

РУКОВОДСТВО ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ПРОТИВОМИННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



GICHD

Женевский международный центр по гуманитарному разминированию (GICHD) является международной экспертной организацией (со штаб-квартирой в Швейцарии), которая занимается вопросами устранения мин, взрывоопасных пережитков войны и других опасностей, связанных со взрывчатыми веществами. Выполняя проекты по исследованиям, разработке стандартов и распространению знаний, GICHD поддерживает развитие потенциала в странах, пострадавших от мин. Центр сотрудничает с государственными органами на национальном и местном уровнях, помогая им в составлении планов, осуществлении координации, реализации, мониторинга и оценивания программ противоминной деятельности. GICHD также вносит вклад в реализацию положений Конвенции о запрещении противопехотных мин, Конвенции по кассетным боеприпасам и других нормативно-правовых актов международного законодательства. GICHD следует таким гуманитарным принципам, как гуманность, нейтралитет, непредвзятость и независимость.

Благодарности

GICHD благодарит правительства Австрии, Дании и Швеции за оказанную ими финансовую поддержку при осуществлении данного проекта. Кроме того, GICHD хотел бы выразить благодарность программам противоминной деятельности, осуществляемым в Афганистане, Демократической Республике Конго, Лаосской Народно-Демократической Республике, Мозамбике, Таджикистане и Вьетнаме, за согласие на включение примеров анализа ситуаций, имевших место в процессе работ в соответствующих странах, в материалы исследования стратегического планирования.

Управление данным проектом осуществляла Оса Масслеберг (Åsa Massleberg) — советник GICHD по вопросам стратегий, переходных процессов и развития.

РУКОВОДСТВО ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ПРОТИВОМИННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

КРАТКОЕ РУКОВОДСТВО

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРАТКОГО РУКОВОДСТВА

В данном кратком руководстве устанавливаются основные принципы стратегического планирования противоминной деятельности, подробно описанные в *Руководстве по стратегическому планированию противоминной деятельности*. Лицам, занимающимся стратегическим планированием, следует ознакомиться с содержанием основного Руководства и обращаться к нему при необходимости получения более подробной информации в любой удобный момент.

В данном руководстве применяется ряд пиктограмм, для того чтобы отметить особо важные положения, а также направить читателя к другим источникам информации.



Указывает, в какой части основного руководства можно найти больше информации по данной теме.



Указывает на особо важную тему.



Указывает на то, что более подробная информация представлена на веб-сайте GICHD.



Доступные интернет-ресурсы.

Карты процессов предоставляются в тех случаях, когда необходимо описать типичные последовательности событий, принятие решений и выполнение действий; они используются составителями стратегических планов в качестве контрольных списков.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

СТРУКТУРА НАЦИОНАЛЬНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ПРОТИВОМИННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 1. Видение, миссия, цели и стратегические задачи (для чего предназначен план)**
- 2. Утверждение и одобрение**
- 3. Стратегическая обстановка (почему план таков, каков он есть)**
 - ▶ Анализ ситуации
 - ▶ Диапазон охватываемых вопросов (наземные мины, кассетные боеприпасы, взрывоопасные пережитки войны, оставленные боеприпасы взрывного действия и т. д.)
 - ▶ Известные меры реагирования (высвобождение земельных участков; обучение рискам, исходящим от мин; оказание помощи пострадавшим; предотвращение несанкционированного доступа и организация складирования запасов и т. д.), а также оценивание доступного потенциала
 - ▶ Результаты ранее выполненного оценивания (если доступны)
- 4. Планы действий (каким образом будет выполнен стратегический план)**
 - ▶ Координация
 - ▶ Распределение ролей и ответственности
 - ▶ Институциональные рамочные документы и формирование потенциала
 - ▶ Мобилизация ресурсов
 - ▶ Менеджмент на основе результатов (RBM), менеджмент качества (QM) и информационный менеджмент (IM)
 - ▶ Планы действий по каждой из целевых задач
- 5. Показатели и мониторинг (каким образом будет демонстрироваться, измеряться и оцениваться прогресс в выполнении работ)**
- 6. Анализ рисков и управление ими**
- 7. Оценивание (каким образом будет оцениваться общий успех планирования)**
- 8. Пересмотры (каким образом будет вестись отслеживание плана и его совершенствование с течением времени)**

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ

- **Участие**

Инклюзивные процессы, в рамках которых вовлекаются ключевые партнеры и получают возможность оказывать влияние на процесс, стимулировать вовлеченность, веру в успех и принятие обязательств.

