

ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ • 2021



PaperLab
PUBLIC POLICY RESEARCH

г. Нур-Султан



Координатор Проекта

Ескендирова Г. К.

« 15 » / июня 2021 года

Директор Департамента ТиПО МОН РК

Оспанова Н. Ж.

« » *Июль* 2021 года



ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ

Наименование
проекта:

Оценка процесса четырех раундов реализации Проекта молодежного корпуса с целью выявления факторов, которые позволят его реализовать через государственные структуры

Заказчик:

Министерство образования и науки Республики Казахстан,
Департамент технического и профессионального образования

Консультант:

Общественный фонд «PaperLab»

Номер договора:

№ КЗЫСР/СS-СQS-06 от 15 января 2021 года

СДАЛ:

Директор ОФ «PaperLab»

С. Бейсембаев

« 15 » 2021 года



I had great

Авторский коллектив:

Айтенова Шолпан, Алиева Сауле, Боранбай Махаббат, Исаева Куралай,
Оразбекова Салтанат, Оразымбет Галымжан, Реймер Роман

Под общей редакцией Бейсембаева Серика

Данная публикация издана в рамках исследования, проведенного Общественным фондом «PaperLab» по заказу Министерства образования и науки Республики Казахстан. В докладе представлены итоговые результаты комплексного проекта по изучению процесса реализации четырех раундов Zhas Project (Проект развития молодежного корпуса) для использования его механизмов в государственной молодежной политике. Исследование выполнено в период с января по июнь 2021 года.

• СОДЕРЖАНИЕ

Список основных сокращений и аббревиатур	4
Введение	5
Методология исследования	6
Глава 1. Результаты кабинетного анализа	11
1.1. Анализ законодательства, инфраструктуры и кадрового потенциала в сфере государственной молодежной политики	11
1.2. Анализ финансовых потоков в сфере молодежной политики	21
1.3. Обзор исследований, проведенных в рамках Проекта в период с 2017 по 2020 год	29
Глава 2. Результаты исследования среди бенефициаров Проекта	46
2.1. Характеристики бенефициаров и состав команд	46
2.2. Опыт участия в Zhas Project	48
2.3. Устойчивость подпроектов	51
2.4. Обучение через действие: навыки и умения бенефициаров	54
2.5. Перемены в жизни респондентов, в том числе уязвимой молодежи, после Zhas Project	55
2.6. Гражданская активность бенефициаров и вовлеченность в жизнь местных сообществ	57
Глава 3. Анализ эффективности основных компонентов Проекта	63
3.1. Управление Проектом и взаимодействие стейкхолдеров	63
3.2. Информационно-разъяснительная кампания	66
3.3. Селективный компонент: конкурсный отбор бенефициаров	70
3.4. Образовательный компонент	73
3.5. Грантовый подкомпонент: реализация социальных подпроектов как life-learning	76
3.6. Механизм обратной связи и решения проблем	80
3.7. Послепроектное сопровождение и поддержка бенефициаров	82
Глава 4. Выводы и рекомендации по дальнейшей реализации Проекта и его компонентов в системе государственной молодежной политики РК	84
4.1. Адаптация и усовершенствование основных компонентов Проекта	84
4.2. Рекомендации по масштабированию Проекта с учетом потребностей государственной молодежной политики	91
Заключение	94
Приложение 1. Путеводитель фокус-групповых дискуссий	97
Приложение 2. Анкета для проведения массового опроса с бенефициарами	99
Приложение 3. Путеводители для проведения глубинных интервью с целевыми аудиториями	105

• СПИСОК ОСНОВНЫХ СОКРАЩЕНИЙ И АББРЕВИАТУР

ВБ	Всемирный банк
ГИ	Глубинные интервью
ГМП	Государственная молодежная политика
ГСЗ	Государственный социальный заказ
ГУП	Группа управления Проектом
ИКК	Информационно-коммуникационная кампания
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
КА	Координационное агентство
КГ	Контрольная группа
МИО	Местные исполнительные органы
МИОР РК	Министерство информации и общественного развития Республики Казахстан
МОН РК	Министерство образования и науки Республики Казахстан
МОСРП	Механизм обратной связи и решения проблем
МРЦ	Молодежный ресурсный центр
НПО	Неправительственные организации
ПРМК	Проект развития молодежного корпуса
УМП	Управления по вопросам молодежной политики
УВП	Управления внутренней политики (в ряде регионов переименованы в управления общественного развития)
ФГД	Фокус-групповая дискуссия
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения

• ВВЕДЕНИЕ

В настоящем отчете представлены итоговые результаты комплексного исследования по изучению процесса реализации четырех раундов Проекта развития молодежного корпуса (далее – Проект, или Zhas Project) для использования его механизмов в государственной молодежной политике.

Исследование выполнено ОФ «PaperLab» по заказу Министерства образования и науки РК в период с января по июнь 2021 года.

Проект развития молодежного корпуса является совместным проектом Международного банка реконструкции и развития и Министерства образования и науки РК. Основная цель Проекта заключалась в вовлечении молодежи в жизнь общества, развитии жизненно важных навыков через программу обучения навыкам общественно полезной деятельности на благо сообщества и оказании положительного влияния на молодежные инициативные группы.

Реализация Проекта происходила в четыре раунда в период с 2017 по 2020 год (один год – один раунд) с охватом всех регионов Казахстана. За этот период прямыми бенефициарами стали около 10 тыс. казахстанцев в возрасте от 14 до 29 лет, которые благодаря обучению и поддержке в рамках Zhas Project запустили 2,9 тыс. проектов социальной направленности.

Косвенными бенефициарами стали множество специалистов и организаций, вовлеченных в разные стадии реализации Проекта. Это менторы, тренеры, принимающие организации, а также работники сферы молодежной политики.

Помимо этих достижений, Проект имеет крайне важное значение для государственной молодежной политики.

Во-первых, Zhas Project является первым масштабным проектом в Казахстане, нацеленным на повышение жизненно важных навыков уязвимой молодежи и ее вовлечение в жизнь местного сообщества. Через обучение и реализацию социально значимых бизнес-проектов молодые категории NEET, малообеспеченная молодежь и лица с инвалидностью получили уникальный опыт вовлечения в позитивную и продуктивную деятельность. Для государственной молодежной политики важно максимально перенять этот опыт, чтобы профильные ведомства и молодежные организации с большей эффективностью могли включать уязвимую молодежь в орбиту своей деятельности.

Во-вторых, Проект за период своего существования создал целостную инфраструктуру по работе с молодежью во всех регионах страны. Сеть координаторов, менторов, тренеров представляет собой ценный ресурс для запуска новых программ, а также дальнейшей профессионализации молодежной сферы. Кроме того, благодаря многокомпонентному содержанию Проекта созданы новые механизмы по работе с молодежью, готовые для дальнейшего применения в рамках государственной молодежной политики.

В-третьих, благодаря реализации полного проектного цикла, начиная от разработки дизайна до финальной оценки и мониторинга, наработана собственная методологическая и исследовательская база по работе с молодежью.

В целом Проект не только помог повысить потенциал казахстанской молодежи, но и обогатил сферу молодежной политики новыми подходами и институциональными практиками.

В этой связи представляется важным изучение результатов Проекта с учетом текущих потребностей государственной молодежной политики в Казахстане. Нарботанные в рамках Zhas Project опыт, знания и механизмы могут послужить ценной основой для дальнейшего совершенствования как отдельных направлений работы с молодежью в Казахстане, так и формирования целостного стратегического видения в сфере молодежной политики страны.

• МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель и задачи исследования

Цель исследования: изучение итогов реализации четырех раундов Проекта развития молодежного корпуса (ПРМК) для выработки рекомендаций по использованию механизмов Проекта в государственной молодежной политике.

Задачи исследования:

- [1] Краткий анализ целей молодежной политики Казахстана и определение связей с целями и мероприятиями ПРМК.
- [2] Изучить результаты исследований, проведенных в рамках Проекта за 2017–2020 годы, ознакомиться с текстовыми версиями глубинных интервью, фокус-групповых дискуссий бенефициаров, региональных представителей, менторов.
- [3] Оценить эффективность реализации компонентов Проекта, касающихся аутрич-методов, проведения информационно-коммуникационной кампании, тренингов, менторства, реализации подпроектов и Механизма обратной связи (МОСРП) в части финансирования, механизмов, затраченного времени.
- [4] Собрать информацию от представителей местных исполнительных органов, чтобы определить, как компоненты Проекта могут быть применены и адаптированы к государственной молодежной политике.
- [5] Провести анализ законодательства, инфраструктуры, кадрового потенциала и государственных финансовых потоков в сфере государственной молодежной политики и смежных сферах на предмет возможности адаптации перспективных элементов Проекта к казахстанской молодежной политике.
- [6] Разработать рекомендации для внесения изменений в регуляторные правовые акты, механизмы государственного финансирования и инфраструктуру государственной молодежной политики.

Таблица 1 – Целевые группы исследования

Категория	Описание
Прямые бенефициары Проекта	Молодежь РК в возрасте от 14 до 29 лет – получатели грантового финансирования, включая социально уязвимые группы
Управление Проектом и координация	Специалисты Группы управления Проектом (ГУП), представитель Всемирного банка (ВБ). Специалисты центрального офиса Координационного агентства (КА) и его региональных представительств
Менторы Проекта	Отобранные на конкурсной основе специалисты, которые оказывали менторскую поддержку бенефициарам Проекта
Представители государственных органов	Представители центральных органов власти (МОН РК, МИОР РК) Представители местных исполнительных органов (акиматы) и молодежных ресурсных центров

Методы сбора информации

В рамках комплексного исследования основными методами сбора информации стали кабинетный анализ, фокус-групповые дискуссии, глубинные интервью и массовый опрос.

1. Кабинетный анализ (desk research)

В рамках кабинетного анализа изучена и систематизирована вторичная информация по теме исследования по следующим трем направлениям:

▪ Обзор и анализ ранее проведенных исследований в рамках Zhas Project.

Всего было проанализировано более 10 исследований, которые были сгруппированы по следующим категориям:

- Всего проанализировано более 10 исследований, которые были сгруппированы по следующим категориям:
- Исследования Пилотного раунда Проекта;
- Исследования жизненно важных навыков и навыков управления проектами 2018–2020 гг.;
- Исследование контрольных групп в соответствии с индикаторами Проекта 2019 года;
- Исследования по принимающим организациям 2018–2019 гг.;
- Исследования бенефициаров из уязвимых групп молодежи 2017–2019 гг.;
- Исследования устойчивости социальных подпроектов.

▪ Анализ законодательства, инфраструктуры, кадрового потенциала в сфере государственной молодежной политики

Объектом анализа стали нормативные правовые документы в сфере молодежной политики, принятые в Казахстане с 1991 года. Это законы о молодежной политике, действовавшие в разные периоды, а также другие акты, регулирующие деятельность профильных ведомств.

▪ Анализ государственных финансовых потоков в сфере молодежной политики

В основу анализа легло финансирование государственной молодежной политики на областном уровне и уровне городов республиканского значения:

- бюджеты МРЦ за период 2016–2020 гг.;
- государственный социальный заказ управлений по делам молодежной политики;
- государственный социальный заказ управлений внутренней политики;
- из одного источника по несостоявшемуся конкурсу по государственному социальному заказу управлений по делам молодежной политики;
- из одного источника по несостоявшемуся конкурсу по государственному социальному заказу управлений внутренней политики.

Источником данных стали действующие и исполненные договоры по государственным закупкам на портале государственных закупок goszakup.gov.kz.

2. Фокус-групповые дискуссии с бенефициарами

Фокус-групповые дискуссии (ФГД) проводились для первичного погружения в тему исследования, а также составления гипотез для тестирования в массовом опросе.

Всего в рамках исследования было проведено 9 фокус-групповых дискуссий с бенефициарами Проекта. Рекрутинг участников проводился с помощью базы бенефициаров Проекта, предоставленной Заказчиком.

Как видно из таблицы 2, в процессе рекрутинга совершено 667 звонков по номерам бенефициаров. Из них удалось дозвониться до 230 человек. 104 человека согласились и подтвердили участие. Однако из-за проблем с интернет-соединением и других обсто-

ятельств не все смогли подключиться вовремя и присутствовать до конца обсуждения. В итоге приняли полноценное участие в фокус-группах 47 человек. Языки проведения – казахский и русский.

Таблица 2 – Результаты рекрутинга бенефициаров для фокус-групповых дискуссий

	Раунды Проекта				Всего	% от общего числа звонков
	2017	2018	2019	2020		
Результативные звонки, из них:	31	80	57	62	230	34,5%
согласились участвовать в ФГД	21	38	27	18	104	15,6%
приняли участие в ФГД	11	18	8	10	47	7%
отказались от участия в ФГД	10	42	30	44	126	18,9%
Не ответили на звонок	79	146	59	4	288	43,2%
Номер не зарегистрирован/не доступен/вне зоны действия	37	75	25	12	149	22,3%
Общее количество совершенных звонков	147	301	141	78	667	100%

Главным критерием отбора участников ФГД стал год участия в Проекте. Тем самым были охвачены бенефициары всех 4 раундов Zhas Project в период с 2017 по 2020 год.

При рекрутинге дополнительно учитывались следующие требования:

- отсутствие опыта работы в сфере социологических исследований, маркетинге и PR;
- представленность разных направлений социальных проектов;
- обеспечение гендерного баланса участников.

С учетом эпидемиологической ситуации, а также карантинных ограничений фокус-группы проводились онлайн через платформу Zoom. Продолжительность каждой фокус-группы составила 1,5–2 часа. Все фокус-группы были транскрибированы, аудиозаписи на казахском языке переведены на русский язык.

3. Анкетный опрос бенефициаров

Анкетный опрос проводился с целью измерения количественных показателей Проекта, заложенных в качестве индикаторов, а также для проведения статистического анализа значимых различий в оценках отдельных групп бенефициаров результатов Проекта на основе разработанных гипотез.

Проводился телефонный опрос на основе случайной выборки по номеру мобильного телефона бенефициаров. Отбор респондентов произведен методом простой случайной бесповторной выборки. Всего опрошен 801 респондент.

Длительность анкетного опроса составила 10–15 минут.

Характеристики выборки

Как видно из таблицы 3, параметры выборки соответствуют структуре генеральной совокупности с учетом статистической погрешности.

