоосу менен өнүктүрүү маселелерин чечүүгө стратегиялык мамиле ийгиликтүү колдонулууда. Өнүктүрүүнүн улуттук, тармактык жана региондук программалары жана стратегиялары – 2010-жылга чейин Кыргыз Республикасын Өнүктүрүүнүн Комплекстүү негиздери, 2003–2005-жылдарда кедейликти кыскартуунун Улуттук стратегиясы, 2010-жылга чейин айылды комплекстүү өнүктүрүүнүн Улуттук программасы, 2005–2010-жылдын мезгилине кедейликти кыскартуунун жана Ош областын өнүктүрүүнүн Стратегиясы жана башкалар иштелип чыккан жана жүзөгө ашырылууда.

Кыргызстандын көпчүлүк шаарларында муниципалдык өнүктүрүү стратегиялары жана аларды жүзөгө ашыруу боюнча аракеттенүү пландары иштелип чыккан жана кабыл алынган. Азыркы учурда жергиликтүү өнүктүрүүгө стратегиялык мамилени айылдык жамааттар жана алардын жергиликтүү өзалдынча башкаруу органдары колдоно баштады.

Ушуга байланыштуу өнүктүрүүнүн жергиликтүү стратегияларын иштеп чыгуу процессине тартылган жергиликтүү жамааттардын мүчөлөрүндө жаңы билимдерге жана жөндөмдүүлүктөргө болгон муктаждык өсүп жатат.

Бул окуу куралында жергиликтүү өнүктүрүү стратегияларын иштеп чыгуу процессинин негизги маселелери сүрөттөлүп, муниципалдык өнүктүрүүнү стратегиялык пландаштыруунун улуттук жана четөлкөлүк тажрыйбасы жалпыланган.

Ханнс Зайделдин Фондунун колдоосу менен басылган бул окуу куралы жергиликтүү өзалдынча башкаруу органдарынын жана жергиликтүү жамааттардын кызматкерлеринин ар кайсы категорияларында билим жана жөндөм деңгээлин жогорулатуу аркылуу айылдык жамааттарды өнүктүрүүнүн актуалдуу маселелерин чечүүгө стратегиялык мамилени колдонууга салым кошууга чакырылган.

## 1. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮ ЖӨНҮНДӨ ЖАЛПЫ ТҮШҮНҮК

*Сиз дүйнөдө көрүүнү каалаган  
өзгөрүүлөрдүн өзү болуп калышыңыз керек*

Махатма Ганди

### 1.1. Жергиликтүү өнүктүрүүнү пландаштыруунун объективдүү муктаждыгы

«Жергиликтүү өзалдынча башкаруу жана жергиликтүү мамлекеттик администрация жөнүндө» Кыргыз Республикасынын Мыйзамынын 3-статьясына ылайык жергиликтүү өзалдынча башкаруу (ЖӨБ) – бул жергиликтүү жамааттардын жергиликтүү маанидеги иштерди өз органдары аркылуу, ошондой эле тикелей башкаруу боюнча Конституция менен кепилденген укугу жана жөндөмү. Жергиликтүү маанидеги негизги иштердин бири болуп жергиликтүү жамааттардын аймактарды социалдык-экономикалык комплекстүү өнүктүрүү саналат (15-статья).

Өз компетенцияларына ылайык ЖӨБдүн аткаруу органдары өз аймактарын социалдык-экономикалык өнүктүрүү программаларынын долбоорлорун иштеп чыгат жана аларды аткарат (43-статья). ЖӨБдүн өкүлчүлүктүү органы социалдык-экономикалык өнүктүрүү программаларын бекитет жана аткарууга контролдук кылат (23-статья).

Ошентип, өзалдынча башкаруунун (муниципалдык) аймактык түзүлүштөрү (айылдык кеңештер, поселкалар жана шаарлар) бир бүтүн социалдык-экономикалык система катары комплекстүү социалдык-экономикалык өнүктүрүү объекти катары чыгат. Социалдык-экономикалык өнүктүрүүнүн негизги субъекти катары *жергиликтүү жамааттар* чыгат (3-статья).

Бул жергиликтүү жамааттарды, өзгөчө айылдык жамааттарды жаңы (өткөн советтик мезгилге салыштырганда) шарттарга койду. Алар өз көйгөйлөрүн өзалдынча – өз пландарын, программаларын жана өнүгүү долбоорлорун өздөрү иштеп чыгуу жана жүзөгө ашыруу менен чечүүгө укук алышты. Жергиликтүү жамааттарды социалдык-экономикалык жактан өнүктүрүүнү өзалдынча жүргүзүү үчүн мамлекет аларга тийиштүү укуктук, финансылык жана экономикалык базаны түзүп берди. Эми мамлекет жана анын органдары мурдагы совет мезгилиндегидей, жергиликтүү жамааттарды социалдык-экономикалык жактан өнүктүрүүнү борбордон (администрациялык жол менен) пландаштырбайт. Бирок, алардын таасири бир топ.

Мына ушунун бардыгы ЖӨБ органдарына – айылдык кеңештерге жана айыл өкмөттөрүнө жогорку талаптарды коёт, анткени, аларга өз аймактарын социалдык-экономикалык жактан өнүктүрүү үчүн негизги жоопкерчилик жүктөлөт. ЖӨБ органдарынын жана жергиликтүү жамааттардын кызматкерлеринин жогорку билим деңгээли жана жөндөмдүктөрү зарыл, анткени, бирдей эмес финансы-экономикалык базадан, жаратылыш шарттарынан, географиялык жайгашуусунан ж.б. улам жергиликтүү жамааттарды социалдык-экономикалык жактан өнүктүрүү ар кандай темп менен жүрүп жатат.

Ошентип, азыркы шартта социалдык-экономикалык өнүктүрүүнү пландаштыруу ЖӨБ органдарынын жана жергиликтүү жамааттардын ишинин маанилүү чөйрөсүнө айланууда, алар өз жоопкерчилиги астында жергиликтүү маанидеги милдеттерди чечүүгө, өз жашоо турмушун жакшыртуунун жолдорун издөөгө тийиш. Бул алардан жашоо турмуштун ар кандай чөйрөлөрүндө маселелерди биргелешип чечүү боюнча максатка багытталган аракеттерди талап кылат. Мындай аракеттер, эгерде алар, максаттар, артыкчылыктар, мөөнөттөр, ресурстар жана аткаруучулар боюнча макулдашылган болсо кыйла зор натыйжаларды бере алат.

## 1.2. «Өнүгүү» жана «комплексүү өнүктүрүү» деген эмне?

Азыркы түшүнүк боюнча *өнүгүү* – бул объекттин (процесстин) абалынын же касиетинин мыйзам ченемдүү өзгөрүүсү. Жалпы алганда андай өзгөрүү объекттин колдо бар касиеттеринин *жана формаларынын көрүнүшү жана көбөйүшү катары экстенсивдүү* же интенсивдүү болушу мүмкүн, б.а. объекттерде сапаттык жаңы касиеттер жана формалар пайда болот. Мисалы, аянттардын артышынан улам буудайдын же кызылчанын түшүмүн көбүрөөк жыйнап алуу – бул экстенсивдүү өнүгүү. Эгер бул ошол эле аянттан түшүмдүүлүктү жогорулатуунун эсебинен жетишилсе – анда бул интенсивдүү (сапаттык) өнүгүү.

Объекти өнүктүрүү *экзогендүү* болушу – б.а. тышкы факторлору боюнча аныкталышы мүмкүн же *эндогендүү* болушу мүмкүн, мында өнүктүрүү булагы өнүгүп жаткан объекттин өзүндө болот. Мисалы, совет мезгилинде айылды өнүктүрүү негизинен мамлекеттик каражаттардын эсебинен жүргүзүлчү, б.а. экзогендүү болчу. Азыркы учурда бул көп жагынан жергиликтүү жамааттардын өзүнө байланыштуу б.а. эндогендүү болуп жатат.

Жергиликтүү жамааттарга карата колдонулган «өнүгүү» түшүнүгүнө мындай эки мамиле жергиликтүү жамааттардын социалдык-экономикалык өнүктүрүүнүн азыркы абалын жана алардын келечектерин жакшылап түшүнүүгө мүмкүнчүлүк берет.

1.1-таблица. Жергиликтүү жамааттарды өнүктүрүүнүн булактарынын жана мүнөзүнүн матрицасы

		Булак, өнүктүрүү фактору	
		1. Айыл өкмөтүнүн ичинде өнүктүрүүнүн эндогендик булагы	2. Айыл өкмөтүнүн ичинде өнүктүрүүнүн экзогендик булагы
Процесс жана натыйжа	1. Экстенсивдүү - сандык өзгөрүү	1.1. Негизинен ички резервдердин эсебинен сандык өзгөрүү.	1.2. Негизинен тышкы резервдердин эсебинен сандык өзгөрүү.
	2. Интенсивдүү – сапаттык өзгөрүү	2.1. Негизинен айыл өкмөтүнүн ички ресурстарынын эсебинен сапаттык өзгөрүү	2.2. Негизинен айыл өкмөтүнүн тышкы ресурстарынын эсебинен сапаттык өзгөрүү

Көп учурда «туруктуу өнүктүрүү» термини колдонулат. Ал 1992-жылдагы Рио-де-Жанейро (Бразилия) шаарындагы конференция менен байланышкан, анда негизги көңүл экология маселесине бурулган. Жергиликтүү жамааттарга карата туруктуу социалдык-экономикалык өнүктүрүүнү колдонуу бул курчап турган чөйрө менен шайкештикке жетишүү жана келечектеги муундардын таламдарын жана керектөөлөрүн эске алуу менен ЖӨБдөрдү өнүктүрүүнүн туруктуу экономикалык негиздерин түзүү.

Комплексүү социалдык-экономикалык өнүктүрүү – бул жергиликтүү жамааттардын жашоосунун ар кайсы чөйрөсүндө: социалдык чөйрөдө, экономикада, өндүрүштө, инфраструктурада, башкарууда жана башкалардагы өзгөрүүлөрдүн башкарылма процесси. Ал жаратылышка өтө аз зыян келтирүү менен жергиликтүү калктын керектөөлөрүн канааттандыруу деңгээлин жогорулатууга багытталган. Мындай өзгөрүүлөр процессин уюштуруу ЖӨБ органдарынын маанилүү функцияларына айланууда.

### 1.3. Өнүктүрүүнү пландаштыруунун маңызы жана анын мааниси

Жергиликтүү жамааттарды социалдык-экономикалык жактан комплекстүү өнүктүрүү процесси азыркы учурда *пландаштыруунун* ар кандай түрлөрүн пайдалануу жолу менен жүргүзүлүп жатат. Бул аймактагы колдо бар чектелүү ресурстарды максатка жараша пайдаланууну жана социалдык-экономикалык өнүктүрүү максаттарына жетишүү мүмкүнчүлүктөрүн камсыз кылат.

Пландаштыруу ар кандай уюмду – ишканалары жана мекемелерди, шаарлар менен айылдарды, район жана областтарды, министрлик жана ведомстволорду башкаруунун маанилүү функцияларынын бири болуп саналат. ЖӨБ органдары тийиштүү башкаруу функцияларын аткарат. Айыл өкмөттөрү аймактык түзүлүш катары аларды башкаруу объектиси болуп саналат.

Пландаштыруу – бул экономиканын жана социалдык чөйрөнүн абалын максатка умтулуу менен өзгөртүүнүн *куралы*, биз ага келечекте жетишүүгө аракет кылып жатабыз. Иш жүзүндө пландаштыруу *бул пландарды* иштеп чыгуу процесси. Бул ар башка адамдар катыша ала турган иштердин комплексин уюштурууну талап кылат. Болбосо, пландаштыруу бул – келечекте биз жетишкибиз келген? ошондой эле – бул качан? кантип? эмненин эсебинен жасалууга тийиш экендиги жөнүндө чечимдерди даярдоо процесси экендиги айтууга болот.

План ар түрдүү структуралардын жана адамдардын биргелешкен аракеттерин, алар пайдаланган ресурстардын түрлөрүн жана санын сүрөттөгөн *документ*. Эреже катары, мындай план максаттуу экономикалык жана социалдык көрсөткүчтөр системасынан жана аларга жетишүү боюнча чаралардын, ресурстарды көрсөтүү менен ачык-айкын аткаруучулардын тапшырмаларынын сүрөттөлүшүнөн, аткаруу мөөнөттөрүнөн, ошондой эле ага контролдук кылуу жолдорунан турат.

Жергиликтүү өнүктүрүүнү пландаштыруунун негизги милдеттери:

- жергиликтүү өнүктүрүүнү башкаруунун натыйжалуулугун жогорулатуу,
- жергиликтүү өнүктүрүү үчүн зарыл шарттарды түзүү,
- айыл өкмөтүнүн аймагында жана андан тышкары жерде ар кандай структуралардын ишин макулдашуу,
- өнүктүрүү үчүн резервдерди табуу жана ресурстарды мобилизациялоо.

### 1.4. Пландардын түрлөрү жана алардын өзара байланышы

Пландаштырууну (жана пландарды) ар кандай критерийлер боюнча классификациялоого болот:

- пландаштыруу субъекттери (айыл өкмөтү, жамааттык уюмдар ж.б.) боюнча,
- пландардын (кыска, орто, узак) мөөнөттөрү боюнча,
- пландардын мазмуну (стратегиялык, келечектүү, учурдагы, шашылыш) боюнча,
- пландаштыруу деңгээли (область, район, айыл өкмөтү, дыйкан чарбасы, жамааттык уюм ж.б.) боюнча,
- камтуу даражасы (комплекттүү, сектордук, жалпы жана жарым-жартылай) боюнча,
- жашоо-турмуш чөйрөсү (экономика, социалдык чөйрө, инфраструктура ж.б.) боюнча,
- функциялык жактар (өндүрүш, сатып өткөрүү, кадрлар, финансы, кызмат көрсөтүү ж.б.) боюнча,
- аткаруу милдеттенмелери (директивдүү жана индикативдүү) боюнча.

Жергиликтүү жамааттардын тажрыйбасында пландардын негизги түрлөрү болуп: стратегиялык, биргелешкен, шашылыш пландар саналат.



Стратегиялык пландар			
Жылдык пландар			
Шашылыш пландар	Кыска мөөнөттүү пландар	Орточо мөөнөттүү пландар	Узак мөөнөттүү пландар

1.1-сүрөт. Пландардын ар башка түрлөрүнүн өзара байланышы

*Стратегиялык пландар* экономиканы, социалдык чөйрөнү, инфраструктураны ж.б. узак мөөнөттүү өнүктүрүүнү камсыз кылууга багытталган. Бул пландарда жергиликтүү жамааттардын негизги маселелеринин максаттары жана милдеттери, ошондой эле аларды чечүүнүн жолдору таасын аныкталат. Эреже катары, бул жергиликтүү өнүктүрүүнүн жаңы мүмкүнчүлүктөрүн издөө жана жүзөгө ашыруу менен байланышкан.

*Биргелешкен пландар* башкаруунун ар кандай деңгээлдеринде – жамааттык жана башка коомдук уюмдарда, айыл өкмөттөрүндө, райондук жана областтык бийлик органдарында жергиликтүү өнүктүрүүнү пландаштырууга катышууга негизделген. Жергиликтүү жамааттардын ар кандай структуралары үлүштүк финансылоону талап кылган жергиликтүү маселелерди чечүүнүн ачык-айкын долбоорлорун иштеп чыгат. Каражаттар конкурстан өткөн гана долбоорлорго бөлүнөт.

*Жылдык пландар* айыл өкмөтүн социалдык-экономикалык өнүктүрүүнүн жылдык программасы болуп саналат. Алар айыл өкмөтүнүн аппараты тарабынан иштелип чыгат жана айылдык кеш тарабынан айыл өкмөтүнүн бюджетти менен бирге бекитилет.

*Шашылыш пландар*, көп учурда гранттар жана микро-кредиттердин эсебинен бизнес-пландар боюнча финансыланган чакан долбоорлор болуп саналат. Алар чакан, бирок, кыска мөөнөттүү келечектеги ачык-айкын маселелер менен байланышкан.

#### **Демек, төмөнкүлөрдү эске тутуу керек:**

1. Айыл өкмөтүн социалдык-экономикалык жактан комплекстүү өнүктүрүү жергиликтүү жамааттар менен ЖӨБ органдарынын өз иши. Бул үчүн алар тийиштүү ыйгарым укуктарга жана мүмкүнчүлүктөргө ээ.
2. Пландаштыруу жергиликтүү жамааттарды социалдык-экономикалык өнүктүрүүнүн негизги аспабы болуп саналат.
3. Өнүктүрүү алга карай илгерилөөнү, жаңы мүнөздөр менен белгилердин калыптанышын билдирет. Ал объекттин өсүшүн, аны келтирүүнү, жакшыртууну жана өркүндөтүүнү билдирет.
4. Жергиликтүү жамааттарды социалдык-экономикалык жактан өнүктүрүү пландаштыруунун ар кандай түрлөрү – стратегиялык, биргелешкен, учурдагы, бизнес-пландар жана долбоорлор жолу менен жүргүзүлөт.
5. Социалдык-экономикалык өнүктүрүү пландарын иштеп чыгуу, кабыл алуу жана жүзөгө ашыруу айыл өкмөтүнүн же айылдык кештин депутаттарынын кызматкерлеринин гана иши эмес. Буга жергиликтүү жамааттардын бардык мүчөлөрү жигердүү катышууга тийиш.
6. Мамлекеттик органдар жергиликтүү жамааттарды социалдык-экономикалык жактан өнүктүрүүгө көмөк көрсөтүп, бул үчүн уюштуруу-укуктук жана финансылык-экономикалык зарыл шарттарды түзөт.

## 2. СТРАТЕГИЯЛЫК ПЛАНДАШТЫРУУ ЖӨНҮНДӨ ЖАЛПЫ МААЛЫМАТТАР

*Стратегия келечек бүдөмүк болгондуктан улам зарыл.*

Р. Утерман

### 2.1. Стратегиялык пландаштыруу деген эмне жана ал эмне үчүн керек?

Салт болуп калган социалдык-экономикалык пландаштыруудан айырмаланып, стратегиялык пландаштыруу орун алган кырдаалды кылдат талдоого жана узак мөөнөттүү максаттардын артыкчылыктарына негизделген комплекстүү, терең ойлонуштурулган мамиле болуп саналат.

“Стратегия” деген түшүнүк адегенде аскер өнөрүндө пайда болгон жана байыркы гректердин “стратег” деген сөзүнөн алынган, бул “аскерлерди баштоочу”, “колбашчы” дегенди билдирет. Аскер ишиндеги стратегия – бул жеңишке жетишүү илими, ал колбашчынын башкы нерсени экинчи даражадагыдан айырмалоо жөндөмүнүн болушун, жалгыз-жарым аракеттер менен операциялардын көп санынын ичиндеги жалпы байланышты көрө билүүсүн, аларды бирдиктүү майданга бириктирип, ийгиликке жетишүүгө багыттай билүүнү талап кылат.

XXI кылымда стратегиялык пландаштыруу бизнес чөйрөсүндө кеңири колдонула баштады. Андан кийин – мамлекеттик башкаруу жана жергиликтүү өзалдынча башкарууда колдонулуп жатат.

Азыркы дүйнөдө стратегиялык башкаруу жана пландаштыруу өнөрү мамлекеттик жана муниципалдык сектордо, бизнесте, өкмөттүк эмес уюмдарда ж.б. туруктуулуктун негизи болуп саналат.

Стратегиялык пландаштыруу – бул «Биз кайдабыз?», «Биз кандай болушубуз керек?» жана «Биз аны кантип жасашыбыз керек?» деген суроолорго жооп берүү процесси. Болбосо, айыл өкмөтүнүн социалдык-экономикалык өнүктүрүү стратегиясы жергиликтүү жамааттардын кайсы маселеси жана андагы мүмкүнчүлүктөрдү эске алуу менен аны кантип чечкени жаткандыгын сүрөттөйт. Кыргызстанда социалдык-экономикалык өнүктүрүүгө стратегиялык мамиле актуалдуу болуп баратат. Белгилүү болгондой, өнүктүрүүнүн бир катар улуттук стратегиялары – Комплекстүү өнүктүрүү негиздери жана кедейликти кыскартуунун Улуттук стратегиясы ж.б. иштелип чыккан. Кээ бир райондор менен областтарды социалдык-экономикалык өнүктүрүүнүн узак мөөнөттүү программалары, ошондой эле айрым шаарлар менен айылдарды өнүктүрүүнүн стратегиялары кабыл алынган.

Жергиликтүү жамааттарды өнүктүрүүнү стратегиялык пландаштыруу келечектеги жергиликтүү өнүктүрүүнүн көз карашын калыптандырууга багытталган. Стратегиялык план жергиликтүү жамааттардын мүмкүн болушунча көп сандаган структураларынын – ЖӨБ органдарынын, бизнес-структуралардын, коомдук уюмдардын жалпы маселелерин чечүү боюнча биргелешкен аракеттерге алып келиши керек. Буга жетишүү үчүн жогоруда аталган топтордун бардыгы стратегиялык пландарды иштеп чыгуу процессине жигердүү катышуулары керек.

ЖӨБ органдарынын ролу – бул процессти уюштуруу, ал айылдык кеш тарабынан жергиликтүү өнүктүрүүнүн стратегиялык планын бекитүү жөнүндө чечимди кабыл алуусу менен аяктоого тийиш. Жергиликтүү өнүктүрүүнүн стратегиялык планы документ катары – бул мамлекеттик органдарды, потенциалдуу инвесторлорду жана донор уюмдарды жергиликтүү өнүктүрүү процессине катышуу мүмкүнчүлүгү боюнча аларды маалымдар кылуу каражаты.

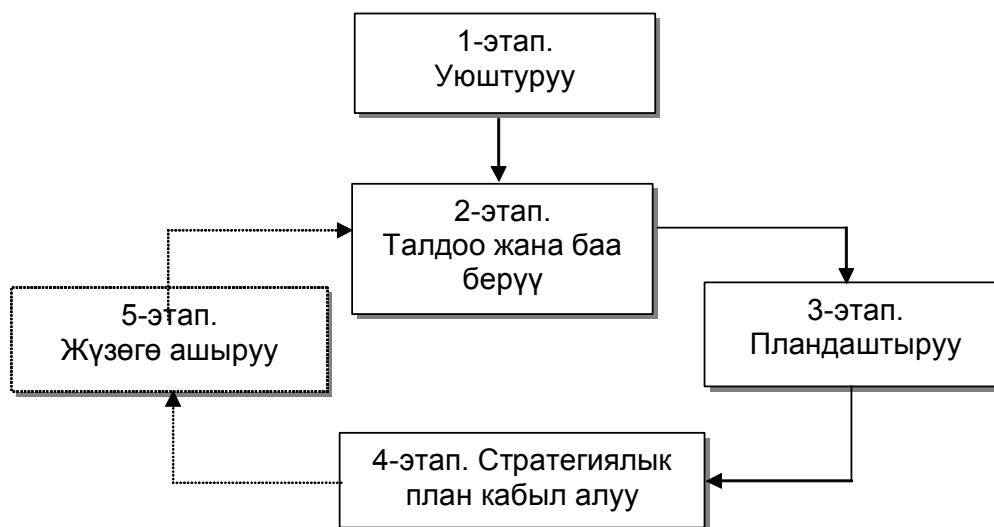
## 2.2. Стратегиялык пландаштыруунун негизги этаптары

Стратегиялык пландаштыруу төмөнкү этаптардан турарын элестетүүгө болот.

1. Баштапкы же уюштуруу.
2. Азыркы абалды талдоо жана баа берүү.
3. Пландаштыруу:
  - көзкараштарды жана өнүктүрүү артыкчылыктарын иштеп чыгуу.
  - узак мөөнөттүү максаттарды жана милдеттерди аныктоо.
  - максаттарга жетишүү стратегиясын тандоо.
  - стратегияны жүзөгө ашыруу боюнча чараларды иштеп чыгуу.
4. Стратегиялык пландарды талкуулоо жана кабыл алуу.
5. Жүзөгө ашыруу.

## 2.3. Стратегиялык пландаштыруу этаптарынын мазмуну

1. *Баштапкы же уюштуруу этабы.* Эреже катары, адегенде стратегиялык планды иштеп чыгуу боюнча (комитет, комиссия) түзүлөт. Андай топтун курамы жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгууга мамилеге жараша болот. Жумушчу топ зарыл ыйгарым укуктарга ээ болуп, план-графи аныкталып жана анын ишин камсыз кылуу маселелери чечилүүгө тийиш. Мындай топтун ишине жетекчилик кылууну, адатта, айыл өкмөтүнүн өкүлү жүргүзөт.



2.1-сүрөт. Стратегиялык пландаштыруу процессинин схемасы

2. *Азыркы абалды талдоо жана баа берүү этабы.* Бул этапта жумушчу топ жергиликтүү жамааттардын социалдык-экономикалык абалына талдоо жасап жана баа берет. Бул ишти аткаруу үчүн маалыматтын ар кандай түрлөрү пайдаланылат:

- статистикалык маалыматтар,
- талдоо материалдары,
- калк арасында жүргүзүлгөн коомдук пикирдин маалыматтары,
- эксперттик баа берүү, ошондой эле башка маалыматтар.

Талдоо ар кандай ыкмаларды колдонуу менен жүргүзүлөт. Көп учурда КНМК-талдоо (күчтүү жана начар жактар, мүмкүнчүлүктөр жана коркунучтар) сыяктуу белгилүү ыкма менен ички жана тышкы чөйрө иликтенет. Төмөнкү суроолорго жооп изделет.

- Айыл өкмөтүнүн ички күчтүү жана начар жактары кайсылар?
- Айыл өкмөтү үчүн тышкы чөйрөдө кандай мүмкүнчүлүктөр жана коркунучтар бар?

Жергиликтүү жамааттардын күчтүү жактары – калктын жогорку билим деңгээли, жамааттык уюмдардын өнүккөндүгү, жогорку сапаттагы кайсы-бир айылчарба өсүмдүктөрүн өстүрө билүүсү, сатып өткөрүү рыногуна жакындыгы жана башкалар.

Жергиликтүү өнүктүрүү үчүн коркунуч болуп, мисалы, өлкөдө экономикалык өнүктүрүү темпинин басаңдашы, миграциянын өсүшү, валютанын курсунун түшүшү, бөөдө кырсыктар ж.б саналышы мүмкүн. Мүмкүнчүлүктөрдүн мисалына суроо-талаптын жогорулашы, продукцияларды сатып өткөрүүнүн жаңы рынокторунун пайда болушу ж.б. кирет. Жергиликтүү жамаат тышкы факторлорго сезилерлик таасир тийгизе албайт. Ошондуктан бул жерде эң башкысы – ошол өзгөрүүлөрдүн алдын ала билүү жана жергиликтүү өнүктүрүүнү пландаштырууда эске алуу болуп саналат.

Бардык ушул аракеттердин аркасында жергиликтүү жамааттардын колунда турган өнүгүүнүн башкы маселелери жана мүмкүнчүлүктөрү ачык көрүнө баштайт.

**3. Пландаштыруу этабы.** Бул эң негизги этап, бул жерде бир катар принциптүү маселелер чечилет жана ал бир нече кадамдардан турат.

**1-кадам. Көз карашты жана өнүктүрүү артыкчылыктарын аныктайт.**

Көз караш – жамаатты анын тургундары келечекте кандай болушун көргүсү келгени, б.а. бул алар умтулган жамааттын идеалын жана келбетин аныктайт.

**Өнүктүрүү артыкчылыктары** – бул аймактарды өнүктүрүүнүн катышуучуларынын күч-аракеттери жумшала турган биринчи кезектеги багыттар, алар каалаган максатка жетишүүгө алып келет.

Көз караш жана өнүктүрүү артыкчылыктары жергиликтүү жамааттарды өнүктүрүүнүн негизги багыттарын аныктоо менен айыл өкмөтүнүн максаттары менен милдеттерин иштеп чыгуу үчүн чектерди коёт.

**2-кадам. Жергиликтүү өнүктүрүүнүн жалпы максаттары аныкталат.** Алар айыл өкмөтүнүн миссиясын ачык-айкын, өзгөчөлүү жана өлчөнүүчү формада көрсөтөт. Жалпы максаттар жергиликтүү өнүктүрүү багыттарын аныктап жана жергиликтүү жамаат кайда бараткандыгын жана ага качан жетише тургандыгын чагылдырат.