- **Прозрачность**

Обеспечивает информированность ключевых партнеров, предоставление в их распоряжение достоверной и обновленной информации, необходимой для принятия решений и оказания помощи в преодолении коррупции.

- **Информационный менеджмент**

Крайне важен для обоснованного планирования; он базируется на достоверных свидетельствах и используется в целях принятия в ходе выполнения работ эффективных и действенных решений, а также для мониторинга и оценивания реализации. 

- **Мониторинг**

Предполагает систематический сбор данных в отношении специальных показателей результативности, которые дают возможность снабжать руководство и ключевых партнеров информацией о прогрессе в достижении целевых задач и использовании выделенного финансирования. 

- **Оценивание**

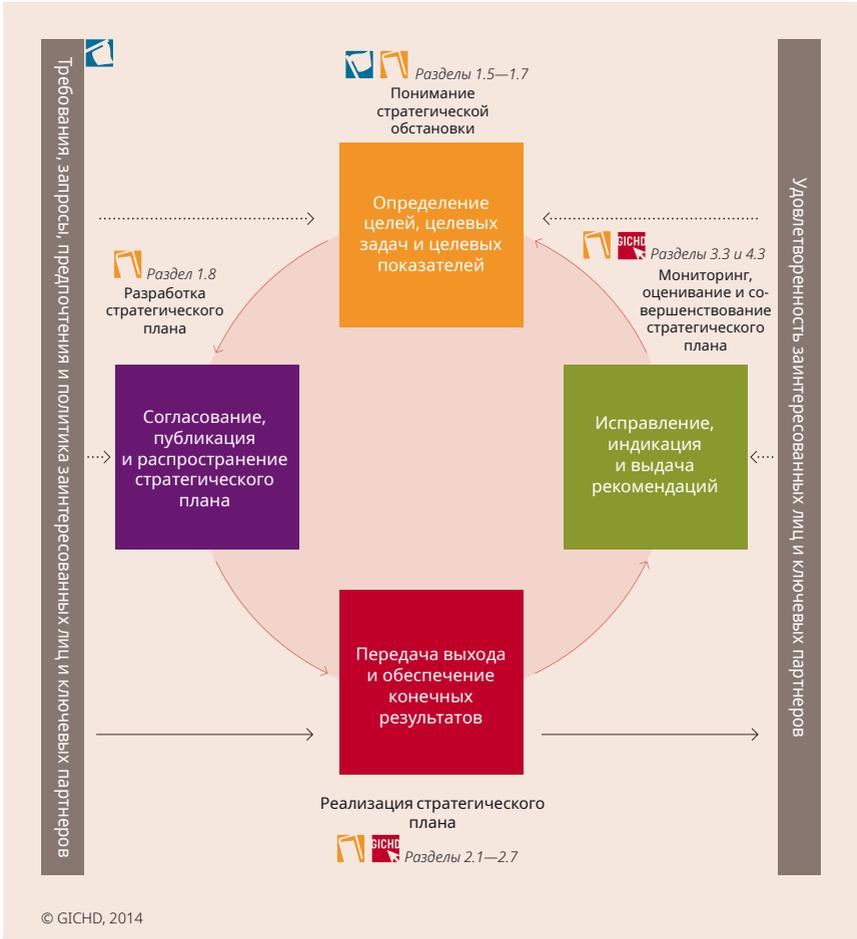
Это систематическое и объективное определение положительных качеств или ценности оперативных мероприятий, программы или проекта, исходя из данных по результатам мониторинга и применения информационного менеджмента. 