Таблица 3 – Параметры выборки

		Генеральная совокупность		Выборочная совокупность	
		Кол-во участников	%	Кол-во респондентов	%
Общее количество		9 695	100,0	801	100,0
Состав по году участия	2017 г.	1 810	18,7	176	22,0
	2018 г.	3 266	33,7	270	33,7
	2019 г.	3 507	36,2	269	33,6
	2020 г.	1 112	11,5	86	10,7
Гендерный состав	Мужчины	4 363	45,0	350	43,7
	Женщины	5 332	55,0	451	56,3
Региональный состав	Алматинская обл.	1 244	12,8	98	12,2
	Карагандинская обл.	782	8,1	62	7,7
	Павлодарская обл.	596	6,1	48	6,0
	ЮКО	300	3,1	34	4,3
	Актюбинская обл.	531	5,5	52	6,5
	ВКО	497	5,1	38	4,7
	Жамбылская обл.	704	7,3	53	6,6
	СКО	224	2,3	15	1,9
	Костанайская обл.	462	4,8	33	4,1
	Кызылординская обл.	848	8,7	74	9,2
	Акмолинская обл.	420	4,3	45	5,6
	Атырауская обл.	811	8,4	69	8,6
	г. Алматы	291	3,0	32	4,0
	г. Астана	198	2,0	23	2,9
	ЗКО	718	7,4	48	6,0
	Мангистауская обл.	1 069	11,0	73	9,1

Для проверки качества телефонного опроса проведен итоговый контроль в виде повторного дозвона 20% опрошенных респондентов. Далее производилась чистка, обработка и анализ данных в программе SPSS.

4. Глубинные интервью

Глубинные интервью (ГИ) проводились с целью более детального изучения проблематики исследования, а также охвата отдельных целевых групп Проекта, включая социально уязвимую молодежь.

Всего проведено 86 интервью с точечным охватом представителей нескольких целевых групп. Фактический состав участников интервью представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Состав участников глубинных интервью

Целевая группа	Количество интервью
Бенефициары Проекта	40
Представители Координационного агентства, Группы управления Проектом, Всемирного банка	16
Представители госорганов (центральный и местный уровни) и эксперты в сфере молодежной политики	20
Менторы	10
Итого	86

ГИ проводились онлайн с помощью платформы Zoom. В среднем длительность одного интервью составила 40–50 минут.

Отбор участников глубинных интервью среди бенефициаров осуществлялся на основе базы данных респондентов, полученной по итогам массового телефонного опроса. Учитывались следующие критерии:

- Год участия бенефициаров в Проекте (2017–2020 гг.).
- Результат участия бенефициаров в Проекте («устойчивые» – те, кто в том или ином виде продолжают свои подпроекты после завершения Проекта; «завершившие» – те, кто успешно прошли все этапы Проекта, однако прекратили свою деятельность на текущий момент; «не завершившие» – те, кто не смогли пройти все этапы Проекта).
- Гендерная принадлежность.
- Социальная уязвимость участников (принадлежность к лицам с особыми потребностями, молодежь категории NEET, жители отдаленных сел и моногородов).

Менторы отбирались исходя из года участия в Проекте и их регионального представительства.

При отборе представителей центральных и местных государственных органов учитывались такие характеристики, как работа в одном из профильных ведомств (МИОР РК, МОН РК, акиматы, МРЦ), вовлеченность в Проект на одном из этапов его реализации.

Также были проинтервьюированы руководители молодежных организаций и эксперты в сфере госуправления.

• ГЛАВА 1. РЕЗУЛЬТАТЫ КАБИНЕТНОГО АНАЛИЗА

В главе представлен анализ вторичных данных по теме исследования. На основе обзора нормативных правовых документов и данных по государственному закупу описаны действующие механизмы реализации молодежной политики, а также представлены основные каналы и источники ее финансирования.

Дополнительно приведены результаты анализа ранее проведенных исследований в рамках Zhas Project.

1.1. Анализ законодательства, инфраструктуры и кадрового потенциала в сфере государственной молодежной политики

История развития законодательства о молодежной политике

Молодежная политика в Казахстане исторически была одним из ключевых элементов государственного регулирования.

Начиная с получением Казахстаном статуса независимого государства и по настоящее время молодежная политика регулировалась тремя профильными законами.

28 июня 1991 года был принят Закон Казахской Советской Социалистической Республики «О государственной молодежной политике в Казахской ССР»¹.

Закон действовал на протяжении 13 лет и утратил силу в соответствии с принятием и вступлением в силу Закона Республики Казахстан № 581 (Z040581) от 7 июля 2004 года «О государственной молодежной политике в Республике Казахстан»².

Закон 2004 года состоял из 4 глав и 20 статей, что на 1 главу и 4 статьи меньше, чем в Законе 1991 года.

- Глава 1 «Общие положения» регламентирует основные понятия, цели, задачи, принципы, а также компетенцию государственных органов в сфере государственной молодежной политики.
- Глава 2 «Основные направления государственной молодежной политики в Республики Казахстан» регламентирует социальные и политические права и свободы, кроме того, гарантирует поддержку и содействие международному сотрудничеству молодежи.
- Глава 3 «Формирование и реализация государственной молодежной политики» регламентирует финансовое обеспечение, участие молодежи в формировании и реализации государственной молодежной политики, создание социальных служб и социальной инфраструктуры для молодежи.
- Глава 4 «Заключительные положения» регламентирует ответственность за нарушения законодательства, его применение, а также порядок введения в действие Закона.

Вышеуказанный Закон действовал на протяжении 11 лет и утратил силу в соответствии с принятием и вступлением в силу Закона Республики Казахстан № 285-V от 9 февраля 2015 года «О государственной молодежной политике в Республике Казахстан»³.

Еще одним основополагающим документом в данной области можно считать Концепцию государственной молодежной политики РК до 2020 года «Казахстан 2020: путь в будущее», которая была принята в 2013 году. В Концепции были сформулированы основные приоритеты страны в молодежной политике, а также предложены новые механизмы поддержки молодежи в социальной, образовательной, культурной и научно-

¹ http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z910001800_

² http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z040000581_

³ <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000285>

исследовательской сферах. Особенность нового подхода заключалась в стремлении создать целостную инфраструктуру, нацеленную на адресное взаимодействие с молодежью по месту жительства, учебы и работы⁴.

Таким образом, вышеуказанные законы регламентировали направления деятельности государства по развитию и поддержке молодежной политики. Особое внимание уделялось вопросам социального характера, для чего предполагалась разработка соответствующих программ с выделением финансовых ресурсов с целью создания социальной инфраструктуры.

Действующее законодательство в области государственной молодежной политики

Закон Республики Казахстан «О государственной молодежной политике в Республике Казахстан» № 285-V от 9 февраля 2015 года (далее по тексту Закон 2015 года).

В связи с тем, что Закон 2015 года является действующим, следует уделить особое внимание его структуре, особенностям и фактическому наполнению, а также связанным с ним нормативным правовым актам.

Закон от 2015 года состоит из 5 глав и 31 статьи.

Глава 1 «Общие положения» регламентирует основные понятия, цели, задачи, принципы, основные направления государственной молодежной политики. Глава содержит определения основных понятий, таких как «молодой специалист», «молодая семья», «молодежь», «социальная инфраструктура для молодежи» и другие. Глава устанавливает понятие «молодежь» как граждан в возрасте от 14 до 29 лет. Понятия «молодая семья», «молодой специалист», а также «работающая молодежь» связаны с достижением возраста до 29 лет.

Заявленной целью государственной молодежной политики является создание условий для полноценного духовного, культурного, образовательного, профессионального и физического развития молодежи, участия в процессе принятия решений, успешной социализации и направления ее потенциала на дальнейшее развитие страны. Для достижения вышеуказанной цели обозначены 3 задачи, а также 6 принципов. В главе указаны 9 основных направлений деятельности государственной молодежной политики.

Глава 2 «Компетенция государственных органов в сфере государственной молодежной политики» регламентирует как компетенцию Правительства, «центрального» уполномоченного органа, так и профильных уполномоченных государственных структур в сфере молодежной политики.

Глава 3 «Механизмы формирования и реализации государственной молодежной политики» регламентирует создание социальной инфраструктуры для молодежи, республиканские и региональные форумы, международное сотрудничество, финансовое обеспечение государственной молодежной политики. Такими механизмами в Законе 2015 года считаются республиканские и региональные форумы молодежи, молодежные ресурсные центры, социальные службы для молодежи и прочее.

Глава 4 «Участие молодежи в формировании и реализации государственной молодежной политики» регламентирует возможности участия молодежных организаций, включая молодежное самоуправление, волонтерскую деятельность молодежи в сфере государственной молодежной политики. Глава 4 указывает на рамочные права молодежных организаций, в общем виде описывает понятие волонтерской деятельности, с указанием границ такой деятельности.

Глава 5 «Заключительные положения» регламентирует порядок введения в действие настоящего Закона.

Закон 2015 года является классическим рамочным законом, содержащим в себе большое количество норм отсылочного к иным нормативно-правовым актам характера.

⁴ <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1300000191>

При этом Закон 2015 года включает в себя исчерпывающий перечень направлений, разнородных гарантий в области государственной молодежной политики.

Структура уполномоченных органов по закону о государственной молодежной политике

Важной особенностью Закона 2015 года является иерархическое разделение компетенций уполномоченных государственных органов по дедуктивному принципу, от общего к частному.

Так, разработчиком основных направлений государственной молодежной политики и организатором ее осуществления является Правительство РК. Помимо прочего, Правительство вносит Президенту Республики Казахстан национальный доклад «Молодежь Казахстана», а также утверждает порядок присуждения, размер денежного вознаграждения и номинации Государственной молодежной премии «Дарын»⁵.

Следует отметить, что центральным исполнительным органом, осуществляющим руководство и межотраслевую координацию в сфере молодежной политики, является Министерство информации и общественного развития Республики Казахстан (далее по тексту МИОР РК).

Согласно статье 6 Закона 2015 года, МИОР РК отвечает за 15 направлений деятельности в области государственной молодежной политики.

В таблице 5 представлены направления деятельности МИОР РК.

Таблица 5 – Направления деятельности МИОР РК

Статья 6 Закона 2015 года

№	Наполнение пункта
1	формирует и реализует государственную молодежную политику
2	осуществляет координацию и методическое руководство местных исполнительных органов по вопросам государственной молодежной политики
3	осуществляет взаимодействие и сотрудничество с молодежными организациями по вопросам государственной молодежной политики
4	осуществляет формирование, реализацию, мониторинг реализации и оценку результатов государственного социального заказа по вопросам государственной молодежной политики
5	осуществляет разъяснительную работу по вопросам государственной молодежной политики
6	осуществляет научное и методическое обеспечение государственной молодежной политики
7	разрабатывает и утверждает нормативные правовые акты в сфере государственной молодежной политики
8	организует и координирует работу по подготовке и внесению национального доклада «Молодежь Казахстана» в Правительство Республики Казахстан
9	разрабатывает и утверждает типовое положение о советах по делам молодежи при акиматах
10	разрабатывает и утверждает порядок проведения республиканского форума молодежи и типовые правила о региональном форуме молодежи
11	разрабатывает и утверждает типовое положение о молодежных ресурсных центрах
12	разрабатывает порядок присуждения Государственной молодежной премии «Дарын»
12/1	разрабатывает и утверждает правила предоставления арендного жилища без права выкупа работающей молодежи
13	содействует развитию волонтерской деятельности молодежи
14	осуществляет иные полномочия, предусмотренные настоящим Законом, иными законами Республики Казахстан, актами Президента Республики Казахстан и Правительства Республики Казахстан

⁵ <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1500000597>

Обращаем особое внимание на то, что функция центрального исполнительного органа была возложена на МИОР РК Постановлением Правительства Республики Казахстан от 26 марта 2019 года за № 142⁶ (далее – Приказ № 142).

В частности, Приказ № 142 регламентирует необходимость создания на базе МИОР РК республиканского государственного учреждения «Комитет по делам молодежи и семьи Министерства информации и общественного развития Республики Казахстан» (далее – Комитет).

Согласно информации, размещенной на сайте МИОР РК, Комитет был создан в 2018 году и является ведомством, осуществляющим руководство в сферах государственной молодежной и семейной политики⁷.

В настоящее время Комитет работает на основании Положения республиканского государственного учреждения «Комитет по делам молодежи и семьи Министерства информации и общественного развития Республики Казахстан», утвержденного приказом Министра информации и общественного развития Республики Казахстан от 21 августа 2019 года № 289 (далее по тексту Положение)⁸.

Положение является документом, регламентирующим миссию, основные задачи, функции, права и обязанности, а также организацию деятельности Комитета.

Исходя из норм Положения, Комитет по существу является организацией, ответственной за формирование и эффективную реализацию государственной молодежной и семейной политики.

Основные задачи Комитета – участие в реализации государственной молодежной и семейной политики, а также осуществление руководства и межотраслевой координации в сферах деятельности, отнесенных к компетенции Комитета.

Комитет наделен правом разработки, согласования и утверждения нормативных правовых актов, то есть нормотворчества в своей компетенции, за исключением нормативных правовых актов, затрагивающих права и свободы человека и гражданина в пределах компетенции управления.

Помимо прочего, Комитет наделен правом участия в реализации государственных бюджетных программ, разработке стратегических и программных документов, выработке предложений по формированию государственной молодежной политики и имеет другие указанные в Положении возможности.

Инфраструктура молодежной политики

- **Молодежные ресурсные центры**

Возвращаясь к перечню законодательно установленных направлений деятельности, МИОР РК следует сосредоточить внимание на некоторых из них.

В частности, небезынтересным с точки зрения реализации государственной молодежной политики является создание и регламент деятельности молодежных ресурсных центров.

В течение 4 лет, с 2015 по 2019 год, деятельность молодежных ресурсных центров де-юре находилась в ведении Министерства образования и науки Республики Казахстан, основание – приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 26 мая 2015 года за № 11170 (далее по тексту Приказ № 11170)⁹.

⁶ <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000142>

⁷ <https://www.gov.kz/memleket/entities/fam?lang=ru>

⁸ <http://adilet.zan.kz/rus/docs/G19JB000289>

⁹ <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500011170>

Однако в соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 13 сентября 2016 года № 329 функции и полномочия в сфере молодежной политики переданы от Министерства образования и науки Республики Казахстан в Министерство по делам религий и гражданского общества Республики Казахстан¹⁰.

Далее, Министерство по делам религий и гражданского общества Республики Казахстан было переименовано в Министерство общественного развития Республики Казахстан, исходя из Указа Президента Республики Казахстан от 28 июня 2018 года за № 707¹¹.

В свою очередь, исходя из Указа Президента Республики Казахстан от 25 февраля 2019 года № 848, Министерство общественного развития Республики Казахстан было переименовано в Министерство информации и общественного развития Республики Казахстан¹².

В этой связи с сентября 2016 года де-факто функции координации и методического руководства, в том числе деятельности молодежных ресурсных центров, относятся к компетенции Министерства информации и общественного развития Республики Казахстан, в том числе в его предыдущих наименованиях (*Министерство по делам религий и гражданского общества Республики Казахстан, Министерство общественного развития Республики Казахстан*).