Жергиликтүү жамааттарды өнүктүрүүнүн жалпы максаттары бүткүл жергиликтүү жамааттын актуалдуу маселелерин чечүүгө болгон ниетти чагылдырат. Мисалы, алар тигил же бул кызмат көрсөтүүлөргө - билим берүүгө, саламаттыкты сактоого, ичилүүчү жана сугат суусу менен камсыз кылуу, транспорт жана байланыш ж.б. ээ болууну камсыз кылуу же алардын сапатын жогорулатуу менен байланыштуу болушу мүмкүн.

Жалпы максаттар жергиликтүү жамааттын жашоо турмушунун айрым секторлорунда (социалдык чөйрөдө, экономикада, инфраструктурада ж.б) кыйла айкын максаттарды аныктайт жана жергиликтүү жамаатты уюштуруу үчүн максаттарды коет, алар үчүн бул стратегиялык планда милдет же тапшырма болушу мүмкүн.

**3-кадам. Стратегияны тандоо.** Стратегия “максатка кантип жетишүүгө болот?” деген суроого жооп берет. Стратегия белгиленген максатка жетишүү боюнча принциптердин (эрежелердин) же позициянын (мамиленин) топтому катары көрсөтүлүшү мүмкүн. Тигил же бул стратегияны тандоо максаттарга жетишүүнүн мүмкүн болгон жолдорун же ыкмаларын иштеп чыгууну, аларга баа берүүнү жана алардын ичинен эң мыктысын тандоону камтыйт.

Жергиликтүү өнүктүрүүнүн стратегиясын кыйла негиздүү тандоого жамааттын учурдагы абалына баа берүү маалыматтары, атап айтканда, КНМК-талдоонун натыйжалары көмөк көрсөтүшү мүмкүн.

Стратегияны иштеп чыгуу үчүн төмөнкү маселелерди чечүү зарыл:

- жергиликтүү жамааттын күчтүү жактары кандай жана аларды кантип пайдаланууга болот?
- жергиликтүү жамааттын начар жактары кандай жана аны кантип азайтууга болот?
- жергиликтүү жамаатты өнүктүрүү үчүн кандай мүмкүнчүлүктөр бар жана аларды кантип пайдаланууга болот?
- жергиликтүү өнүктүрүү келтирилген коркунучка эмне каршы тура алат?

Ушунун негизинде стратегиялык альтернативалардын тизмеси түзүлөт. Бул альтернативалар салыштырылат, андан кийин стратегиялар иштелип чыгат, алар көз карашты жүзөгө ашырууга, миссияга жана жергиликтүү жамааттын жалпы максаттарына жетишүүгө көмөк көрсөтөт.

Альтернативалык стратегияларды талдоо төмөнкү суроолорго жооп берүүнү камтыйт:

- Негизги мүмкүнчүлүктөр пайдаланылабы?
- Салыштырамлуу артыкчылыктар пайдаланылабы?
- Жергиликтүү тургундардын керектөөлөрү толук канааттандырылабы?

4-кадам. Стратегияны жүзөгө ашыруу “ал кантип жүзөгө ашырылат?” деген суроого жооп берүүнү талап кылат. Ошондуктан жергиликтүү өнүктүрүү максаттарына жетишүү жана тийиштүү милдеттерди чечүү үчүн жумушчу топ иш-чаралардын пакетин же программаны – стратегиялык планды иштеп чыгат. Бул планда/программада каралган чараларды жүзөгө ашыруу өнүктүрүү стратегиясынын белгиленген максаттарына этап боюнча жетишүүнү камсыз кылууга тийиш.

Стратегиялык пландын мазмуну милдеттер менен аныкталат. Иш-чаралар ар түрдүү болушу мүмкүн, бирок алар ачык-айкын жана реалдуу болушу керек. Иш-чаралардын бир бөлүгүн долбоорлор жана бизнес-пландар түзүшү мүмкүн. Стратегиялык пландын иш-чаралары айыл өкмөтүнүн жыл сайын иштелип чыккан социалдык-экономикалык өнүктүрүү программасынын жана жергиликтүү жамааттын башка уюмдарынын жылдык пландарынын чегинде конкреттештирилет.

4. *Стратегиялык планды талкуулоо жана кабыл алуу этабы.* Стратегиялык планды даярдоо процессинде жумушчу топ жыйналыштарды жана жолугушууларды өткөрөт. Эң оболу алар жергиликтүү жамааттын максаттуу топтору - ӨЭУлардын, жеке сектордун өкүлдөрү жана башка таламдаш топтор менен стратегиялык пландын биринчи вариантын *талкуулоого* тийиш.

Талкуунун натыйжасына жараша стратегиялык пландын баштапкы вариантына түзөтүүлөрдү киргизүү зарылчылыгы пайда болушу мүмкүн. Стратегиялык пландын жакшыртылган варианты калк арасында жалпы талкуулоого жатат. Келип түшкөн сын-пикирлер жана сунуштардын натыйжасында жеткире иштелип чыккан вариант жергиликтүү жамааттын Курултайына коюлушу мүмкүн. Анда делегаттар айткан сунуштар эске алынууга тийиш. Андай кийин айылдык кеңештин сессиясында стратегиялык пландын биротоло варианты талкууланат жана бекитилет.

5. Андай кийин стратегиялык планды жүзөгө ашыруу этабы башталат. Кабыл алынган планды жүзөгө ашыруу жергиликтүү жамааттын ар кандай уюмдарынын түрдүү иш-тиктүү аракеттерин, ар түрдүү ресурстарды пайдаланууну талап кылат. Айыл өкмөтү стратегиялык планды жүзөгө ашыруу процессинин бардык катышуучуларынын ишине багыт берип жана координациялайт.

Жергиликтүү жамааттарды өнүктүрүүнүн стратегиялык планы жетектөөчү башталыш болуп саналат, жергиликтүү жамааттын бардык пландары, айыл өкмөтүнүн аймагында демилге кылынган жана жүзөгө ашырылган башка иш-чаралар ага ылайык келүүгө

тийиш. Стратегиялык пландан айыл өкмөтүн, б.а. ЖӨБ органдары гана эмес, ошондой эле жергиликтүү жамааттын башка структураларын – коомдук уюмдарды, жеке секторду жана башкаларды социалдык-экономикалык өнүктүрүүнүн ар жылдык пландары/программалары келип чыгат.

Стратегиялык планды жүзөгө ашыруунун жүрүшүнө көз салынып турат, ал эми алынган натыйжага баа берилет (мониторинг этабы). Бул иш 2-этаптын – талдоо жана баа берүү ишине окшош. Өзгөрүп турма ички жана тышкы шарттарды талдоону, ошондой эле мониторинг жана баа берүүнүн маалыматтарын эске алуу менен өнүктүрүүнүн мурда кабыл алынган стратегиясы түзөтүлүшү, тийиштүү пландарга өзгөртүүлөр киргизилиши, ал түгүл жаңы стратегия пайда болушу мүмкүн.

ЖӨБ органдары стратегиялык планды жүзөгө ашыруунун жүрүшү жөнүндө маалыматты туруктуу гана угуп турбастан, ошондой эле анда белгиленген иш-чараларды жүзөгө ашырууга көмөк көрсөтүшү керек. Мониторингдин натыйжасы боюнча зарылчылыгына жараша мурда кабыл алынган стратегиялык планга өзгөртүүлөрдү жана толуктоолорду киргизүү жөнүндө чечим кабыл алынат.

Бул жагынан алганда жергиликтүү өнүктүрүүнүн стратегиялык планы жергиликтүү коомдук саясатты калыптандыруунун жана жүзөгө ашыруунун натыйжалуу куралы болуп саналат.

**Ошондуктан стратегиялык план:**

1. Узак мөөнөттүү келечекке жергиликтүү жамаатты өнүктүрүүнүн мүнөзүн жана негизги багыттарын аныктай тургандыгын.
2. Ар кандай уюмдардын макулдашылган аракеттерин камсыз кылып, алардын өнөктөштүгүнө жана жергиликтүү өнүктүрүүнүн жалпы максаттарына жетишүүгө катышуусуна көмөк көрсөтө тургандыгын.
3. Жамааттын чектелүү ресурстарын жакшылап бөлүштүрүүгө көмөк көрсөтө тургандыгын.
4. Учурда долбоорлорду жана бизнес-пландарды иштеп чыгуу жана жүзөгө ашыруу менен байланышкан милдеттерди чечүү боюнча ачык-айкын аракеттерди жасоону талап кыла тургандыгын.
5. Бул курчап турган чөйрөнүн өзгөрүшүнө жооп кылуу боюнча үзгүлтүксүз процесс экендигин эстен чыгарбоо керек.

### 3. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮ СТРАТЕГИЯСЫН ИШТЕП ЧЫГУУНУ УЮШТУРУУ

*Жакшы башталыш – ийгиликтин жарымы*

Платон

#### 3.1. Жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгууга ким демилгечи болот?

Мындан мурунку темадагы материалдардан көрүнүп тургандай, жергиликтүү жамааттарды өнүктүрүүнү стратегиялык пландаштыруу бир катар уюштуруу маселелерин алдын ала чечүүнү талап кылган татаал процесс экендигин айтып турат.

Адегенде ЖӨБ органдары, мисалы, айыл өкмөтү өз аймагын комплекстүү социалдык-экономикалык өнүктүрүү үчүн тикелей жоопкерчиликтүү аткаруучу-тескөөчү орган катары стратегиялык планды иштеп чыгуу зарылчылыгы жөнүндө чечим кабыл алып жана анын убактылуу чектерин так аныктоого тийиш. Андан кийин стратегиялык пландын долбоорун иштеп чыгуучулардын тобунун жекече курамын аныкташы жана аны иштеп чыгуунун план-графиктин макулдашууга жана бекитүүгө тийиш.

Ушунун бардыгы жергиликтүү жамааттардын жана башка уюмдардын көзүнчө жергиликтүү өнүктүрүү маселелерин чечүү боюнча ЖӨБ органдарынын ниеттеринин олуттуулугун көтөрөт.

#### 3.2. Жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын ким иштеп чыгат?

Жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгуу боюнча ишти уюштуруунун негизги учуру болуп ал процеске жергиликтүү жамааттардын бардык кызыкдар тараптарынын катышуусу үчүн шартты камсыз кылуу саналат. Ошол эле учурда стратегиялык пландын долбоорун даярдоо боюнча практикалык ишти чакан топ аткарат.

Ушул себеп боюнча 10го жакын кишиден стратегиялык пландаштыруу боюнча жумушчу топту (комиссияны) түзүү сунуш кылынат. Бул топ стратегиялык планды иштеп чыгуу жагында тикелей иш жүргүзөт. Ал топко жергиликтүү жамааттын негизги топтору жана анын жашоо турмушунун (экономика, социалдык чөйрө ж.б) негизги секторлорунун кириши зарыл. Ал топтун курамына аялдар жана айылдык кештин депутаттарынын кириши жакшы болот. Стратегиялык пландаштыруу тобунун мүмкүн болуучу курамы 3.1-таблицада көрсөтүлгөн.

3.1-таблица. Стратегиялык пландаштыруу тобунун болжолдуу курамы

ФАЖ	Иштеген жери жана кызмат орду	Жоопкерчилик сектору	Депутаттар	Жынысы
1.		Координациялоо	+	э
2.		Чакан бизнес	-	э
3.		Бизнес	+	э
4.		Билим берүү	-	э
5.		Медицина	-	а
6.		Билим берүү	+	а
7.		Инфраструктура	+	э
8.		ӨЭУ/жашоо чөйрөсү	-	э
9.		Катчылык	-	а

Стратегиялык пландаштыруу тобунун мүчөлөрүн тандап алуунун критерийлери болуп жергиликтүү шарттарды билүү, ачыктык, өз убактысынын бир бөлүгүн жана күч-аракетин ушул процесске жумшоо мүмкүнчүлүгү саналат. Стратегиялык пландаштыруу тобунун мүчөлөрү төмөнкүдөй жөндөмдүүлүктөргө ээ болушу керек:

- маалыматтарды чогултуу жана талдоо;
- маселелерди таап жана аларды кеңири социалдык жана экономикалык контекстке коюу;
- реалдуу максаттарды калыптандыруу жана коюу;
- адаттан башкача ой жүгүртүү, новатордук чечимдерди издөө жана табуу;
- өз ишинин натыйжасын так жана таасын, оозеки жана жазуу жүзүндө билдирүү.

Ийгиликтүү иштөө үчүн бул топтун мүчөлөрү стратегиялык пландаштыруунун базалык билимдерине жана жөндөмдүүлүктөрүнө ээ болушу керек. Билим жана жөндөмдүүлүк деңгээлин алар тийиштүү аныктама-методикалык адабияттарды, башка жергиликтүү жамааттардын тажрыйбасын үйрөнүү же ар кайсы уюмдар жүргүзүп жаткан тийиштүү тренингдерге катышуу аркылуу жогорулата алат.

### 3.3. Иштин жумушчу план-графи

Стратегиялык пландаштыруу тобун түзүү менен бир учурда айыл өкмөтүнүн башчысы стратегиялык планды иштеп чыгуу процессинин негизги этаптарын баштан аяк камтыган жумушчу план-графигин бекитүүгө тийиш. Тажрыйба стратегиялык пландын долбоорун иштеп чыгуу үчүн орто өлчөмдөгү айылдык жамаат үчүн 2-3 ай талап кылынат.

Бул план-графикте төмөнкүлөр чагылдырылууга тийиш.

1. Жумушчу план-графигин иштеп чыгууда жергиликтүү жамааттардын ар кайсы секторлорунун өкүлдөрүн идеяларды сунуш кылууга жана стратегиялык планды иштеп чыгуунун ар бир этабында аны сын көз менен кароого кантип тартуу керектигин чечүү зарыл. Бул жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгуучулардын топтору маселени таасын түшүнүп жана жергиликтүү өнүктүрүүнүн аспектилерин туура кабылдоосу үчүн керек.

Бул үчүн стратегиялык планды иштеп чыгуу жөнүндө чечимдерди түздөн-түз кабыл алуудан кийин стратегиялык планды иштеп чыгуучулардын тобунун мүчөлөрүнүн негизги адамдар жана жергиликтүү жамааттын кызыккан мүчөлөрү менен жолугушуусун өткөрүү сунуш кылынат.

Бул жолугушууга айылдык кеңештин депутаттары, бөлүмдөрдүн, коммуналдык ишканалардын жетекчилери, ӨЭУлардын, жамааттык коомдордун мүчөлөрү жана кварталдык комитеттердин жана/же коомчулуктун аймактык кеңештеринин жетекчилери катышууга тийиш. Мындай жолугушуу айыл өкмөтүнүн башчысынын төрагалыгы астында өткөрүлүүгө тийиш. Бул жолугушуунун милдети – жергиликтүү жамааттын өкүлдөрүн жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгуу чечими жана аны жүзөгө ашыруу планы менен тааныштыруу, бардык кызыкдар мүчөлөрдү колдоону камсыз кылуу жана жергиликтүү жамааттын мүчөлөрү стратегиялык планды иштеп чыгуу процессине кантип тартылышы керек экендигин талкуулоо болуп саналат. Бул жолугушуу жамааттын аймагында иштеп жаткан ар кандай уюмдардын жетекчилеринен жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясынын долбоорун иштеп чыгуу үчүн маанилүү идеяларды, сунуштарды жана башка маалыматтарды алуу мүмкүнчүлүгүн берет.

2. Эң башынан эле жергиликтүү шарттар үчүн татаалдыктын жана деталдыктын кайсы деңгээли кыйла ылайыктуу экендигин чечүү зарыл.



Айылдык жамааттарды өнүктүрүүнүн стратегиялык планы, эреже катары, 15-20 барактан турган анча чоң эмес документ болуп саналат, анда:

- жамаат 5-7 жылдан кийин кандай болууга тийиш экендиги таасын көрсөтүлүүгө;
- өнүктүрүүнүн негизги маселелери жана артыкчылыктары аныкталууга;
- жалпы максаттар менен милдеттер кыскача, бирок омоктуу баяндалууга;
- максаттарга жетүүнүн жана милдеттерди чечүүнүн жолдору сапаттуу сүрөттөлүүгө;
- практикалык аракеттердин программасы так аныкталууга тийиш, алар стратегиянын максаттарына жетишүү үчүн жүзөгө ашырылууга тийиш.

3. Жергиликтүү өнүктүрүүнүн стратегиялык планы жергиликтүү жамаат үчүн негизги секторлордо – социалдык чөйрөдө, экономикада, инфраструктурада ж.б. жашоо турмуштун кыйла маанилүү аспектерин камтууга тийиш.

4. План-графиктин алгачкы кадамы айыл өкмөтүнүн учурдагы социалдык-экономикалык абалынын деңгээлине, өнүгүүнүн колдо бар шартын жана негизги маселелерди талдоо жасоо жана баа берүү менен баяндаманы даярдоону кароо зарыл.

#### **Окутуучулар үчүн комментарий:**

Ушул теманы өтүүдө “жергиликтүү жамааттын КНМК-талдоосу” көнүгүүсүн өткөрүү сунуш кылынат.

1. Тренингдин катышуучуларына өз айыл өкмөттөрүнө ылайыктуу төрт тизмени – жергиликтүү жамааттын күчтүү жана начар жактарын, ошондой эле анык мүмкүнчүлүктөрүн жана коркунучтарын түзүү сунуш кылынат.
2. Бул маалыматтар жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгуу боюнча кийинки иштерде алынган натыйжаны пайдалануу үчүн өзүнчө плакатта көрсөтүү сунуш кылынат.
3. Бул көнүгүүнүн жардамы менен жергиликтүү өнүктүрүү үчүн маселелер жана ресурстар жөнүндө катышуучулардын түшүнүгү кеңейет.

## 4. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮНҮН КЕЛЕЧЕКТЕ КААЛАГАНДАЙ КЕЛБЕТИН КАЛЫПТАНДЫРУУ

*Эгер Сиз келечек жөнүндө ойлонбосоңуз, анда Сизде келечек болбойт.*

Джон Голсуорси

### 4.1. Келечектин каалагандай келбети же келечектин көрүнүшү деген эмне?

Жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын тикелей иштеп чыгуу жергиликтүү жамаат жетүүнү көздөгөн негизги максатты калыптандыруудан башталат. Айылда, поселкада же шаарда жашоонун жергиликтүү жамааттын мүчөлөрү каалагандай шартын түзүү ошондой максат болуп саналат. Мындай каалоо келечектин *келбети же көрүнүшү* деп аталат.

Эгерде жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясы боюнча иштин башталышында жамааттын тургундары кандай келечекти курууну каалап жаткандыгы аныкталбаса, анда кийин бул маселе планды иштеп чыгуунун жана жүзөгө ашыруунун жүрүшүндө кайра-кайра пайда болуп, ал эми бардык программалаштырылган аракеттер кырдаалды түптөмөсүнөн бери өзгөртүүгө алып келет. Мындай стратегия калк тарабынан колдоого алынышынын мүмкүнчүлүгү өтө аз!

Андан тышкары, жамаат жактырган калктуу конуштун келечектеги каалагандай келбети жок болсо биз бүткүл муниципалдык шериктештиктин эмес, бар болгону жергиликтүү бийликтердин аракеттенүү стратегиясына гана ээ болобуз. Демек, жергиликтүү шериктештиктин ресурстары эмес, жергиликтүү бюджеттин жарыбаган каражаттары бул стратегияны жүзөгө ашыруу ресурстары болуп калат.

Бирок мындай деген мыйзам ченемдүү суроо туулат: калктуу конуштун бардык тургундарынын өз шаарын, поселкасын же айылынын келечекте кандай болушун көргүсү келгендигин билүү үчүн алардын ар башка пикирлерин кантип таасын аныктоого жана эске алууга болот?

Батыш демократиясынын өлкөлөрүндө бул суроонун жообу жөнөкөй: калк өз өкүлдөрүн ЖӨБ органдарына шайлайт, ал эми аймакты өнүктүрүү стратегиясын аныктоо боюнча чечимди ошол эл тарабынан шайлангандар кабыл алат. Аларда калк бийлик органдарындагы мандатты аларга берүү менен аларга саясий чечимдерди кабыл алууга укугун да берет деп эсептелет.

ЖӨБдүн тажрыйбасына саясий чечимдерди кабыл алуу маселеси боюнча калк менен макулдашуунун жөнөкөй жана таасын жол-жоболорунун болушун талап кылган күндөлүк демократия механизмдери али киргизиле элек биздин шартта мындай мамиленин өзү каалаган келечекке кирет.

Эгерде калктын пикирин суроодо алар карама-каршылыктуу экендиги аныкталса жана алардын бирдиктүү маңызыдык ыңгайга бириктирүүгө мүмкүн болбосо эмне кылуу керек? - деген дагы бир маселе кыйла курч турат. Анткени калктын социалдык таандыктыгы, суроо-талаптары, табити жана муктаждыктары ар түрдүү. Ошого жараша келечектин келбети да ар түрдүү болот, ал мындай болгондо башкы максат катары чечмеленет, ал эми максат так, ачык-айкын түшүнүк. Андай болгондо эмне кылуу керек?

Бул суроого коомдук саясат (public policy) технологиясы жооп берет, ал чаржайыт пикирлерди бардыгына жага турган бир бүтүнгө бириктирет. Бул технология ар кандай топтордун (бийлик, бизнес, жарандык коом – ушул классификациядагы адамдардын чакан топтору) таламдарын аныктоону жана макулдашуунун талап кылат.

Ошондуктан стратегияны иштеп чыгуу боюнча жумушчу топтун мүчөлөрүн тандоо зор мааниге ээ болот.

Келечектин көрүнүшүн калыптандыруу стратегиялык пландын саясий компонентти, башкача айтканда рационалдык категорияга кирбеген, жамааттын ар кайсы курамынын (аймактык, социалдык, кесиптик ж.б.) жана бүтүндөй жергиликтүү жамааттын эркин билдирген документ болуп саналат.

## 4.2. Каалаган келечекти калыптандырууга талаптар

Жергиликтүү жамааттын каалаган келечектин келбети (келечектин көрүнүшү) – стратегиянын маанилүү элементи, стратегияны курууда таяна турган анын негизги тиреги. Ошондуктан аны баяндоо белгилүү параметрлерге ылайык келүүгө тийиш.

*Биринчиден*, ал калк үчүн түшүнүктүү, анын менталитетине жакын болууга тийиш. Ага жасалмалуулукту берген четөлкөлүк татаал сөздөр жана сөз айкаштарын пайдалануу алгылыксыз. Жөнөкөй, түшүнүүгө боло турган сөздөр – бул баяндоо кыйла табигый жана жатык болгон курулуш материалы.

*Экинчиден*, келечектин көрүнүшү жергиликтүү жамааттын мүчөлөрүн жигердүү турмуштук позицияга шыктандырып, аймакты өнүктүрүүнү долбоорлоого жана долбоорлорду жүзөгө ашырууга чогуу катышууга үрөөгө тийиш.

*Үчүнчүдөн*, баяндоонун кыскача болушу жакшы.

*Төртүнчүдөн*, баяндоо карама-каршылыктуу элементтерден турбоого тийиш. Мисалы, келечектин мындай көрүнүшү өтө таң калыштуу көрүнмөк: “А шаары – курорттук жана болот эритүү өнөржайынын ири борбору”. Эгерде шаарда оор өнөржайы өнүгүп жатса, ал жерде курорттун болушу болбогон нерсе экендиги түшүнүктүү.

*Бешинчиден*, көрүнүш реалдуу, алыскы келечекте болсо да жеткидей болушу керек.

*Алтынчыдан*, көрүнүш ошол калктуу конуш үчүн мүнөздүү болууга тийиш. “Курорттук шаар” же “өнөржай борбору” сыяктуу баяндоо жалпы мүнөздө болот жана ошол жерге анча “коошо” бербейт.

2002-2003-жылдары Кыргызстандын бир катар кичи шаарларда жасалган келечектин көрүнүшүн баяндоонун мисалдары булар.

**Кант** – экономикалык жактан өнүгүп бараткан, маданияттуу, көркөмдүү шаар – Ысыката районунун борбору.

**Майлууусуу** күнөстүү, өнөржайлуу, маданияттуу шаар.

**Карабалта шаары** – көп улуттуу жергиликтүү жамааттар колдоого алган, жогорку деңгээлдеги коомдук кызмат көрсөткөн жана жашоого өтө ыңгайлуу, динамикалуу өнүгүп жаткан өнөржай жана коммуникация борбору.

**Кызылкыя** – көп улуттуу жергиликтүү жамааттар колдоого алган, жогорку деңгээлдеги коомдук кызмат көрсөткөн жана жашоого өтө ыңгайлуу, динамикалуу өнүгүп жаткан өнөржай жана коммуникация борбору.

**Чолпоната** – жакшы өнүккөн курорттук шаар, Ысыккөлдүн жээгинде жайгашкан Кыргызстандын эларалык туристтик борбору.

**Каракөл** – сервисттик тейлөө деңгээли жогору жана жергиликтүү ресурстарды натыйжалуу пайдаланылган гидрокуруучулардын жана энергетиктердин жаш шаары.

**Ташкөмүр** – экономикалык жактан өнүккөн, ыңгайлуу жана инвестицияга жагымдуу шаар.

**Карасуу** – соода-өнөржай, экономикалык жактан өнүккөн, ыңгайлуу шаар.

**Токмок** – жагымдуу инвестициялык шарты бар, атаандашууга жөндөмдүү соода-өнөржай потенциалга ээ, шаардык үчүн татыктуу жашоо жана ыңгайлуу чөйрөсү бар “Улуу Жибек жолундагы” шаар.

**Нарын шаары** – Улуу Жибек жолунда жайгашкан, инфраструктурасы жана кызмат көрсөтүү чөйрөсү өнүккөн эларалык туризмин, транспорт жана билим берүү борбору.

Калктуу конуштун келечегинин көрүнүшүн баяндоо айрым учурда көп сөздүү да болушу мүмкүн. Бул жагынан алганда жалпы кабыл алынган эрежелер болбойт, анткени өзалдынча башкаруу иш-аракеттеги белгилүү өзалдынчалуулукту, анын ичинде стратегияны иштеп чыгууда өзалдынчалуулукту билдирет. Мисалы, Клайпеда шаарынын (Литва) келечегинин көрүнүшү бир гана омоктуу сөз менен эмес, бир нече элементтердин синтезинен турган.

Клайпеданын көрүнүшүнүн кыйла маанилүү аспектери:

1. Өлкөнүн деңиз жээгиндеги кыйла маанилүү шаары, деңиз мамлекетти катары Литванын символу.
2. Транспорттун ар кандай түрлөрү (деңиз, темиржол, автомобиль, аба) менен жүк ташуунун борбору.
3. Өнөржай, транспорт, ишкер, билим берүү, илимий жана саясий активдүүлүктүн региондук борбору.
4. Жергиликтүү калк, ошондой эле башка жактан келгендер үчүн өтө ыңгайлуу жана жагымдуу жана жашоо турмуштун азыркы стандарттарына ылайык өнүгүп жаткан шаар.
5. Инвестицияларды тартуу менен бизнести өнүктүрүү үчүн жагымдуу шаар.