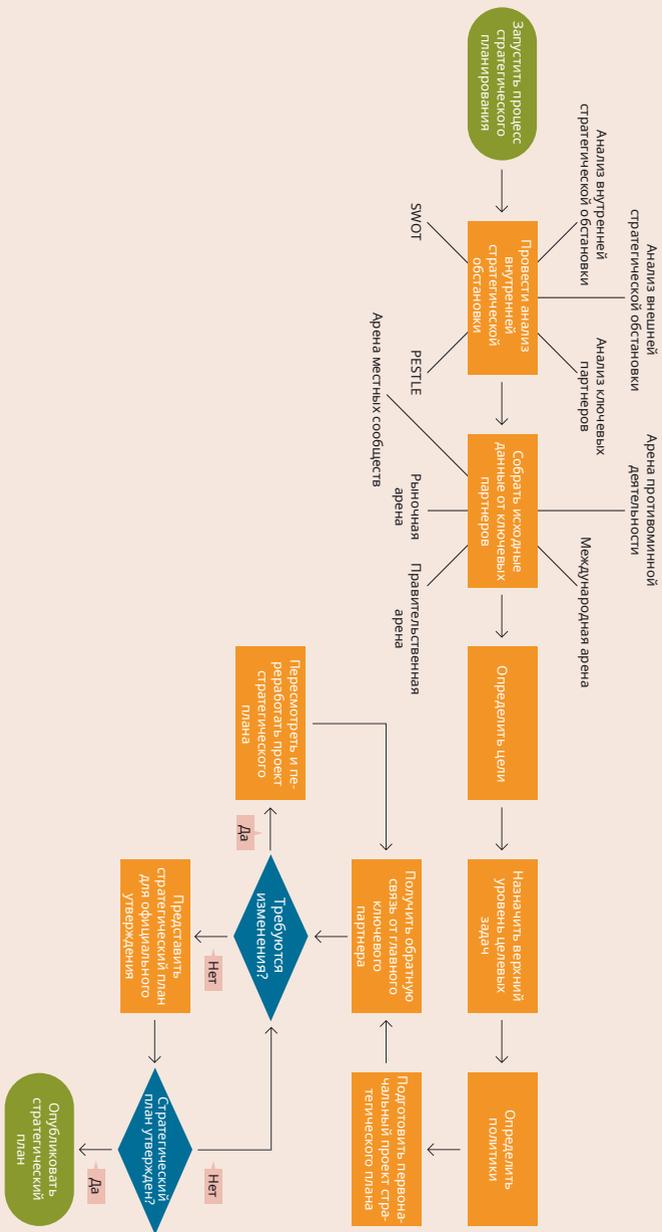
- **Пересмотр**

Это процесс рассмотрения всех доступных свидетельств в целях определения пригодности, соответствия и действенности стратегического плана, а также выявления тех областей, которые требуют совершенствования.

- **Непрерывное совершенствование**

Действие, направленное на повышение вероятности удовлетворения требований со стороны бенефициаров и ключевых партнеров. 