Затем после череды переименований приказом Министра информации и общественного развития Республики Казахстан от 19 ноября 2019 года № 444:

- во-первых, приказ № 11170 был признан утратившим силу;
- во-вторых, утверждено Типовое положение о молодежных ресурсных центрах (далее по тексту Положение МРЦ)¹³.

Так, Положение МРЦ устанавливает необходимость создания и определяет статус и полномочия региональных, городских и районных молодежных ресурсных центров.

Положение МРЦ подчеркивает, что создание, обеспечение и координация деятельности ресурсных центров относится к компетенции местных исполнительных органов городов/районов, областей, городов республиканского значения и столицы (то есть соответствующих по своему уровню акиматов).

В свою очередь, ресурсные центры осуществляют работу с молодежью посредством реализации молодежных проектов и программ, неформального образования, консультационного сопровождения и поддержки инициатив молодежи и создания открытых пространств для саморазвития молодежи.

Помимо прочего, ресурсные центры содействуют в подготовке к трудоустройству и профориентации молодежи, содействуют в повышении цифровой грамотности и развитии новых технологий среди молодежи, оказывают психологическую, консультационную и юридическую помощь молодежи, а также исполняют иные возложенные на них Положением МРЦ функции.

Положение МРЦ регламентирует также организацию деятельности ресурсных центров.

Согласно нормам Положения МРЦ, руководители ресурсных центров организуют и обеспечивают деятельность ресурсных центров, назначаются и освобождаются от должности приказом руководителя исполнительного органа, входящего в структуру местного исполнительного органа (на практике это отделы внутренней политики при

¹⁰ <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1600000329>

¹¹ <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000707/links>

¹² <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1900000848/history>

¹³ <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1900019619>

акиматах). В дополнение к этому руководители ресурсных центров городов/районов назначаются по согласованию с ресурсными центрами областей.

Более того, руководители ресурсных центров непосредственно подчиняются руководителю исполнительного органа, входящего в структуру местного исполнительного органа, и несут персональную ответственность за выполнение возложенных на них функций.

Уточняется также, что руководители ресурсных центров действуют на принципах единоначалия и самостоятельно решают вопросы деятельности ресурсных центров в соответствии с их компетенцией, определяемой законодательством Республики Казахстан и Положением МРЦ.

Вопрос о финансировании деятельности ресурсных центров в Положении МРЦ не затрагивается. Однако в п. 3 ст. 23 Закона 2015 года указано: «Услуги молодежных ресурсных центров, финансируемых за счет бюджетных средств, предоставляются бесплатно». Отсюда следует, что Ресурсные центры финансируются за счет бюджетов местных исполнительных органов.

Таким образом, молодежные ресурсные центры по существу являются организациями, подчиненными структурам местных исполнительных органов, несущих ответственность за выполнение возложенных на них функций.

- **Совет по молодежной политике при Президенте Республики Казахстан**

Совет по молодежной политике при Президенте РК – это консультативно-совещательный орган, который создан Указом Президента РК от 1 июля 2008 года N 625¹⁴. Совет позиционирует себя главной диалоговой площадкой по выработке мер по совершенствованию государственной молодежной политики в стране.

Основными задачами Совета являются анализ эффективности реализации и выработка рекомендаций для государственной молодежной политики, а также информирование Президента РК о ситуации в молодежной среде.

Заседания Совета проводятся не менее одного раза в год.

Полномочия Совета включают в себя запрос и получение от госорганов и должностных лиц необходимой информации, заслушивание на своих заседаниях руководителей центральных и местных исполнительных органов, изучение и анализ итогов работы госорганов по вопросам реализации молодежной политики, а также создание на общественных началах экспертного совета и рабочих группы¹⁵.

- **Советы по делам молодежи при акиматах**

Несмотря на то что в компетенцию МИОР РК входит разработка и утверждение типового положения о советах по делам молодежи при акиматах (п. 9 ст. 6 Закона 2015 года), фактически эту функцию исполняет Министерство образования и науки Республики Казахстан.

Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 23 апреля 2015 года № 231 «Об утверждении типового положения о советах по делам молодежи при акиматах» (далее – Приказ № 231) устанавливает задачи, функции, структуру, а также организацию и обеспечение деятельности советов¹⁶.

Приказ № 231, по существу, дополняет п. 2 ст. 21 Закона 2015 года, регламентирующий правовое положение советов по делам молодежи при акиматах.

Советы по делам молодежи при акиматах являются консультативно-совещательными органами при акиматах области, города республиканского значения и столицы,

¹⁴ https://adilet.zan.kz/rus/docs/U080000625_

¹⁵ Там же

¹⁶ <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500011185>

района (города областного значения). Исходя из заявленного статуса, решения советов носят рекомендательный характер.

Советы осуществляют свою деятельность в целях выработки рекомендаций по совершенствованию государственной молодежной политики и повышению эффективности межведомственного взаимодействия.

Деятельность Совета прекращается по решению акимата области, города республиканского значения и столицы, района (города областного значения).

В таблице 6 указаны задачи, функции и структура советов.

Таблица 6 – Задачи, функции и структура советов по делам молодежи

Советы по делам молодежи при акиматах

Задачи	Функции	Структура
1) выработка рекомендаций по совершенствованию государственной молодежной политики; 2) анализ эффективности реализации задач государственной молодежной политики; 3) разработка предложений по реализации приоритетных направлений государственной молодежной политики; 4) обсуждение вопросов, касающихся реализации государственной молодежной политики	1) рассматривает и обсуждает проекты нормативных правовых актов по вопросам реализации государственной молодежной политики; 2) привлекает представителей государственных органов, общественности, неправительственных организаций, политических партий, средств массовой информации к обсуждению вопросов по реализации государственной молодежной политики; 3) оказывает содействие развитию международного сотрудничества в сфере государственной молодежной политики; 4) заслушивает отчеты руководителей местных исполнительных органов о ходе реализации государственной молодежной политики	Совет состоит из председателя и членов Совета. Секретарь не является членом Совета. Председателем Совета является аким соответствующей административно-территориальной единицы; членами Совета являются представители местных исполнительных и представительных органов, молодежных организаций, а также иных организаций по представлению рабочего органа

Таким образом, советы являются своеобразной надстройкой при технической реализации норм Закона 2015 года и Приказа № 231.

• **ТОО «Научно-исследовательский центр «Молодежь»**

Одной из ключевых задач МИОР РК является организация и координация подготовки и внесения национального доклада «Молодежь Казахстана» в Правительство РК.

Далее, Правительство обязано представить национальный доклад «Молодежь Казахстана» Президенту страны.

Каждый из национальных докладов «Молодежь Казахстана» готовится ТОО «Научно-исследовательский центр «Молодежь» (далее по тексту НИЦ «Молодежь»). Необходимость создания НИЦ «Молодежь» прямо указана в п. 1. ст. 24 Закона 2015 года.

П. 2 ст. 24 Закона 2015 года прямо предусматривает «обязанность» Научно-исследовательского центра «Молодежь» проводить научные исследования и осуществлять методическое обеспечение реализации государственной молодежной политики.

При этом ТОО «Научно-исследовательский центр «Молодежь» входит в структуру некоммерческого акционерного общества «Казахстанский институт общественного развития «Рухани жаңғыру»¹⁷.

Национальный доклад «Молодежь Казахстана» впервые был подготовлен и опубликован в 2013 году при поддержке Министерства образования и науки РК.

Необходимо отметить, что лишь в 2018 году национальный доклад «Молодежь Казахстана» был подготовлен и опубликован при поддержке МИОР РК.

В настоящее время подготовлен и опубликован национальный доклад «Молодежь Казахстана» 2020 года, который доступен, как и предыдущие доклады, на сайте единого ресурсного центра НИЦ «Молодежь»¹⁸.

- **Компетенция иных уполномоченных органов в области молодежной политики**

Помимо Правительства и «центрального» уполномоченного органа, отвечающего за сферу молодежной политики в лице МИОР РК, Закон 2015 года регламентирует компетенцию иных уполномоченных органов в сфере образования, науки, культуры, спорта, обороны и многие другие направления.

Подробное описание направления деятельности каждого уполномоченного органа, указанного в соответствующей главе Закона 2015 года, не входит в задачи настоящего документа. Однако мы полагаем целесообразным в общих чертах обозначить:

- во-первых, какие именно уполномоченные органы отвечают за вверенные им направления реализации молодежной политики;

- во-вторых, показать, на основании каких нормативных правовых актов работают уполномоченные органы, а также перечислить закрепленные за ними компетенции.

- **Молодежные организации, молодежное самоуправление и волонтерская деятельность**

П. 1 ст. 28 Закона 2015 года описывает Молодежную организацию как неправительственную организацию, деятельность которой направлена на развитие, самореализацию, защиту прав и законных интересов молодежи, а также удовлетворение социальных, культурных, образовательных, духовных и иных потребностей молодежи, членами (участниками) которой являются представители молодежи.

Молодежные организации вправе принимать участие в деятельности органов молодежного самоуправления.

В свою очередь молодежное самоуправление является формой организации деятельности молодежи по созданию условий для личностного и профессионального роста, успешной социализации в обществе, реализации ее интеллектуального и творческого потенциала.

При этом органы молодежного самоуправления могут создаваться в организациях основного среднего, среднего (общего среднего, технического и профессионального образования), послесреднего, высшего, послевузовского образования и трудовых коллективах.

В связи с тем, что приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, согласно казахстанскому законодательству, могут лишь надлежащим образом зарегистрированные в уполномоченных органах организации, создание и деятельность молодежных организаций (хотя это прямо в Законе 2015 года не указано) должны проходить по правилам, указанным в Законе Республики Казахстан от 16 января 2001 года № 142-II «О некоммерческих организациях»¹⁹.

¹⁷ <https://kipd.kz/ru/struktura>

¹⁸ <https://eljastary.kz/ru/reports/16884/>

¹⁹ http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000142_

Закон 2015 года регламентирует возможность для молодежи осуществлять волонтерскую деятельность. При этом формы и виды добровольной общественно полезной деятельности путем выполнения работ, оказания услуг на безвозмездной основе (понимаемой нашим государством как волонтерская деятельность) указаны в Законе Республики Казахстан от 30 декабря 2016 года № 42-VI «О волонтерской деятельности»²⁰.

Кадровый потенциал в сфере государственной молодежной политики

Согласно национальному докладу «Молодежь Казахстана – 2020», на сегодняшний день в стране насчитывается 209 МРЦ: 12 областных, 35 городских и 162 районных. Авторы доклада отмечают, что «молодежные ресурсные центры являются единственным институтом молодежной политики, сеть которого действует практически в каждом городе и районном центре и обеспечивает ежедневную работу с молодыми людьми на местах».

В 2019 году в МРЦ всех уровней работали 2702 человека, из них три четверти – отраслевые специалисты, непосредственно взаимодействующие с молодежью. В каждом МРЦ работает от 7 до 10 человек.

В Докладе отмечается проблема нехватки МРЦ. На один молодежный ресурсный центр приходится от 7 тысяч до 27 тысяч молодых людей. Для сравнения: в странах Восточной Европы на один молодежный центр приходится около 500 человек. Наиболее загруженными, согласно Докладу, являются молодежные ресурсные центры столицы (222,3 тысячи человек на один МРЦ) и города Шымкента (239,4 тысячи человек на один МРЦ). Как отмечают авторы, «ни один МРЦ в стране не имеет возможности охватить даже менее четверти молодежи своего города или района». Учитывая нехватку самих центров и кадров, эксперты предлагают перефокусировать МРЦ на работу с уязвимой молодежью, развивая аутрич-направление работы²¹.

Отдельно следует затронуть вопросы подготовки и обучения кадров в сфере государственной молодежной политики. Как пишут авторы исследования 2019 года «Формирование концептуальных подходов по реализации государственной молодежной политики Казахстана», «термины «молодежная работа», «молодежный работник» отсутствуют в каких-либо документах, определяющих формирование и реализацию молодежной политики»²².

В разработанном в 2017 году методическом пособии «Стандарт и методика оценки деятельности молодежных ресурсных центров» упоминается, что руководители молодежных ресурсных центров разных уровней указывали на слабую организационную и методическую поддержку, в том числе на отсутствие курсов повышения квалификации для молодежных работников. Отсутствие квалифицированных кадров приводит к тому, что потенциал МРЦ не реализуется в полной мере. В частности, только 4,7% молодых казахстанцев в 2019 году имели опыт взаимодействия с МРЦ²³. В 2020 году опыт обращения в МРЦ имели 5,9% молодых людей, опрошенных в рамках исследования КИОР «Рухани жаңғыру»²⁴.

²⁰ <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1600000042>

²¹ Молодежные ресурсные центры: обучение жизненным навыкам и новая модель компетенции//<https://jashome.org/ru/o-nas/smi-o-nas/molodezhnye-resursnye-tsentry-obuchenie-zhiznennym-navykam-i-novaya-model-kompetentsii#>

²² Формирование концептуальных подходов по реализации государственной молодежной политики Казахстана / Аналитический доклад // <https://cisc.kz/wp-content/uploads/2020/08/doklad-formirovanie-konceptualnyh-podhodov-po-realizaczii-gosudarstvennoj-molodezhnoj-politiki.pdf>

²³ Стандарт и методика оценки деятельности молодежных ресурсных центров / Н. О. Наурызбаев. – Астана, 2017. – 132 с. – С. 87.

²⁴ Национальный доклад «Молодежь Казахстана – 2020». – С. 252 // <https://eljastary.kz/upload/iblock/887/887f8cc33592605699c33a49096c91a2.pdf>

Эксперты, участвовавшие в настоящем исследовании, отмечали также значительную текучку кадров в молодежных ресурсных центрах. Сотрудники расценивают МРЦ как карьерный старт и не стремятся развиваться в сфере молодежной работы.

Многообещающим выглядит совместный проект ЮНФПА и Министерства здравоохранения РК по созданию молодежных центров здоровья.

Оценить кадровый потенциал молодежных неправительственных организаций можно косвенным путем по итогам проведенного исследования.

На момент старта Zhas Project в 2017 году в Казахстане действовало более 500 молодежных НПО. В 2020 году поддержкой молодежной политики и детских инициатив занимались около 1400 НПО (8,66% из 16 тысяч действующих НПО)²⁵.

Однако итоги Zhas Project показали неудовлетворительную вовлеченность молодежных НПО в реализацию Проекта. Как отмечали опрошенные эксперты, предполагалось, что около половины социальных инициатив будут реализованы через принимающие организации, которых должно было быть не менее ста. По факту грантовые договоры были заключены с 98 НПО, успешно программу завершили 96 организаций. Только 1/10 часть всех молодежных подпроектов была реализована через принимающие организации.