#### 4.3. Келечектин көрүнүшүн баяндоонун схемасы

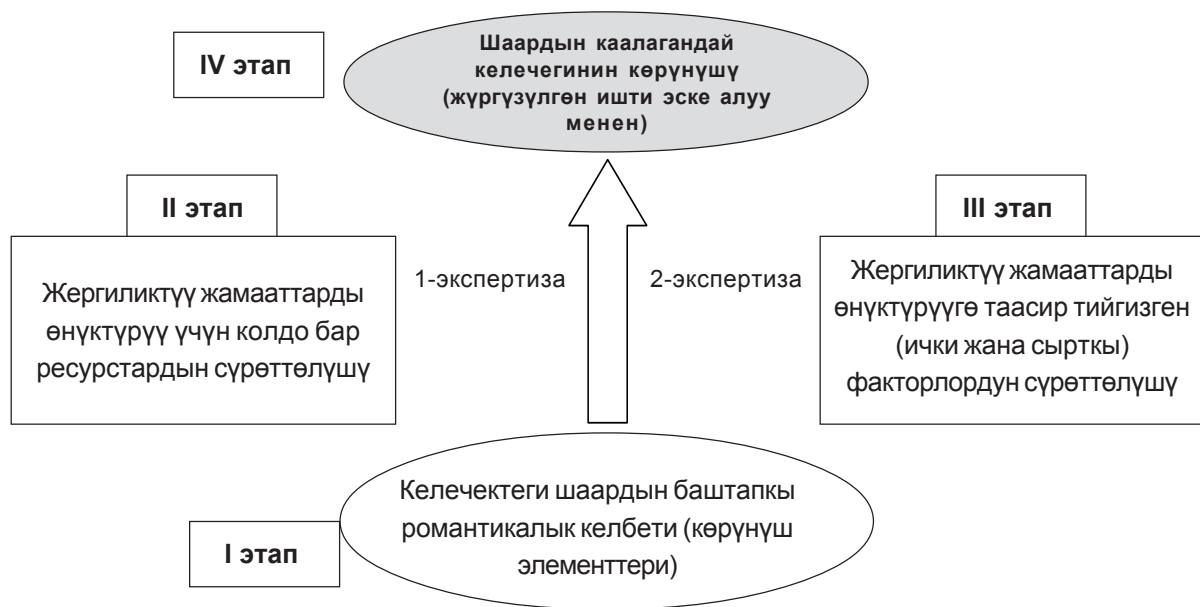
Келечектин көрүнүшүн баяндоого ар түрдүү мамилелер бар.

Ушул окуу куралында сунуш кылынган вариант Кыргызстандын 6 кичи шаарларында сынактан өткөн.

Ал төмөнкүлөрдөн турат. Көрүнүштүн долбоору курамы бийликтин шаардык өкүлчүлүктүү органынын чечими менен бекитилген демилгелүү топ тарабынан иштелип чыгууда.

Келечектин көрүнүшүн баяндоо төмөнкүдөй негизги төрт этаптан турат:

1. Каалаган келечектин элементтери же кереметтүү келечек;
2. Аймактын ресурстарынын сүрөттөлүшү жана баштапкы экспертиза;
3. Аймакты өнүктүрүүгө таасир тийгизген факторлор;
4. Келечектин көрүнүшү.



4.1-сүрөт. Келечектин каалагандай көрүнүшүн калыптандыруу этаптары

1. *Аймактардын каалаган келечегине жетишүү боюнча жергиликтүү жамааттардын элестеткен күтүүлөрүн табуу.* Бул жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгуу боюнча иштин баштапкы этабы. Стратегиялаштыруу жагында иштеген топтун курамында ушул этапты жүзөгө ашырууда таламдардын ар башка топторунун: жергиликтүү кеңештин, ЖӨБдун өкүлчүлүктүү органдарынын, жергиликтүү мамлекеттик бийлик органдарынын, аймактык коомдук өзалдынча башкаруунун, бизнестин, өкмөттүк эмес уюмдардын ж.б. өкүлдөрүнүн болушу маанилүү. Андай болгон учурда коомдук саясат форматында каалаган келечектин таламдар боюнча макулдашылган варианты моделге салынат.

Адегенде демилгелүү мүчөлөрүнө өз шаарларынын тагдыры жөнүндө кыялданууга, алар кандай шаарда жашагысы келери жөнүндө ойлонууга сунуш кылынды. Мындай талкуулоонун натыйжасында келечектин бир катар сүрөттөлүштөрү алынган, алардын кээ бирөөлөрү кыйла реалдуу көрүнүп, башкалары өтө эле фантастикалуу болгон.

2. *Каалаган келечекке жетишүү жана каалаган келечекке жетишүүнүн реалдуулугуна таасир тийгизиши үчүн ресурстарды талдоо.* Ар кандай каалаган максатка жетишүү үчүн ресурстар керек. Бул эмне экендигин биз жакшы түшүнөбүз. Бирок күндөлүк турмушта ресурстарды жаңылыш түшүнүү көп жолугат. Кээде муну менен аймактагылардын бардыгын, ал түгүл иш жүзүндө пайдаланууга болбой тургандарды түшүнөбүз, анткени, өнүктүрүүнү долбоорлоочулардын аларды кантип пайдалануу керектиги жөнүндө түшүнүктөрү жок. Бул маанисинде алганда маселе ресурстарда эмес, али ресурстарга айлантуу мүмкүнчүлүктөрүндө экен.

Башка учурларда айыл өкмөтүнүн ресурстары деп акча жана материалдык-техникалык каражаттарды эске алуу менен өтө тар нерселер түшүнүлөт. Бирок ресурстарга материалдык эмес нерселер да кириши мүмкүн. Мисалы, ресурстар болуп билим, убакыттын болушу, калктуу конуштун темиржол, автомобиль, суу жол катнаштарына, администрациялык борборлорго жакын жайгашуусу, ошондой эле ишкер карым-катнаштардын, тааныштардын ж.б. болушу кызмат кылат.

## Ресурстар деген эмне?

**Ресурстар** (франц. ressource – көмөкчү каражаттар) – акча каражаттары, байлыктар, запастар, каражаттардын булактары, кирешелер. Мисалы, жаратылыш ресурстары, экономикалык ресурстар ж.б).

Чынында эле ар кандай буюмдар, материал, ошондой эле материалдык эмес предметтер ресурстар боло алат. Бирок, биричиден, ресурстар түшүнүгү жогоруда белгиленгендей, аларды пайдалануу технологияларынын жана механизмдеринин болушу менен ажыралгыс байланышта. Анткени, аймакта андай байлыктар, запастар, булактар болгон күндө да биз алар жөнүндө, эгерде биз аларга ээ болуп же аларды пайдалануу ыкмаларын билгенде гана айта алабыз.

Экинчиден, ресурстар түшүнүгү биз көздөгөн максаттан ажыралгыс. Ар бир максат үчүн өзүнчө, өзгөчөлүү ресурстар болот. Мисалы, үй куруу үчүн курулуш материалдары жана аспаптар, цемент, кыш, курулуш жыгачы ж.б. зарыл. Бирок бир да курулуш ансыз бүтпөй турган цемент илимий диссертация жазуу же сахнага чыгуу үчүн концерттик номер даярдоо үчүн эч керексиз. Бул жолу ресурстарга башка нерселер кирет.

Бирок көп учурда аймакты өнүктүрүүнү долбоорлоодо максат адамдардын жөн гана каалоосу боюнча эмес, ар кандай ресурстардын колдо болушуна негизденүү менен тандалат. Ошондуктан аймакты өнүктүрүү үчүн бизге кандай ресурс керек жана кайсынысы керек эмес экендигин алдын ала билүү өтө кыйын. Бир эле ресурс бүгүн кереги жок, ал эми эрте каалаган келчекти куруу үчүн зарыл болуп калат.

Ошондуктан стратегияны иштеп чыгуунун алдында аймакты өнүктүрүү үчүн мүмкүнчүлүктөр менен ресурстардын болушун иликтөө, ошол калктуу конуштун жана ага жамаатташ жаткан аймактын инвестициялык жагымдуулук индексин эсептеп чыгуу зарыл.

## Окутуучулар үчүн комментарий

Ушул теманы өтүүдө “Өнүктүрүү ресурстары” көнүгүүсүн өткөрүү сунуш кылынат. Тренингдин катышуучуларына жергиликтүү демилгелер жагындагы өз тажрыйбаларын эске түшүрүү, аймакты өнүктүрүүгө катышуу мисалдарын, анын ичинде бюджеттик каражаттарды колдонбостон келтирүү сунуш кылынат. Ага удаалаш эле материалды бекемдөө үчүн мисалдарды өзүнчө плакаттарга белгилеп коюу сунуш кылынат. Ушул көнүгүүнүн жардамы менен өнүктүрүү үчүн ресурстар жөнүндө катышуучулардын түшүнүктөрү кеңейтилет.

Кыргызстандын чакан шаарларынын биринде өнүктүрүү үчүн ресурс катары катышуучулар төмөнкүлөрдү көрүшкөн:

- Шаардын географиялык жактан ыңгайлуу жайгашуусу (Казакстан, область, дарыялар, Бишкек шаары);
- Өнөржай потенциалынын өнүгүшү;
- Эмгектик ресурстар;
- Социалдык инфраструктуранын өнүгүшү;
- Транспорттук түйүндөр (т/ж, автотр.);
- Атайын ишканалардын болушу;
- Коммуникациялык ресурстар (телеком, газета, Интернет-кафе, ТВ, радио);
- ӨЭУлардын болушу;
- Салыштырмалуу бейкут кырдаал (коомдук коопсуздук);

- Салыштырмалуу жаш калк;
- Экологиялык жагымдуу чөйрө;
- Жаратылыш ресурстары (артезиан суусу, карьерлер);
- Райондук маанидеги шаар;
- Бир пикирдештердин болушу (ТОСтор, активисттер);
- Россия Федерациясынын аскер-аба базасынын жана КМШ өлкөлөрүнүн коалициялык күчтөрүнүн дислокациясы (кыйыр кирешелер, демөөрчүлүк, кошумча жумушчу орундар);
- Коммуналдык менчик;
- Потенциалдуу демөөрчүлөрдүн болушу;
- Салык алынуучу база;
- Суу менен камсыз кылуу (ирригациялык тармак);
- Шаардык бюджет (өсүүгө карай тенденция);
- Билим берүү мекемелеринин тармактарынын өнүгүшү;
- Өнүккөн соода тармактары;
- Интеллектуалдык ресурс;
- Коммерциялык кызматтардын болушу (газдаштыруу, канализация ж.б.);
- Социалдык жактан коргоо.

Келтирилген ресурстардын толук эмес тизмесинен көрүнүп тургандай, алдын ала көнүгүүлөрдү өткөрүүдөн кийин демилгелүү топтордун мүчөлөрү өнүктүрүү үчүн бирден бир ресурс катары жергиликтүү бюджеттин каражаттарын келтирген жок. Ал түгүл, тренингдер өткөрүлгөн бир дагы шаарда катышуучулар аймактардын жалпы ресурстарынын тизмесинде биринчилердин катарына финансылык ресурстарды коюшкан жок.

Аймактын ресурстарын түгөлдөөнүн жардамы менен шаардын, поселканын, айылдын келечегинин көрүнүшүнүн элементтеринин баштапкы топтомунун реалдуулугуна баштапкы экспертиза жүргүзүлөт.

Муну менен бир учурда эле аймактарда орун алган маселелердин негизинде каалаган келечектин элементтерине экспертиза жүргүзүү сунуш кылынат.

Мындай болгондо маселе деп эмнени түшүнөбүз? Эгерде ресурстар – каалаган абалга жетишүүгө жардам бере турган нерсе болсо, анда маселе – бул ага жетишүүгө мүмкүнчүлүк бербей турган нерсе. Ошондуктан маселени да каалаган келечекти баяндоодо кароо зарыл.

#### **Окутуучу үчүн комментарий**

Аныкталган ресурстардын жардамы менен келечектин келбетинин баштапкы элементтерин экспертизалоону баллдык система боюнча жүргүзүү сунуш кылынат, анткени бул каалаган көрүнүшкө жетишүүнүн реалдуулугуна кыйла так аныктоого мүмкүнчүлүк берет.

3. *Аймакты өнүктүрүүгө таасир тийгизүүнүн тышкы жана ички факторлорун талдоо.* Андан ары аймакты өнүктүрүүгө таасир тийгизген факторлорду сүрөттөөнүн негизинде каалаган келечектин иштелип чыккан элементтеринин бирин экспертизалоо сунуш кылынат.

Таасир тийгизүү факторлорун классификациялоону же илдетүү үчүн аларды негизги жети топко бөлүү менен стандарттуу схеманы пайдалануу сунуш кылынат:

- **жаратылыш-климаттык** (табигый ресурстар, климат);
- **экономикалык-географиялык** (шаардын ири агломерацияларга, темиржол станцияларына, автовокзалдарга, аэропортторго ж.б. карата жайгашуусу);
- **аймактык-саясий** (аймактын администрациялык статусу, ченемдик укуктук чөйрө, салык эрежелери ж.б.);
- **экономикалык** (экономикалык потенциал);
- **маданий-тарыхий** (мадний мурастар, салт);
- **социалдык-маданий** (эмгек ресурстары, кадрлардын кесипкөйлүгү, маданият жана билим берүү мекемелери, жүрүш-туруш ченемдери, демилгелер ж.б.);
- **социалдык-экономикалык** (статистикалык көрсөткүчтөр).

Сүрөттөлгөн таасир тийгизүү факторлорунун негизинде биротоло экспертиза жүргүзүлүп жана жогоруда баяндалган параметрлер боюнча каалаган келечек калыптанат.



## 5. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮНҮН АРТЫКЧЫЛЫКТАРЫ

### 5.1. Жергиликтүү өнүктүрүүнүн артыкчылыктары деген эмне?

Ар кандай аймакта толгон-токой проблемалар бар. Алардын бир бөлүгү аймактын бардык жергиликтүү жамааттарына, башкалары тургундардын чакан топторунун кызыкчылыктарына тиешелүү. Чындыгында адамдардын ыңгайлуу жашоо шартына жетишүү үчүн бардык ошол маселелерди чечүү керек. Бирок иш жүзүндө ал үчүн дайыма эле мүмкүнчүлүктөр, жогоруда биз белгилеп кеткендей, ресурстар боло бербейт.

Ошондуктан, колдо бар ресурстарга негизденүү менен орун алган маселелердин ичинен эң шашылышын, же кыйла маанилүүсүн тандап алуу жана аларды биринчи кезекте чечүү керек. Кайсы маселелерди биринчи кезекте чечүү керек, жана жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясы жооп берет деген суроолор, ал эми кыйла маанилүү маселелерди чечүү боюнча күч-аракеттерди жумшоо багыты жергиликтүү өнүктүрүүнүн артыкчылыктары деп аталат. Башкача айтканда, мында жергиликтүү масштабда кыйла маанилүү маселелер тандап алынат.

Латынчадан которгондо «приоритет» деген сөз “биринчилик” дегенди билдирет. Жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясына колдонууга карата ал башкы дегенди билдирет же башкалардын фонунда артыкча көрүнүп турат. *Өнүктүрүүнүн артыкчылыктуу багыттары – бул өнүктүрүүнүн биринчи кезектеги багыттары.*

Артыкчылыктар аларды жүзөгө ашыруу каалаган келечектин көрүнүшүнө курууга алып келгидей тандалат. Башкача айтканда, ушуга негизденүү менен жергиликтүү өнүктүрүүнүн артыкчылыктары – каалаган келечекке жетишүү боюнча жергиликтүү жамааттын күч-аракеттерин бириктирүүнүн биринчи кезектеги же башкы багыты.

### 5.2. Артыкчылыктарды кантип туура баяндоо керек?

Артыкчылыктарды сарамжалдуулук менен тандоо мүмкүн болушунча аз күч-аракет жумшап, көбүрөөк натыйжа алгыдай жүргүзүлүүгө тийиш. Стратегияны иштеп чыгуучунун чеберчилиги – натыйжалуулугу боюнча жагымдуу болгон минимум ресурстарды талап кылган иш чөйрөсүн табууда турат.

Иштин натыйжасы, күч-аракеттин жумшалышы башка тектеш маселелерди чечүүгө алып келген багыттарды табуу ойдогудай болор эле.

Жергиликтүү жамааттарда ресурстар анча көп болбогондуктан, анын артыкчылыктары да анча аз болбоого тийиш.

Артыкчылыктар кыйла ачык-айкын, эч кандай башаламан максаттарсыз баяндалууга тийиш. Мисал катары эки баяндалышты салыштырып көрүңүздөр: “Мейманкана бизнес жагында чакан бизнести өнүктүрүүнү колдоо” жана “Жергиликтүү ишкердикти колдоо”. Биринчисинде өнүктүрүүнүн ар башка катышуучулары: бизнес, бийлик, жарандык сектор биргелешкен күч-аракетин кайсы жакка жумшоо керектиги кыйла так сүрөттөлгөн. Экинчисинде кайсы бизнести колдоо керектигин аныктоо өтө кыйынчылыкка турат. Муну кантип жасоо керек? деген суроого да жооп берүү кыйын.

Тандалган артыкчылыктар ресурстар менен бекемделүүгө тийиш, андай болбогондо алар жаңылыш жолго түшүшү мүмкүн, алар көбүрөөк инвестицияларды (эмгектик, финансылык ж.б.) талап кылат, бирок, калк үчүн күтүлгөн пайда алып келбейт.

Ошондой эле келечектин көрүнүштөрү, артыкчылыктары карама-каршылыктуу болбоого тийиш. Мисалы, бир эле аймакта артыкчылыктар катары, айталы, курорттук-ден соолукту чыңдоо зоналарын тандап алуу жана муну менен бирге оор өнөржайын өнүктүрүү милдеттерин койбоо керек. Же тескерисинче, айылчарба өндүрүшчүлөрүн

колдоо жана продукцияны кайра иштетүү кубаттуулуктарын арттыруу сыяктуу артыкчылыктар жакшы жуурулушат.

Албетте, артыкчылыктар жергиликтүү жамаат менен өзара макулдашуу боюнча аныкталууга тийиш, анткени аймактын анча бай эмес ресурстарын бир артыкчылыкка жумшоо менен биз ал ресурстарды чечүү зарыл болгон башка маселелерден алагды кылабыз.

Артыкчылыктар келечектин көрүнүшүн баяндоо технологиясы менен бирдей баяндалат. Бул аракеттерди ырааттуулук менен жасоого болот: адегенде келечектин көрүнүшүн, андан кийин ошол келечекке жетишүүгө багытталган өнүктүрүү артыкчылыктарын аныктоо зарыл.

Кыргызстандын кичи шаарларында өнүктүрүүнүн төмөнкүдөй артыкчылыктары түзүлгөн:

#### **Кант**

- Шаарды көрктөндүрүү.
- Маданий-билим берүү мекемелеринин системасын өнүктүрүү.
- Жоопкерчиликти жарандык жигердүүлүгүн жогорулатуу үчүн шарт түзүү.
- Чарба жүргүзүүчү субъекттерге көмөк көрсөтүү.

#### **Майлуусуу**

- Шаардын өнөржайын өнүктүрүү үчүн зарыл шарт түзүү.
- Шаарды көрктөндүрүү (жарык кылуу, жээктерди бекемдөө, жол салуу, инженердик коммуникацияларды реконструкциялоо ж.б.) .
- Маданий-денсоолукту чыңдоо комплекстерин өнүктүрүү үчүн шарт түзүү.
- Калкты активдештирүү, өкмөттүк эмес уюмдардын (марафондорду, ишенбилдиктерди) уюштуруу үчүн шарт түзүү.
- Инвестицияларды, гранттарды тартуу үчүн шарт түзүү.
- Чакан жана орто бизнести өнүктүрүүгө көмөк көрсөтүү.

#### **Чолпоната**

- Шаардын тышкы келбетин жакшыртуу.
- Курорттук-денсоолукту чыңдоо жана маданий-оюн-зоок комплекстерин өнүктүрүү, сервистик тейлөө деңгээлин көтөрүү.
- Маалыматтык артыкчылык.
- Шаардын турмушунда жана өнүгүшүндө калктын жана коомдук түзүлүштөрдүн маанисин жана жигердүүлүгүн жогорулатуу.
- Балдар жана жаштар менен иштөө.

#### **Кызылкыя**

- Экономикалык саясат.
- Жергиликтүү жамааттарды өнүктүрүүнүн финансылык негиздери.
- Инфраструктура жана муниципалдык менчик.
- ЖӨБдүн жана жергиликтүү жамааттын уюштуруу-укуктук негиздери.
- Социалдык-маданий чөйрө.
- Шаар - жашаганга өтө ыңгайлуу.

**Каракөл**

- Чакан жана орто бизнести өнүктүрүү (“Бишкек-Ош” автожолун бойлой сервис-тик тейлөө).
- Жазыкечүү айылынын Акшар көчөсүнүн калкын ичилүүчү таза суу менен камсыз кылуу.
- Жергиликтүү ресурстарды пайдалануу боюнча жамааттардын демилгелерин колдоо.
- Шаарды көрктөндүрүүнү, жашылдандырууну жана тазалоону жакшыртуу.

**Токмок**

- Шаардык жергиликтүү өзалдынча башкаруунун жана жамааттардын торолушу.
- Шаардын инфраструктурасы жана туракжай фонду.
- Экономика жана бизнес.
- Бюджет, финансы жана салыктар.
- Социалдык-маданий чөйрө.
- Шаар чөйрөсүн жакшыртуу.

**Нарын**

- Жергиликтүү өзалдынча башкаруунун жана жергиликтүү жамааттардын уюштуруу маселелери.
- Шаардын инфраструктурасы.
- Финансы-экономикалык саясат.
- Туризм жана спорт.
- Социалдык саясат.
- Көрктөндүрүү жана курчап турган чөйрө.

**Ташкөмүр**

- Өнөржай ишканаларынын кесиптик багытын өзгөртүү жана инвестицияларды тартуу жолу менен алардын ишин кайра жандандырууну жана өнүктүрүүнү колдоо.
- Чакан жана орто бизнести өнүктүрүүгө көмөк көрсөтүү.
- Шаардын инфраструктурасын өнүктүрүү.
- Көрктөндүрүү жана экология.
- Социалдык объекттерди жакшыртуу жана өркүндөтүү.
- Жарандык коомдун башын бириктирүү жана шаарды өнүктүрүү боюнча маселелерди чечүүгө катышуу үчүн калкты активдештирүү.

**Карасуу**

- Чакан жана орто ишкердикти, сооданы жана калкка кызмат көрсөтүүнү өнүктүрүү үчүн жагымдуу шарт түзүү.
- Инвестицияларды тартуу үчүн шарт түзүү.
- Шаардын калкын жана меймандарын тейлөө сапатын өнүктүрүү (сервистик кызмат көрсөтүү).
- Билим берүүнү, спорт жана туризмди өнүктүрүү.
- Шаардын инфраструктурасын өнүктүрүү.

### **Карабалта**

- Жергиликтүү өзалдынча башкарууну жана жарандык коомду өнүктүрүү.
- Инфраструктура жана муниципалдык чарба.
- Муниципалдык финансылар.
- Атаандашуучулук жана диверсифицирленген бизнес.
- Натыйжалуу социалдык саясат.
- Жашоо үчүн жагымдуу чөйрө.

Өз шаарынын өнүктүрүү стратегиясында Клайпада (Литва) шаарынын тургундары кандай артыкчылыктарды белгиледи экен.

### **Клайпеда (Литва)**

- Инвестициялык демилгелерди колдоо жана бизнести өнүктүрүү жолу менен калкты иш менен камсыз кылуу үчүн мүмкүнчүлүктөрдү түзүү.
- Бизнес, иштөө жана жашоо үчүн шарттарды жакшыртуу үчүн инфраструктураны өнүктүрүү.
- Шаар менен порттун ортосундагы интеграцияны күчөтүү.
- Туракжай курулушун өнүктүрүү жана анын сапатын жогорулатуу.
- Билим берүү, илим жана маданият чөйрөсүн өнүктүрүү.

### **Окутуучу үчүн комментарий**

Өнүктүрүүнүн макулдашылган артыкчылыктарын, алардын каалаган келечектин көрүнүшүнүн маңызына карата мамилеси боюнча толуктугун салыштырып көрүү сунуш кылынат: артыкчылыктарды жүзөгө ашыруу каалаган келечекке жетүүгө алып келеби?

Артыкчылыктардын баяндалышынын конкреттүүлүгүнө, ички карама-каршылыктуу эместигине жана келечектин көрүнүшүнө карата карама-каршылыктуу эместигине өзгөчө көңүл буруу керек.

Дагы бир маанилүү учур – артыкчылыктардын реалдуулугуна, жеткиликтүүлүгүнө, ресурстар менен бекемделишине талдоо жасоо.

## 6. КӨРҮНҮШТҮ ЖАНА АРТЫКЧЫЛЫКТАРДЫ ЖЕРГИЛИКТҮҮ ЖАМААТТАР МЕНЕН МАКУЛДАШУУ

### 6.1. Эмне үчүн каалаган келечектин көрүнүшүн жана өнүктүрүү артыкчылыктарын калк менен макулдашуу керек жана аны кантип жасоо керек?

Эгерде биз жергиликтүү жамаатты өнүктүрүүнүн стратегиясын иштеп чыгып жатсак, андай болгондо стратегиянын мазмунун аймактын тургундары менен макулдашуу зарыл. Болбосо жергиликтүү бийликтин ишинин стратегиясына ээ болобуз, ал ар дайым эле калктын күткөндөрүнө ылайык келе бербейт. Экинчиден, стратегияны жүзөгө ашыруу үчүн жергиликтүү бийликке ээ болот, ал аймактагы маселелердин бүткүл комплексин чечүү үчүн жетишсиз. Ошондуктан жамаат менен макулдашуу жергиликтүү бийлик үчүн тургундарды стратегияны жүзөгө ашырууга жигердүү катыштыруунун бирден-бир ыкмасы болуп саналат. Мындан муну канткенде кыйла натыйжалуу кылуу керек? деген суроо туулат.

Батыштын демократиялуу өлкөлөрүндө андай макулдашуунун жол-жоболору жана механизмдери эволюциялык жол менен иштелип чыккан, жана жергиликтүү бийлик өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгуу менен аны кандай кылуу керектигин ойлонбостон эле катышуунун жана макулдашуунун ушул форматына таянат. Эгерде өнүктүрүү маселелери бизнес-жамааттардын таламдарын козгосо, анда бийлик анын өкүлдөрү менен макулдашуу жүргүзөт. Ушундай эле учурларда башка таламдаш топтордун өкүлдөрү менен да консультациялар өткөрүлөт. Эгерде маселе ар кандай социалдык топтордун кызыкчылыктарына тиешелүү болсо, көп тараптуу консультациялар өткөрүлөт. Мунун натыйжасында жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясынын иштелип чыгышы калктын реалдуу суроо-талаптарына өтө ылайык келет, ал эми бийлик жергиликтүү жамааттардын мүчөлөрүнөн өзүнө союздаштарды табат.

Кыргызстанда жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгууга киришүү менен 2001-2002-жылдары демократиянын дүйнөлүк тажрыйбасын эске алуу менен стратегияны иштеп чыгууга коомчулуктун катышуусунун өзүнчө форматын иштеп чыгуу же жергиликтүү жамаат менен макулдашуу зарыл.

Макулдашуунун ушундай ыкмалары кыйла көп жолугат. Буга чыныгы маселелерди түгөлдөө үчүн бийликтин калк менен алар жашаган жеринде консультацияларды өткөрүү, майда-барат жергиликтүү маселелерди аймактык маселелерге ылайык келтирүү, тургундар менен бирдикте жергиликтүү калкты тынчсыздандырган жалпы маселелерди табуу кирет.

Тегерек стол сыяктуу көп тараптуу консультациялар бар, ал жерде ар кандай социалдык топтордун шаардагы, поселкадагы жана айылдагы маселелерге карата макулдашылган көз карашын иштеп чыгууга болот.

Жергиликтүү басмасөз беттеринде аймакты өнүктүрүү маселеси боюнча талаш-тартыштарды уюштуруу кыйла натыйжалуу болуп саналат. Бирок бул ыкма жалпыга маалымдоо каражаттары басылып чыккан жерлерге жакшы жана чакан калктуу конуштар үчүн анча ылайык келбейт.

Стратегияны иштеп чыгууда бул документтин мазмунун ар кандай масштабдагы аймактык жамааттар жана муниципалдык түзүлүштүн бүтүндөй жамааттары менен кадам сайын макулдашуу зарыл. Бүткүл ушул иш жумушчу же демилгелүү топ тарабынан же ошол аймакта бар болсо, жергиликтүү өнүктүрүү кеңеши тарабынан жасалууга тийиш.

Демилгелүү топ келечектин көрүнүшүнүн баштапкы долбоорун жана өнүктүрүү артыкчылыктарын иштеп чыккандан кийин алардын мазмуну жөнүндө бүткүл жергиликтүү жамаатты маалымдар кылуу жана ишти андан ары улантууга калктын жактыруусун алуу керек. Эгерде бийлик өнүктүрүүнүн жана каалаган келечектин көрүнүшүнүн мазмуну жөнүндө калк менен макулдаша албаса, стратегияны жана аны жүзөгө ашыруу планын андан ары иштеп чыгуунун эч кажети жок болот.