1. ПОНЯТЬ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ОБСТАНОВКУ

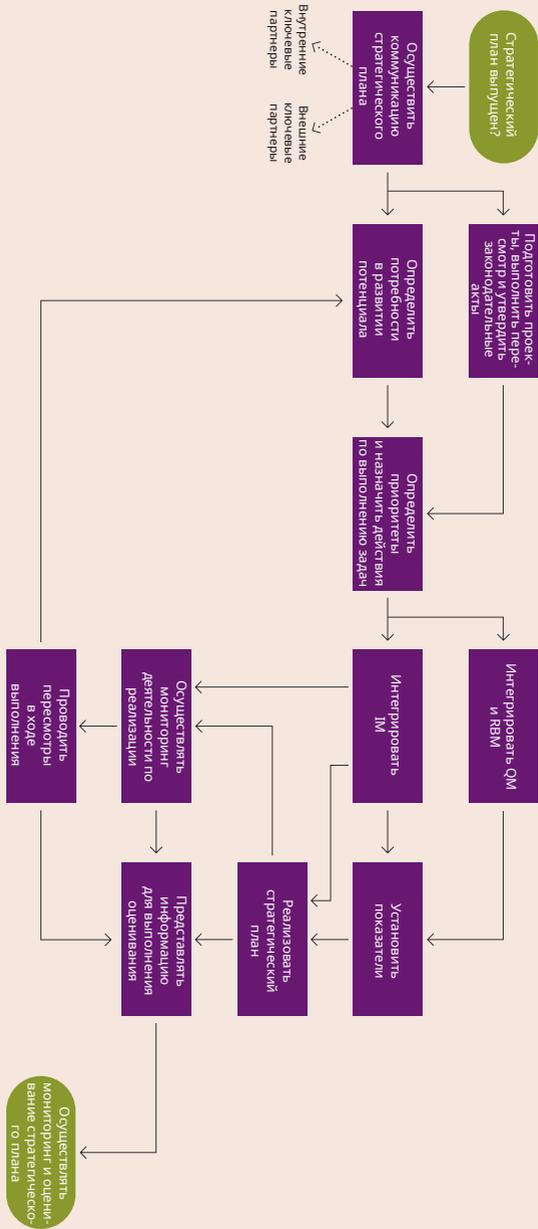
Разделы 1.5—1.7

- Учесть социальные и культурные факторы, гендерные аспекты и многообразие, этнические и религиозные группы на национальном, региональном и местном уровнях.
- Обновить оценки законодательных и нормативных требований (закона о труде, промышленной безопасности, защите окружающей среды и т. д.) и требований IMAS/NMAS.
- Пересмотреть обязательства по международным договорам (Конвенции о запрещении противопехотных мин (APMBC), Конвенции о запрещении кассетных боеприпасов (CCM), Конвенции об определенных видах обычного оружия (CCW), Конвенции о правах людей с инвалидностью (CRPD), Декларации тысячелетия (цели развития) (MDG), резолюций СБ ООН (UNSCR)). 
- Пересмотреть влияние со стороны планов и стратегий национальных правительств.
- Определить экологические факторы и требования.
- Определить соответствующие министерства и ведомства в правительстве.
- Оценить существующий потенциал, возможности и компетенции. 
- Оценить пригодность систем IM.
- Пересмотреть результаты ранее выполненного оценивания (если имеются). Выполнить анализ сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз (SWOT), рассмотреть политические, экономические, социальные, технологические, законодательные и экологические условия (PESTLE) и т. д.