Эксперты, опрошенные в ходе исследования, в числе причин невовлеченности молодежных НПО в Проект отмечали неумение сотрудников принимающих организаций работать с целевой аудиторией и отсутствие устойчивых связей НПО с местными сообществами. Низкий уровень квалификации сотрудников неправительственных организаций эксперты связывают с тотальной зависимостью от государственного финансирования.

В то же время в работе неправительственных молодежных организаций наблюдается ряд позитивных изменений. Благодаря молодежным активистам возникают новые инициативы и проекты, способствующие институциональному и кадровому укреплению молодежного сектора. В частности, можно отметить деятельность Сообщества молодежных работников – профессионального объединения, созданного в 2019 году. Сообщество занимается развитием потенциала молодежных ресурсных центров и молодежных работников, а также реализует множество проектов по повышению жизненных навыков детей и молодежи²⁶.

²⁵ В Казахстане действуют 16 тысяч НПО из 22 тысяч зарегистрированных // <https://businessmir.kz/2020/09/16/v-kazahstane-dejstvuyut-16-tysyach-npo-iz-22-tysyach-zaregistrirovannyh/>

²⁶ <https://jashome.org/ru/>

1.2. Анализ финансовых потоков в сфере молодежной политики

Следующий важный аспект изучаемой темы – это особенность системы финансирования государственной молодежной политики в Казахстане.

Согласно законодательству, финансирование государственной молодежной политики осуществляется за счет бюджетных средств и иных источников, не запрещенных законодательством Республики Казахстан²⁷. В статье 6 Закона РК «О государственной молодежной политике» указано, что уполномоченный орган «осуществляет формирование, реализацию, мониторинг реализации и оценку результатов государственного социального заказа по вопросам государственной молодежной политики». Таким образом, в основу данного анализа легли бюджеты МРЦ и расходы на государственный социальный заказ на молодежную политику в бюджетах управлений по делам молодежи и управлений внутренней политики областных бюджетов и бюджетов городов республиканского значения.

В частности, были рассмотрены следующие направления бюджетного финансирования:

- бюджеты МРЦ за период с 2016 по 2020 год;
- государственный социальный заказ управлений по делам молодежной политики;
- государственный социальный заказ управлений внутренней политики;
- из одного источника по несостоявшемуся конкурсу по государственному социальному заказу управлений по делам молодежной политики;
- из одного источника по несостоявшемуся конкурсу по государственному социальному заказу управлений внутренней политики.

Источником данных являются действующие и исполненные договоры по государственным закупкам на портале государственных закупок goszakup.gov.kz.

Представленные данные являются достаточным основанием для интерпретации состояния и приоритетов финансирования молодежной политики в Казахстане.

Общая структура затрат на молодежную политику

В период с 2016 по 2020 год из региональных бюджетов на государственную молодежную политику было затрачено 12,7 млрд тенге. Значительная часть финансирования молодежной политики на региональном уровне распределялась через молодежные ресурсные центры и управления молодежной политики – это 87 % всего бюджета. Оставшаяся часть распределялась через управления внутренней политики (рисунок 1).

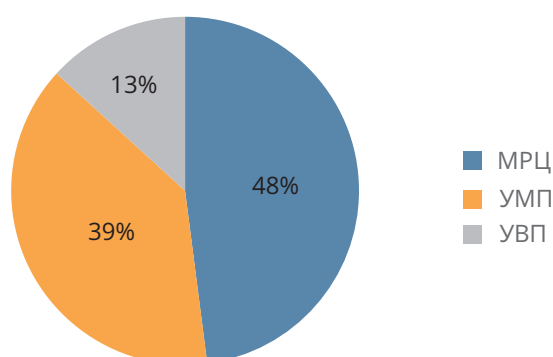


Рисунок 1 – Доли финансирования государственной молодежной политики из бюджетов областей и городов республиканского значения за 2016–2020 годы, млн тенге

²⁷ Закон Республики Казахстан от 9 февраля 2015 года № 285-V ЗРК «О государственной молодежной политике», статья 27.

В 2016 году бюджет молодежной политики составил 1,63 млрд тенге и значительно вырос до 2,85 млрд в 2017 году (рисунок 2). С 2018 года общие расходы на молодежную политику демонстрировали незначительное снижение до 2,75 млрд в 2019 и 2,63 млрд в 2020 году. В 2020 году снижение можно объяснить также пандемией. Однако это не все расходы на молодежную политику по Казахстану, так как МРЦ создавались на районном уровне, и государственный социальный заказ осуществляется на уровне районных и республиканского бюджетов.

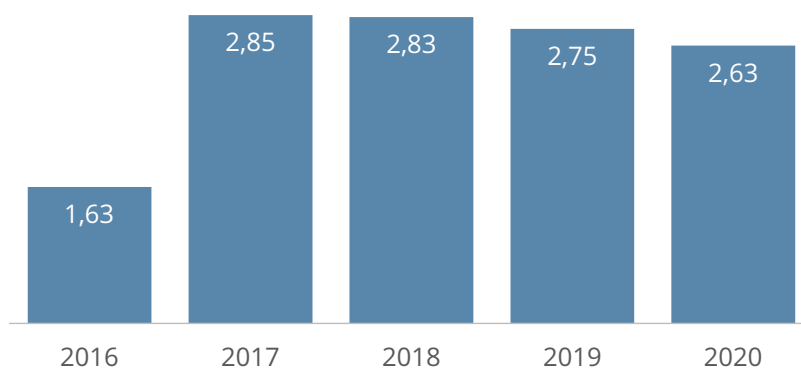


Рисунок 2 – Затраты на молодежную политику по годам за период 2016–2020 гг., млрд тенге

Лидерами по объемам финансирования за пятилетний период стали четыре региона, чьи бюджеты превысили миллиард тенге. Это город Нур-Султан, который направил почти 2 млрд тенге, Алматы – 1,5 млрд тенге, Туркестанская область – 1,4 млрд тенге и Алматинская область – 1,3 млрд тенге (рисунок 3). Менее одного миллиарда затратили Атырауская (939 млн тенге), Павлодарская (873 млн тенге) и Карагандинская (787 млн тенге) области. Выше 500 млн тенге затратили Западно-Казахстанская, Кызылординская и Актыбинская области. Восточно-Казахстанская, Мангистауская область и город Шымкент направили на реализацию государственной молодежной политики из своих бюджетов 443, 411 и 389 млн тенге соответственно. Меньше всего бюджеты у четырех регионов – Северо-Казахстанской (281 млн тенге), Жамбылской (275 млн тенге), Акмолинской (183 млн тенге) и Костанайской (162 млн тенге) областей. В среднем за пять лет расходы на одного молодого человека составили 3 237 тенге.

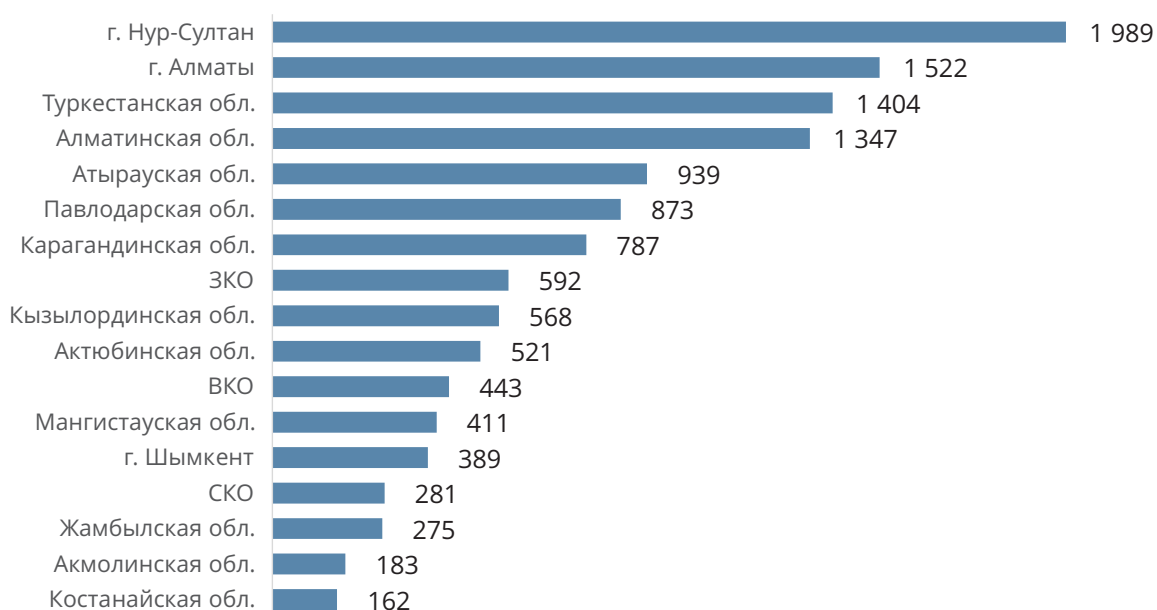


Рисунок 3 – Финансирование государственной молодежной политики из бюджетов областей и городов республиканского значения за 2016–2020 годы, млн тенге

За пятилетний период расходы на одного молодого человека по регионам выглядят следующим образом. Лидером по расходам остается город Нур-Султан – 9 100 тенге на одного молодого столичного жителя, что в десять раз больше, чем в Костанайской области, где средние затраты из областного бюджета за пять лет составили 911 тенге.

На втором и третьем месте Атырауская и Павлодарская области с 6 890 и 6 012 тенге на человека, хотя в рейтинге общих расходов они находились на третьем и четвертом месте. Кызылординская, Алматинская области, город Алматы и Западного-Казахстанская область потратили на одного человека от 3 167 до 4 330 тенге (рисунок 4).

От 2 097 до 2 789 тенге потратили шесть регионов: Мангистауская, Карагандинская, Актюбинская, Туркестанская, Северо-Казахстанская области и город Шымкент. Меньше двух тысяч, но больше одной тысячи на государственную молодежную политику потратили Восточно-Казахстанская, Акмолинская и Жамбылская области.

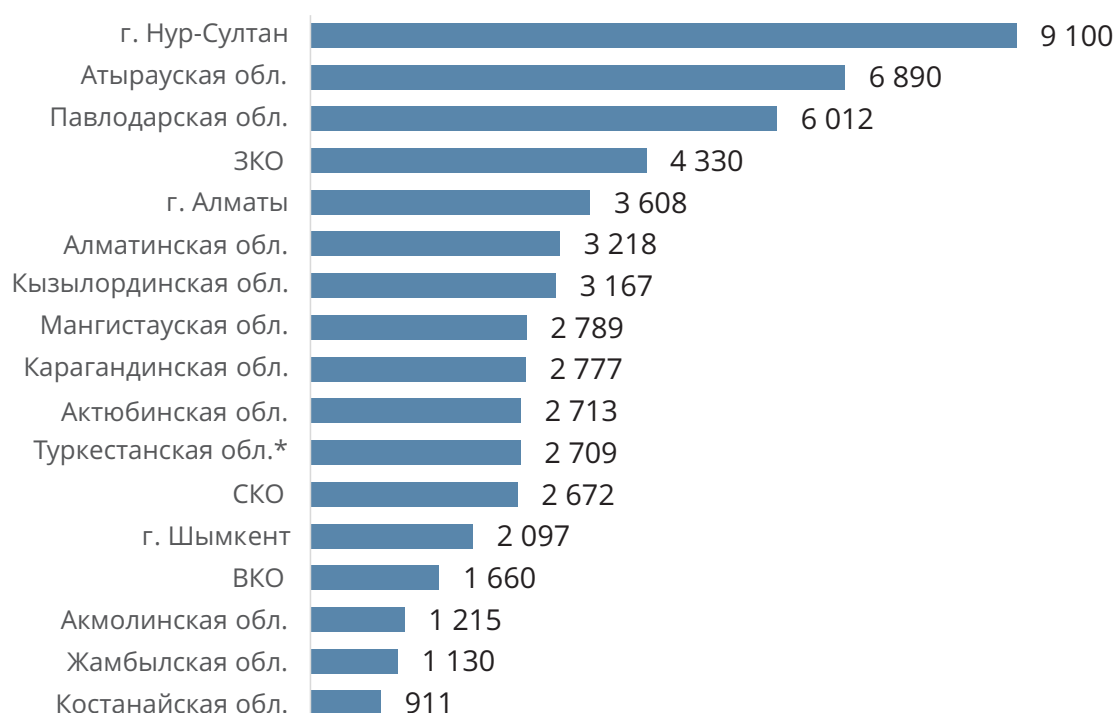


Рисунок 4 – Финансирование государственной молодежной политики из бюджетов областей и городов республиканского значения за 2016–2020 годы, в среднем, на 1 представителя молодежи

Финансирование государственного социального заказа для реализации молодежной политики

Одной из основных форм реализации молодежной политики является государственный социальный заказ в сфере молодежной политики. Так, в период 2016–2020 годы управления молодежной политики всех регионов разместили госсоцзаказ на сумму 4,9 млрд тенге.

Эта сумма включает в себя государственный социальный заказ (ГСЗ) и финансирование из одного источника (ИОИ) после несостоявшегося конкурса по государственному социальному заказу. Таким образом, по смысловому содержанию все представленное финансирование представляет реализацию молодежной политики через финансирование проектов молодежных НПО.

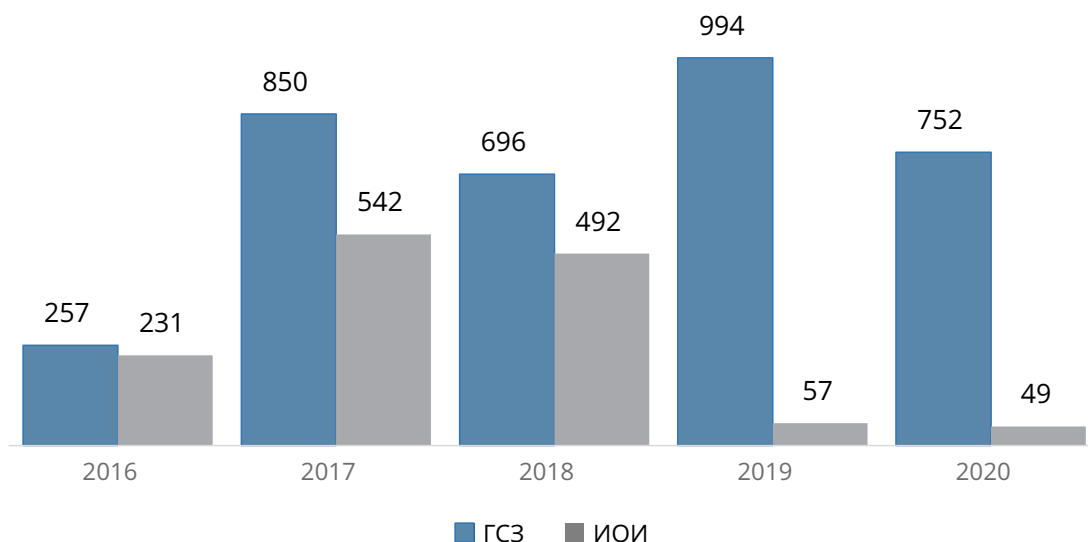


Рисунок 5 – Финансирование государственного социального заказа управлениями по вопросам молодежной политики за 2016–2020 годы, млн тенге

В 2016 году УМП финансировали госсоцзаказ на сумму 488 млн тенге, и половина финансирования была осуществлена из одного источника, через прямое заключение договора (рисунок 5). В 2017 и 2018 гг. почти в три раза выросло финансирование ГМП через ГСЗ, но из одного источника заключалось уже меньше договоров. Так, в 2017 году ГСЗ через УМП составил 1,3 млрд тенге, а в 2018 году – 1,2 млрд.