Коомдук угуулар эң ылайыктуу ыкма болуп саналат.

Коомдук угуулар – бул ачык иш-чара болуп саналат, аларды тигил же бул маселе боюнча кабыл алуу болжолдонуп жаткан чечимдердин мазмунун тургундар менен макулдашуу максатында жергиликтүү бийликтер уюштурат. Андан кийин калктын пикирин эске алуу менен бул чечимдер жеткире иштелип чыгышы мүмкүн.

Коомдук угуулар баардык каалоочулардын эркин пикир билдиришин караган “эркин трибуна” принциби боюнча өтөт.

Кыргызстанда коомдук угуулар 1990-жылдардын акырынан бери жүргүзүлүп келатат. Адегенде мындай угуулар бюджет маселеси боюнча болуп келген. 2002-жылы Жалалабат шаарында муниципалдык менчикти пайдалануу маселеси боюнча коомдук угуулар биринчи жолу өткөрүлгөн. Ал эми 2003-жылы алтын кичи шаарда (Кант, Майлуу-суу, Ташкөмүр, Каракөл, Чолпоната, Карасуу) жергиликтүү өнүктүрүүнүн артыкчылыктары боюнча коомдук угуулар өткөрүлдү.

Кыргызстанда ушул максатта курултайлар – формасы боюнча коомдук угууларга жакын коомдук иш-чаралар өткөрүлөт.

## 6.2. Коомдук угууларды же курултайларды кантип уюштуруу керек?

Коомдук угууларды уюштуруу татаал эмес. Бул үчүн кеңири жай тандоо керек. Эгерде чогулуш өткөрүү үчүн салт болуп калган зал жок болсо, аны клубда, мектептерде ж.б. жерлерде өткөрүүгө болот.

Өткөрүлө турган угуулар жөнүндө кулактандыруу ал иш-чара жөнүндө калкты толук маалымдар кылуу үчүн коомдук жайларга: аялдамаларга, ири соода борборуна ж.б. жайгаштырылат.

Кулактандыруунун тексти калк угууларда талкуулана турган чечимдин долбоорун күн мурдатан билсин үчүн маселенин маңызын түшүнгүдөй маалыматтан турууга тийиш.

Төмөндө үлгүлүк кулактандыруунун тексти келтирилет.

### УРМАТТУУ ТУРГУНДАР!

2005-жылы 17-январда саат 10.30да маданият Үйүнүн актылар залында коомдук угуулар өткөрүлөт, анда биздин айылдын келечектеги көрүнүшүнүн долбоору жана жергиликтүү өнүктүрүүнүн артыкчылыктары талкууланат.

Сиздер айткан пикирлердин, сунуштардын, эскертүүлөрдүн негизинде жергиликтүү өнүктүрүүнүн стратегиясы андан ары иштелип чыгат.

Угууларга айылдын жергиликтүү өзалдынча башкаруунун башчысы жана айылдык кеңештин депутаттары катышат.

Биз өз айылыбыздын келечегине кайдыгер болбогондордун бардыгын коомдук угууларга катышууга чакырабыз.

Өз келечегибизди жана өз балдарыбыздын келечегин биз өз колубуз менен курушубуз керек!

Угууларга кирүүгө эшик ачык!

**АЙЫЛ ӨКМӨТҮ ЖАНА ЖЕРГИЛИКТҮҮ КЕҢЕШ**

Угуулар төмөнкүдөй өткөрүлүшү мүмкүн. Сахнага муниципалитеттин башчысы чыгат, ал ошол иш-чараны өткөрөт. Республикалык жана областтык маанидеги шаарларда аткаруу органынын жетекчисинин жана жергиликтүү кеңештин төрагасынын функциялары бөлүнгөн, бул эки кызмат адамдары угууларды бирге өткөрүшү мүмкүн.

Адегенде бийликтин өкүлү иш-чаранын максаты жөнүндө угуулардын катышуучуларына айтып берет, алар менен бирге иш-чаралардын регламенти жөнүндө макулдашат. Ошол калктуу пункттагы социалдык-экономикалык кырдаал жөнүндө жана жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгуу боюнча иш жөнүндө да маалымат берүүгө болот. Андан кийин жумушчу (демилгелүү) топтун өкүлдөрү келечектин көрүнүшүнүн долбоору жана өнүктүрүүнүн артыкчылыктары жөнүндө кеңири маалымат берет.

Төрагалык кылуучу угуулардын жүрүшүн жөнгө салып, эркин пикир алмашууну камсыз кылат.

Айтылган сунуштарды жана эскертүүлөрдү эсепке алуу үчүн көрүнүктүү жерге үч чоң плакатты илүү керек.

Алардын биринчисинде чоң тамгалар менен каалаган келечектин көрүнүшүнүн долбоору жазылууга тийиш.

Экинчисине – өнүктүрүү артыкчылыктары жазылат.

Үчүнчү плакат коомдун пикирин эске алууга арналган. Ал “БИЗДИН СУНУШТАР” деп аталат. Талкуунун жүрүшү боюнча плакаттарга айтылган сунуштардын кыскача мазмундарын жазып туруу керек. Үчүнчү плакаттын аягына мэриянын (шаар башкармасынын, айыл өкмөтүнүн) байланышуу маалыматтарын жазуу керек, ал жакка тургундар өз сунуштары менен кайрыла алат. Плакаттар мамлекеттик жана расмий тилдерде, эгерде ошол аймакта башка улуттар же этностук топтор жыйнактуу жашаса – алардын тилинде жасалганы жакшы болот.

Жамааттар менен макулдашууда угууларда көрүнүштөрдү жана артыкчылыктарды талкуулоодон кийин калктан сунуштарды жыйноо үчүн кандайдыр-бир убакыт берүү маанилүү болуп саналат.

Ушул жол-жободон кийин гана келечектин көрүнүшүнүн жана өнүктүрүү артыкчылыктарынын долбоорлору жергиликтүү кеңештин депутаттарынын бекитүүсүнө сунуш кылынат.

Жергиликтүү жамааттар менен макулдашуунун башка варианты -келечектин көрүнүшүнүн жана өнүктүрүү артыкчылыктарынын долбоорлорун жергиликтүү жамааттын курултайында талкуулоо. Курултайды өткөрүүнүн эрежелери жергиликтүү жамааттардын өкүлдөрүнүн элдик курултайы жөнүндө типтүү жободо баяндалган жана жергиликтүү жамааттын уставында кеңири регламенттелген.

Андай болгондо талкуунун мазмуну коомдук угуулардагы талкуунун форматынан анча айырмаланбайт.

### **6.3. Келечектин көрүнүшүнүн жана өнүктүрүү артыкчылыктарын легитимдештирүү**

Коомчулук менен көрүнүштүн жана артыкчылыктардын долбоорлорун макулдашуудан кийин алар жергиликтүү бийликтин чечими менен жактырылууга тийиш. Кыргыз Республикасынын Конституциясынын талабына ылайык социалдык-экономикалык өнүктүрүү программалары жергиликтүү кеңеш тарабынан бекитилет. Ушуга байланыштуу жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясынын баштапкы компоненти катары келечектин көрүнүшү жана өнүктүрүү артыкчылыктары мыйзамдуу күчүнө кириши үчүн тийиштүү жергиликтүү кеңеш тарабынан бекитилүүгө тийиш.

Юридикалык тилде документке ченемдик укуктук актынын күчүн берүү легитимдештирүү (латындын *legitimus* деген сөзүнөн, бул мыйзамга ылайык, мыйзамдуу, укуктуу дегенди билдирет) деп аталат.

Бул адаттагы эле жол-жобо, ал ченемдик укуктук актыларды иштеп чыгууда жана бекитүүдө колдонулат. Ал республиканын мыйзамдарында, атап айтканда: “Ченемдик укуктук актылар жөнүндө”, “Жергиликтүү өзалдынча башкаруу жана жергиликтүү мамлекеттик администрация жөнүндө” мыйзамдарда, жергиликтүү кеңештердин регламенттеринде кеңири жазылган.

“Жергиликтүү өзалдынча башкаруу жана жергиликтүү мамлекеттик администрация жөнүндө” мыйзамдын талаптарына ылайык ушул маселе боюнча жергиликтүү кеңештин ченемдик укуктук акты болуп токтому саналат.

Келечектин көрүнүшү жана өнүктүрүү артыкчылыктары бекитиле турган жергиликтүү кеңештин чечиминин кабыл алынышы менен стратегияны иштеп чыгуунун биринчи кадамы аяктайт.

#### **6.4. Стратегияны жана аны жүзөгө ашыруу планын иштеп чыгуу боюнча андан аркы кадамдар**

Ошентип, келечек жана өнүктүрүү артыкчылыктары тандалды. Болгондо да аны жергиликтүү жамааттын өзү жасады. Стратегияны иштеп чыгуунун ушул кадамы келечекте өнүгүүнүн багыттарын тандоодо тургандыктан кээде ал саясий деп да аталат.

Келечектин көрүнүшүн жана өнүктүрүү артыкчылыктарын жергиликтүү кеңештин бекитүүсү менен бул этап аяктайт жана башкасы – технологиялык этап башталат.

Технологиялык этаптын маңызы максаттарды тандалып алынган артыкчылыктардын чегинде коюуда жана ал максаттарга жетишүү боюнча аракеттенүү пландарын сүрөттөөдө турат.

Ушул максат менен алдыда төмөнкүдөй кадамдар турат:

1. Өнүктүрүүнүн ар бир бекитилген артыкчылыгы боюнча маселелерди баяндоо.
2. Тандалган артыкчылыктарды турмушка ашыруу жана каалаган келечекти жакындатуу үчүн зарыл болгон максаттарды аныктоо.
3. Максатка жетишүү үчүн зарыл болгон максаттарды алдыга коюу.
4. Милдеттерди чечүү боюнча иштерди сүрөттөө, жооптуу аткаруучуларды, бийликтин аймакты өнүктүрүүнүн башка катышуучулары менен өзара аракеттенүүсүнүн форматын аныктоо.
5. Максаттарга жетишүүнүн индикаторлор системасын аныктоо.
6. Стратегиянын жана пландын долбоорлорун жамаат менен макулдашуу.
7. Стратегияны жана аны жүзөгө ашыруу планын легитимдештирүү.
8. Планды аткарууну уюштуруу, жүзөгө ашырууга мониторинг жасоону жана жетишилген натыйжаларга баа берүүнү уюштуруу.



## 7. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮ МАСЕЛЕЛЕРИНИН БАЯНДАЛЫШЫ

Жакшылап аныкталган маселе – жарым-жартылай чечилген маселе

### 7.1. Жергиликтүү өнүктүрүү маселелерин талдоо

Келечектин көрүнүшүн жана аймакты өнүктүрүү артыкчылыктарын калк менен макулдашып жана жергиликтүү кеш тарабынан бекитилгенден кийин стратегияны жүзөгө ашыруу планын иштеп чыгуу уюштурулат. Бул иш ар бир артыкчылык боюнча маселелерди аныктоодон башталат. Болгондо да ар бир артыкчылыктын чегинде бардык эле маселелер баяндалбайт, болгону “өзөктүү” деп аталган маселе аныкталат, аны чечүү өнүктүрүүнүн ушул артыкчылыктарын ийгиликтүү жүзөгө ашырууга мүмкүнчүлүк берет.

“Маселе” жана “өзөктүү маселе” деген эмне?

Маселелер – бул жергиликтүү жамаатта орун алган терс жагдайлардын иш жүзүндөгү сүрөттөлүшү. Ушул этапта милдет жергиликтүү өнүктүрүү маселелерин табууда турат, алар өнүктүрүү стратегиясын иштеп чыгуу жана жүзөгө ашыруу аркылуу жоюлушу мүмкүн.

Көп учурда маселелерди талдоодо экономикалык маселелер же калкка же жеке секторго кызмат көрсөтүү жагында иш жасаган айыл өкмөтү туш болгон маселелер гана сүрөттөлөт. Чындыгында жергиликтүү жамаат ушул чөйрөдө туш болгон маселелерди кылдат талдоо жана маселелердин маанисине салыштырмалуу баа берүү зарыл.

*Маселелер ар түрдүү болушу мүмкүн:* фермерлердин өстүргөн түшүмүн сата албагандыгы, айылчарба өндүрүшүнүн түшүмүнүн төмөндүгү, токойлордун кыркылып кетиши, жаш наристелердин өлүмгө көп учурашы, мектепке барбай калган балдардын көбөйүшү, жеке гигиена эрежелерин сактабагандыкка байланыштуу келип чыккан оорулардын жогорку деңгээли, жумушсуздуктун жогорку деңгээли ж.б.

Жергиликтүү өнүктүрүү маселелери адамдардын, уюмдардын, адамдардын топторунун керектөөлөрү менен байланышкан, алар коомду өнүктүрүүнү камсыз кылуу үчүн канааттандырылууга тийиш. Андай муктаждыктар канчалык маанилүү экендигин жана азыркы учурда алар канчалык деңгээлде канааттандырылып жаткандыгына баа берүү зарыл. Муктаждыктарга баа берүү зарыл, анткени орун алган маселе ар дайым эле реалдуу керектөөнү пайда кылбайт. Аны эске албай коюу долбоор натыйжасы кандайдыр бир объект же кызмат көрсөтүү болушу мүмкүн, алар реалдуу керектөөнү чагылдыра албагандыктан анча көп талап кылынбайт.

Айылдын райондук борбор менен транспорттук туруктуу катнашына болгон керектөөнү карайлы. Канча адам, канча жолу жана кандай максат менен ага муктаж (мисалы, ишине чейин, врачка, мектепке ж.б. барууга) экендигин, азыркы учурда айылдын тургундары райондук борборго чейин кантип жетип жаткандыгына (жеке сектордун кызматы, транспорт жол тосуу ж.б.) баа берүү керек.

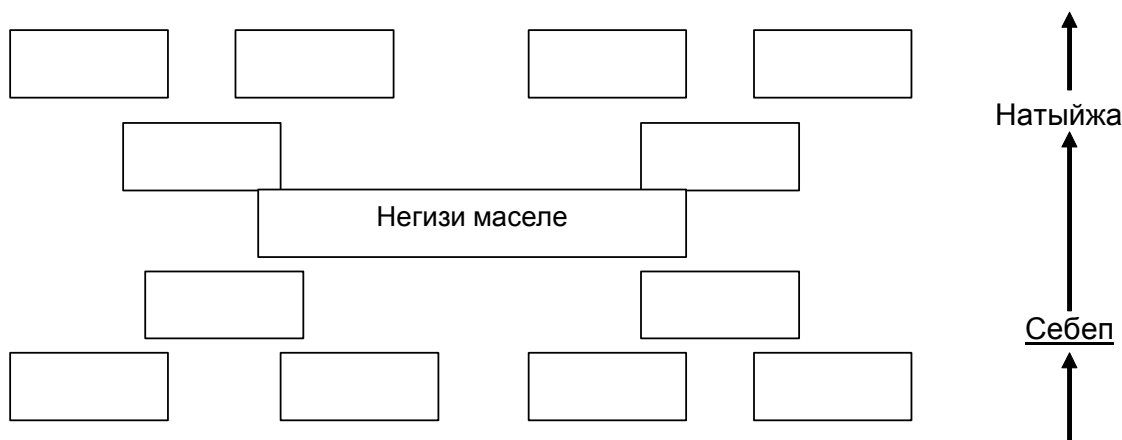
Маселени терең талдоо андай маселелер эмнеден келип жаткандыгын түшүндүрүүнү б.а. орун алган маселелердин себепин талдоону талап кылат. Ошондой эле ал маселелердин терс таасирлерин табуу б.а. орун алган маселе келечекте кырдаалга жана жалпы эле коомго кандай таасир тийгизе тургандыгын аныктоо зарыл. Ошентип, себеп – маселе – залал тизмеги келип чыгат. Мындай талдоо стратегияны иштеп чыгуунун кийинки этаптарда маселени чечүүнүн мүмкүн болуучу жолдорун аныктоого, алардын натыйжалуулугуна баа берүүгө жана кыйла туура чечим кабыл алууга мүмкүнчүлүк берет.

Маселе орун алган абалды талдоого болбой тургандыгына алып келген *кандайдыр бир нерсенин жоктугу катары* баяндалууга эмес, маселени чечүүнүн жолдору катары сунуш кылынууга тийиш. Мисалы, эгерде сиз маселе катары айылда акушердик-фельдшердик пункт (ФАП) жок экендигин көрсөтсөүз, анда ал маселени чечүү ФАПты түзүү болуп саналат. Чындыгында мындай болгондо маселе айылдын тургундарынын ден-соолугунун абалынын начарлыгында, саламаттыкты сактоо кызматтарына болгон керектөөлөрүн жүзөгө ашыруу мүмкүнчүлүгүнүн жоктугунда турат. Ошентип, милдет *орун алган маселени чечүүнүн жолдорун сүрөттөө эмес, аны эмне үчүн чечүү керектигин* ар тараптан негиздөөдө турат. Мындай мамиле маселени талдоодо долбоорду чынында эле өнүгүүгө тоскоол кылган маанилүү маселеге топтоого жана реалдуу суроо-талапка муктаж натыйжа алууга, б.а. долбоордун *керектүүлүгүн* камсыз кылууга жардам берет. Бул жерден дагы бир жолу ар кандай эле долбоордун башкы максаты долбоор иштеген чөйрөдө бенефициарларга болгон керектөөнү канааттандыруу экендигин баса белгилөө керек.

Бардык маселелер аныкталгандан кийин төмөнкү эреже боюнча *маселелердин тарамы* түзүлүшү мүмкүн:

- эгерде маселе себеп болуп саналса, анда ал төмөнкү деңгээлге жайгаштырылат;
- эгерде маселе натыйжа болуп саналса, анда ал жогорку деңгээлге жайгаштырылат;
- эгерде маселе себеп да, натыйжа да болуп саналбаса, анда ал ошол эле деңгээлге жайгаштырылат.

Тарам канчалык өсүп жаткандыгына жараша ал жогоруда саналып өткөн бардык маселелерди камтыйт.



7.1-сүрөт. Маселелердин тарамы

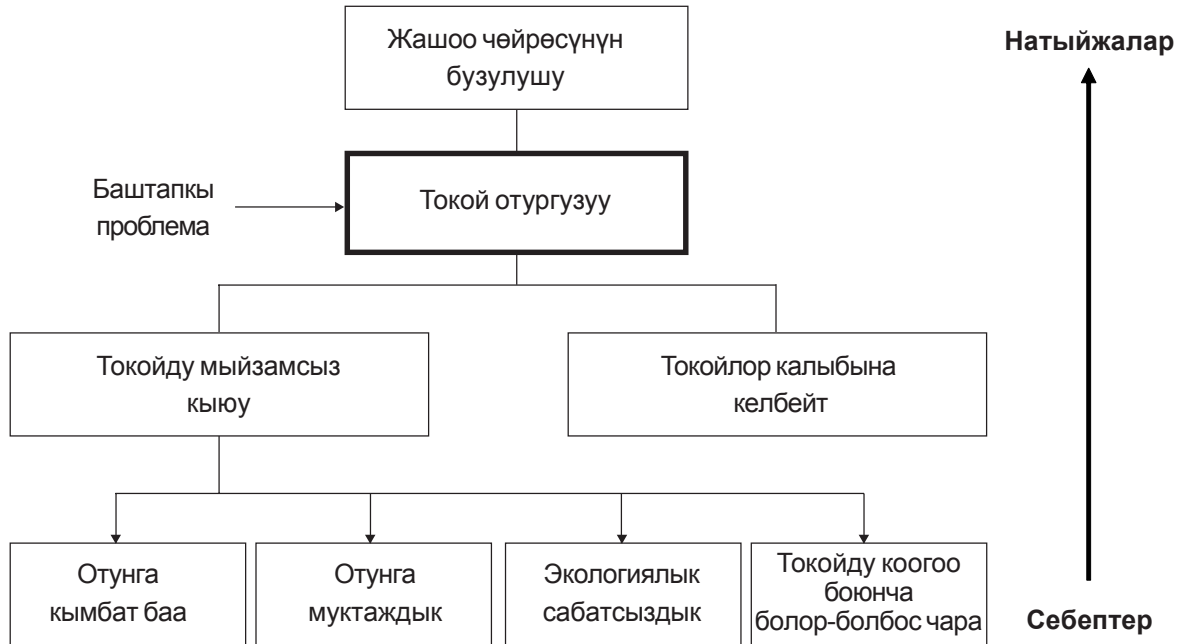
Токойлордун кыркылып кетүү маселесин карайлы. Бул маселеге төмөнкүлөр себеп болушу мүмкүн:

1. Токойду жана бак-дарактарды жергиликтүү калктын мыйзамсыз кыркышы,
2. Токойду калыбына келтирүү боюнча иштин жүргүзүлбөгөндүгү.

Өз кезегинде токойду мыйзамсыз кыркууга төмөнкүлөр себеп болушу мүмкүн:

1. Тамак жасоо жана жылытуу үчүн отунга болгон керектөө,
2. Отундун баасынын кымбаттыгы,
3. Курчап турган чөйрөнүн жылаңачтануусунун терс залалдары жөнүндө калктын начар маалымдар болушу,
4. Токойду коргоо боюнча чаралардын жетишсиздиги.

Токойлордун кыркылып кетиши экологиялык тең салмактуулукту бузууга жана жашоо чөйрөсүнүн бузулушуна алып келет, ал жер көчкүлөрдү, биоартүрдүүлүктүн бузулушуна, кыртыштын эрозиясына ж.б. алып келет. Мындан төмөнкү маселелердин тарамын алабыз.



7.2-сүрөт. Проблемалар тарамынын мисалы

Себептик-натыйжалык талдоонун жана проблемалардын тарамын куруунун максаты эмнеде турат? Проблемалардын тарамы төмөнкү деңгээлдеги проблеманы чечүү менен дээрлик баштапкы проблемага чейинки алда канча жогорку деңгээлдеги проблемалар кандай түрдө чечиле тургандыгын айкын көрүүгө мүмкүндүк берет. Каралып жаткан мисалда, эгерде биз төмөнкү деңгээлде турган жана анын себептери болуп саналган төрт проблеманы, андан ары ар бир деңгээлде чечсек токойду мыйзамсыз кыюу проблемасы чечиле тургандыгы көрүнүп турат.

Проблеманын себепин тапкан учурда проблеманын өкүм сүрүшүнө түздөнтүз таасир эткен тике себептерди көрсөтүү керек. Мисалы, жугуштуу ичеги ооруларынын жогорку деңгээлинин себеби эмнеде? Начар турмуш шарттары жана башкалар кедейликтин жогорку деңгээлинин себеби болуп саналат деп көрсөтүүгө болот. Мунун бардыгы туура. Бирок бул проблеманын тикелей себептери болуп булганч колдор, ичүүчү таза суунун жоктугу жана бузулган тамак-аш азыктарын тамакка пайдалануу саналат. Башкача айтканда, эгерде биз бул тике себептерди жойсок, анда жугуштуу ичеги ооруларынын деңгээлин кыйла төмөндөтөбүз.

Проблеманын тикелей себептерин туура табуу стратегияны түзүүгө мүмкүндүк берет, ал төмөнкү деңгээлдеги проблемаларды чечүү менен алда канча жогорку деңгээлдеги проблемаларды ырааттуу чечүүгө жана жыйынтыгында ал үчүн стратегия иштелип чыгып жаткан проблемадан арылууга мүмкүндүк берет. Эгерде биз проблеманын тике себептерин туура эмес аныктасак, анда аларды чечүү күтүлгөн натыйжага алып келбейт, анткени проблеманын чыныгы себептери долбоордун таламдарынан тышта калат.

### Окутуучу үчүн комментарийлер

Машыктыруучу катышуучуларга иштелип чыккан ар бир артыкчылык боюнча «түпкү» проблеманы табууну сунуш кылат. Андан соң иштин натыйжаларын кең-ке-сири аныктоо жүргүзүлөт, ал аркылуу проблеманын баяндамасы такталат. Көп учурда ушундай экспертизанын жүрүшүндө «түпкү» проблеманын баяндамасы олуттуу өзгөрөт.

## 7.2. Текшерүүчү суроолорду пайдалануу менен түпкү проблеманы баяндоо

Проблеманы баяндоонун башка ыкмасы бар. Бул ыкманы Бириккен Улуттар Уюмунун Калктуу конуштар боюнча борбору (ХАБИТАТ) иштеп чыккан. Кээде бул ыкма проблема менен диалог деп аталат, анткени текшерүүчү суроолорду пайдаланууга негизделген. Бул ыкманын максаты ошондой эле чыныгы «түпкү» проблеманы табуу болуп саналат.

ХАБИТАТтын ыкмасында мындай мисал берилет. Муниципалитеттердин биринде көчө бар, аны соңку эки жылда ондон ашык жолу оңдошкон, бирок оңдоо көпкө чыдаган эмес. Шаардын мэри натыйжалуу оңдоо ыкмасын таба албай айласы кеткенде, ал талдоо жүргүзө баштады: проблеманын маңызы эмнеде? Балким жол кызматтары бир нерсени туура эмес жасадыбы? Же алар начар сапаттагы асфальтты төшөдү. Же жумуштан жалкоолонушту. Бирок чындыгында проблема таптакыр башкача болуп чыкты.

Реалдуу себеп мындай болуп чыкты: жол катмарынын алдында булак чыгып турган, ал катмарды жууп турган жана ал дайыма чөгүп жана жарыла берген. Демек, булакты башка жакка агызуу проблемасын чечүү менен сапаттуу асфальт катмары жагындагы маселени чечүүгө болмок.

Симптом	Проблема	Чечим
Оңдолгон жол көпкө чыдабайт	(варианттар) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Материалдын (битумдун) сапатынын начардыгы;</li> <li>• Кызматкерлердин акниетсиз мамилеси;</li> <li>• Технологияны бузуу</li> <li>• Жумушчулар жана башкалар жетпейт</li> </ul>	(варианттар) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Алда канча сапаттуу материалды сатып алуу</li> <li>• Оңдоо иштерине контролдукту күчөтүү</li> <li>• Технологияны өзгөртүү</li> <li>• Куруучу жумушчулардын санын көбөйтүү ж.б. керек</li> </ul>
	<b>Реалдуу проблема</b> Жолдун астындагы булак	<b>Реалдуу проблеманы чечүү</b> Жолду башка жакка алып өтүү же булакты башка жакка алып өтүү

Турмушта проблема болуп саналган эмес, башка – баштапкы проблеманын натыйжасы болгон проблеманы чечкен учурлар болот.

Өзгөчө көп каталыктар проблеманы симптом менен жана чечүү жолу менен чаташтырып алгандыгында турат. Мисалы, адамдын температурасы көтөрүлүп кетти. Адамдын температурасы эмнеден көтөрүлүп жатканынын себебин табуунун ордуна биз көп учурда оорулууга температураны төмөндөтүүчү дары-дармек беребиз, деген менен ага таптакыр башкача дарылоо зарыл.

Проблема менен диалог методикасы боюнча аны туура баяндоо үчүн бир катар суроолорго жооп берүү сунуш кылынат.

- **Проблеманын – чыныгы проблеманын маңызы эмнеде?** Биз проблемалар менен чаташтырып алуу толук ыктымалдуу болгон симптомдорду жана чечимдерди талкууладык.
- **Проблеманы эмне пайда кылат?**
- **Проблема качан жана кандай кырдаалдарда проблема болуп калат?**
- **Бул кимдин проблемасы?** Бул суроо проблеманы чечүүгө ким жардам бере алат деген суроого жооп табууга жардам берет.
- **Эгерде биз проблеманы чечпей койсок, эмне болот?** Айрым учурда проблема чыныгы проблема болуп саналбастан, өзүнөн-өзү болуп өтө турган убактылуу кыйынчылыкты гана билдирет. Анда проблема кандайдыр бир башка нерседе болот.

Төмөндө текшерүүчү суроолордун жардамы менен «түпкү» проблеманы табуунун мисалы келтирилет.

Шаардыктарды эмне кызыктыра тургандыгы жөнүндө бийликтерде түшүнүк жок. Шаардын ачык келечеги жоктугу тургундардын көңүлкоштугуна алып келет, алар өз калктуу конушунун келечегине ишенбейт.

Мында кандай проблема бар? Аны «симптом» деп аталгандан кантип айырмалоо керек?