- Выполнить анализ ключевых партнеров и определить основные ожидания, требования и предпочтения. 
- Определить видение, цели и целевые задачи.

2. РАЗРАБОТАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

Раздел 1.8

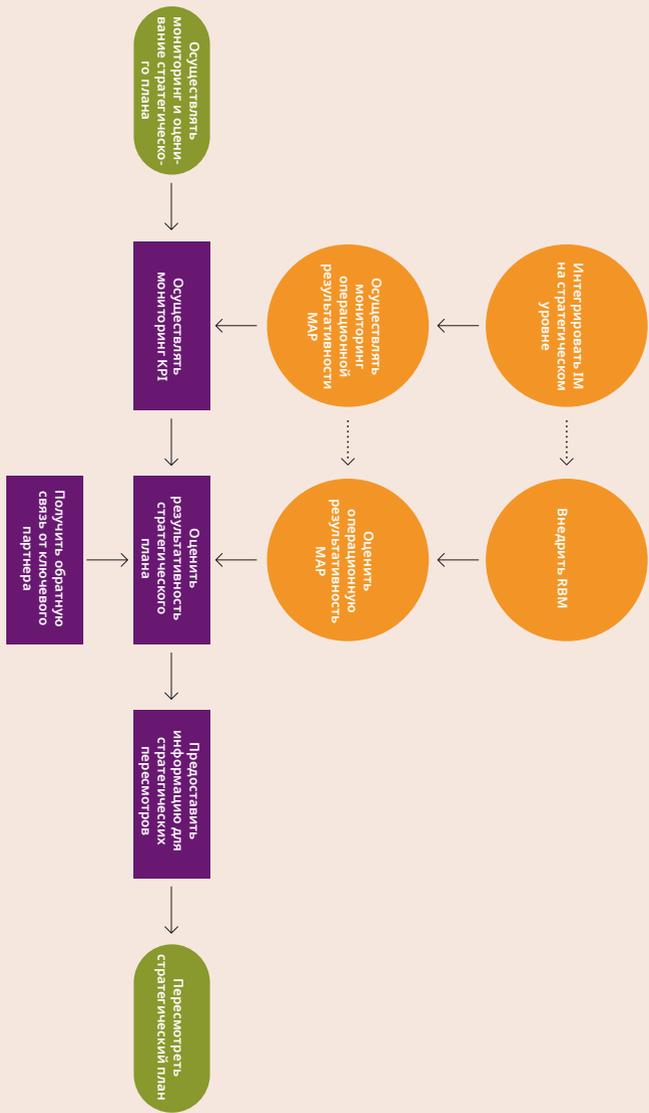
- Распределить ответственность за организацию процесса планирования, подготовки проекта стратегического плана и получение официального одобрения.
- Стимулировать участие ключевых партнеров.
- Создать планы действий по каждой целевой задаче.
- Определить роли и ответственность за реализацию плана.
- Определить потребности в развитии потенциала по основным направлениям противоминной деятельности, QM, IM, профессиональной подготовке и т. д.
- Определить институциональную архитектуру программы противоминной деятельности (MAP).
- Определить требования по мобилизации ресурсов.
- Определить нормативные требования (разработка новых NMAS и т. д.), создать планы действий.
- Определить риски для успешной реализации стратегического плана, а также описать ключевые контрольные точки и меры по смягчению рисков.
- Получить обратную связь по проекту стратегического плана.
- Обновить план в свете полученной обратной связи и получить официальное одобрение от уполномоченного органа.