В 2019 и 2020 годах наблюдается как снижение объемов финансирования, так и использование способа из одного источника. В 2019 году объем финансирования составил чуть более одного миллиарда тенге, из них только 5,7% были реализованы напрямую, из одного источника. В 2020 году, в том числе из-за пандемии, объем финансирования снизился до 801 млн тенге для всех регионов, из которых 6,5% также были распределены неконкурентным способом.

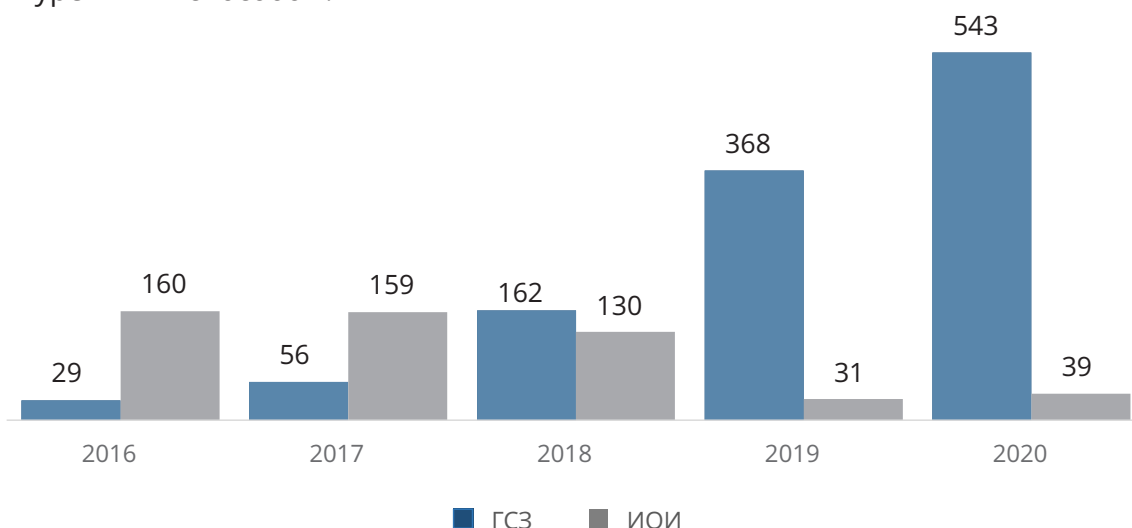


Рисунок 6 – Финансирование государственного социального заказа управлениями внутренней политики за 2016–2020 годы, млн тенге

Управления внутренней политики регионов также размещают государственный социальный заказ на реализацию государственной молодежной политики. Например, это может быть связано с тем, что в ВКО нет отдельного управления молодежной политики, и ГМП финансируется из бюджета УВП ВКО. Однако УВП размещают ГСЗ существенно меньше, чем УМП, но необходимо отметить тенденцию роста объемов финансирования среди УВП.

За период 2016–2020 годы региональные УВП разместили ГСЗ среди НПО на реализацию молодежной политики на сумму 1,7 млрд тенге. В 1,7 млрд тенге также вошли государственный социальный заказ (ГСЗ) и финансирование из одного источника после несостоявшегося конкурса. Как и УМП, региональные УВП первые три года активно использовали неконкурентные способы финансирования (рисунок 6).

Более того, прямое заключение договоров из одного источника по несостоявшимся конкурсам по ГСЗ составляли львиную долю финансирования ГМП в 2016 и 2017 годах. Так, в 2016 году ГСЗ на молодежную политику в бюджетах УВП составил 189 млн тенге, из которых 85% были реализованы из одного источника. В 2017 году похожая ситуация, где 215 млн тенге (74%) были получены неправительственными организациями из одного источника.

В 2018 году УВП профинансировали ГСЗ на молодежную политику на сумму 292 млн тенге, из которых около половины, или 45%, были реализованы способом из одного источника.

В 2019 и в 2020 годах наблюдается резкий рост финансирования ГСЗ на ГМП через УВП и резкое сокращение использования способа из одного источника. Так, в 2019 году ГСЗ на ГМП составил 399 млн тенге и в 2020 году – 582 млн тенге. В 2020 году финансирование ГСЗ выросло почти в полтора раза, чем в предыдущем и в три раза в сравнении с 2016 годом.

Рост финансирования может быть объяснен мерами поддержки молодежи во время пандемии, а резкое сокращение использования способа из одного источника – ростом количества и конкуренции среди молодежных организаций, участвующих в ГСЗ на ГМП.

Наибольшее количество договоров по госсоцзаказу заключены по проектам стоимостью от 2 до 5 млн тенге, 211 договоров, или 37,5% от всех договоров. Следующими по количеству заключенных договоров идут проекты стоимостью от 1 до 2 млн тенге – 132 договора, или 24% от всех договоров. Меньше всего заключено договоров на проекты стоимостью более 20 млн тенге, всего 40 договоров. Однако 40 договоров были заключены на общую сумму 2 млрд тенге, или 52% всех затраченных средств на госсоцзаказ. Большинство дорогих проектов направлены на проекты «Жасыл ел» и студенческие строительные отряды.

Таблица 7 – Средняя стоимость одного договора государственного социального заказа

Диапазон сумм договоров	Количество договоров	Общая сумма договоров, млн тенге
до 1 млн тенге	69	48,2
1–2 млн тенге	135	198,9
2–5 млн тенге	211	687,0
5–10 млн тенге	80	550,4
10–20 млн тенге	27	378,7
более 20 млн тенге	40	2 048,6
Общий итог	562	3 911,9

Финансирование молодежных ресурсных центров

Финансирование МРЦ из областных бюджетов и бюджетов городов республиканского значения в период с 2016 по 2020 год составило 6 млрд тенге. Необходимо отметить, что по годам финансирование МРЦ находилось на одном уровне. В среднем ежегодное финансирование МРЦ составляло 1,2 млрд тенге (рисунок 7).

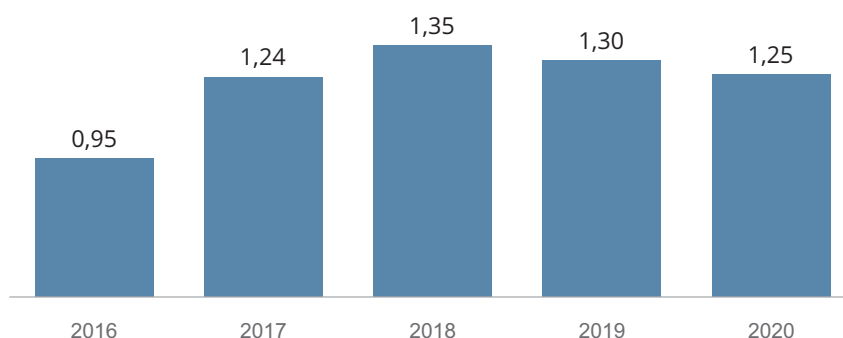


Рисунок 7 – Бюджеты молодежных ресурсных центров по годам за период 2016–2020 гг., млрд тенге

Однако в разрезе регионов финансирование МРЦ не такое равномерное. Лидерами за пятилетний период стали МРЦ четырех регионов. Это город Нур-Султан и Алматинская область, которые направили в МРЦ больше 1,1 млрд тенге. Туркестанская область потратила 946 млн тенге и Алматы 641 млн тенге. Среднее количество молодого населения в трех регионах-лидерах превышает 400 тыс. человек.

Более скромно выглядит финансирование МРЦ других регионов. Среднячками по уровню финансирования стали Мангистауская область (317 млн), город Шымкент (312 млн), Восточно-Казахстанская (296 млн) и Карагандинская области (270 млн).

Чуть более 200 млн на финансирование МРЦ направили за пятилетний период в Павлодарской и Атырауской областях. Актыбинская, Костанайская и Кызылординская области израсходовали 108, 101 и 100 млн соответственно.

Меньше всего бюджеты у МРЦ четырех регионов – Жамбылской (87 млн), Акмолинской (77 млн), Западно-Казахстанской (58 млн) и Северо-Казахстанской (19 млн) областей. Самый маленький объем финансирования у Северо-Казахстанской области, что связано с рядом факторов, таких как слабый бюджетный потенциал региона, самое маленькое среднее количество молодого населения – 102 тысячи человек, а также в 2020 году МРЦ по Северо-Казахстанской области был расформирован, и молодежная политика реализуется через областное управление внутренней политики (рисунок 8).

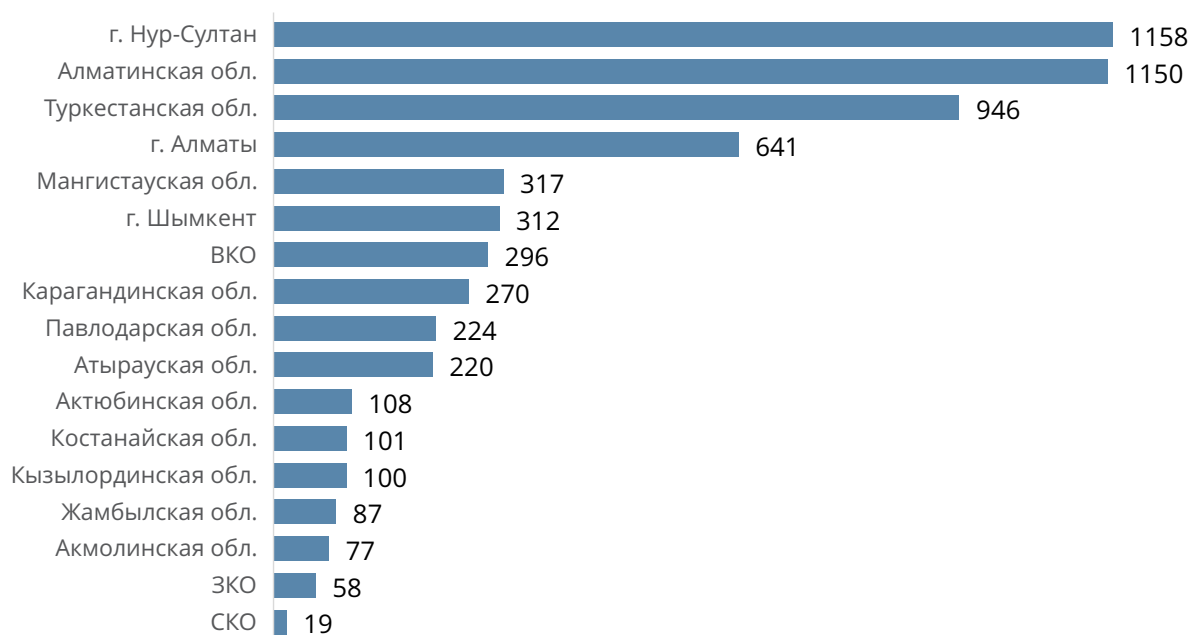


Рисунок 8 – Финансирование молодежных ресурсных центров по регионам за 2016–2020 годы, млн тенге

Финансирование тематических направлений

Для понимания особенностей финансирования молодежной политики важно также изучить, на поддержку каких тем/вопросов расходуются бюджетные средства через механизм госсоцзаказа.

Ниже представлены тематические направления государственного социального заказа, реализованные молодежными НПО за 2016–2021 годы. Для анализа были выбраны действующие и исполненные договоры управлений молодежной политики регионов, а также госсоцзаказ на молодежную политику управления внутренней политики Восточно-Казахстанской области (в регионе отсутствуют управления молодежной политики). Портал государственных закупок показал данные по 562 договорам государственного социального заказа на общую сумму 3,9 млрд тенге за указанный период.

Тематические лоты 562 договоров были агрегированы в 17 тематических направлений, представленных в таблице 8. Выяснилось, что треть всех разыгранных лотов составляет проект по финансированию трудовых отрядов «Жасыл ел», на который потрачено больше одного миллиарда тенге за указанный период. Следующая крупная статья расходов – это проекты по пропаганде (23%).

Таблица 8 – Тематические направления государственного социального заказа

Тематика	Сумма, тенге	Доля
Жасыл ел	1 146 181 059	29%
Пропаганда и информирование	899 508 457	23%
Содействие занятости	430 306 646	11%
Волонтерство	419 242 259	11%
Содействие предпринимательству	213 106 242	5%
Культура	209 578 004	5%
Образование	166 729 865	4%
КВН	147 533 634	4%
Социальная работа	85 364 817	2%
Спорт	54 366 720	1%
Предупреждение коррупции	34 839 531	1%
Профилактика религиозного экстремизма	25 785 714	1%
Дебаты	23 253 500	1%
Инклюзия	22 843 923	1%
Профилактика суицидального поведения	17 404 830	0%
Профилактика преступности	11 465 000	0%
Поддержка ресурсных центров	4 421 000	0%
Итого	3 911 931 202	100%

Анализ договоров показывает, что проекты по пропаганде главным образом направлены на продвижение духовно-нравственных и семейных ценностей, традиций, патриотического воспитания, общенационального согласия. Вот названия некоторых лотов:

- «Реализация Проекта преемственности поколений и пропаганды ценностей традиций и обычаев»;
- «Организация мероприятий по пропаганде духовно-семейных ценностей, патриотического воспитания и профилактики правонарушений среди подростков и молодежи региона»;
- «Организация работ по пропаганде семейных ценностей среди молодежи; Услуги по организации комплекса мероприятий по пропаганде национальных ценностей среди молодежи; Комплекс мероприятий, направленных на пропаганду программной статьи «Рухани жангыру», воспитание толерантности, общенационального согласия в молодежной среде»;
- «Услуги пропаганды семейных ценностей «Родина начинается с семьи».