Симптом	Проблема	Чечим
Жарандар айыл (шаар) башкаруусунун ишчараларына катышпайт	Кызыгуу жок	???

#### Текшерүүчү суроолор боюнча проблеманы иликтөөнүн варианты

Проблеманын маңызы эмнеде?	Бийлик органдары менен калктын өз ара аракеттенүүсү жок
Проблеманы эмне пайда кылат?	Натыйжасыз (кызыксыз) ишчаралар
Бул качан жана кандай кырдаалдарда проблема болуп калат?	Ишчараларды уюштуруу учурунда
Бул кимдин проблемасы?	Бийликтин жана калктын
Эгерде биз бул проблеманы чечпей койсок, эмне болот?	Мурдагыдай бойдон калат же андан да жаман болот

Проблеманы баяндоо айкын, кыска жана толук болууга тийиш экендигин эске туу керек.

#### Окутуучу үчүн комментарийлер

Жергиликтүү өнүктүрүүнүн белгиленген артыкчылыктарынын чектеринде проблеманы баяндоо боюнча чакан топтордогу ишти уюштуруу сунуш кылынат. Текшерүүчү суроолордун жардамы менен проблеманын баяндамасына баа берүү жана зарылчылык болгон учурда проблеманын баяндамасын жеткире иштеп чыгууну уюштуруу сунуш кылынат.

Дагы бир катар текшерүүчү суроолордун жардамы менен табылган проблеманы талдоо сунуш кылынат. Бул проблема туура табылгандыгына ынануу үчүн гана эмес, ошондой эле проблеманы чечүүнүн биринчи кезектүүлүгүн белгилөө үчүн, ошондой эле проблеманы чечүү жолдорун, проблеманы чечүү үчүн жоопкерчиликти өзүнө алууга жергиликтүү жамааттын кудуретин аныктоо максатында зарыл. Башка сөз менен айтканда, «аракеттенүү керекпи же аракеттенүүнүн кереги жокпу?» деген суроону өзү үчүн чечүү үчүн зарыл.

Текшерүүчү суроолор:

- Проблеманын чечилишин канчалык тез табуу талап кылынат?
- Проблеманын чечилишин табуу канчалык маанилүү?
- Проблеманы чечүү канчалык реалдуу?
- Проблеманын чечилиши үчүн контролдук сиздин колуңуздабы?
- Сиз проблеманы чечүү үчүн жеке жоопкерчиликти өзүңүзгө алууга даярсызбы?

### Окутуучу үчүн комментарийлер

Чакан топтордогу ишти уюштуруу жана табылган ар бир проблема боюнча текшерүүчү суроолорго жооп берүү сунуш кылынат. Текшерүүчү суроолорду пайдаланып, проблемага беш баллдык шкала боюнча баа берүү сунуш кылынат. Андан соң жасалган иштин жалпы экспертизасы жүргүзүлөт.

Проблеманын баяндамасы	Чечүүнүн шашылыштыгы	Проблеманын маанилүүлүгү	Чечүүнүн реалдуулугу	Кырдаалдын контролдонушу	Жоопкерчиликти өзүнө алуу жөндөмү	Бардыгы
Суу берүү жагындагы үзгүлтүктөр	1 2 3 4 <u>5</u>	1 2 3 4 <u>5</u>	1 <u>2</u> 3 4 5	1 <u>2</u> 3 4 5	1 2 <u>3</u> 4 5	17
						20
						15

Мындай ранжирлөө артыкчылыктарды ранжирлөөдөгү оңдоолорго да алып келиши мүмкүн.

Ошентип, жасалган иштин натыйжасында ар бир артыкчылык боюнча «түпкү» проблема баяндалат.

## 8. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮ СТРАТЕГИЯСЫНЫН МАКСАТТАРЫН БАЯНДОО

*Кеме кай жакка сүзөөрүн билбеген учурда,  
эч кандай шамал ага багытташ болбойт.*

Сенека

### 8.1. Жергиликтүү өнүктүрүүнүн максаттарын жана милдеттерин талдоо

Проблемаларды талдоо учурдагы кырдаалдын терс аспектерин билдирген учурда, максаттарды талдоо каалаган келечектеги кырдаалдын оң аспектерин билдирет. Ал проблемаларды максаттарга (милдеттерге) кайра баяндоодо турат. Максат (милдет), эреже катары, «көбөйтүү», «жогорулатуу», «түзүү» деген жана башка сөздөр менен башталууга тийиш.

Мисалы:

#### Проблема

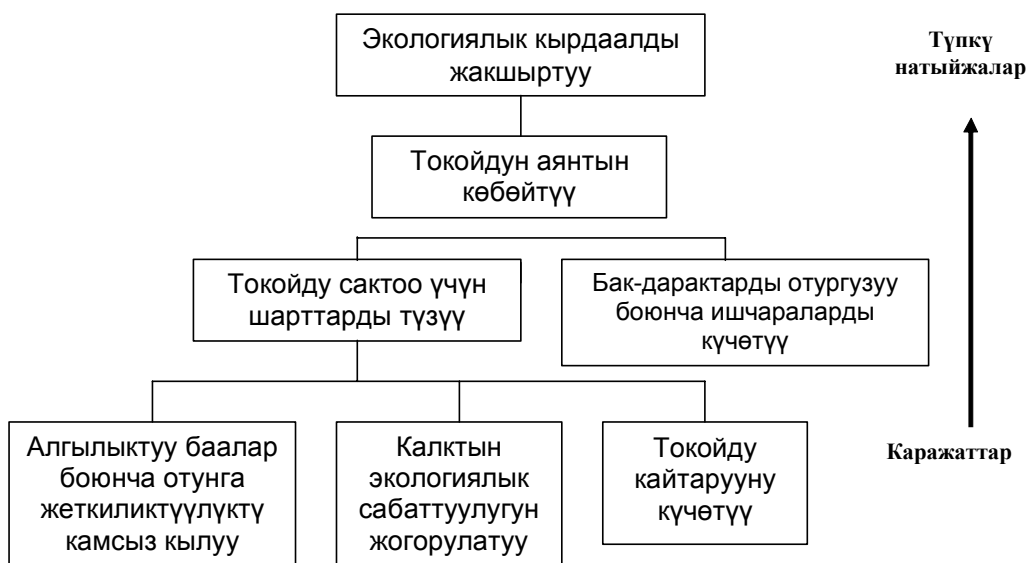
Токойду кайрадан калыбына келтирүү иштеринин төмөн деңгээли

#### Милдет

Кыйылган бак-дарактарды калыбына келтирүү жана жаңыларын отургузуу боюнча ишчараларды күчөтүү

Ошентип, *милдеттер менен максаттардын тарамын проблемалардын тарамынын* күзгүдөн чагылышы катары түзөбүз. «Себеп – натыйжа» катышы «каражаттар – натыйжа» катышы болуп калат. Эгерде алынган максаттардын тарамынын логикасында ажырымдар бар болсо, анда максаттарды иерархия деңгээлдери боюнча алмаштыруу керек. Ошондой эле айрым милдеттерди же максаттарды бириктирүүгө болот.

Бул ыкманы пайдалануу менен токойлорду отургузуу жагынан мисал үчүн максаттардын жана милдеттердин тарамын түзөбүз. Мында 1- жана 2-төмөнкү деңгээлдеги проблемалардан келип чыккан максаттар (милдеттер) бир максатка бириктирилген: *алгылыктуу баалар боюнча отунга жеткиликтүүлүк бар.*



8.1-сүрөт. Милдеттер менен максаттардын тарамынын мисалы

Тарам түрүндө көрсөтүлгөн милдеттер жана максаттар: биз айрым максатка кантип жетишкибиз келет? - деген суроого жооп берүүгө мүмкүндүк берет. Каралып жаткан мисал үчүн – бул төмөнкүдөй суроолор: Токойду сактоо үчүн шарттар кантип түзүлөт? Бул үчүн эмне кылуу керек? Жоопторду милдеттер менен максаттардын тарамынан, төмөнкүдөй милдеттерди чечүү аркылуу табабыз:

- Алгылыктуу баалар боюнча отунга жеткиликтүүлүктү камсыз кылуу
- Экологиялык сабаттуулукту жогорулатуу
- Токойду кайтарууну күчөтүү.

Эми биз өнүктүрүү максаттарын баяндоо этабына тыгыз келдик, ал баштапкы проблеманы чечүүгө ылайык келет.

## 8.2. Өнүктүрүү максаттарын баяндоо

Максаттардын тарамынан көрүнүп тургандай, баштапкы проблеманы (токой отургузуу) төмөнтөн жогору карай алып баруучу ар кандай жолдор менен чечүүгө болот. Бул этапта стратегиянын максаты эмне болоорун жана максаттардын кайсы бутактары стратегияга киргизиле тургандыгын аныктоо зарыл. Карап чыгуунун оордук борборун жогору-төмөн жана горизонтал боюнча жылдырууга болот. Мисалы, *Сектордун максаты* деп атала турган бир максатты тандайбыз. Бул максат тигил же бул сектордо, мисалы, социалдык чөйрөдө, экономикада же инфраструктурада жана башка жактарда стратегияны жүзөгө ашыргандан кийин эмне алуу пландаштырылгандыгын көрсөтөт.

Тандалган *Сектордун максаты* милдеттер менен максаттар тарамында канчалык жогору турса, стратегия ошончолук масштабдуу болот жана көп учурда ал бир уюмдун чектеринде чечилиши мүмкүн болбогон иштин айрым түрлөрүн камтышы мүмкүн. Жасалган тандоо өнүктүрүү стратегиясынын масштабын, камтуу кеңдигин жана иштердин көлөмүн аныктай алат.

*Сектордун максатынан* жогору турган максат *Жалпы максат* же *Узак мөөнөттүү максат* деп, ал эми андан төмөн турган максаттар – сектордогу *стратегиянын натыйжасы* деп аталат. Эреже катары, *Жалпы максат* – бул жамаатты же аймакты өнүктүрүү стратегиясында аныкталган максат. Сектордогу чаралардын комплекси *жалпы максатка* жетүүнү камсыз кыла албайт, болгону ага жетүүгө салым кошо алат, ошол эле учурда *сектордун максаты* сектордогу чаралардын комплексин турмушка ашыруунун натыйжасында жетишилүүгө тийиш. Бул максаттардын дагы бир айырмачылыгы *жалпы максатка* сектордогу чаралардын комплексин аткаруу аяктагандан кийин дароо эмес, алда канча узак мөөнөттө жетишиле тургандыгында турат.

*Кедейликти азайтуу* жалпы максаттын мисалы болушу мүмкүн. Эреже катары, мындай максатка жетишүү бир сектордун чектеринде чечилиши мүмкүн болбогон көп сандаган факторлорго байланыштуу. Жалпы максаттарды баяндоодо сектордун максаты менен түз себептик-натыйжалык байланыш болууга тийиштигин жана ал жалпы максатка жетүүгө олуттуу салымды камсыз кылууга тийиш экендигин эске тутуу зарыл.

Айтылгандарды милдеттердин жана максаттардын тарамын (8.1-сүрөт) пайдалануу менен алаканга салып көрсөтүүгө болот. *Максатты* тандайбыз: *Токойду сактоо үчүн шарттарды түзүү жана токойду мыйзамсыз кыюуну кыскартуу*. Анда максатка багытталган чаралардын комплекси *Жалпы максатка* толугу менен жетишүүнү: *Токойдун аянтын көбөйтүүнү* камсыз кыла албайт, анткени токойдун аянтына да таасир эткен токойду калыбына келтирүү боюнча ишчаралар бул максаттын чегинен тышкары турат. Бирок ушул эки максаттын ортосунда түз себептик-натыйжалык байланыш бар. Токойду мыйзамсыз кыюуну кыскартуу узак мөөнөттүү келечекте токойдун аянтын көбөйтүүгө олуттуу салым кошо тургандыгы айкын.



Милдеттер менен максаттардын тарамын пайдалануу *Жалпы максатты, Сектордун максаттарын, Сектордогу стратегиянын натыйжаларын* ар кандай деңгээлдердеги максаттар (же милдеттер) катары кароого мүмкүндүк берет. Жалпы максат менен сектордун максатынын ортосундагы айырмалар жогоруда каралды.

Сектордун максатынын сектордогу стратегиянын натыйжаларынан негизги айырмасы мында турат: натыйжалар – булар сектордо түзүлгөн *физикалык (материалдык) объекттер, продуктулар жана кызмат көрсөтүүлөр*. Ошол эле учурда *сектордун максаты* – бул ушул натыйжаларга таасир этүү. Башка сөз менен айтканда, сектордун максатына жамаат стратегиянын натыйжаларын пайдаланган жана өз муктаждыктарын канааттандырган учурда гана жетишилет. Эгерде стратегиянын натыйжалары пайдаланылбаса, анда сектордогу стратегия алдыга коюлган максатына жетпейт.

Сектордогу стратегиянын натыйжалары төмөнкүдөй категорияларда болушу мүмкүн:

- *Инфраструктуралык натыйжалар*: жол, ТЭЦ, мектеп, оорукана сыяктуу жана башка ар түрдүү физикалык объекттер.
- *Кызмат көрсөтүүнүн тибинин натыйжалары*: Алар инфраструктуралык натыйжалар менен байланыштуу болушу же болбошу мүмкүн жана саламаттыкты сактоонун кызмат көрсөтүүлөрүн, фермерлерге консультацияларды, жаңы продуктуларды иштеп чыгуу боюнча изилдөөлөрдү ж.б. камтыйт.
- *Саясатты иштеп чыгуу тибинин натыйжалары*: саясат боюнча иштелип чыккан сунуштар жана нормативдик-укуктук база. Натыйжалардын мындай тибинин маанилүүлүгү көп учурда инфраструктуралык натыйжалар же кызмат көрсөтүү тибиндеги натыйжалар сектордогу саясат жана жаңы нормативдик-укуктук база өзгөрмөйүнчө натыйжалуу болбой тургандыгында турат.
- *Институционалдык потенциалды күчөтүү тибиндеги натыйжа*: уюмдун жаңы тажрыйбага ээ болгон окутулган персоналы, уюштуруунун жана башкаруунун киргизилген жаңы ыкмалары, башкаруунун өркүндөтүлгөн структурасы, аткаруунун сапатына карата жаңы стандарттар жана башкалар.

Чындыгында өнүктүрүү стратегиясынын натыйжаларынын ар кандай категориялары бири-бирин толуктап турууга тийиш. Ансыз стратегиянын максаттарына жетишүү мүмкүн эмес. Мисалы, эгерде жаңы оорукана курулган болсо (инфраструктуралык натыйжа), бирок финансылуу системасы ойлонулган болбосо (саясатты иштеп чыгуу тибиндеги натыйжа) жана персонал рынок шарттарында башкаруунун жаңы ыкмаларына окутулбаса (институционалдык потенциалды күчөтүү тибиндеги натыйжа), анда оорукананын натыйжалуу иштешин жана пациенттерди сапаттуу тейлөөнү камсыз кылуу мүмкүн эмес.

Каралып жаткан мисалда *сектордун максаты* катарында милдеттер менен максаттардын тарамындагы деңгээлдердин биринде турган төмөнкүдөй максаттардын бирин тандоого болот:

- Алгылыктуу баалар боюнча отунга жеткиликтүүлүктү камсыз кылуу
- Экологиялык проблемалар жөнүндө тургундардын маалымдар болушун арттыруу
- Токой-парк көчөттөрүн коргоонун натыйжалуу системасын түзүү.

*Натыйжада биз чаралардын үч комплексин алдык, алардын ар биринин Жалпы максаты бул болот*: Токойду мыйзамсыз кыюу алгылыктуу деңгээлде турат.

Бул комплекстердин ар бири ушул жалпы максатка жетишүүнү камсыз кылбайт, бирок ага жетишүүгө салым кошот. Аларды карап көрөлү.

**Биринчи комплекс** – бул төмөнкүдөй милдеттерди (долбоордун натыйжаларын) чечүү жолу менен турмушка ашырылышы мүмкүн болгон экономикалык чаралар:

1. Тургундарды өзүнө турган наркы боюнча отун менен камсыз кылуучу отун базасын түзүү;
2. Аз камсыз болгондорго пособиелерди төлөө системасын түзүү.

**Экинчи комплекс** билим берүүчү комплекс болуп саналат, ал төмөнкүдөй натыйжаларды алуу жолу менен чечилиши мүмкүн:

1. Тренинждерди уюштуруу жана өткөрүү;
2. Маалымат материалдарын чыгаруу.

**Үчүнчү комплекс** – бул администрациялык чаралар, ал төмөнкүдөй натыйжаларды алуу жолу менен турмушка ашырылышы мүмкүн:

1. Күзөт кызматын түзүү;
2. Кыйылган бак үчүн айып акы системасын киргизүү.

Андан аркы талдоо ар бир чаранын (чаралардын комплексинин) маанилүүлүгүнүн даражасына жана токойду мыйзамсыз кыюу проблемасын чечүүгө алардын ар биринин таасиринин даражасына баа берүүнү карайт. Балким, сиз өзүңүздүн конкреттүү кырдаалда калктын маалымдар болушун арттыруу проблеманы чечүүгө олуттуу салым кошпойт же администрациялык чаралар ойдогудай натыйжа бербейт деп тыянак чыгарасыз. Анда бирден бир чечим чаралардын биринчи комплексин турмушка ашыруу болот. Балким, сиз комплекстүү мамиле проблеманы чечүүгө мүмкүндүк берет жана бул сизди үч чакан долбоордон турган долбоорду турмушка ашыруу зарылчылыгына алып келет деп эсептейсиз. Долбоорду тандоо учурунда, мурда белгиленгендей, ошондой эле долбоор пландаштырган уюштуруу функцияларын жана милдеттерин эске алуу керек. Алсак, эгерде бул билим берүү мекемеси болсо, анда ал экономикалык шарттарды түзүүгө багытталган долбоорду турмушка ашырбастан, билим берүү долбоорун тандай тургандыгы айкын.

Ошентип, иштеп чыгуунун бул этабы *Жалпы максатты, Сектордун (секторлордун) максаттарын, Сектордогу натыйжаларды* баяндоо менен аяктайт.

**Буларды эске тутуу керек:**

1. Себептик-натыйжалык байланыштарды табуу жана проблеманын маанилүүлүгүнүн даражасына баа берүү үчүн проблеманын талдоосу жетиштүү терең болууга тийиш.
2. Мыкты негизделген стратегия жергиликтүү жамааттын алдында турган чыныгы проблемаларды чечүүгө багытталууга тийиш.
3. Стратегия жергиликтүү жамааттын муктаждыктарын канааттандырууга багытталууга тийиш, башкача айтканда, алар стратегияны турмушка ашыруунун натыйжасында эмнени ала тургандыгын көрсөтүү зарыл.
4. Сектордо стратегияны турмушка ашыруу процессинде материалдык объекттер жана кызмат көрсөтүүлөр өндүрүлөт, алардын таасири сектордун максаттарына жетишүүгө мүмкүндүк берет.
5. Сектордо стратегияны турмушка ашыргандан кийин сектордун максатына жетишилет жана стратегиянын жалпы максатына жетишүүгө салым жасалат.

### 8.3. Максаттарды баяндоого талаптар

Мыкты аныкталган максат төмөндө аталган критерийлердин көпчүлүгүнө же бардыгына ылайык келүүгө тийиш:

- Аныктама конкреттүү жана белгилөөчү болууга тийиш, азыркы учурда ушуну жасоо талап кылынат.
- Анда процесс эмес, түпкү натыйжа аныкталат.
- Максат уюм же топ жасоону каалаган нерсе болууга тийиш – антпесе, ал колдон чыгып кетиши мүмкүн.
- Максат өлчөнгүдөй болууга тийиш; биз ага жетишкенибизди кантип аныктоо керектигин билүүгө жана ага карай алга илгерилөөбүздүн прогрессивдүүлүгүн өлчөй билүүгө тийишпиз. Биз аны убакыт менен өлчөп, эсептеп, аяктай алабызбы?
- Максатка жетишилген датаны белгилөө зарыл. Датанын жоктугу убакыт факторун этибарга албоого уруксат болуп саналат.
- Максат бул үчүн бөлүнгөн мезгилде жетишилгидей болууга тийиш.
- Максатка карай алга илгерилөө процессине көз салынууга, ал контролдо болууга тийиш. Ансыз максатка жетишилет деп гарантия берүү кыйын.

Максатты алдыга коюуда башкысы – анын биз ага карай алга илгерилеп жатканыбыз же жоктугубуз дайыма айкын болгон аныктама. Бирок көп учурда максат өтө чаржайыт, бүдөмүк баяндалат.

Айрым максаттарды жаза баштаганда өзүңүздөн ал төмөнкүдөй болуп саналабы деп сураңыз:

- Орточобу?
- Конкреттүүбү?
- Натыйжага багытталганбы?
- Реалдуубу жана жетишүүгө болобу?
- Убакыт менен чектелгенби?

Ар бир учурда стратегиянын максаттары, бул мүмкүн болушунча, СМАРТты – талаптарды канааттандырууга тийиш. Бул максаттардын убакыттык чеги болууга, өлчөнгүдөй болууга, айкын жана реалдуу болууга тийиш дегенди билдирет.

#### Эске тутуу зарыл, СМАРТ-талаптар булар:

S	Конкреттүүлүк – максаттарды коюуда конкреттүү болуу.
M	Өлчөнүүчүлүк – максатка жетишүүнүн көрсөткүчтөрү өлчөнөт.
A	Бөлүштүрүлүшү – ар бир уюм өзүнүн максатын аныктоо мүмкүнчүлүгү.
R	Реалдуулук – колдо болгон ресурстарга ылайык келүү.
T	Убакыттык чектер – максат жетишиле турган узактык жана убакыт.

## 9. СТРАТЕГИЯНЫ ТУРМУШКА АШЫРУУ БОЮНЧА ИШТИ ПЛАНДАШТЫРУУ

*Аракеттенгенден кийин ойлонгонго караганда, андан мурда ойлонгон дурус.*

Демокрит

### 9.1. Стратегияны турмушка ашыруу боюнча ишти пландаштыруунун эмне кереги бар?

Стратегияны турмушка ашыруу боюнча ишти пландаштыруу стратегиялык пландаштыруунун алда канча маанилүү этаптарына кирет. Мында стратегиянын турмушка ашырылышын камсыз кылуучу макулдашылган чаралардын жыйындысын иштеп чыгуу зарыл. Пландаштыруу ошондой эле катышуучулардын ишин координациялоо үчүн зарыл, анын жардамы менен айрым ишчаралар аткарылууга тийиш болгон тартип аныкталат. Ал ресурстарга муктаждыктарды аныктоо үчүн негиз болуп саналат. Стратегияны турмушка ашыруу боюнча иштин планынын көлөмү жана майда-чүйдөсү анын көздөгөн ою менен аныкталат.

Стратегияны турмушка ашыруу боюнча ишти пландаштыруу төмөнкүдөй суроолорго жооп берүүгө мүмкүндүк түзөт:

- Стратегияны турмушка ашыруу үчүн эмне кылуу зарыл?
- Бул аракеттерди ким аткарышы мүмкүн? Буга ким катыша алат?
- Бул качан аткарылышы мүмкүн?
- Муну кандай ресурстардын жардамы менен жасоого болот?

Ушулардын бардыгы ишчаралардын (аракеттердин) тизмесин түзүүнү, финансылык жана башка ресурстарды тартууну жана бөлүштүрүүнү, ошондой эле аларды пайдаланууну мөөнөттөр жана аткаруучулар боюнча макулдашууну болжолдойт. Ишчаралардын кабыл алынган комплексин көп учурда *программа* деп аташат. Программалар, өз кезегинде, конкреттүү долбоорлор менен бекемделет, алар конкреттүү чыгымдар жана айрым инвестициялык жагымдуулугу менен мүнөздөлөт.

Стратегиялык максаттарга натыйжалуу жетишүүнү камсыз кылган аракеттердин мүнөзү жамааттын өзгөчөлүгүнө, түзүлгөн системага жана жергиликтүү өзалдынча башкаруу органдарындагы жана жамааттын аймагындагы башка уюмдардагы башкаруу стилине байланыштуу. Айрым учурда стратегияны турмушка ашыруу тигил же бул уюштуруу өзгөртүүлөрүн талап кылат.

### 9.2. Ишаракеттердин планын түзүү

Ишаракеттердин планын түзүү – бул кабыл алынган стратегиянын чектеринде аракеттерди жана максаттардын логикалык ырааттуулугун жана өзара байланыштуулугун белгилөө менен аларды сунуш кылуу. Ал ошондой эле айрым аракеттер үчүн жооптууларды аныктоо каражаты катары колдонулат.

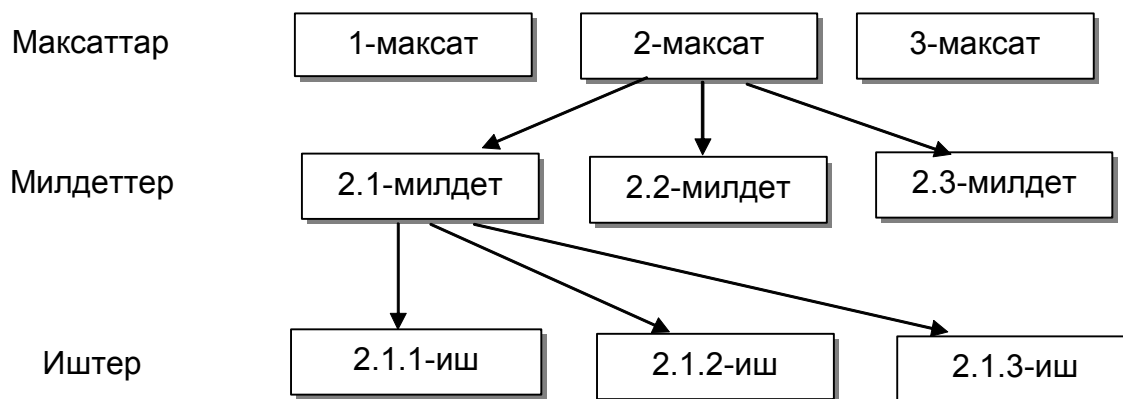
Ишаракеттердин планын түзүү төмөнкүдөй кадамдарды камтыйт:

1. *Негизги максаттардын тизмесин түзүү.* Негизги максаттар өнүктүрүү стратегиясынын жалпы максатына жетишүү үчүн тандалган артыкчылыктуу багыттарда жетишилүүгө тийиш болгон нерсенин кыскача баяндамасын билдирет. Бул тизмени даярдоо учурунда төмөнкүлөрдү билүү зарыл:

- тандалган артыкчылыктарды,
- колдо болгон адамдык, физикалык жана финансылык ресурстарды;

- жалпы максатка жетишүүгө ар бир максат кандай түрдө көмөктөшөөрүн;
- тобокелдик жана белгисиздик факторлорун;
- убакыттын чектерин.

2. *Максаттарды аткарылуучу милдеттерге бөлүү.* Максаттарды милдеттерге бөлүүнүн максаты болуп максаттарга жетишүүнү камсыз кылуу – уюштурууну, координациялоону же башкарууну жеңилдетүү саналат. Мындай ыкма улантылышы мүмкүн – милдеттер андан соң тапшырмаларга же ишмердүүлүккө (ишке) бөлүнүшү мүмкүн. Ар бир тапшырма өзүнчө аткаруучуга/уюмга бекитилүүгө жана анын кыска мөөнөттүү максаты болуп калууга тийиш. Мисал төмөндө 9.1-сүрөттө келтирилген.



9.1-сүрөт. Аракеттерди бөлүү структурасын иштеп чыгуу

Негизги чеберчилик деталдаштыруу деңгээлин туура белгилөөдө турат. Алда канча жалпы каталык максаттарды өтө көп сандагы милдеттерге бөлүүдө турат.

3. *Тапшырмаларды бөлүштүрүү.* Эми айрым милдеттерди же тапшырмаларды/ишмердикти/ишти аткаруучуларды аныктоо керек. Бул – жөн гана ким эмнени аткарат деп айткандан алда канча чоң нерсе. Программанын максатына жетүү тапшырма алуу менен байланышкан. Ошондуктан тапшырмаларды бөлүштүрүү учурунда уюштуруу потенциалы же кызматкерлердин жөндөмү, квалификациясы жана тажрыйбасы эске алынууга тийиш.