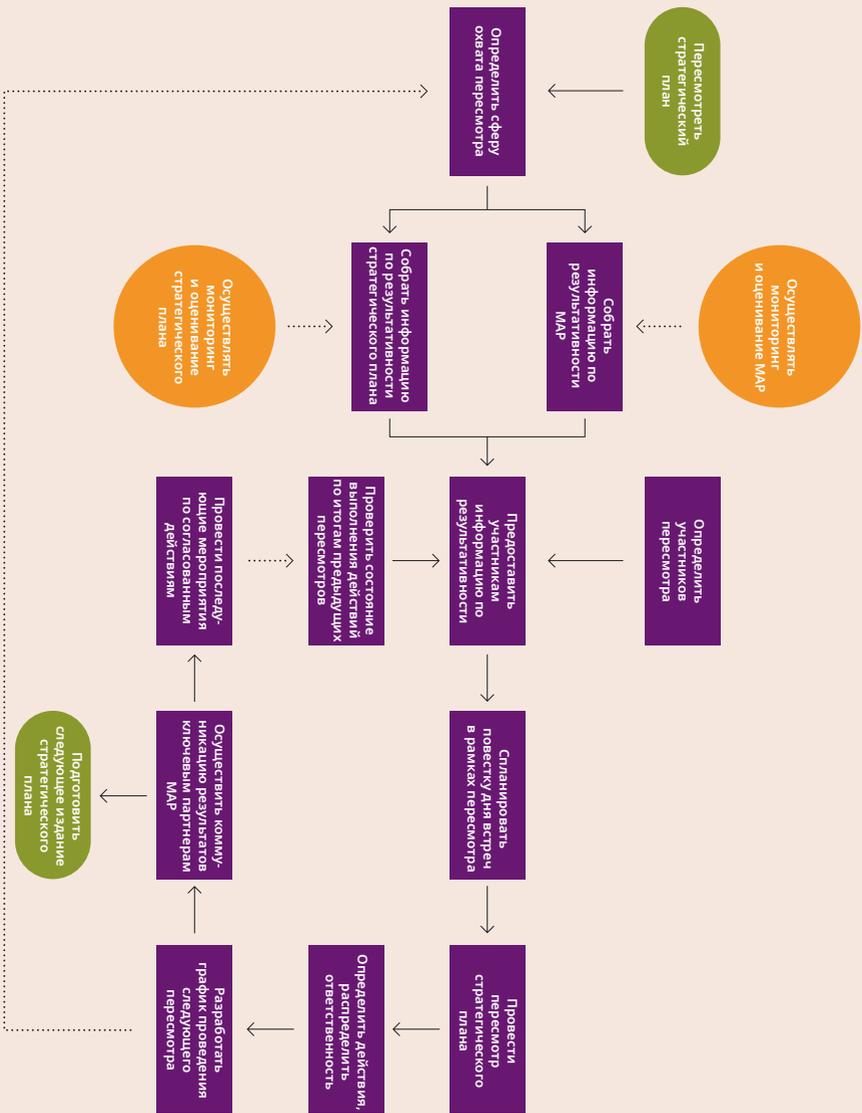


3. РЕАЛИЗОВАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

Разделы 2.1—2.7

- Осуществить коммуникацию стратегического плана (веб-сайты, конференции, программы профессиональной подготовки, распространение печатных копий и т. д.)
- Осуществлять информационный менеджмент:
 - ▶ Определить показатели результативности 
 - ▶ Внедрить процессы сбора данных 
 - ▶ Проверить и проанализировать данные
 - ▶ Отобразить результаты и распространить среди руководителей и ключевых партнеров 
- Развивать потенциал и компетентность
 - ▶ Четко определить распределение ролей и ответственности
 - Основные принципы противоминной деятельности
 - Приоритизация и постановка задач
 - Мониторинг
 - Оценка
 - Операции
 - Внедрение стандартов
 - Информационный менеджмент
 - ▶ Внедрять профессиональную подготовку
- Обеспечивать согласованность между отдельными организациями и непротиворечивость требований стратегического плана
- Обеспечивать действенную приоритизацию («выполнить нужные работы») 
- Внедрять системы QM, RMB и IM   *раздел 3.2*





4. ОСУЩЕСТВЛЯТЬ МОНИТОРИНГ, ОЦЕНИВАНИЕ И КОРРЕКТИРОВКУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

 Разделы 2.1—2.7

- **Осуществлять мониторинг** выполняемых действий, чтобы удостовериться в том, что:  раздел 3.3.3
 - ▶ соответствующие действия были выбраны и нашли отражение (выполняется нужная работа);
 - ▶ действия выполняются в соответствии со стандартами, процедурами и другими требованиями (работа выполняется правильно).
- **Оценивать** программу в целях определения:  раздел 3.3.2
 - ▶ актуальности целевых задач и их выполнения;
 - ▶ эффективности с точки зрения развития;
 - ▶ результативности с точки зрения развития;
 - ▶ влияния с точки зрения развития;
 - ▶ устойчивости развития.
- Получить обратную связь от бенефициаров и других ключевых партнеров.
- **Пересмотреть** стратегический план и его реализацию.  раздел 4
- Определить проблемы, возникшие в процессе реализации, внести коррективы.
- Рекомендовать усовершенствования стратегического плана на будущие периоды.
- Рекомендовать усовершенствования процесса стратегического планирования.  раздел 4.3



ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ИЗУЧЕНИЯ

- Веб-сайт GICHD (www.gichd.org) 
- Руководство по стратегическому планированию противоминной деятельности (GICHD 2014) 
- Краткие сведения о назначении приоритетов GICHD
- Аналитические материалы на основе конкретных примеров. Стратегическое планирование в программах противоминной деятельности: Афганистан, ДПК, Лаосская Народно-Демократическая Республика, Мозамбик, Таджикистан и Вьетнам.
- Резолюция СБ ООН № 1325. Руководящие указания по гендерным вопросам
- Гендерный вопрос в программе противоминной деятельности (GMAP): www.gmap.ch 
- OECD DAC. Критерии для оценивания помощи в развитии: www.oecd.org/dac/evaluation 
- ISO 9000:2005 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (Системы менеджмента качества. Основные положения и терминология)
- ISO 31000:2009 Risk management — Principles and guidelines (Управление риском. Принципы и руководящие указания)
- Capacity WORKS. Модель менеджмента для устойчивого развития, GIZ, 2011

**Geneva International Centre
for Humanitarian Demining**
Chemin Eugène-Rigot 2C
PO Box 1300
CH - 1211 Geneva 1, Switzerland (Швейцария)
info@gichd.org

**Следите за нашими
новостями на**
gichd.org
facebook.com/gichd
twitter.com/theGICHD