По 400 млн тенге, или 11% от общей суммы договоров, составили такие тематические направления, как содействие занятости и развитие волонтерства. Надо отметить, что из 419 млн, направленных на волонтерство, 168,5 млн тенге составил один проект – Мероприятия по подготовке волонтеров к международной специализированной выставке «ЭКСПО-2017», реализованный в 2017 году в городе Нур-Султан.

Под направлением «Содействие занятости» объединены проекты на тему «Проведение мероприятий, направленных на повышение занятости среди молодежи».

На содействие предпринимательству было направлено 213 млн тенге. Здесь речь идет о проектах по проведению ярмарок инновационных идей, мероприятий по поддержке стартап-проектов, повышению финансовой грамотности и поддержке молодежного предпринимательства.

В категорию «социальная работа», на которую было затрачено 85 млн тенге, включены лоты по созданию дворовых клубов, оказанию психологической помощи, работе с NEET и помощи уязвимым группам молодежи.

Таким образом, анализ показывает, что при всем тематическом разнообразии государственного социального заказа в сфере молодежной политики, львиная доля бюджетных денег расходуется на два основных направления: проект «Жасыл ел» и пропагандистская работа среди молодежи (более 50% расходов).

Если в первом случае есть возможность оценить эффективность Проекта через охват молодежи, занятой в программе, либо масштабами озеленения, то по второму направлению возникает вопрос об измеримости результатов и практической ценности для молодежи. При этом наблюдается непропорционально низкое финансирование проектов, направленных на решение острых социальных проблем среди молодежи, таких как суицидальное поведение и преступность.

1.3. Обзор исследований, проведенных в рамках Проекта в период с 2017 по 2020 год

В этой части доклада представлен обзор ранее проведенных исследований в рамках Проекта. Анализ проводился на основе предоставленных Заказчиком итоговых аналитических докладов и отчетов, написанных в период с 2017 по 2020 год. В общей численности изучены свыше 10 материалов.

Далее в сокращенном виде представлены ключевые результаты этих исследований.

Исследования Пилотного раунда Проекта

Отчет по Механизму обратной связи и разрешения проблем в Проекте – одно из важнейших исследований пилотного раунда (документ от 2017 года). На основе массового опроса и фокус-групп выявлены следующие интересные моменты относительно каналов информирования бенефициаров и восприятия ими механизмов реализации Проекта:

- Для большинства бенефициаров Zhas Project – не только первый опыт участия в молодежной программе, но и первый опыт какой-либо осознанной общественно значимой активности. Только 15,2% опрошенных бенефициаров ранее имели опыт участия в подобных проектах.
- Различные молодежные инициативы, программы и проекты вызывают недоверие у большей части молодежи. Исследователи объясняют это недостаточным уровнем информированности о возможностях для молодых людей, в особенности в сельской местности. Все это приводит к низкому уровню вовлеченности молодежи в социальную активность.
- Основные источники информации для молодежи – это Интернет, социальные сети и сарафанное радио, то есть неформальные каналы. Так и о Zhas Project участники чаще узнавали от друзей и знакомых (27,6%), от представителей МРЦ (19,7%) или по месту учебы (11,8%). В результате, несмотря на современное обилие каналов связи, широкой информированности целевых групп достичь не удалось. «Информация должна быть не просто в свободном доступе, а там, где она обязательно будет замечена молодежью», – отмечают авторы.
- Отдельно авторами отмечается низкая эффективность таких источников информации, как республиканские (1,2%) и региональные (1,2%) СМИ, региональные координаторы Координационного агентства (0,5%), промоточки (0,5%). В дальнейшем вопрос не повторялся, но в 2019 году был проведен анализ информационно-разъяснительной кампании с использованием качественных методов исследования. Целью исследования была разработка рекомендаций по вовлечению уязвимых групп молодежи. Краткие выводы изложены на странице 39.
- Каждый третий респондент впервые узнавал о Проекте от друзей или знакомых (30,8%), каждый четвертый – в молодежных ресурсных центрах (24,1%), каждый восьмой – через Instagram (12,6%), почти столько же – в вузах или колледжах (12,3%). Роль вузов и колледжей в информировании отмечалась и на ФГД. Молодежь, занятая/трудоустроенная в образовательной сфере (учащиеся и преподаватели) была лучше информирована о Проекте. То есть для информирования активно использовались возможности образовательной инфраструктуры.
- Очевидно, что наиболее эффективными в среде молодежи оказались неформальные источники информации – сарафанное радио (друзья, знакомые, вузы/колледжи) и социальные медиа. Социальные сети стали одним из первых источников информации о Проекте для 19,2%* опрошенных (*респонденты, отметившие хотя бы одну из перечисленных социальных сетей).

- Значительный вклад в информационную кампанию внесли молодежные ресурсные центры.
- Эффективность традиционных СМИ низкая и по уточненным данным. В совокупности региональные и республиканские СМИ отметили только 3,7% респондентов. Наружная реклама (афиши, плакаты, билборды, LED-экраны) привлекла внимание только 1,5% респондентов, а промоточки – 0,5%.
- Под вопросом и качество информации. Исследователи отмечали, что участники хорошо оценивают доступность и качество материалов, но в ходе дискуссий демонстрируют ошибочное или неполное понимание правил и условий Проекта. Авторы предполагают, что частично это связано с «проблемой языка», то есть качеством и доступностью методических материалов, консультаций на казахском языке. Вопросы доступности и качества информации о Проекте на государственном языке будут рассмотрены в ходе массового опроса прямых бенефициаров.
- Исследователи отмечают, что участие молодых людей в Проекте было как осознанным, так и случайным. Некоторые участники попали в Проект «за компанию» с друзьями, или подавали заявку по просьбе/принуждению преподавателя, а не по собственному желанию. Некоторые участники фокус-групп рассказывали, что сформировали команду случайно или спонтанно выбрали тематику подпроекта.
- Основная мотивация участников, судя по результатам фокус-групп – выплата грантов и стипендий. Тема финансирования возникала постоянно в ходе дискуссий, даже если обсуждались другие вопросы, участники находили возможность вернуться к обсуждению грантов и стипендий.
- Бенефициары очень высоко оценивали Проект, подчеркивали его уникальность и социальную значимость, благодарны за возможность участия и развития собственных компетенций. Положительно Проект оценили 90,1% опрошенных участников.
- В рейтинге проблем бенефициаров лидировали проблемы со сбором документов для участия в Проекте (37,3%), при получении информации во время реализации Проекта (32,1%) и с получением траншей (30,8%). Каждый четвертый участник отмечал, что сталкивался с проблемами при заполнении заявки, при получении стипендий и при сдаче отчетности. Наиболее проблемными оказались бенефициары младшего возраста (18–21 год), чем моложе респондент, тем чаще он отмечал более субъективные причины (сбор документов, получение информации, заполнение заявок и т. п.).
- Отдельные механизмы получили высокие оценки бенефициаров. Так, участники удовлетворены прозрачностью конкурсных процедур, опытом обращения к принимающим организациям, взаимодействием с менторами, Координационным агентством, операторами колл-центра, другими участниками команды, партнерами и населением.
- Опрошенные бенефициары оптимистично оценивали перспективность своих подпроектов. 82% респондентов ожидали, что их подпроект окажет влияние на развитие их города/района/села. 70,1% респондентов планировали применять полученный опыт или отдельные элементы подпроекта после завершения грантовой программы.
- Так как формирование групп А, В и С производилось случайным образом, по большинству вопросов ответы этих групп незначительно отличались друг от друга. В большинстве случаев разница объясняется небольшим объемом выборки. Наибольшая разница ожидаемо проявилась в удовлетворенности конкурсными

процедурами и оценке перспективности проектов. Бенефициары из группы С, не получившие грантовой поддержки, значительно реже других отмечали, что довольны конкурсным отбором. Только 54,4% респондентов из группы С посчитали процесс отбора прозрачным и объективным, 8,8% не согласились с таким определением, а 36,8% затруднились ответить на вопрос. Среди бенефициаров группы С выявлено большое количество отрицательных оценок перспективности подпроектов, почти половина из них (48,3%) не планирует в будущем использовать полученный опыт или отдельные элементы Проекта. Исследователи связывают это с отсутствием финансовой поддержки и предлагают продумать другие варианты мотивации участников из группы С.

- В рамках исследования также рассматривался вопрос эффективности механизма обратной связи и разрешения проблем. Был проведен анализ поступивших обращений, произведен расчет индикаторов МОСРП. Как показало исследование, за время реализации пилотного этапа проекта было получено свыше 9 тысяч обращений. Чаще всего бенефициары интересовались вопросами, связанными с «реализацией проекта» (3 299 обращений). Большая часть обращений была получена колл-центром. Следующий по популярности источник связи – WhatsApp-чат.
- Большинство запланированных индикаторов были достигнуты («Механизм обратной связи и разрешения проблем разработан и актуализируется», «Рассмотренные претензии касательно получения выгод по Проекту удовлетворены», «Процент обратной связи, разрешенной вовремя и эффективно», «Процент бенефициаров Проекта, удовлетворенных работой МОСРП»). Исключением стал индикатор «Процент бенефициаров Проекта, осведомленных о МОСРП» – 73% вместо запланированных 80%.

В рамках пилотного раунда Проекта проводилось также изучение социального и психоэмоционального портрета участников, результаты которого отражены в **Исследовании уровня жизненно важных навыков и навыков управления проектами среди молодежи**.

Для сбора информации проводился анкетный опрос бенефициаров по группе А (получившие финансирование, а также обучение по жизненно важным навыкам и навыкам управления проектами) и группе С (получившие только обучение). Объем выборки составил 1 052 чел., из них 853 – группа А, 164 – группа С.

Основные результаты исследования:

- Исследователи отмечают низкий уровень доходов и уровня жизни респондентов, средний доход на семью у большинства респондентов не превышает 95 тысяч тенге. Но, несмотря на низкий уровень доходов, участники обладают достаточно высоким уровнем образования, активны, любознательны, открыты новому. Исследование показало, что участники Проекта не испытывают затруднений при принятии решений, представляют себе конечные результаты своих действий, умеют проявлять гибкость во взаимоотношениях и разрешать конфликты, оптимистично оценивают свои лидерские навыки.
- По мнению исследователей, по параметрам владения жизненно важными навыками молодые участники Проекта обладают достаточным лидерским потенциалом и характеристиками для активного участия в общественно полезной деятельности. Но при этом авторы считают, что большинство опрошенных не проявляют этих характеристик в реальной жизни, так как недостаточно активны в местных общественных мероприятиях.

- Выявлены установки опрошенных на взаимодействие с сообществом. 27% респондентов считают, что приносят пользу сообществу, 47,8% – «скорее приносят пользу»). 29% опрошенных являются членами общественных организаций (партий, ассоциаций, объединений), а более половины эпизодически участвуют в общественных мероприятиях (например, в субботниках, организованных по месту учебы, в спортивных мероприятиях, благотворительных акциях и др.).
- Подтвердилась гипотеза зависимости жизненно важных навыков от социально-демографических показателей, уровня доверия различным социальным институтам.

Исследования жизненно важных навыков и навыков управления проектами 2018–2020 гг.

После пилотного раунда Проекта бенефициаров больше не делили на группы. Все бенефициары, отобранные для реализации подпроектов, проходили обучение, получили сопровождение со стороны ментора, грант на реализацию подпроекта и стипендии участникам команды.

Исследование уровня жизненно важных навыков и навыков управления проектами среди молодежи является одним из основных в Проекте и позволяет оценить его прямые результаты.

Для оценки жизненно важных навыков и навыков управления проектами проводился сплошной опрос бенефициаров. Участники заполняли стандартизированный опросник дважды – до и после реализации подпроекта. На основе полученных данных рассчитывались целевые индикаторы проекта.

Учитывая, что уровень владения человеком жизненно важными навыками сложно оценивать напрямую, в опроснике предлагались различные ситуации и примеры поведения, респонденты выбирали ответы, исходя из собственного опыта.

Также исследователи подчеркивают важность динамического наблюдения за бенефициарами, так как при первом замере выявляются общие представления респондентов о себе, а в финальной оценке формируются на основе недавнего непосредственного опыта. В итоге после завершения подпроектов бенефициары точнее представляли свои практические навыки работы, уровень финансовой грамотности и бюджетного планирования, лучше осознавали свои сильные и слабые стороны, признавали необходимость дополнительного обучения.

Краткие результаты исследования по бенефициарам разных раундов:

- Бенефициары 2018 года
 - По итогам двух замеров исследователи пришли к выводу, что участие бенефициаров в Проекте повысило уровень позитивного восприятия ими разных сторон жизни. Участие в Проекте укрепило в бенефициарах 2018 года веру в собственные силы. В ходе финального замера участники чаще отвечали, что планируют открыть свой бизнес, побывать за границей, найти высокооплачиваемую работу.
 - Авторы отмечают смену гендерных приоритетов после завершения подпроектов. Для девушек возросла значимость саморазвития, получения образования, открытия бизнеса.
 - В финальном замере сократилась доля бенефициаров, планирующих продолжать свои подпроекты. По мнению авторов, опыт реализации проектов сделал ожидания бенефициаров более реалистичными.

- Анализ динамики жизненно важных навыков позволил сделать ряд наблюдений: а) участие в Проекте помогло бенефициарам проявить лидерские качества и придало уверенности в себе; б) коммуникативные навыки остались на прежнем среднем уровне; в) выявились проблемы с самоорганизацией, в финальном замере участники чаще сообщали о трудностях при формировании команд; г) у участников младшей возрастной группы выявлены проблемы в навыках разрешения конфликтов.
- Опыт реализации собственных подпроектов повлиял на оценки навыков проектной деятельности. Помимо умения принимать решения, респонденты стали чаще отмечать, что для успешной реализации проекта нужно уметь ставить цели и достигать их, планировать деятельность, рассчитать бюджет и оценить риски. Участники стали планировать получение прибыли от продолжения подпроектов, научились вести учет и готовить финансовые отчеты.
- Участие в Проекте позволило бенефициарам активно воздействовать на жизнь комьюнити, почувствовать себя полезными членами общества. Но участие в добровольческой деятельности снизилось. Исследователи связывали это с занятостью подпроектами и нехваткой времени.
- Бенефициары 2019 года
 - Как и в предыдущем раунде, участие бенефициаров в программе обучения и реализации проектов улучшило восприятие ими различных сторон жизни. Исследователи отмечают, что опыт реализации подпроектов помог участникам лучше оценивать свой потенциал. В финальном замере снизилась доля респондентов, планирующих открыть собственный бизнес, продолжать свой подпроект.
 - Анализ выявил следующие особенности развития жизненно важных навыков: а) улучшились организаторские навыки; б) навыки коммуникации остались на прежнем высоком уровне; в) возросла инициативность участников; г) как и в предыдущем раунде, младшие участники (до 18 лет) показывали сниженную информированность о методиках разрешения конфликтов; д) бенефициары 2019 года демонстрировали стабильность в оценках своих сильных сторон.
 - Практическая реализация своих подпроектов изменила представления бенефициаров о приоритетности проектных навыков. Респонденты стали чаще отмечать значимость целеполагания, планирования работы и бюджета, оценки рисков. Отмечалось улучшение финансовых навыков: больше бенефициаров стало планировать получение прибыли, участники научились отчитываться за грант, возросла самостоятельность участников.
 - Реализуя подпроекты, участники вовлекались в жизнь местного сообщества на уровне населенного пункта. Социально полезная активность благотворно повлияла на самооценку бенефициаров.
 - Среди бенефициаров 2019 года отмечается незначительный рост участия в добровольческой деятельности.
- Бенефициары 2020 года
 - Участие в Проекте благотворно повлияло на восприятие бенефициарами разных сторон своей жизни и изменило цели участников на ближайшие 3 года жизни. В первом замере самым популярным ответом было открытие своего бизнеса (57,4%). В финальном замере доля таких ответов снизилась до 45,9%, а на первый план вышло желание улучшить жилищные условия (47,5%).