4. *Ырааттуулук.* Максаттарды жетиштүү сандагы милдеттерге бөлүү жүргүзүлгөндөн кийин алар төмөнкүлөрдү белгилөө үчүн бири-бири менен салыштырылууга тийиш:

- ырааттуулук – аракеттер кандай тартипте аткарылууга тийиш?
- байланыштуу болуу – аракет башталгандан же аяктагандан тартып кандайдыр-бир башка аракеттерге байланыштуубу?

5. *Мөөнөттөр.* Мөөнөттөрдү аныктоо ар бир аракеттин башталышына жана узактыгына реалдуу баа берүүнү билдирет. Бирок көп учурда мөөнөттү толук ишенимдүүлүк менен аныктоо мүмкүн эмес. Жок дегенде, баа берүүлөрдүн реалдуулугун камсыз кылуу үчүн төмөнкүлөр сунуш кылынат:

- 1) зарыл билими жана тажрыйбасы бар адамдардан консультация алуу;
- 2) мурдагы иштен алынган өз тажрыйбасын пайдалануу.

Айрым учурда болуп жаткан каталар жана так эместиктер талап кылынган убакытка жеткире баа бербегендикке алып келет жана төмөнкүдөй себептердин натыйжасы болушу мүмкүн:

- олуттуу милдеттерди жана ишмердикти колдон чыгаруунун;
- аракеттердин өзара байланыштуулугун жетишсиз эсепке алуунун;
- ресурстардын курамын жетишсиз эсепке алуунун;
- тез натыйжаларды убада кылуу менен таасир тийгизүү ниетинин.

6. *Ресурстарды пландаштыруу.* Аракеттердин планын түзгөндөн кийин ресурстарды андан ары аныктоо жана чыгымдардын планын (бюджетти) түзүү боюнча ишти баштоого болот.

Чыгымдардын планында, эреже катары, төмөнкүдөй элементтер камтылат:

- ар бир аракет же милдет боюнча финансылоо булактарын аныктоо;
- ар бир булак боюнча чыгымдардын бирдигин, чоңдугун аныктоо;
- пландаштырылган мезгилге жалпы чыгымдар.

Андан кийин инвестициялоо жөнүндө чечим кабыл алына турган чыгымдарга баа берүү реалдуу маалыматтарга негизделиши маанилүү.

Айрым ишчаралар, мисалы, долбоорлор төмөнкүдөй ар кандай булактардан финансыланышы мүмкүн экендигин эске тутуу маанилүү:

- эларалык донор уюмдардан;
- жергиликтүү же мамлекеттик бюджеттен;
- жеке каражаттардан жана башкалардан.

Ошондуктан айрым чаралардын наркынын баасы ар бир тарап өзүнүн салымы жөнүндө түшүнүккө ээ болушу үчүн чыгымдарды финансылоонун ар кандай булактары менен салыштырууну чагылдырууга тийиш. Чыгымдардын өз үлүшүнүн өлчөмү жөнүндө чечим бардык өнөктөр менен жүргүзүлүүчү талкуунун натыйжасында кабыл алынат.

Бүткүл маалымат – аракеттердин планынын саналган элементтери таблица формасында жалпыланышы мүмкүн. Мындай таблицанын мисалы төмөндө келтирилген.

9.1-таблица. Стратегияны турмушка ашыруу боюнча иштин планы

1-артыкчылык

**Максат** (Максатты баяндоо)

**Милдеттер** (Максаттын чегинде милдеттерди баяндоо)

Милдеттерди чечүү боюнча иштин сүрөттөлүшү

1.1-милдет (Милдетти баяндоо)

Иш	Иштин катышуучулары	Аткаруу мөөнөтү	Финансылоого муктаждык, миң сом				Айыл өкмөтүнүн өнүктүрүүнүн башка катышуучулары менен өзара аракеттенишинин формалары
			Жалпы көлөм	Анын ичинде булактар боюнча			
				ЖБ	ЖК	Г	
1.1.1.							
1.1.2.							
1.1.3.							
1.1.4.							
1.1.5.							
Ж.б.							

Эскертүү: ЖБ – жергиликтүү бюджет, ЖК – жеке каражаттар (инвестициялар), Г – гранттар.

### 9.3. Ар кандай деңгээлдердеги ишти пландаштыруу

Жалпы стратегияга катышкан уюмдардын пландары кабыл алынган стратегияны турмушка ашыруу боюнча максатка багытталган ишти материалдаштыруунун өзүнчө түрдөгү формасы болуп саналат. Жалпы учурда стратегиялык ыкма уюмдардын өзара байланыштуу пландарынын төмөнкүдөй топторун билдирет.

*Базалык стратегиялык план.* Ал жергиликтүү жамааттын ишинин негизги багытын сүрөттөйт жана узак мөөнөттүү келечекке *корпоративдик стратегияны* билдириши мүмкүн. Шарттарга жараша бул план 3 жылдан 5 (10) жылга чейинки мезгилге иштелип чыгат. Ал бир эле учурда айрым уюмдардын максаттарын жамааттын өнүгүшүнүн жалпы максаттарына карама-каршы коюуга жол бербөө үчүн иштин негизги багыттарына тиешелүү чечимдерди кабыл алуу учурунда чектөө болуп саналуу менен бардык башка пландар үчүн багыт болуп кызмат кылат.

Жергиликтүү жамааттын же айрым уюмдардын конкреттүү багыттарынын *тактикалык өнүгүү пландары*. Алардын мазмуну, мисалы, өсүшкө багытталган конкреттүү уюмдун (жамааттык уюмдун, бириккен дыйкан чарбасынын) стратегиясы, стабилдүүлүктү сактоо же өзүнүн потенциалын күчөтүү болушу мүмкүн. Мындай пландар 1 жылдан 3 (5) жылга чейинки мөөнөткө түзүлөт.

*Оперативдүү пландар.* Алар уюмдун стратегиясына жетишүү боюнча уюмдардын учурдагы ишин аныктайт. Аткарууну алда канча натыйжалуу контролдоо жана ага баа берүү үчүн мындай пландар бир жылга чейинки мөөнөткө түзүлөт.

Мындай учурда жамааттын стратегиялык планы комплекстүү, ырааттуу, өзара байланыштуу жана бир эле учурда жекече мүнөздө болушу мүмкүн. Ар бир уюм, чарба жүргүзүүчү субъект өз пландарынын структурасын, мазмунун, формасын, ошондой эле негизги ыкмаларды жана аларды иштеп чыгуу жана турмушка ашыруу боюнча ыкмаларды өз алдынча аныктай алат жана аныктоого тийиш. Инвесторлорду же стратегиялык өнөктөрдү тартуу максатында айрым уюмдардын деңгээлинде иштелип чыгуучу гранттык долбоорлор менен бизнес-пландар эрежеден тышта калбайт.

Бирок жергиликтүү өнүктүрүү стратегиясын натыйжалуу турмушка ашыруу үчүн пландардын (программалардын) системаларын жөнөкөй иштеп чыгуу жетиштүү болбой калышы мүмкүн. Мында пландардын системасынын жана башкаруу системасынын ажырымынын проблемасы келип чыгышы мүмкүн. Мисалы, чарбалык иштин чөйрөсүн кеңейтүү жана жаңы рынокторго чыгуу кошумча персоналды тартууну талап кылат. Тескерисинче, чарба жүргүзүүнүн келечексиз зоналарынан кетүү жана рентабелсиз өндүрүштөрдү жабуу кадрларды кыскартууга алып келет. Мындан улам жалпы стратегияны жана адам ресурстарын уюмдашып башкаруу ыкмаларын бириктирүү зарылчылыгы келип чыгат. Башка сөз менен айтканда, өзара байланышты түзүү жана стратегиянын жана пландардын иштелип чыккан системаларын негизги жооптуу аткаруучулардын ортосундагы тең баш ийүүнү табуу керек.

## 10. СТРАТЕГИЯЛЫК ПЛАНДЫ ТУРМУШКА АШЫРУУ МОНИТОРИНГИНИН СИСТЕМАСЫН ИШТЕП ЧЫГУУ

*Башкача болуп калгандык,  
бир нерсе өзгөрдү дегенди билдирбейт.*

### 10.1. Мониторинг деген эмне жана ал эмне үчүн зарыл?

Стратегияны турмушка ашыруу процессинде аны турмушка ашыруу боюнча планы иштеп чыгуу учурунда эсепке алынбаган көп нерселер болуп кетиши мүмкүн (каталыктан улам же жөн гана шарттын өзгөрүшү). Стратегиянын натыйжалуулугун жогорулатуу, терс көрүнүштөргө жана тенденцияларга жол бербөө максатында стратегияны турмушка ашыруу процессине туруктуу контролдук зарыл. Буга *мониторинг* деп аталган аракет көмөктөшөт.

*Мониторинг – бул максаттарга жетишүүдө, милдеттерди чечүүдө же чараларды жүзөгө ашырууда прогреске туруктуу көз салуу процесси.* Ал пландаштырылган натыйжаларды иш жүзүндөгү абал менен салыштыруу аркылуу жүргүзүлөт. Мониторинг: Эмнеге жетишилди? Белгиленген натыйжалардан четтөө жокпу? - деген эки суроого жооп берет.

Ошентип, мониторингдин башкы маңызы – бул өзара байланыштуу эки милдетти – байкоо жүргүзүүнү жана алдын алууну аткаруу.

Мониторингдин негизги функциялары:

- стратегиянын натыйжалуулугун жогорулатуу;
- жаңы чечимдерди кабыл алуу үчүн негиз катары маалымат алуу;
- кемчиликтерди оңдоо жана стратегияны корректировкалоо боюнча чараларды өз учурунда көрүүнү камсыз кылуу.

Мониторингди жүргүзүү үчүн бир кыйла башка себептер бар, алар:

- бардык катышуучуларды стратегияны турмушка ашыруунун жүрүшү жөнүндө маалымат менен камсыз кылууга;
- аралык натыйжаларды табууга;
- натыйжаларды жарыя кылуунун эсебинен стратегияга жамааттын ишенимин жогорулатууга;
- стратегияны турмушка ашырууга таламдаш тараптардын көңүлүн бурууга мүмкүндүк берет.

Мониторинг стратегиянын тигил же бул милдеттерин чечүү үчүн жооп берүүчүлөрдү тартипке келтирет. Ал ошондой эле аткаруучулардын күнөөсү болбостон пландаштырылган чаралардын аткарылбай калышы болуп өткөн учурда алардан жоопкерчиликти алып салууга жардам берет. Мисалы, финансылык каражаттар бөлүнбөгөндүктөн, стратегияны турмушка ашыруунун башка катышуучулары милдеттенмелерди бузушунан жана башкалардан улам.

Натыйжалуу мониторинг стратегиянын төмөнкүдөй беш элементин карап чыгууну талап кылат:

- чыгымдалып жаткан ресурстарды;
- жүргүзүлүп жаткан ишчараларды/аракеттерди;
- тезарадагы продуктуларды;
- орточо мөөнөттөгү натыйжаларды;
- биротоло таасирди.



Соңку үч пункт стратегиянын тигил же бул натыйжалары болуп саналат. Бирок айрымдары ишчаралар аяктагандан кийин дароо алууга мүмкүн болгон продуктулар түрүндө, башкалары – орточо мөөнөттүү келечекте жетишиле турган жана бир нече ишчаралардан жана аракеттерден алынган натыйжаны топтогон натыйжалар түрүндө. Акырында, үчүнчүлөрү – жамаат үчүн долбоордун/программанын/стратегиянын узак мөөнөттүү натыйжасы катары каралат. Соңкулары стратегияны турмушка ашыруу аяктагандан кийин дароо эмес, мисалы, 2-3 жыл же алда канча узак мөөнөт өткөндөн кийин байкалат.

Ошентип, мониторинг стратегияны турмушка ашыруу процессинин маанилүү курамы болуп саналат. Бирок мониторинг системасы стратегияны турмушка ашыруу башталганга чейин иштелип чыгууга тийиш жана бул иш стратегияны иштеп чыгуу процессинин өз алдынча бөлүгүн түзөт.

## 10.2. Мониторингди жүргүзүүнү уюштуруу процесси

Мониторинг системасын уюштуруунун типтүү схемасы төмөнкүдөй аракеттерди камтыйт. Адегенде төмөнкүлөрдү аныктоо зарыл:

- мониторинг объекттери – көз салуу зарыл болгон максаттар, милдеттер же аракеттер;
- максаттарга жетишүүдө, милдеттерди чечүүдө прогрессти өлчөгөн индикаторлор жана башкалар;
- маалыматтарды чогултуунун булактары, ыкмалары жана мезгилдүүлүгү.
- Мониторингди жүргүзүүнү даярдоо төмөнкүлөрдү билдирет:
- мониторингди аткаруучуларды, алардын ыйгарым укуктарын жана башкаларды аныктоо;
- аткаруучулар үчүн тапшырмаларды даярдоо;
- мониторинг үчүн зарыл болгон ресурстарды баалоо (убакыт, акча ж.б.).

### **Мониторингдин негизги принциптери төмөнкүлөрдү камтый тургандыгын эске тутуу керек:**

1. Мониторинг туруктуу болууга тийиш.
2. Мониторинг стабилдүү болууга тийиш.
3. Мониторинг үнөмдүү болууга тийиш.
4. Мониторинг ишенимдүү болууга тийиш.
5. Мониторинг өтө масштабдуу, көлөмдүү болууга тийиш эмес.
6. Мониторинг төмөнкүдөй суроолорго жооп берүүгө тийиш:
  - Кандай натыйжага жетишилди?
  - Ал пландаштырылгандан канчалык айырмаланат?

Маанилүү уюштуруу маселеси болуп мониторингди ким жүргүзүүгө тийиш экенин чечүү саналат. Мында төмөнкүдөй варианттар мүмкүн:

- айыл өкмөтүнүн кызматкерлери,
- тышкы мониторлор.

Ар бир варианттын оң жана терс жактары бар.

*Айыл өкмөтүнүн кызматкерлери*, эреже катары, көптөгөн майда-чүйдөлөрдү билет, зарыл маалыматты тез таба алат. Бирок алар жакшы натыйжаларды көрсөтүүгө умтулушу мүмкүн, аларга салыштыруу үчүн так маалыматтарды алуу татаал, аларда мониторинг техникасына ээ болууда билимдер жана тажрыйба жетишпейт.

*Тышкы мониторлор.* Алар көзкарандысыз же жогору турган башкаруу структураларынан болушу мүмкүн. Көзкарандысыз мониторлор, эреже катары, жогорку кесипкөйлүккө, мониторинг техникасы жагынан тажрыйбага жана билимге ээ, алар оң жана терс натыйжаларга таламдаш эмес, аларга купуялык, жардам берүү ниетине маанай мүнөздүү. Бирок алар ички кырдаалды, айрым майда-чүйдөлөрдү билбейт, айрым учурда алар керектүү маалыматты алууда оорчулуктарга дуушарланат.

Практикада үчүнчү, *биргелешкен ыкма* мүмкүн, ал тышкы жана ички экспертизанын колдо болгон мүмкүнчүлүктөрүнүн айкалышы менен байланышкан. Тышкы мониторлордун айыл өкмөтүнүн жана жергиликтүү жамааттын тажрыйбалуу кызматчыларына таянышы, аларды ортомчу катары тартуу көптөгөн маселелерди «чечмелей» алат, бүтүндөй алганда мониторингдин сапатын жана сунуштар менен тыянактардын ишенимдүүлүгүн жакшыртууга жардам берет.

### **10.3. Мониторингдин индикаторлору, алардын типтери жана аларга талаптар**

*Индикаторлор* – булар каалаган натыйжаны реалдуу жетишилген натыйжалар менен салыштырууга жардам берген критерийлер (көрсөткүчтөр). Алар: «Биз алдыга коюлган максатка карай алга илгерилеп баратабызбы?» деген суроого жооп берүү мүмкүнчүлүгүн түзөт.

Ошентип, индикатор болмоюнча мониторингди жүргүзүү мүмкүн эмес. Ошондуктан стратегиянын мониторинг системасын иштеп чыгуу стратегиянын төмөнкүдөй максаттарына жетишүү прогрессине көз салуу индикаторлорун иштеп чыгууну болжолдойт:

- жалпы максаттарга же милдеттерге;
- конкреттүү максаттарга жана милдеттерге;
- натыйжаларга жана ишчараларга.

Натыйжалар менен индикаторлордун ортосунда бир аз айырма бар. Натыйжалар – булар чараларды турмушка ашыруунун жүрүшүндө алынгандар. Ар бир натыйжа бир же бир нече натыйжага ээ, андыктан алда канча ылайыктуусун тандоо маанилүү.

Стратегияны жүзөгө ашыруунун индикаторлору кандай талаптарга жооп берүүгө тийиш? Алар төмөнкүдөй болууга тийиш:

- туруктуу, объективдүү жана ишенимдүү;
- стратегияны жүзөгө ашырууда прогрессти чагылдыруу;
- башка тышкы факторлорго же көрүнүштөргө байланыштуу болбогондук;
- өтө өзгөрүлмө жана кыймылсыз болбоо.

Мындан тышкары, индикаторлор жергиликтүү өзалдынча башкаруу органы жана жергиликтүү жамаат гана эмес, ошондой эле райондук жана областтык мамлекеттик администрация, донорлор, инвесторлор жана башкалар болушу мүмкүн болгон бардык таламдаш тараптарды эске алуу менен тандалууга тийиш.

Ойдогудай индикатор төмөнкүдөй болууга тийиш:

1. *Окшош* – айкын, түшүнүктүү жана кош маанилүү эмес.
2. *Жеткиликтүү* – акылга сыярлык наркы бар.
3. *Орундуу* – стратегияга ылайык келүү, анын максаттары менен байланыштуу болуу.
4. *Адекваттуу* – стратегияга баа берүү үчүн жетиштүү негизди камсыз кылуу.
5. *Контролдоуучу* – көзкарандысыз текшерүүгө жол берүүгө тийиш.

*Мисал.* Стратегиянын максаты – өзүнчө алынган райондо/областта 1 жашка чейинки курактагы балдарда жана бала төрөй турган курактагы аялдарда ооруп калуунун деңгээлин төмөндөтүү.

Милдеттер	Индикаторлор
1. Бир жыл ичинде окутуунун жана үйүнө баруунун жардамы менен 3,000 аялга алар жана алардын 1 жашка чейинки курактагы балдары үчүн эмдөөнүн зарылчылыгын түшүндүрүү.	1. Ар жумадагы окутуу чогулуштарына барган аялдардын саны. 2. Ар бир окутуучунун үйлөргө барышынын саны.
2. Көчмө клиникалардын жардамы менен жыл ичинде өзүнчө алынган райондо 2,500 үйбүлөдөгү аялдарды жана балдарды эмдөө	1. Ай сайын эмделип турган 1 жашка чейинки балдардын саны. 2. Эмдөөнүн курсу бүткөн балдардын саны. 3. Бала төрөө курагындагы эмделген аялдардын саны.

Жалпы алганда индикаторлор төмөнкүдөй беш типке бөлүнүшү мүмкүн:

- ресурстардын индикаторлору;
- аракеттердин/чаралардын индикаторлору;
- продуктулардын/кайтарымдын индикаторлору;
- натыйжалардын индикаторлору;
- таасирдин индикаторлору.

Ресурстардын индикаторлору стратегиянын максаттарына жетүү, анын айрым милдеттерин чечүү үчүн канча жана кандай ресурстар пайдаланыла тургандыгын чагылдырат.

Аракеттердин/чаралардын индикаторлору стратегияны турмушка ашыруу боюнча айрым аракеттер, чаралар менен байланышкан. Бул индикаторлор стратегияны турмушка ашыруу процессинин айрым этаптарындагы иштердин абалын чагылдырат.

Продуктулардын/кайтарымдын индикаторлору стратегиянын түздөнтүз натыйжаларына баа берүүгө арналган. Алар стратегиянын финалдык натыйжаларына – максаттарына жетишүүнү же жетишпөөнү мүнөздөйт.

Натыйжалардын индикаторлору орточо мөөнөттүү келечекте стратегиянын натыйжаларын чагылдырат. Алынган продуктулар/кайтарым эмнеге алып келет?

Таасир этүүнүн индикаторлору – жамааттын абалындагы чыныгы өзгөрүүнү жана ооруну азайтуу, калктын жакырчылыгынын деңгээлин төмөндөтүү сыяктуу башка шарттардын өзгөрүшүн өлчөйт.

Индикаторлор ошондой эле сапаттык же сандык, тикелей же кыйыр болушу мүмкүн. Мисалы, 20 мектеп ондолду – сандык индикатор. Сапаттык индикатордун мисалы: ондолгон мектептердин пикири суралган окуучуларынын 70%и мектепти ондоонун сапатын «жакшы» деп баалады. Адамдын ар жылдагы кирешелеринин деңгээли, тикелей индикатордун мисалы. Кыйыр индикаторго, мисалы, байлыктар, автомашинанын маркасы, үйбүлөнүн ар бир мүчөсүнө эсептегенде жалпы турак аянты жана башкалар мисал боло алат.

#### 10.4. Маалыматтарды чогултуу булактары жана ыкмалары, мониторингдин туруктуулугу

Индикаторлор баяндалгандан кийин, төмөнкүлөрдү аныктоо керек:

- маалымат булактарын;
- маалыматтарды чогултуу ыкмаларын жана каражаттарын;
- мониторинг үчүн маалыматтарды чогултуунун мезгилдүүлүгүн.

Индикаторлор өзүнөн-өзү эч кандай маалыматты алып жүрбөйт. Мисалы, «проценттик ставка», «эмгек акынын суммасы», «1 үйбүлөгө бодо малдын орточо саны» индикаторлору. Индикаторлор маалыматты берүүнүн конкреттүү формасын гана билдирет, ал «маалымат» деп аталат. Маалымат – бул конкреттүү датага карата же убакыттын конкреттүү аралыгы үчүн индикатор боюнча маалымат. Индикаторлор боюнча маалыматтар баштапкы жана кийинки болушу мүмкүн.

Баштапкы маалыматтар – булар баштапкы булактардан алынган (түздөнтүз пикир сурап-билүүдөн, интервьюдан, байкоо жүргүзүүдөн жана аңгемелешүүдөн, бир нерселерди эсептөөдөн алынган) маалыматтар. Кийинки маалыматтар – булар бөтөн отчеттордон алынган маалыматтар (бөтөн даяр отчеттор, бөтөн макалалар, башка уюмдар жүргүзгөн пикир сурап-билүүнүн натыйжалары), башкача айтканда, башка жактар алган жана адегенде башка максаттар үчүн чогултулган маалыматтар.

Маалыматтарды чогултуу үчүн төмөнкүлөрдү аныктоо зарыл:

- маалымат булактарын;
- маалыматтарды чогултуу булактарын;
- маалыматтарды же өлчөөлөрдү чогултуунун мезгилдүүлүгүн.

Маалымат булактары – бул маалымат алынган нерселер. Алар төмөнкүлөр болушу мүмкүн: документтер, жазуу жүзүндөгү каттар; стратегияны турмушка ашыруу менен байланышкан жактар (аткаруучулар, донорлор, өнөктөр ж.б.); коомдук жана жамааттык уюмдар, ӨЭУ, калктын ар кандай категориялары (интервью, пикир сурап-билүү ж.б. учурларда); менчиктин ар кандай формасындагы уюмдар (ага барган, байкоо жүргүзгөн ж.б. учурларда); даяр материалдар – басма түрүндөгү жана электрондук форматтагы отчеттор жана макалалар, фотосүрөттөр, видео- жана аудиожазуулар.

Мониторингди жүргүзүү үчүн сунуш кылынуучу болжолдуу таблица.

Максаттар же милдеттер	Индикатордун аталышы	Өлчөө бирдиги	Өлчөө ыкмасы	Маалымат булагы

Маалыматтарды чогултуу үчүн төмөнкүдөй ар кандай ыкмалар колдонулушу мүмкүн:

- байкоо жүргүзүү;
- анкеталоо жана пикир сурап-билүүнү жүргүзүү;
- интервью жана маектешүү;
- отчетторду жана статистиканы изилдөө ж.б.

*Байкоо жүргүзүү* – ыкма, мында күн мурунтан тандалган бир нече объекттерге (жамааттык уюмдарга, ӨЭУларга, дыйкан чарбаларына, айрым үйбүлөлөргө жана башкаларга) барат. Байкоо жүргүзүү учурунда маалыматтар мурда аныкталган протокол боюнча белгиленет. Мисалы, жумушчулардын эмгек шарты кандай, канча адам иштейт жана алардын ортосундагы мамилелер кандай, жетекчилик кылган адамдын кадыр-баркы барбы ж.б. Бул ыкма негизинен сапаттык маалыматтарды чогултууга мүмкүндүк берет.

*Анкеталоо* (анкеталарды таратуу) – ыкма, ал анкеталарды (атайын суроолорду) иштеп чыгуу жана андан соң толтуруу жана белгилүү мөөнөткө карата кайра кайтаруу өтүнүчү менен анкетаны тапшыруу же (почта же электрондук почта менен) таратуу жолу менен маалыматтарды чогултат. Бул ыкма сандык жана сапаттык маалыматтарды чогултуу үчүн пайдаланылат. Тандоо – башкача айтканда, анкетаны толтуруу сунуш кылынгандардын саны зор мааниге ээ.

Мониторинг үчүн маалыматтарды чогултуунун мезгилдүүлүгүн туура аныктоо да маанилүү. Тез-тез өлчөө дайыма эле өзүн актай бербейт, анткени мунун ар бири финансылык чыгымдарды талап кылышы мүмкүн. Жалпысынан алганда, стратегияны жүзөгө ашыруунун мониторинги ай сайын, жума сайын, квартал сайын, ар бир жарым жылда, бир жылда жүргүзүлүшү мүмкүн.

**Буларды эске тутуу керек:**

1. Мониторинг – бул ишмердик, анын жардамы менен стратегиянын максаттарына жетишүүдөгү прогресс өлчөнөт.
2. Мониторингдин негизинде индикаторлор, маалыматтарды чогултуу булактары жана ыкмалары, мониторингди жүргүзүүнү уюштуруу турат.
3. Мониторинг системасы күн мурунтан – максаттар, стратегиялар жана чаралар аныкталгандан кийин иштелип чыгат.
4. Мониторинг стратегияны турмушка ашыруу процессинде жүзөгө ашырылат.
5. Мониторинг – бул стратегияны турмушка ашыруунун натыйжалуулугун жогорулатуу шайманы.

## 11. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮГҮҮНҮН СТРАТЕГИЯСЫН МАКУЛДАШУУ ЖАНА БЕКИТҮҮ

*Ким жакшы иштерди жасаган болсо унчукпасын,  
ал ким үчүн жасалган болсо, ошол айтсын*

Сенека

### 11.1. Талкуулоо үчүн стратегиянын долбоорун даярдоо

Стратегиялык пландын курамына киргендин бардыгы – көрүнүшү, артыкчылыктары, максаттары жана маселелери, стратегияны ишке ашыруу боюнча ишчаралар иштелип чыккан соң, ошол курамдын бардыгын чогултуп, бириктирип жана кеңири талкуулоо үчүн стратегиялык пландын долбоорун даярдоо зарыл.

Стратегиялык пландын документ катары белгилүү структурасы бар. Компоненттердин жайгашуусу айырмаланышы мүмкүн, колдонулган ыкмага жараша өзүнүн өзгөчөлүктөрү бар. Бирок, ушуну менен катар стратегиянын жалпы компоненттери жана аны ишке ашыруунун пландары да болот. Мындай компоненттердин катарына максаттар, проблемалар, чечиле турган маселелер ж.б. кирет. Төмөндө стратегиянын структурасынын жана ишке ашыруунун планынын варианттарынын бири сунушталат.