- С точки зрения жизненно важных навыков исследователи отмечают преобладание менее инициативных и более конформистских ролевых установок среди бенефициаров. Доля участников, готовых к лидерству, возросла незначительно.
- В обоих замерах участники демонстрировали достаточно высокие коммуникативные навыки и уверенность в своих навыках разрешения конфликтов.
- Интересно изменилась самооценка сильных сторон участников. В первом замере бенефициары 2020 года чаще отмечали свою решительность, а во втором – ответственность. Возможно, это связано с этапами Проекта, либо с тем, что во второй анкете Консультант решил поменять порядок вопросов. Бенефициарам требовалась решительность, чтобы начать свой подпроект, и ответственность, чтобы довести его до конца.
- Как и в предыдущих раундах, после реализации Проекта бенефициары стали чаще отмечать важность навыков целеполагания, планирования, расчета бюджета и оценки рисков. Менее важным, по их мнению, стало «умение договариваться, взаимодействовать с другими людьми». Участники научились отчитываться за грант, стали больше полагаться на свои силы и чаще отвечали, что планируют получать прибыль.
- После участия в Проекте бенефициары стали лучше оценивать свою деятельность, чаще отмечали, что принесли пользу определенным категориям населения и своему населенному пункту. Немного возросла добровольческая активность участников Проекта.

Исследования бенефициаров в соответствии с индикаторами Проекта, 2018–2020 гг.

Для мониторинга и оценки использовались пять индикаторов, два из них измеряли улучшение жизненно важных навыков среди бенефициаров Проекта, в том числе среди уязвимой молодежи. Остальные три индикатора измеряли динамику вовлеченности бенефициаров в жизнь сообщества.

При расчете в качестве «контрольной группы» принимались бенефициары перед участием в Проекте, то есть сравнивались ответы участников до и после Проекта.

Кроме онлайн-опросов по стандартизированной анкете, проводились фокус-групповые исследования.

При рассмотрении индикаторов Проекта нужно помнить, что они выстроены на самооценке бенефициарами своих умений, действий и возможностей.

Краткие результаты исследований:

- За годы реализации Проекта каждый второй бенефициар демонстрировал существенное улучшение жизненно важных навыков и навыков проектной деятельности. Полученные результаты подтверждают практическую направленность Проекта и его влияние на индивидуальном уровне.
- Но каждый год значение показателя снижалось с 52,7% в 2018 году до 45,9% – в 2020. В 2018 году положительная динамика отмечалась почти по всем параметрам владения жизненно важными навыками и навыками управления проектами. Отрицательная динамика была только в самооценке финансовых навыков. Вероятно, до реализации подпроектов бенефициары были склонны сильно переоценивать свою финансовую грамотность, которая на практике оказалась недостаточной. В 2019 году отрицательная динамика наблюдалась по навыкам выстраивания отношений с представителями различных социальных групп,

а также по самооценке и эмоциональному фону. В 2020 году таких показателей стало еще больше. Снизились показатели бенефициаров по навыкам выстраивания отношений с различными социальными группами, по отношению к членам семьи и людям с ограниченными возможностями, по навыкам разработки и реализации Проекта, взаимодействия с другими людьми, общения с незнакомыми людьми, выступления перед группой, разрешения конфликтов, планирования жизни, тайм-менеджмента, а также по проявлению себя в различных сферах жизни, эмоциональному фону и распознаванию собственных эмоций.

- Во время реализации подпроектов от половины до почти двух третей бенефициаров демонстрируют рост вовлеченности в жизнь сообщества. Это вполне ожидаемый результат, так как условием участия в Проекте была безвозмездная работа бенефициаров на благо местных сообществ.

Таблица 9 – Динамика индикаторов Проекта

№	Название индикатора	Бенефициары		
		2018 г.	2019 г.	2020 г.
1	Доля молодых бенефициаров проекта, демонстрирующих существенное улучшение определенных жизненно важных навыков, по сравнению с контрольной группой	52,7%	50,9%	45,9%
2	Уязвимая молодежь, демонстрирующая улучшение определенных жизненных навыков	54,9%	50%	44,4%
3	Доля бенефициаров проектов среди молодежи, демонстрирующих значительное повышение заданного показателя вовлеченности в жизнь сообщества, по сравнению с контрольной группой	50,3%	61,4%	65,4%
4	Уязвимая молодежь, демонстрирующая повышение заданного показателя вовлеченности в жизнь сообщества	53,3%	62,8%	65,5%
5	Доля бенефициаров проектов среди молодежи, полагающих, что они способны внести положительный вклад в жизнь своего сообщества	56,4%	72,7%	79,4%

Исследование контрольных групп в соответствии с индикаторами Проекта 2019 года

Данное исследование сравнивало результаты опроса контрольных групп (КГ) с данными финального замера бенефициаров 2019 года. Представителями контрольной группы были молодежные инициативные группы в возрасте от 14 до 29 лет, которые не прошли третий этап отбора, рандомизацию. Опрос контрольных групп был проведен в технике CATI (Computer Assisted Telephone Interview), когда ответы респондентов были зафиксированы интервьюером в электронной анкете с помощью компьютера.

Исследование охватило 6 регионов Казахстана, в которых реализовывался Проект в 2019 году: Акмолинскую, Атыраускую, Мангистаускую и Западно-Казахстанскую области, а также города Алматы и Нур-Султан. В опросе приняли участие 350 представителей контрольной группы.

Краткие результаты исследования:

- Представители контрольных групп реже имеют опыт реализации собственного проекта. Однако, бенефициары чаще считают, что обучение по разработке и реализации Проекта нужно только на начальном этапе.
- Навыки и знания финансовой грамотности среди КГ и бенефициаров больше носят теоретический характер.

- Прогнозные оценки касательно жизненного уровня в краткосрочной перспективе (КГ – 93,4%, бенефициары – 96%), а также удовлетворенность текущим уровнем жизни (90,9% и 96,9% соответственно) очень высокая среди обеих групп.
- Только треть респондентов среди КГ продолжала деятельность по своему проекту ввиду отсутствия гранта или финансовых средств на его реализацию.
- В остальном среди опрошенных респондентов КГ и бенефициаров не было значительных отличий в результатах опроса касательно их вклада в жизнь сообщества, развития жизненно важных навыков, управления Проектом и других показателей.

Исследования по принимающим организациям 2018–2019 гг.

В 2018 и 2019 гг. были проведены исследования по принимающим организациям, направленные на определение эффективности их участия в данном Проекте и исполнение обязанностей, поставленных перед ними. В качестве генеральной совокупности выступали все принимающие организации Проекта развития молодежного корпуса за 2018 и 2019 годы. Опрос был запланирован как сплошное исследование. В опросе приняли участие представители 39 принимающих организаций.

Краткие результаты исследования:

- Основным мотивом участия принимающих организаций явилось желание работать с молодежью – развитие их талантов, поддержка молодежных инициатив. Кроме того, для представителей принимающих организаций было важно приобрести новые знания о проектной работе, развивать новые направления деятельности, повысить потенциал путем привлечения новых активов и улучшить финансовое состояние организации, получить дополнительные финансовые средства.
- Принимающие организации в высокой степени вовлекались в Проект, курируя от 1 до 4 проектов одновременно. В Проекте принимали участие лица разных должностных статусов: от волонтера-менеджера до руководителя. Чаще всего проекты курировали руководители и бухгалтеры.
- Чаще всего представители принимающих организаций (около половины респондентов) встречались с молодежными инициативными группами с периодичностью 1 раз в неделю.
- В большинстве принимающих организаций в ходе сотрудничества с Проектом были получены и развиты навыки выстраивания коммуникаций с проектной командой, организации проектной команды, распределения ролей и ответственности по выполнению плана, умение вести переговоры с партнерами, навыки поиска партнеров для реализации проектов и навыки управления конфликтами.
- Практически во всех организациях, где было подтверждено влияние сотрудничества с молодежью на процессы принятия решений в компании, руководство стало информировать весь коллектив о принимаемых решениях, при возникновении споров и конфликтов руководство стало выслушивать мнение каждой стороны, стало интересоваться мнением всего коллектива перед вынесением решения. И вопросы, касающиеся трудовой деятельности сотрудников, стали выноситься на общее обсуждение. В трети принимающих организаций стали чаще предоставлять сотрудникам свободу действий и самостоятельность в работе, что может положительно отразиться на раскрытии их потенциала. В большинстве организаций чаще стали заранее обговаривать ожидаемые результаты и сроки исполнения по задачам.

- Оценив свой опыт участия в Проекте в качестве принимающей организации, все респонденты единогласно оценили результаты сотрудничества положительно. Но были и проблемные моменты. Опрошенные сообщили о том, что затруднения были из-за несвоевременного поступления финансовых средств, из-за изменений цен на материалы и оборудование, необходимых для закупок. Бенефициары не понимали всей ответственности за финансовую отчетность и проявили недисциплинированность по отношению к Проекту. Было мнение о том, что менторы недостаточно компетентны при выполнении своих обязанностей. Также затруднения у представителей принимающих организаций были вызваны со сложностями при получении обратной связи от организаторов Проекта (в отчете не уточняется, кто имеется в виду – КА или другие организаторы) при запросах или предоставлении отчетов. Техническое обслуживание тоже вызвало негативные отзывы из-за зависания сервера и процесса загрузки документов на сайте.
- В рамках Проекта принимающие организации выразили желание повысить свои знания о взаимодействии с бенефициарами для того, чтобы в конечном итоге осуществлять эффективное наставничество и передавать им ценные знания, освоить различные направления по реализации проектов и получить новый опыт, подразумевая под этим реализацию масштабных международных проектов, получение других грантов и сотрудничество по проектам, также развитие практики социального предпринимательства и навыков управления Проектом.
- По дальнейшей реализации Проекта с помощью принимающих организаций были рекомендованы следующие меры:
 - Увеличить число принимающих организаций в регионах, участвующих в Проекте. Привлекать к конкурсу больше принимающих организаций путем совершенствования стимулирования к участию с целью снижения нагрузки на некоторые принимающие организации.
 - Рассмотреть возможность продления сотрудничества с принимающими организациями, подразумевая под этим организацию постпроектного сопровождения для тех бенефициаров, кто заинтересован в продолжении деятельности по своему проекту и имеет определенные достижения в рамках Проекта развития молодежного корпуса.
 - Устранить технические нюансы, связанные с сервером и сайтом, рассмотреть возможность создания мобильного приложения, а также обеспечить своевременное поступление финансовых средств.

Исследования бенефициаров из уязвимых групп молодежи, 2017–2019 гг.

По прошествии трех лет реализации Zhas Project было необходимо дать оценку эффективности используемых стратегий коммуникаций и целенаправленной работы с уязвимыми группами населения. В 2019 году была проведена исследовательская работа, включающая несколько методов исследования. В качестве объекта исследования выступили бенефициары из уязвимых групп молодежи.

Для проведения анализа были использованы качественные методы исследования – фокус-группы и глубинные интервью (прямые и институциональные бенефициары). Также проводился экспертный опрос со специалистами в молодежной и социальной политике.

Ввиду отсутствия четкого определения категорий уязвимой молодежи в Казахстане, исследователи отобрали две группы респондентов из общей базы участников Проекта для проведения анализа: (1) те, кто не работает, не учится (NEET), в том числе неактивные и безработные и (2) те, кто работает, но имеет низкий доход.

Краткие результаты исследования:

- На момент проведения исследования в Казахстане, как и в большинстве других стран, не уделяют достаточного внимания феномену NEET. Нет общих политик и стратегий в области работы с молодежью NEET, разработаны лишь общие политики в отношении занятости молодежи.
- Наиболее распространенной целевой группой в рамках этой политики является «безработная молодежь», но есть также другие важные уязвимые подгруппы, такие как неактивные молодые девушки, домохозяйки, воспитывающие детей, и другие неактивные группы молодежи остаются «вне поля зрения». Исследование показало, что отсутствуют целенаправленные практики работы с молодежью данной группы.
- Превалирующая часть представителей первой группы (NEET) – молодые девушки, находящиеся в декретном отпуске. Среди участниц исследования 59% молодых девушек проживают в сельской местности, 41% в областных центрах. 90,9% молодых девушек казахской национальности, проживающие совместно с супругом и/или родителями и занимающиеся воспитанием детей.
- Вторую группу уязвимой молодежи (те, кто работает, но имеет низкий доход) исследователи разделили на три категории: а) молодежь из семей с низким уровнем дохода, б) молодые люди, проживающие в большинстве в сельской местности, со своими родителями, не являющиеся главой семьи, в) работающая молодежь с низким уровнем доходов. Все три категории удовлетворены жизнью, которую ведут и положительно оценивают отношения в семье и с окружающими. Основные демографические характеристики этой группы: проживающие в селе представители титульной нации, проживающие в своем доме.
- Представители первой категории «молодежь из семей с низким уровнем дохода» – это в основном казахи, которые проживают в небольших по размеру семьях от 3 до 5 человек, 60% состоят в браке и имеют детей, при этом 76% не являются главой в своей семье.
- Вторая категория – «молодые люди, проживающие в большинстве в сельской местности, со своими родителями, не являющиеся главой семьи» в большинстве своем представлена холостыми (74%) молодыми людьми без детей (80%), активно ищущими работу (87,5%).
- Третья категория – «работающая молодежь с низким уровнем доходов» – это в основном холостые (56%) молодые люди, проживающие с родителями (60%).
- По мнению экспертов, люди с инвалидностью – одна из наиболее уязвимых групп. 55% опрошенных проживают в сельской местности, с родителями (85%), холосты/не замужем (75%) и не являются главой семьи (87%). В сравнении с остальными респондентами эта группа менее уверена в себе и испытывает сложности в построении команды и коммуникаций с другими людьми. Половина опрошенных считает плохое здоровье главным препятствием для достижения целей.
- По данным экспертных интервью, основными барьерами по работе с уязвимыми группами молодежи являются отсутствие специалистов по работе с данной категорией (30%) и слабая координация работы в этом направлении (22%). Эксперты также считают, что отсутствие достоверной информации об уязвимой молодежи является одним из барьеров в процессе работы с уязвимыми группами (16%). Авторы исследования отмечают, что необходим системный подход к работе, включая определение категорий и понятий, согласованную работу на всех уровнях, включая гражданское общество и молодежь.