#### АЙМАКТЫН ӨНҮГҮҮ СТРАТЕГИЯСЫНЫН ЖАНА АНЫ ИШКЕ АШЫРУУ ПЛАНЫНЫН БОЖОМОЛДУУ СТРУКТУРАСЫ

##### Кириш сөз

Стратегиянын колдонулушунун жана ишке ашыруу планынын сүрөттөлүшү:

- стратегиялык пландоонун технологияларына кайрылуунун себептери. Стратегиялык пландоону аныктоонун сүрөттөлүшү. Мисалы, «Стратегиялык пландоо – бул каалаган келечекке жетишүү боюнча жергиликтүү жамаат менен аракеттерди макулдашуу ыкмасы»;
- пландын долбоорун иштеп чыгуунун хронологиясы (пландоонун катышуучуларынын жеке курамын көрсөтүү менен демилгечи топту түзүү, көрүнүшүн жана артыкчылыктарын иштеп чыгуу, коомдук угууларда көрүнүштөрүн жана артыкчылыктарын талкуулоо, жергиликтүү кеңештин сессиясында кошумча иштелип чыккан артыкчылыктарды бекитүү, бекитилген артыкчылыктардын негизинде планды иштеп чыгуу ж.б.);
- иштеп чыгуулардын форматы жана стадиялары жана планды талкуулоо;
- жергиликтүү кеңештин сессиясында планды бекитүү.

Тексттин аталган бөлүгүндө жүргүзүлгөн ишаракеттер туурасында стратегиялык пландоонун катышуучуларынын маектешүүлөрү жана ой-пикирлери, ошондой эле калктуу конушта жашоо-тиричиликти жакшыртуу боюнча шаардыктардын каалоолору жайгаштырылышы мүмкүн.

##### 1. Калктуу конуш туурасында кыскача маалымат

Шаардын, кыштактын, айылдын географиялык жана администрациялык абалы туурасында маалымат. Кыскача кырдаалдык талдоо (социалдык-экономикалык абал, инфраструктура, таасир берүүчү ички жана тышкы факторлор – күчтөрдүн суперпозициясы ж.б.)

## 2. Шаардын көрүнүшү

Каалаган келечекке жетишүүнүн көрүнүшүн баяндоо.

Көрүнүш деген эмне экендиги туурасында бир катар баяндоолор болушу мүмкүн. Мисалы: «Шаардын (посёлоктун, айылдын) көрүнүшү – бул каалаган келечек, ага жетишүү үчүн жергиликтүү жамааттын күч-аракетин жумшоого туура келет». Же «Шаардын (посёлоктун, айылдын) көрүнүшү – бул жергиликтүү жамааттын мүчөлөрү менен макулдашылган аталган калктуу конуштун өнүгүүсүнүн сценарийи». Башка баяндоолор да болушу мүмкүн.

## 3. Өнүгүүнүн артыкчылыктары

Коомдук угууларда жана башка макулдашылган формаларда жергиликтүү жамаат менен талкууланган жана жергиликтүү кеш менен бекитилген аймактын өнүгүү артыкчылыктарын баяндоо.

## 4. Аймактын тандалып алынган өнүгүү артыкчылыктарын ишке ашырууга тоскоол болгон негизги маселелер

Тандалган артыкчылыктарды ишке ашырууга тоскоол болгон негизги маселелерди сүрөттөө. Көптөгөн маселелердин ичинен өзөктүүсүн тандоо керек, так айтканда аларды чечүү башка маселелердин чечилишине алып келет. Анык өзөктүү маселелерди табуу маанилүү: маселе катары анын чечилиши аймактан көз каранды болбогондугун алуу жаңылыштык болот, анткени алар өзөктүү эмес, болгону туунду маселе.

## 5. Аймактын мүмкүнчүлүктөрүн сүрөттөө

Маселелерди чечүү үчүн жана каалаган келечекке жетишүү үчүн колдонула турган аймактын колдо бар мүмкүнчүлүктөрүн сүрөттөө (маанилүү чөйрө, адамдар, демилгелүү топтор же айрым адамдар, географиялык абалы ж. б.).

Мүмкүнчүлүктөрдү ишке ашыруунун механизмдери катары аймактын жергиликтүү өзүнөзү башкаруу органдары менен өзара аракеттеринин формаларын баяндоо зарыл (угуулар, коомдук жолугушуулар, сүйлөшүүлөр, курултайлар, конкурстар, стратегиялык пландоо боюнча ишке катышуу үчүн ачык чакыруу, ишеним телефону, шаардык сунуштардын банкы, сунуштарды чогултуучу күн ж.б.).

## 6. Стратегиянын максаттары

Өнүгүүнүн стратегиясынын максаттары маселелердин негизинде баяндалат жана андан түздөн-түз келип чыгат. Максаттар өзөктүү маселелер сыяктуу эле өтө көп болбошу керек. Максаттарды таблица формасында аларды артыкчылыктар менен байланыштырып көрсөтүүгө болот (төмөндө көрсөтүлгөн мисалда артыкчылыктардын саны жана максаттары шарттуу түрдө берилген).

1-артыкчылык	2-артыкчылык	3-артыкчылык	4-артыкчылык	X-артыкчылык
• 1.1-максат	2.1-максат	3.1-максат	4.1-максат	X.1-максат
• 1.2-максат	2.2-максат	3.2-максат	4.2-максат	X.2-максат
• N-максат	N-максат	N-максат	N-максат	X.N-максат

## 7. Стратегиялык планды ишке ашыруу боюнча ишмердүүлүк

1-артыкчылык: (Аталышы)

Артыкчылыктарды ишке ашыруунун схемасы

1.1-максат*	1.2-максат*	X.N*-максат
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.1.1-маселе</li> <li>• 1.1.2-маселе</li> <li>• 1.1.3-маселе</li> <li>• 1.1.N-маселе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.2.1-маселе</li> <li>• 1.2.2-маселе</li> <li>• 1.2.3-маселе</li> <li>• 1.2.N-маселе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• X.N.1-маселе</li> <li>• X.N.2-маселе</li> <li>• X.N.3-маселе</li> <li>• X.N.N-маселе</li> </ul>

Эскертүү: \* - Тандалып алынган артыкчылыктардын чегинде максаттар көп болбошу керек – бирден эки-үчкө чейин.

1-артыкчылык

Максат (Максатты баяндоо)

1.1-милдет (Милдеттин чегинде маселени баяндоо )

Маселени чечүү боюнча ишмердүүлүктү сүрөттөө

Иш	Иштин катышуучулары	Аткаруу мөөнөтү	Максатка жетүүнүн индикатору	Финансылоого муктаждык, миң сом			Айыл өкмөтүнүн өнүктүрүүнүн башка катышуучулары менен өзара аракеттенишинин формалары	
				Жалпы көлөм	Анын ичинде булактар боюнча			
					ЖБ	ЖК		Г
1.1.1.								
1.1.2.								
1.1.3.								
1.1.4.								
1.1.5.								
Ж.б.								

1.2–милдет (Милдеттин чегинде маселени баяндоо)

Милдетти чечүү боюнча ишмердүүлүктү сүрөттөө

Иш	Иштин катышуучулары	Аткаруу мөөнөтү	Максатка жетүүнүн индикатору	Финансылоого муктаждык, миң сом			Айыл өкмөтүнүн өнүктүрүүнүн башка катышуучулары менен өзара аракеттенишинин формалары	
				Жалпы көлөм	Анын ичинде булактар боюнча			
					ЖБ	ЖК		Г
1.1.1.								
1.1.2.								
1.1.3.								
1.1.4.								
1.1.5.								
Ж.б.								

Тандалган артыкчылыктардын чегинде максатка жетүү үчүн башка маселелер боюнча ишаракеттер ушул сыяктуу эле жазылат.



## 11.2. Коомчулук менен макулдашуу жана стратегияны легитимдөө

Ошентип, документтин долбоору даяр. Эми, жергиликтүү кеңештин сессиясында бекитүүнүн алдында, стратегиянын долбоорун жана аны ишке ашыруу планын коомчулук менен талкуулоого туура келет.

6-темада келечекти жана өнүгүүнүн артыкчылыктарын көрө билүүнү макулдашуунун ыкмалары иреттүүлүктө жазылып көрсөтүлгөн. Негизинен, даяр болуп калган документтин калк менен макулдашуу кадамдары окшош болушу мүмкүн.

Эгерде калктуу пунктта жергиликтүү газета басылып чыгарылса, пландын долбоорун жарыялоо максатка ылайык. Ошол эле учурда стратегияны бийлик органдары, жергиликтүү мамлекеттик жана муниципалдык мекемелер, аймактык коомдук өзүнөзү башкаруучулук аркылуу жайылтуу боюнча кампанияны, ал эми айыл жеринде – жамааттар жана алардын бирикмелери аркылуу баштаса болот.

Мектептерде жана башка окуу жайларында параллелдүү “Менин туулган шаарым (поселок, кыштак) ж.б.у.с. класстык сааттарды жана сочинениелерди уюштуруу менен стратегиянын долбооруна жергиликтүү жамаатта кырдаалды жакшыртууга реалдуу жардам боло турган аракет планы катары адамдардын көңүлүн бурса болот.

Стратегияны коомдук угууларда же курултайда схема боюнча талкуулоо сөзсүз түрдөгү шарт, ал ошондой эле стратегияны жаңы идеялар менен байытуу боюнча сунуштарды чогултууну уюштуруу 6-темада баяндалган. Жашоочулар стратегия боюнча сунуштарды чогултуу пункту каерде жайгашкандыгы туурасында маалымдалышы керек. Мындай жай мэрия, шаардык башкаруучулук же айыл өкмөтү болушу мүмкүн. Алыскы айылдарда бул иш менен айылдын башчысы алектенсе болот. Калктан сунуштарды чогултууда аймактык коомдук өзүнөзү башкаруучулуктун жана жергиликтүү жамааттардын коомдук мекемелеринин активисттери алгылыктуу жардам көрсөтө алышат. Бул жагынан жергиликтүү жамааттагы реалдуу кырдаалды көздөө менен багыт алуу керек.

Ушундан соң гана калк менен талкууланган даяр документ жергиликтүү кеңештин сессиясына бекитүү үчүн көрсөтүлөт.

## 12. ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨНҮКТҮРҮҮНҮН СТРАТЕГИЯСЫН АТКАРУУНУ УЮШТУРУУ

Кез коркок, кол баатыр.

Ш. Бодлер

### 12.1. Стратегияны ишке ашырууга жооптуу органдын ишинин форматы

Стратегияны ишке ашырууга ким жооптуу деген суроо таң калычтуу көрүнөт. Албетте бийлик – деп көпчүлүк жооп берет. Ушул үчүн биз бийликти шайлайбыз. Бирок, маселе биринчи караганда көрүнгөн сыяктуу андай жөнөкөй эмес.

Жергиликтүү жамааттагы бюджеттик мүмкүнчүлүктөрдүн болгон шарттарында ушундай болмок. Ошол эле ресурстардын дефицитинде бийликке стратегияны ишке ашырууда башка катышуучуларды тартууга, жергиликтүү жамааттардын мүчөлөрүнүн ишкерлик жана коомдук демилгелерине таянууга туура келүүдө. Бул жергиликтүү бюджеттин жана муниципалдык менчиктин ресурстарын гана бириктирбестен, аймакты өнүктүрүүнүн башка потенциалдуу катышуучуларынын материалдык жана башка мүмкүнчүлүктөрүн бириктиргенге жардам болот.

Албетте, жергиликтүү өзүнөзү башкаруу органдары бардык жүргүзүлгөн иштерде башкы аракет кылуучу болуп кала берет. Жергиликтүү кеңештер, мэрия, шаардык башкаруучулук жана айыл өкмөтү стратегияны ишке ашыра алышат жана ишмердүүлүккө координация кылуулары керек. Бирок, мындай координациялоонун ыкмалары иштин адаттагы форматтарынан айырмаланат. Анткени жергиликтүү өзүнөзү башкаруу органдары бул ишмердүүлүгүндө ишкерлерге, өкмөттүк эмес уюмдарга таянат, алар бийликтин муниципалдык органдарына баш ийишпейт жана өз алдынча субъект болуп саналышат.

Андыктан ар кайсы катышуучулар менен диалог түзүүгө, алар менен өнөктөштүк мамилелерди орнотууга зарылдык келип чыгат. Ушуну кандайча жасоо керек – деген суроо башкы болуп калат? Демек, өнүгүүнүн ар кайсы катышуучулары менен байланышунун ыкмаларын издөө зарыл.

### 12.2. Планды аткаруунун катышуучулары кимдер болот жана кайсы ресурстардын эсебинен болот?

Эң алгач стратегияны ишке ашыруучу орган зарыл. Аны кантип түзүү керек жана ага кимдер кириши керек? Балким, стратегияны иштеп чыгуу боюнча топ?

Бул жерде күчтүү, авторитеттүү органды түзүү сунуш кылынат, анын курамына өнүгүүнүн катышуучуларынын салабаттуу өкүлдөрү кириши керек. Алар өнүгүүнүн стратегиясы эки тараптуу кызыкчылыктар үчүн ресурстары жемиштүү колдонула турган ар кандай ири жеке менчик ээлери болушу мүмкүн: ишкерлердин өздөрү үчүн жана жергиликтүү жамаат үчүн. Мындай органдын курамына чоң аймактык коллективдүү байланыш каналдарына ээлик кылган адамдар кире алышат (микрорайондор, общиналар ж.б.).

Эгерде өнүгүүнүн стратегиясы жана планы туура иштелип чыкса, так айтканда өнүгүүнүн ар кайсы катышуучуларынын кызыкчылыктарын макулдашууга реалдуу багытталса, стратегияны аткаруу реалдуу, ал эми сунуш кылынган ишке ашыруунун органы планды ишке ашыруунун ар кайсы катышуучуларынын күч аракеттерин координациялоого жардам кылуучу анык иштеген орган боло алат.

Стратегияны ишке ашыруучу органды жергиликтүү бийликтин өкүлү координациялаганы же башкарганы шартка ылайык.

### Окутуучу үчүн комментарий

Аталган темада иштеген учурда чакан топтордо ишти уюштуруу сунуш кылынып, стратегияны ишке ашыруу боюнча натыйжалуу иштеген органды кантип түзүү керектиги туурасында катышуучулардын өздөрүнө аныктоо үчүн тапшырма берилет.

Андан соң чакан топтордогу иштеп чыгууларды комментарийлөө жана жогоруда жазылган проблемаларды чечүүнүн өз варианттарын берүү сунуш кылынат.

### 12.3. Стратегияны ишке ашыруу үчүн долбоордун конкурстары

Планды ишке ашыруу процессине калкты тартуунун маанилүү ыкмаларынын бири стратегиялык артыкчылыктарды: бизнес-долбоорлорду (же иш долбоорлору), социалдык долбоорлорду, башкаруунун натыйжалуулугун жогорулатуу боюнча долбоорлорду ж.б. ишке ашырууга ар кандай мүнөздөгү жеке жана коллективдүү долбоорлор формасында иштелип чыккан жергиликтүү демилгелерди колдоо болуп саналат.

Бул үчүн жергиликтүү жамааттын өкүлдөрүнүн долбоорлорунун ачык конкурсу жарыяланышы керек. Бул конкурска башка аймактардын өкүлдөрү да катыша алышат. Бирок ушундай долбоорлор жергиликтүү стратегияны ишке ашырууга багытталган жана жалпысынан каалаган келечекке жетишүүгө алып келген учурда гана максатка ылайык.

Жергиликтүү демилгелерди активдештирүү максатында аймакта төмөнкү мүнөздөгү жарыяны жайгаштырса болот.

### КОНКУРС ТУУРАСЫНДА ЖАРЫЯ

Мэрия (шаардык башкаруучулук, айыл өкмөтү, жергиликтүү кеңеш, жергиликтүү экономикалык өнүгүүнүн кеңеши ж.б.) шаардык курултайда кубатталган жана жергиликтүү кеңеште бекитилген шаардык (айылдык) жергиликтүү өнүгүүнүн стратегиясын ишке ашырууга багытталган долбоорлордун конкурсун жарыялайт.

Конкурстун шарттары менен таанышсаңыздар болот (\_\_\_\_\_).

Долбоорлор коомчулуктун катышуусу менен түзүлгөн комиссия тарабынан тандалат жана шаардык курултайда каралат.

Долбоорлорду ишке ашыруу үчүн жергиликтүү өнүгүүнүн стратегиясын ишке ашыруунун чегинде жергиликтүү бюджеттин каражаттарынан 10 миң сом бөлүнөт.

Алда канча келечектүү долбоорлор да эларалык донор уюмдардын каржылашы үчүн сунуш кылынат.

Жарыяда долбоордун темасы, долбоордук арыздарды кабыл алуу боюнча жоопту адис так көрсөтүлөт.

Долбоорлор кайсы каражаттардан каржылана тургандыгы маселеси курч маселелерден болуп саналат. Эгерде бюджетте мүмкүнчүлүк болсо, жергиликтүү бюджет иштелип жатканда жана бекитүүдө жергиликтүү өнүгүүнүн стратегиясын ишке ашырууга каражаттарды өзүнчө бөлөк статья менен койсо болот. Бирок, акча каражаттары долбоорлорду кубаттонун жалгыз гана формасы эмес. Жергиликтүү өзүнөзү башкаруу органы берген ресурстар катары жергиликтүү коомчулук үчүн кызыкчылык туудурган, так айтканда адамдар үчүн социалдык мааниси бар объекттерди куруу үчүн жер аянттарын да бөлүү кирет. Бул ошондой эле ар кандай субъекттерге конкурстук негизде калкка социалдык кызматты көрсөтүү үчүн функцияларды берүүлөр болушу мүмкүн.

Жүргүзүлүп жаткан иштин координатору катары жергиликтүү өзүнөзү башкаруу органдары долбоорлорго финансылоону алууда да алгылыктуу жардам көрсөтүүнү аталган долбоорлорго ар кандай эларалык донордук уюмдарды тартуу менен көргөзө алат.

#### 12.4. Долбоорлорго талаптар

Стратегиянын чегинде иштелип чыккан аймактын өнүгүшүнө багытталган долбоорлор көптөгөн критерийлерге жооп бериши керек.

Биринчиден, алар социалдык жактан орчундуу болушу керек, тагыраак айтканда долбоордун авторлоруна гана эмес, ошондой эле калкка да керектүү болушу керек. Коомго зарылдыгын аныктоо үчүн долбоорлор жергиликтүү бийлик тарабынын гана тандалып алынбастан, жолугууларда, коомдук-жарандык экспертизанын форумдарында, коомдук угууларда, чогулуштарда же жашоочулардын жолугууларында да каралат. Коомчулук менен макулдашуу формалары долбоорлордун масштабдуулугун эсепке алуу менен тандалат. Долбоорлор көчөнүн же жалпы калктуу пункттун масштабында маанилүү болушу мүмкүн. Бирок, акыр аягында долбоорлорду жергиликтүү жамааттын жалпы форумунда карап чыгуу талапка ылайык, анткени аталган учурда биз бардык жергиликтүү жамааттын жалпы стратегиясын ишке ашыруу боюнча конкурстарды өткөрөбүз.

Экинчиден, долбоорлор жергиликтүү өнүгүүнүн артыкчылыктарын ишке ашырууга жана каалаган келечекке жетишүүгө багытталышы керек. Калк долбоорлор жергиликтүү өнүгүүнүн стратегиясынын чегинде жашоочулар өздөрү кубаттап, ишке ашырылып жаткандыгы туурасында маалымдалышы керек.

Үчүнчүдөн, долбоорлор натыйжалуу ыкма катары каралат, бирок бул маселени чечүүнүн жападан-жалгыз ыкмасы эмес. Бул үчүн маселени чечүүнүн варианттарын салыштыруу жүргүзүү зарыл. Балким стратегиянын кандайдыр-бир компоненттерин ишке ашыруу үчүн жергиликтүү өзүнөзү башкаруу органынын кандайдыр-бир чечимин кабыл алуу жетиштүү жана ар бир учур үчүн эле долбоорлорду иштеп чыгуунун зарылдыгы жок.

Иштелип чыга турган долбоорлордун структурасы окшош келет.

Долбоорду иштеп чыгуу үчүн төмөнкү бир нече суроого ыраттуу жооп берүү зарыл.

1. Аталган чөйрөдө азыркы кырдаалды сүрөттөө.
2. Жашоочуларды кандай социалдык маанилүү проблема тынчсыздандырат?
3. Силердин долбоорду чечүү менен сиз кандай социалдык жактан баалуу максатка жеткишиз келет?
4. Бул максатка сиз кантип жете аласыз жана проблеманы чечесиз? Кандай кадамдардын жардамы жана кандай ресурстардын эсебинен?
5. Долбоорду ишке ашырган соң эмне болот? Проблема чечилеби жана жергиликтүү жамаатта кырдаал кандайча өзгөрөт?
6. Долбоордо максатка жетүүнүн критерийлери кандай? Так айтканда кандай белгилер, көрсөткүчтөр, индикаторлор боюнча долбоордо максатка жетишилди деп эсептейсиз.

Албетте, ар бир донордо билдирмелерди түзүүнүн өзүнүн эрежелери бар. Бирок, долбоордун мазмуну жогоруда айтылган кадамдарды жазып чыгуу менен чектелет. Ошондуктан, эгерде сиз кайсы донор сиздердин долбоорго кызыккандыгын билдирээрин так билбесешиз, жергиликтүү жамаат менен талкуулоо жана долбоордун мазмунун атайын комиссиянын отурумунда бекитүү жетиштүү. Андан соң долбоордун мазмунун конкреттүү донордун талаптарына ылайык билдирмеге кайра жазып койсо болот.

**Стратегияны жана аракеттердин планын иштеп чыгуу боюнча аракеттердин матрицасы**

Төмөндө аймактарды өнүктүрүү стратегиясын жана аны турмушка ашыруу планын (аймактарды өнүктүрүүнүн стратегиялык планын) иштеп чыгуу боюнча аракеттердин матрицасы сунуш кылынат

Өнүктүрүүнүн стратегиялык планынын бөлүмүнүн болжолдуу аталышы	Пландын бөлүмүнүн аталышы	Бөлүмдү түзүү боюнча иш	Катышуучулар	Мөөнөттөр
<b>Калктуу конуш жөнүндө кыскача маалымат</b>	Поселканын, айылдын географиялык жана администрациялык абалы жөнүндө маалымат. Кыскача учурдук талдоо (социалдык-экономикалык абал, инфраструктура, таасир тийгизүүнүн ички жана тышкы факторлору ж.б.)	Маалыматтарды чогултуу, учурдагы кырдаалды талдоо	Поселоктун, айылдын демилгелүү тобу	
<b>Келечектин көрүнүшү</b>	Жергиликтүү жамаат каалаган келечектин көрүнүшүнүн сүрөттөлүшү (жамааттын саясий тандоосу)	1. Келечектин көрүнүшүн баяндоо 2. Коомдук угууларда келечектин көрүнүшүн талкуулоо 3. Кеңештин сессиясында келечектин көрүнүшүн бекитүү	Поселоктун, айылдын демилгелүү тобу, ЖӨБ органдары	
<b>Өнүктүрүү артыкчылыктары</b>	Келечекте каалагандарга жетүү максатында жергиликтүү жамааттын мүчөлөрүнүн күчаракеттерин жумшоонун алда канча маанилүү багыттарын (3-5 багыттан ашпайт) сүрөттөө	1. Аймакты өнүктүрүү артыкчылыктарын баяндоо 2. Коомдук угууларда өнүктүрүү артыкчылыктарын талкуулоо 3. Кеңештин сессиясында артыкчылыктарды бекитүү	Поселоктун, айылдын демилгелүү тобу, ЖӨБ органдары	
<b>Жергиликтүү өнүктүрүүнүн тандалган артыкчылыктарын турмушка ашыруу үчүн негизги проблемалар</b>	Аймакты өнүктүрүү артыкчылыктарын турмушка ашыруунун чектеринде чечилүүчү өзөктүү проблемаларды сүрөттөө	Ар бир артыкчылыктуу багыт боюнча өзөктүү проблемалардын тизмеси түзүлөт	Шаардын, поселоктун, айылдын демилгелүү тобу	

Өнүктүрүүнүн стратегиялык планынын бөлүмүнүн болжолдуу аталышы	Пландын бөлүмүнүн аталышы	Бөлүмдү түзүү боюнча иш	Катышуучулар	Меенеттер
<p><b>Аймакты өнүктүрүү артыкчылыктарын турмушка ашыруу үчүн пайдаланылышы мүмкүн болгон мүмкүнчүлүктөр</b></p>	<p>Аймакта болгон мүмкүнчүлүктөрдүн сүрөттөлүшү, алар учурдагы проблемаларды чечүү жана ойдогудай келечекке жетишүү үчүн пайдаланылышы мүмкүн (маанилүү чөйрө, адамдар, демилгелүү топтор же айрым адамдар, географиялык абал ж.б.)</p>	<p>Иштин жүрүшүндө аймакта кайсы жерде алда канча көп мүмкүнчүлүктөрдү кароого боло тургандыгын түшүнүү зарыл. Ишке киришүүгө жана уюшууга жөндөмдүү адамдарды табуу; ал эми келечекте бул адамдар менен биринчи кезектеги аракеттердин программасын (стратегиялык планды турмушка ашыруу планын) түзүүгө, жергиликтүү өнүктүрүү боюнча демилгелердин өзара аракети алда канча натыйжалуу жүзөгө ашырыла турган уюштуруу формаларын түзүү зарыл.</p>	<p>Шаардын, поселканын, айылдын демилгелүү тобу, ЖӨБ органдары</p>	
<p><b>Стратегиялык пландаштыруунун максаттары</b></p>	<p>Учурдагы проблемаларды (ар бир артыкчылык боюнча) чечүү үчүн стратегиялык максаттардын сүрөттөлүшү</p>	<p>Стратегиялык пландаштыруу максаттарын аныктоо боюнча иш. Максаттар проблемалардын тарамынын же баяндалган өзөктүү проблемалардын негизинде аныкталат. Максаттарды аныктоонун алгоритми:                      - проблеманы баяндоо;                      - иштин каалагандай эң так натыйжасын баяндоо жана бул натыйжа проблеманын чечилишин кандай түрдө камсыз кыла тургандыгынын көрүнүшү;                      - максатка жетүүнүн реалдуу ыкмасын (адегенде кыйла жалпы мүнөздө) көрсөтүү;                      - зарыл ресурстарга баа берүү;                      - максатка жетишүүнүн критерийлерин белгилөөнүн бир жолку зарылчылыгы (б.а. өлчөнүүчү параметрдин айрым белгиси же бар экендигин так белгилөөгө боло турган факт)</p>	<p>Шаардын, поселоктун, айылдын демилгелүү тобу, ЖӨБ органдары</p>	

Өнүктүрүүнүн стратегиялык планынын бөлүмүнүн болжолдуу аталышы	Пландын бөлүмүнүн аталышы	Бөлүмдү түзүү боюнча иш	Катышуучулар	Мөөнөттөр
<b>Стратегиялык пландын максаттарына жетишүү үчүн чечилүүчү милдеттер</b>	Стратегиялык пландын милдеттеринин сүрөттөлүшү (алдыга коюлган максаттардын чектеринде)	Максатка жетишүү боюнча милдеттердин тизмесин аныктоо	Шаардын, поселоктун, айылдын демилгелүү тобу, ЖӨБ органдары	
<b>Стратегиялык планды турмушка ашыруу боюнча ишти пландаштыруу</b>	Планды аткаруу боюнча аракеттердин матрицасы таблица формасында: 1. Максаттар жана милдеттер 2. Иш 3. Иштин катышуучулары 4. Иштин катышуучуларынын бийликтер менен өзара аракеттенүүсүнүн формалары 5. Ишчараларды аткаруу мөөнөттөрү 6. Максатка жетишүү индикаторлору	Стратегиялык планды турмушка ашыруу планын түзүү: 1. Планды турмушка ашыруунун катышуучуларын аныктоо 2. Аймактардын стратегиялык планга зарыл туруктуулукту бере ала турган жергиликтүү бийликтер менен өзара аракеттенүүсүнүн уюштуруу-укуктук формаларын аныктоо 3. Планды турмушка ашыруунун жумушчу органын (жергиликтүү өнүктүрүү кеңешин) түзүү 4. Стратегиялык пландаштыруу боюнча ишти жүзөгө ашыруунун мөөнөттөрүн белгилөө 5. Планды аткаруу мониторингинин системасын аныктоо	Жергиликтүү өнүктүрүү кеңеши, ЖӨБ органдары	

## ТЕРМИНДЕР ЖАНА АЛАРДЫН АНЫКТАМАЛАРЫ

*Сөздөрдүн маанисин аныктаңыз. Ошонун өзү менен Сиз дүйнөнү анын адашууларынын жарымынан арылтасыз.*

Р. Декарт

**Айыл өкмөтү** – айылдык жана поселоктук кеңештердин алдындагы жергиликтүү өзалдынча башкаруунун аткаруу-тескөө органдары.

**Актуалдуу коомдук проблемалар** – жергиликтүү жамаатта кеңири коомдук кызыкчылыкты пайда кылган проблемалар жана маселелер.

**Талдоо** – башкаруунун сапатын жогорулатуу максатында бүтүндү элементтерге ажыратуу жана андан соң алардын ортосундагы өзара байланыштарды белгилөө.

**Проблемаларды талдоо** – кырдаалдын терс аспектерин структуралык изилдөө, ал себептерди жана алардын натыйжаларын белгилөө максатында жүргүзүлөт. Максаттардын тарамын түзүү алдында жүргүзүлөт.

**СВОТ талдоосу** – бул уюмдун күчтүү жана чабал тараптарын талдоо, анын мүмкүнчүлүктөрүнө жана потенциалдуу коркунучтарына баа берүү.

**Кырдаалды талдоо** – башкаруучу чечимди иштеп чыгуу жана турмушка ашыруу учурунда башкарылуучу объекттин параметрлерин, түзүлгөн тышкы шарттарды жана анын иштешинин конкреттүү кырдаалдарын изилдөө.

**Бизнес** – өзүнүн жоопкерчилиги астында өзүнүн же карыз алган каражаттарынын эсебинен жүзөгө ашырылуучу, пайда алууну башкы максат кылган экономикалык иш.

**Бизнес-план** – ишкананын стратегиясын өнүктүрүүдө жакынкы жылга анын багытын чагылдырууга чакырылган документ.

**Бюджет** – пландаштырылган кирешелерге жараша келечек чыгымдардын планы.

**Өңүт** – эңсеген нерселердин көрүнүшү, белгилүү нерседен белгисиз нерсеге карай ой чабытты, белгисиз фактыларды, үмүттөрдү, тилектерди, коркунучтарды жана мүмкүнчүлүктөрдү бириктирүү жолу менен келечекти түзүү.

**Тышкы чөйрө** – а) уюмдун ички потенциалын тиешелүү деңгээлде кармап туруу үчүн аны зарыл ресурстар менен азыктандырган булак болуп саналган жалпы чөйрөнүн бөлүгү; б) уюмдагы кырдаалга тыштан таасир эткен, бул уюмга таандык болбогон факторлор, шарттар, күчтөр жана субъекттер.

**Ички чөйрө** – уюмдун чектеринде болгон жалпы чөйрөнүн бөлүгү. Ал уюмдун иштешине туруктуу жана эң түздөнтүз таасир этет.

**Таасир** – саясатты, стратегияны же долбоорду турмушка ашыруунун узак мөөнөттүү коомдук натыйжалары.

**Мүмкүнчүлүктөр** – тышкы чөйрөнүн оң көрүнүштөрү жана тенденциялары, алар уюмга кандайдыр бир артыкчылыктарды бере алат (сатуунун, пайданын көлөмүнүн көбөйүшү, түшүмдүүлүктү жана натыйжалуулукту жогорулатуу ж.б.).

**Айылдын, поселоктун жергиликтүү өзалдынча башкаруусунун башчысы** – тиешелүү аймактагы шайлануучу кызмат адамы, айыл өкмөтүнүн жетекчиси жана кеңеш берүү добуш укугу бар айылдык, поселоктук кеңештин төрагасынын функцияларын аткарган кызмат адамы.

**Ийгиликтин башкы факторлору** – уюмдун ийгилигинин өлчөнүүчү финансылык же жумушчу факторлору.



**Мамлекеттик орган** – мамлекеттик башкаруу системасында белгиленген тартипте айрым бийлик жана башкаруу ыйгарым укуктары берилген түзүлүш.

**Жарандык коом** – коомдук өнүгүүнүн баскычы, ал коомдук-саясий максатка ылайыктуулукту, мамлекеттин эгемендүүлүгүнүн ээси жана бийликтин бирден бир туткасы катары өзүнүн ролун жана жоопкерчилигин аңдап-түшүнгөн элдин аң-сезиминин жогорку деңгээли менен мүнөздөлөт.

**Грант** – а) региондорду баланстуу өнүктүрүү үчүн жергиликтүү бюджеттерге борбордук бюджеттен чегерүүлөр; б) акча каражаттарын бир өкмөт башка өкмөткө которушу; в) белгиленген максаттарда өкмөт акчаны айрым уюмга же айрым индивидумга которушу.

**Декомпозиция** – талдоо ыкмасы, татаал милдеттерди, жол-жоболорду, системаларды, чакан системаларды жана башкаларды курамдык бөлүктөргө ажыратуу.

**Жергиликтүү маанидеги иштер** – тиешелүү аймактын калкынын жашоо-турмушун камсыз кылуу маселелери, аларды мыйзамдарга ылайык жергиликтүү өзалдынча башкаруу органдары чечет.

**Депутат** – өзүн шайлаган адамдардын атынан тиешелүү компетенциядагы маселелерди чечүүгө укугу бар ыйгарым укуктуу өкүл.

**Максаттардын тарамы** – максаттардын иерархиялык принцип боюнча түзүлгөн жыйындысы, анда төмөнкүлөр бөлүп көрсөтүлгөн: башкы максат («тарамдын башы»); ага баш ийген биринчи, экинчи жана башка деңгээлдердеги чакан максаттар («тарамдын бутактары»); сунуш кылынып жаткан көмөктөшүүнүн логикасынын графикалык сүрөтү, анын планы проблемаларды талдоого таянуу менен түзүлөт, каражаттарды жана түпкү натыйжаларды көрсөтөт.

**Узак мөөнөттүү максаттар** – аларга жетишүү өндүрүштүк циклдин аягына карата болжолдонгон максаттар.

**Милдет** – бул максаттын өтөөсүнө чыгуу үчүн жетишүү зарыл болгон натыйжалар (сандык же сапаттык жактан өлчөнөт); программанын же долбоордун багытын баяндоо, кеңири мааниде программанын же долбоордун ишчараларына, натыйжаларына, максаттарына тиешелүү.

**Таламдаш тараптар** – уюмдун ишинин натыйжалары таасир эткен чечимдерди кабыл алууга тиешеси бар адамдар же уюмдар.

**Инвестициялар** – капиталды сактоо жана арттыруу, киреше алуу максатында каражаттарды жумшоо, алар реалдуу жана финансылык деп бөлүнөт.

**Индикатор** – сандык же сапаттык көрсөткүчтөр, алар каалаган натыйжаларды иш жүзүндөгү натыйжалар менен салыштырууга жардам берет.

**Таламдар** – объект өзүнүн муктаждыктарынын көрүнүшүн аңдап-түшүнгөн формасы, конкреттүү турмуштук кырдаалдарда муктаждыктардын альтернативдүү ар түрдүүлүгү.

**Инфраструктура** – жергиликтүү жамааттын жашоо-турмушу же уюмдардын иштеши үчүн шарттарды түзүүгө чакырылган жана алардын ишинин натыйжалуулугуна таасир эткен ишканалардын жана тармактардын жыйындысы.

**Кызматкердин квалификациясы** – иштин айрым чөйрөсүндө атайын билимдердин жана практикалык тажрыйбалардын деңгээли.

**Түпкү натыйжа** – программа же долбоор сунуш кылуучу түпкү товар же кызмат көрсөтүү.

**Консенсус** – ар кандай социалдык топтордун, саясий партиялардын, коомдук топтордун, айрым саясий ишмерлердин жана башкалардын ортосунда көп тараптуу макулдашуу жолу менен жетишилген, кандайдыр-бир максатка жетишүү үчүн каражат болуп кызмат кылган, биргелешкен таламды билдирген жалпы пикир.

**Контроль** – программаларды, пландарды аткарууну, башкаруу чечимдерин турмушка ашырган жазуу жүзүндөгү же оозеки тапшырмаларды, документтерди аткарууну камсыз кылуу боюнча менеджменттин функциясы.

**Концепция** – а) тиешелүү көрүнүштүн же системанын маңызын жана өзара байланышын ачып көрсөткөн жана проблеманы чечүүгө көмөктөшүүчү көрсөткүчтөрдү, факторлорду жана шарттарды аныктоого мүмкүндүк берген негизги идеялардын, принциптердин, эрежелердин комплекси; б) стратегиялык мүнөздөгү документ, анда айрым предмет же иш боюнча көзкараштардын жыйындысы ирээттүү баяндалган.

**Кыска мөөнөттүү максаттар** – узак мөөнөттү максаттан чыгарылган, анын такоосу болуп саналган жана жакынкы келечекте уюмдун ишин аныктаган максаттар.

**Легитимдүүлүк** – бийлик органдары кабыл алган чечимдер мыйзамдарга, жүрүштуруштун, этиканын жана моралдын коом тарабынан кабылданган нормаларына, маданий салттарга канчалык ылайык келе тургандыгы жагынан анын сапатын мүнөздөгөн термин.

**Макроайлана** – узак мөөнөттүү чечимдерге таасир эткен, бирок уюмдун ишине тикелей жана түздөнтүз таасир этпеген жалпы факторлор.

**Макрочөйрө** – өлкөнүн, региондун айрым чөйрөлөрүн мүнөздөгөн, уюмдун туруктуулугуна, натыйжалуулугуна жана атаандаштыкка кудуреттүүлүгүнө тике же кыйыр таасир эткен компоненттердин жыйындысы.

**Матрица** – мамычалар жана катарлар боюнча жайгашкан маалыматтар.

**Менеджер** – кызмат адамы, ал уюмдун максаттарын пландаштырат, талкуулайт, милдеттерин бөлүштүрөт, башка мүчөлөрүнүн милдеттерин координациялайт жана бөлүштүрөт.

**Жергиликтүү өзалдынча башкаруу** – жергиликтүү маанидеги иштерди өз жоопкерчилиги менен башкарууга жергиликтүү жамааттардын турмушка ашырылган укугу.

**Жергиликтүү жамаат** – айылдык, поселоктук жана шаардык кеңештердин аймагында туруктуу жашаган, өздөрүнүн өкүлчүлүктүү жана башка органдары аркылуу жергиликтүү маанидеги иштерди өз жоопкерчилиги менен чечүүдө жалпы таламдар менен бириккен калк.

**Жергиликтүү бюджет** – жергиликтүү деңгээлдеги администрациялык-аймактык бирдиктин айрым мезгилге кирешелеринин жана чыгашаларынын мыйзамдуу түрдө бекитилген сметасы.

**Жергиликтүү кеңеш** – Кыргыз Республикасынын шаарларындагы, поселокторундагы, айылдарындагы, райондорундагы жана областтарындагы жергиликтүү өзалдынча башкаруунун өкүлчүлүктүү органы.

**Микрочөйрө** – уюмдун туруктуулугуна, натыйжалуулугуна жана атаандаштыкка кудуреттүүлүгүнө кыйыр таасир эткен, бирок аны менен тике мамилелери, келишимдери болбогон субъекттердин жыйындысы.

**Уюмдун миссиясы** – уюмдун өкүм сүрүшүнүн маңызын ачкан ырастоо, анда бул уюмдун ага окшош уюмдардан айырмасы көрүнөт.

**Модель** – башкаруу объектинин шарттуу образы. Моделдер логикалык, физикалык, экономикалык-математикалык болушу мүмкүн.

**Мониторинг** – стратегиялык пландын пландаштырылган ишчараларын чечүүдөгү прогресске көз салууга жардам бере турган иш.

**Муниципалитет** – а) жергиликтүү маанидеги иштерди жүзөгө ашыруу үчүн эркин шайлоо жолу менен аймактын калкынын өзү түзгөн баштапкы аймактык деңгээлдеги өзалдынча башкаруу органы; б) чегинде өзалдынча башкаруу жүзөгө ашырылган баштапкы аймактык деңгээлдеги администрациялык-аймактык түзүлүш.

**Муниципалдык менчик** – муниципалитеттердин же жергиликтүү өзалдынча башкаруу органдарынын менчигине карата колдонулуучу түшүнүк.

**Белгисиздик** – долбоорду (чечимди) турмушка ашыруунун шарттары жөнүндө маалыматтын толук эместиги же так эместиги.

**Түздөнтүз чөйрө** – тышкы чөйрөнүн уюм менен түздөнтүз өзара аракетте болгон курамы.

**Кайчы байланыш** – проблеманы чечүү боюнча маалыматты берген жакка келип түшкөн ар кандай маалыматты билдирген байланыш.

**Жергиликтүү жамааттардын коомдук уюмдары** – көп учурда коомдун ар кандай максаттуу топторунун таламдарын чагылдырган калктын жашоо-турмушунун спецификалык маселелери боюнча жергиликтүү жамааттардын мүчөлөрү түзгөн уюмдар.

**Жамаат** – социалдык жактан маанилүү ишти жүзөгө ашыруу үчүн түзүлгөн, алардын жеке эмгектик катышуусун жана өзара колкабышын ж.б. болжолдогон шаардын же айылдын аймагындагы тургундардын ыктыярдуу өзалдынча башкарылуучу бирикмеси.

**Объект** – жекече сүрөттөлүшү жана каралышы мүмкүн болгон нерсе.

**Уюм** – а) кандайдыр бир милдетти чечүү үчүн бириккен адамдардын, топтордун жыйындысы же социалдык институт; б) айрым уюштуруу-укуктук форманын чектеринде адамдардын биргелешкен иши үчүн алардын биригишинин формасы.

**Жоопкерчилик** – белгиленген тапшырмаларды жана милдеттенмелерди аткаруу милдеттенмеси, аларды аткарбагандыгы үчүн моралдык, материалдык, администрациялык, кылмыш же башка жоопкерчиликтин зарыл чарасы.

**Баа берүү** – программаны же долбоорду аткаруунун жүрүшүндө пайдаланылуучу чаралар ылайык келе тургандыгын аныктоо, ошондой эле бул чаралар стратегиялык планда алдыга коюлган максаттарга жетишүүгө көмөк көрсөтө тургандыгын аныктоо үчүн маалыматты чогултуу жана талдоо процесси.

**Пландаштыруу** – кырдаалдарды жана тышкы чөйрөнүн факторлорун талдоо, максаттарга жетишүүнүн альтернативдүү варианттарын болжолдоо, ылайыкташтыруу, аларга баа берүү, пландын алда канча мыкты вариантын тандоо боюнча менеджмент функциясы.

**Көрсөткүч** – объекттин абалы жөнүндө ой жүгүртүүгө мүмкүндүк бере турган чоңдук, өлчөгүч, алар төмөнкүдөй болушу мүмкүн: бир жолку жана топтук; аналитикалык, болжолдоо, пландуу, отчеттук, статистикалык; техникалык, экономикалык, социалдык ж.б.

**Саясат** – мамлекеттин же бийлик органдарынын коомдун жашоо-турмушунун ар кандай чөйрөлөрүндө келип чыгуучу уюштуруучу, жөнгө салуучу жана контролдоочу иши.

**Уюштуруу саясаты** – а) иштин кандайдыр бир жактарында уюмдун жетекчилиги жүргүзүүчү башкы багыт, чаралардын системасы; б) эрежелердин системасы, ага ылайык уюм иш жүргүзөт жана ал боюнча анын кызматкерлери аракеттенет.

**Ыйгарым укуктар** – уюмдун кандайдыр бир ресурстарын пайдаланууга чектелген укук жана анын кызматкерлеринин күчаракеттерин айрым милдеттерди аткарууга багыттоо.

**Токтом** – бийлик органдары демейде коллегиялуу негизде кабыл алган ченемдик укуктук акт.

**Керектөө** – субъекттин (адамдын, уюмдун, социалдык топтун, социумдун) жашоо-турмушун сактоо үчүн зарыл болгон бир нерсеге анын объективдүү муктаждыгы. Керектөөлөр анын жигердүүлүгүнүн булагы болуп саналат.

**Эрежелер** – кандайдыр бир документти аткаруу үчүн так аракеттер, ал конкреттүү кырдаалда жасалууга тийиш.

**Принцип** – теориянын негизги, баштапкы жобосу, кандайдыр бир чөйрөдө уюмдун ишинин эрежеси же инсандын жүрүш турушунун эрежеси.

**Артыкчылык** – өнүктүрүүнүн жергиликтүү жамаат үчүн алда канча маанилүү багыты.

**Проблема** – а) чечүү жолдору аныкталбаган тоскоолдуктар; б) башкарылуучу объекттин абалы жетекчилерге (субъектти башкаруучуга) койгон максаттарга ылайык келбегендиги; в) уюмдагы аны башкаруу чечимин талап кылган карама-каршылык.

**Программа** – өнүктүрүүнүн артыкчылыктуу багыттарында маанилүү проблемаларды натыйжалуу чечүүнү камсыз кылган, ресурстар, мөөнөттөр жана аткаруучулар

боюнча өзара байланышкан ишчаралардын комплекси; бул жалпы максат менен бириккен долбоорлордун же аракеттердин сериясы.

**Долбоор** – төмөнкүдөй белгилери бар иш: ал конкреттүү максаттарга жетишүүгө багытталган; өзүнө өзара байланышкан аракеттерди координациялуу аткарууну камтыйт; белгилүү башталышы жана аякташы менен убакытта чектелүү узактыгы бар; айрым даражада кайталангыс жана уникалдуу.

**Чөйрөнүн профили** – чөйрөнү талдоо үчүн ыкма, ал макрочөйрөнү жана ички чөйрөнү өз-өзүнчө профилин түзүү үчүн колдонулат; анын жардамы менен уюм үчүн чөйрөнүн айрым факторлорунун салыштырмалуу маанилүүлүгүн баалоого болот.

**Жол-жобо** – тиешелүү максатка жетишүү үчүн аткаруу же жасоо зарыл болгон операциянын бир бөлүгү катары конкреттүү аракеттер.

**Иш** – бир окуядан башкасына өтүү үчүн жасоо зарыл болгон процесс же аракет; эмгектин жана убакыттын айрым чыгымдары менен мүнөздөлөт.

**Өнүгүү** – социалдык абалдын, туракжай шарттарынын, бүтүндөй алганда турмуштун стандарттарынын жакшырышына, кызмат көрсөтүүлөрдүн жеткиликтүүлүгү жогорулашына, жумуш орундарын түзүүгө жана башкаларга алып келүүчү экономикалык өсүш.

**Ранжирлөө** – факторлордун (проблемалардын) натыйжалуулугу, актуалдуулугу, масштабдуулугу, тобокелдик даражасы боюнча алардын рангынын маанилүүлүгүн, салмактуулугун аныктоо.

**Натыйжалар** – жасалган бир катар аракеттердин натыйжасында алынган чыккан продукция; долбоор аяктаган учурга карата болгон жетишкендиктер натыйжа болуп саналат. Программа же долбоор демейде бир нече натыйжаны карайт.

**Ресурстар** – өнүктүрүү үчүн зарыл болгон ар түрдүү каражаттар.

**Жетекчи** – менеджердин ролдорунун бири, ал кадрларды жайгаштыруу, баш ийүүчүлөр алдыга коюлган милдеттерди туура түшүнүшү жана аткарышы менен байланышкан.

**Айыл өкмөтү** – бул айыл өкмөтү.

**Сессия** – бийликтин өкүлчүлүктүү органынын ишинин негизги формасы.

**Күч** – уюм жетишкен сапаттар же уюмга кошумча мүмкүнчүлүктөрдү берген анын өзгөчөлүктөрү.

**Чабалдык** – иштөө үчүн зарыл болгон кандайдыр бир сапаттардын жоктугу же кандайдыр бир параметрлер боюнча башкалардан, ага окшоштордон артта калуу, же уюмду оңтойсуз шартка койгон нерсе.

**СМАРТ-критерийлер** – максаттар канааттандырууга тийиш болгон талаптар, алар төмөнкүдөй болууга тийиш: конкреттүү жана өзгөрүлбөс; убакытта багыт алган; жеткиликтүү; карама-каршы эмес; өзара колдогон.

**Чөйрө** – уюмду курчап турган нерселер жана ал иштеп жаткан шарттар.

**Орточо мөөнөттүү максаттар** – узак мөөнөттүү жана кыска мөөнөттүү максаттардын ортосундагы максатты белгилөө зарылчылыгынын учурунда келип чыккан аралык максаттар.

**Жергиликтүү жамааттагы стратегиялык пландаштыруу** – ал үчүн жергиликтүү жамааттын ресурстарын жумшоо максатка ылайык болгон каалагандай келечекке жетишүү багытында жергиликтүү өнүктүрүүнүн ар кандай катышуучуларынын аракеттерин макулдашуу процесси; жергиликтүү жамааттагы өзгөрүүлөрдүн траекториясын калк каалаган багытта долбоорлоо.

**Стратегиялык башкаруу** – уюмдун максаттарын жана милдеттерин коюу менен, уюмдун жана чөйрөнүн ортосундагы өзара мамилелерди колдоо менен байланышкан иш, булар ага өз максаттарына жетишүү мүмкүнчүлүгүн берет.

**Стратегия** – а) уюмдун ресурстарын координациялоо жана бөлүштүрүү жолу менен алдыга коюлган максаттарга жетишүү үчүн зарыл болгон аракеттердин жалпылоочу модели; б) уюм өз максаттарына жетишүүнү кантип болжолдой тургандыгы жөнүндө түшүнүк.

---

**Проблеманы структуралаштыруу** – проблеманы иерархия деңгээлдери боюнча компоненттерге ажыратуу, алардын ортосундагы өзара байланышты белгилөө жана максаттардын тарамын түзүү.

**Тенденция** – талдоонун натыйжасында табылган, системага мүнөздүү болгон байкалган туруктуу катыштар, касиеттер, белгилер; процесстердин калыптанган багыты.

**Башкаруу** – уюмдун максаттарын баяндоо жана ага жетүү үчүн зарыл болгон пландаштыруу, уюштуруу, жүйөөсүн көрсөтүү жана контролдоо процесси, ошондой эле кимдир бирөөнүн ишине жетекчилик кылуу жана багыттоо.

**Долбоорду башкаруу** – убакыттын жана ресурстардын берилген чектөөлөрүнүн учурунда натыйжалары жана алардын сапаты боюнча долбоордун максатына жетүүгө багытталган иш; бул долбоордун максаттарына жетүү үчүн ресурстарды пайдалануу.

**Кызмат көрсөтүү** – аткаруучу менен керектөөчүнүн өзара аракетинин жана керектөөчүнүн муктаждыктарын канааттандыруу боюнча аткаруучунун өз ишинин натыйжасы.

**Туруктуу өнүктүрүү** – келечек муундардын керектөөлөрүн канааттандырууга алардын мүмкүнчүлүктөрүн кысымга албастан, азыркы муундун керектөөлөрүн канааттандырууга мүмкүндүк бере турган өнүктүрүү.

**Фактор** – объекттин же системада келип чыгуучу, функцияга таасир этүүчү процесстердин жеке көрсөткүчү.

**Жергиликтүү өзалдынча башкаруунун финансылык негиздери** – жергиликтүү өзалдынча башкаруунун кирешелеринин мыйзамдуу түрдө бекемделген булактары.

**Финансы** – өзүнүн ишмердигин аткаруу үчүн уюм ээлик кылган же тарта ала турган бардык акча жана башка каражаттары.

**Башкаруу функциясы** – башкаруу процессинде дайыма аткарылуучу иш, адистешүүнүн натыйжасы, ал уюмдун максаттарына жетүү менен байланышкан.

**Чарба жүргүзүүчү субъекттер** – коммерциялык уюмдар жана алардын бирикмелери, коммерциялык эмес уюмдар, буларга ишкерлик кылбаган уюмдар, анын ичинде айыл чарбалык керектөө кооперативдери, ошондой эле жеке ишкерлер кирбейт.

**Максат** – уюмдун айрым мүнөздөмөлөрүнүн конкреттүү абалы, аларга жетүү ал үчүн ойдогудай болуп саналат жана аларга жетүүгө багытталган анын иши узак мөөнөттүү, кыска мөөнөттүү, жалпы жана спецификалык болушу мүмкүн.

**Жергиликтүү өзалдынча башкаруунун экономикалык негиздери** – белгилүү аймакта турган, жергиликтүү өзалдынча башкаруунун кирешелерин алуунун булагы болуп кызмат кылган жалпы ресурстар.

## ПАЙДАЛАНЫЛГАН БУЛАКТАРДЫН ТИЗМЕСИ

1. Кыргыз Республикасынын Президенти А.Акаевдин Кыргызстан калкына «Социалдык мобилизациялоо жана акыйкат башкаруу» деген кайрылуусу, 2003-жылдын 15-октябры. – Бишкек, 2003.
2. Кыргыз Республикасы: жаңы келечектер. Кыргыз Республикасын 2010-жылга чейин өнүктүрүүнүн комплекстүү негизи. – Бишкек, 2001.
3. Өлкөнүн мүмкүнчүлүктөрүн кеңейтүү. 2003-2005-жылдары кедейликти кыскартуунун улуттук стратегиясы. – Бишкек, 2002.
4. Айылды комплекстүү өнүктүрүүнүн улуттук стратегиясы. – Бишкек, 2003.
5. Газарян А. «Жергиликтүү өзалдынча башкаруудагы стратегиялык пландаштыруу». Теориялык заметкалар жана тренингдер үчүн методикалык материал, SPTC, 2002
6. Газарян А. Стратегиялык пландаштыруунун методологиялык негиздери. Теориялык заметкалар жана тренингдер үчүн методикалык материал. – Бишкек: «Сорос - Кыргызстан» Фонду, 2003.
7. Гапоненко А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. М., 2001.
8. Карашев А., Тарбинский О. Кыргызстандагы жана чет өлкөлөрдөгү жергиликтүү өзалдынча башкаруу. Сөздүк-справочник. – Бишкек: Салам, 2002.
9. Жергиликтүү жамааттарда стратегиялык пландаштыруу боюнча методикалык колдонмо. Кыргызстандын кичи шаарларынын тажрыйбасы. - Бишкек: «Сорос – Кыргызстан» Фонду, 2004.
10. Кыргыз Республикасынын жергиликтүү өзалдынча башкаруу органдарынын кызматкерлеринин колдон түшпөс китеби. – Бишкек, 2004.
11. Кыргыз Республикасынын айылдык жаранынын колдон түшпөс китеби. Кыргыз Республикасынын айылдык жамаатын өнүктүрүү боюнча методикалык суноштар. – Бишкек, 2003.
12. Популярный юридический энциклопедический словарь – М.: «Большая Российская энциклопедия», 2001.
13. Кыргыз Республикасынын жергиликтүү өзалдынча башкаруу органдарынын кызматкерлерин окутуу концепциясын иштеп чыгуу: Материалдардын жыйнагы. – Бишкек, 2003.
14. Долбоорлордун, программалардын, саясаттардын мониторинги жана аларга баа берүү боюнча колдонмо / ПРООН. – Бишкек, 2002.
15. Бириккен Улуттар Уюмунун Калктуу конуштар боюнча борборунун (ХАБИТАТ) окуу материалдарынын сериясы, № 1. – Клайпеда, 1997.
16. Бириккен Улуттар Уюмунун Калктуу конуштар боюнча борборунун (ХАБИТАТ) окуу материалдарынын сериясы. Депутат өзалдынча башкаруу саясатын түзүп жаткан адамдын ролунда. 2-окуу куралы. – Клайпеда, 1995.
17. Современный философский словарь / В.Е.Кемеровдун жалпы редакциясы астында, «Панпринт» басмасы, 1998.
18. Шаарды өнүктүрүү стратегиясы жана аракеттердин планы. Карабалта шаарынын мисалындагы колдонмо. «Борбордук Азияда жергиликтүү башкарууну өнүктүрүү» долбоору / Урбан Институт, АКШнын Эл аралык өнүктүрүү боюнча агенттиги. – Бишкек, 2002.

К. Э. Узакбаев, С.К. Мурзаев, О.С. Тарбинский

**ЖЕРГИЛИКТҮҮ ЖАМААТТАРДЫ ӨНҮКТҮРҮҮ  
СТРАТЕГИЯСЫН ИШТЕП ЧЫГУУ**

ПРАКТИКАЛЫК ОКУУ КУРАЛЫ

---

Подписано к печати 10.04.2004 г. Гарнитура Arial.  
Бумага офсетная. Формат А4. Печать офсетная. Тираж 500. Заказ  
Отпечатано ОсОО "Дэми".  
Адрес: Кыргызская Республика, г. Бишкек, ул. Кулатова, 1/3