- Исследователи и эксперты отмечают необходимость разработки единообразных форм для учета участников в проектах, с указанием общих характеристик не только по полу, возрасту, образовательному и профессиональному статусу, географическому положению, но и данных, учитывающих другие аспекты, доход, количество членов семьи и т. д., чтобы можно было изначально точно классифицировать каждого участника, к какой категории его отнести, и предлагать ему тот проект, который ему в большей степени подходит. Кроме того, размещать в открытом доступе актуальные и реальные данные по охвату уязвимой молодежи программами поддержки.
- Менторы и региональные партнеры отмечают, что большинство молодежи, принимавшей участие в Проекте, не обладают необходимым уровнем знаний и умений в области проведения проектов и управления проектами. Некоторые участники не знают основ составления финансовой отчетности и другой деловой документации, а также имеют пробелы в компетенциях, связанных с коммуникацией, воздействием, влиянием и управлением в группе.
- Для повышения востребованности уязвимой молодежи авторы исследования рекомендуют включить в программу обучение по гибким навыкам (SoftSkills), умению коммуницировать, взаимодействовать в команде, а также цифровым навыкам путем решения кейсов, онлайн-обучения, а также разборов ситуационных заданий.
- Для совершенствования системы поддержки и социальной адаптации уязвимой молодежи в Казахстане рекомендуется принятие следующих мер:
 - разработка новых программ и проектов, ориентированных на уязвимую молодежь;
 - мониторинг, анализ и оценка уже имеющихся, с четким определением всей терминологии, статистическим подсчетом для полного понимания касательно уязвимой молодежи в Казахстане;
 - расширение сети социальных служб;
 - обучение педагогов и социальных работников необходимым навыкам общения, позитивного мышления и т. д.
- Для самих бенефициаров предложено включить в систему мотивации такие направления работы, как обучение и профессиональная подготовка, развитие навыков, необходимых сегодня на рынке труда, предоставить возможности по получению арендного или другого жилья, развивать систему коучинга, проводить отдельные совещания с молодежью, упростить систему получения различных услуг и др.

Следующее исследование в рамках изучения уязвимых групп – это **анализ информационно-разъяснительной кампании среди уязвимых групп молодежи**. Основной целью исследования было проведение оценки эффективности выбранных каналов информирования и вовлечения потенциальных бенефициаров из уязвимых групп молодежи. Стоит отметить, что исследование не затрагивало вопрос об использовании языка, как казахского, так и русского, в информационно-разъяснительной кампании, которые влияют на доступность информации как в информационных материалах, так и в работе аутрич-сотрудников.

Краткие результаты исследования:

- Интернет и социальные сети должны стать главным источником информирования о Проекте. Согласно результатам исследования, ведущим информационным каналом информации является «интернет-пространство» (58 упоминаний),

социальные сети (80), Instagram (66), мессенджеры (на первом месте WhatsApp (45), достаточно много упоминаний использования телеграм-каналов (20), а также интернет-сайты и новостные порталы (32).

- Маршрут поступающей информации для респондентов представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Информационные каналы

Первичная информация:	Дальнейшая обработка:
Социальные сети и рассылки в мессенджерах, сарафанное радио	На официальных ресурсах, в том числе на сайте и аккаунтах Проекта в социальных сетях
Новостные блоки по телевидению и в печатной прессе	На официальных интернет-ресурсах для поиска развернутой информации
МРЦ, Olx.kz, Wikipedia	Не указано

- Доступность информации с учетом специфики целевой аудитории является главным фактором для привлечения молодежи. Практика и результаты исследований показали, что молодые люди, которые нуждаются в программах поддержки, могут не знать о реализации таких программ или испытывать сомнения касательно них. Основные причины сомнений: боязнь быть обманутыми, недоверие по отношению к безвозмездному назначению грантов и стипендий в рамках Проекта, способность Проекта решить проблему занятости, а также ошибочное мнение, что Проект подразумевает участие более образованной молодежи с дополнительными навыками.
- Кроме того, информация должна быть интересной, полезной и понятной для родителей, супругов и других близких родственников потенциальных бенефициаров, так как они имеют большое влияние на молодых людей. Учитывая финансовую уязвимость этой категории молодежи, если родитель или супруг не владеют информацией или имеют неверное представление о Проекте, его условиях и возможностях, есть риск о принятии отрицательного решения.
- Исследование показало, что некоторые участники узнали о Проекте от сотрудников общественной/молодежной организации, а также молодежного ресурсного центра. Поэтому должна быть организована четкая информационно-разъяснительная работа с потенциальными «негласными» партнерами Проекта (центры занятости, спортивные центры, культурно-досуговые центры и т. д.) для привлечения участников. Такая работа может быть сопровождена брошюрами с доступной информацией о Проекте и контактами, рекламой/объявлениями на информационных стендах, новостями/ссылками на сайтах партнеров.
- Выбор эффективного канала информирования зависит от места проживания потенциальных бенефициаров. В городах рекомендуются следующие способы: информирование в социальных сетях, собрания, информационные встречи в вузах, колледжах и т. п., раздача буклетов и консультирование в местах скопления молодежи (торгово-развлекательные центры, площадки перед вузами, колледжами). В сельских населенных пунктах: адресная работа, информация в местных средствах массовой информации – местная газета, местный телеканал, информационные встречи. Исследование также показало, что данные разнятся от региона к региону. Следовательно, целесообразно опираться на основные работающие каналы при информировании молодежи.

- Огромное значение в информационной работе имеет качественный подбор аутрич-работников и их подготовка. Личные и профессиональные качества аутрич-работников влияют на эффективность адресной работы. С аутрич-работниками необходимо проводить обучение, тренинги активного слушания, коммуникативных навыков и т. д., периодически организовывать встречи, чтобы аутрич-работники могли поделиться опытом и своими наблюдениями, обсудить проблемные ситуации, чтобы в дальнейшем находить выход из них.
- Программа обучения должна включать как профессиональное обучение, так и ознакомление с международными практиками, предложения по оптимизации работы аутрич-работников, технику безопасности, также максимальная информированность о Проекте, умение его презентовать интересно и дать ответы на все возникающие вопросы в ходе адресной работы.
- Основная трудность подомового обхода связана с отсутствием практики регулярной регистрации уязвимой молодежи и ее мониторинга. Для вовлечения молодых людей в программы и проекты поддержки важно знать, какие молодые люди нуждаются в поддержке и какое количество молодых людей нуждается. Поэтому государственным органам и общественным организациям важно разработать альтернативный механизм, алгоритм регистрации безработной и незанятой молодежи. По результатам экспертного опроса, 70% экспертов считают, что отсутствие достоверной информации об уязвимой молодежи и слабая координация работы в данном направлении, являются барьерами в процессе работы с уязвимой молодежью.
- Для обеспечения доступности рекомендуется применение простых и понятных фраз и предложений.
- Использование «call to action» («призыв к действию») в информационных материалах, публикуемых в Интернете. Визуальный анализ информационно-разъяснительной работы в социальных сетях Проекта, по словам исследователей, подтверждает факт использования усложненных текстовых формулировок, больше похожих на утверждения для стейкхолдеров, нежели чем на целевую аудиторию. Примеры «call to action» от исследователей: «Спеши подать заявку и изменить свою жизнь» можно завершить призывом «Позвони прямо сейчас со своего мобильного на бесплатный номер 8 800 080 15 20!» или заменить всю фразу одним призывом к действию «Подай заявку и измени свою жизнь прямо сейчас! Звони на бесплатный номер 8 800 080 15 20 и узнай, как получить грант в 1 000 000 тенге и начать собственное дело!».
- При подаче информации в Интернете необходимо минимизировать присутствие большого количества текста, заменив его графикой и/или рисунками. Использование видеоконтента также отмечено исследователями как эффективный инструмент донесения информации для целевой группы Проекта: «Видеоролики с реальными сюжетами и не вымышленными героями помогут сократить уровень недоверия со стороны молодежи к программам развития и поддержки, позволят донести до целевой аудитории реальность и действенность таких программ. Например, в качестве информационного сообщения может быть сюжет о проектах и бенефициарах предыдущих этапов, особенно это могут быть истории участников Проекта из сельских населенных пунктов или малых городов. Демонстрируя, таким образом, что успеха может достигнуть любой молодой казахстанец».

Исследования устойчивости социальных подпроектов

В 2019 и 2020 гг. были проведены исследования устойчивости социальных подпроектов 2018, 2019 и 2020 годов.

Оценка устойчивости подпроектов 2018 года охватила 70% бенефициаров (2 251 человек). 10% (320 человек) бенефициаров 2019 года были исследованы в 2019 году, остальные 90% (2 683 человека) изучены в 2020 году. Среди бенефициаров 2020 года в исследовании приняли участие 93,6%.

Цель исследования – проведение оценки устойчивости социальных подпроектов и бенефициаров, участвовавших в Проекте в 2019 году.

При проведении исследования были применены методы кабинетного исследования (Desk Research) и опрос бенефициаров по технике CATI (Computer Assisted Telephone Interview). В опросе участвовали как лидеры, так и остальные участники подпроектов.

В рамках кабинетного исследования была собрана информация о настоящем статусе их бизнеса, согласно данным сайтов stat.gov.kz и kompra.kz.

Краткие результаты исследования устойчивости подпроектов 2018 года:

- Проект заинтересовал бенефициаров прежде всего как возможность опробовать свои силы (29%) и повлиять на качество жизни местного сообщества (28%).
- Хотя большинство (97%) опрошенных считают, что в той или иной мере достигли поставленных целей, меньше половины (41%) продолжали свои проекты в момент проведения опроса.
- Так как в опросе приняли участие только 70% бенефициаров, авторы исследования уточняли данные о действующих бизнес-проектах, используя персональные данные бенефициаров и открытую информацию о зарегистрированных предприятиях. Согласно полученным результатам, из 3 211 человек в сфере бизнеса оказалось занято 555.
- Бенефициары, не продолжающие свои подпроекты, объясняли это материально-бытовыми причинами: нехватка навыков и ресурсов (денег, времени и т. д.), поступление в вуз, создание семьи, рождение детей и т. д. После окончания работы над подпроектом большая часть бенефициаров переключилась на повседневную трудовую деятельность – устроилась на постоянную работу, не схожую с направлением проекта (29%) либо продолжила трудиться на своих основных рабочих местах (21%).
- 21% бенефициаров вели бизнес-страницы или страницы, посвященные деятельности по Проекту. Чаще всего бенефициары вели деловые аккаунты в Instagram. Число подписчиков большинства страниц не превышало 200 человек, а в 14% случаев переваливало за 1 000.
- Большинство респондентов, решивших продолжать социальное предпринимательство, осознавали необходимость юридической регистрации и регистрировались в качестве ИП. Но больше трети опрошенных не считают регистрацию необходимой, занимаясь своим делом на дому или через социальные сети.

Краткие результаты исследования устойчивости подпроектов 2019 года:

- Принимая решение об участии в Проекте, большинство респондентов руководствовались заботой о местном сообществе. 35% опрошенных отметили среди причин желание улучшить жизнь в обществе, а 30% – решить определенную проблему. О намерении построить социальный бизнес говорили 32% респондентов. Более эгоистичные причины отмечали значительно реже: только 8%

назвали своим мотивом желание улучшить материальное положение, а для 23% участие в Проекте стало способом самореализации. Выбирая направление подпроектов, опрошенные лидеры команд стремились удовлетворить потребности местного сообщества. Самыми популярными направлениями стали производство продуктов питания (37%) и швейное дело (11%).

- 99% опрошенных уверены, что им удалось в той или иной мере достичь поставленных целей (71% – «да», 28% – «скорее да»). Только 1% рассказали о своей неудаче в достижении целей, объяснив ее проблемами с финансированием и невостребованностью своих услуг или товаров у целевой аудитории. При этом большинство опрошенных лидеров пришли в Zhas Project на стадии развития идеи (71%), не имея ни прототипа продукта или услуги, ни стабильного бизнеса. К моменту завершения подпроектов 97% из них планировало продолжить свои начинания. Две трети респондентов планировали продолжать подпроект с той же командой в полном составе. Прекращать деятельность планировали 3% опрошенных. В основном в связи с нехваткой финансирования.
- Проведя дополнительный поиск информации о бенефициарах, исследователи выяснили, что из 320 участников опроса 91 уже заняты в сфере бизнеса. Большинство из них зарегистрированы в качестве индивидуальных предпринимателей. В ходе опроса 64% респондентов заявляли о планах пройти юридическую регистрацию.
- Почти все респонденты (94%) ведут бизнес-странички своих подпроектов в социальных сетях, преимущественно в Instagram. Исследователи провели анализ Instagram-аккаунтов по коэффициенту вовлеченности (Engagement Rate) и отметили хорошее понимание бенефициарами важности присутствия в социальных медиа.
- Для 25 подпроектов, которые после завершения Zhas Project будут продолжены на коммерческой основе с регистрацией юридического лица, был рассчитан Индекс устойчивости. Судя по ответам респондентов, их подпроекты оказались экономически, социально и экологически устойчивы. Средние показатели индекса экономической, социальной и экологической устойчивости составили 77%, 86% и 97% соответственно. Согласно классической градации показателей устойчивости проектов, а также величине индикаторов, экономическую устойчивость можно отнести к серебряному уровню, социальную и экологическую устойчивость – к золотому уровню.
- Результаты второго замера значительно отличались от первого. По данным второго замера устойчивости, участники Проекта чаще руководствовались не альтруистическими целями, а стремлением к саморазвитию и улучшению материального положения.
- Каждый третий участник на момент прихода в Zhas Project уже имел бизнес, в том числе приносящий стабильный доход (10%). На стадии идеи в Проект пришли 57% бенефициаров.
- Значительно возросла доля бенефициаров, которые прекратили свое участие в подпроекте или остановили подпроект. 30,5% респондентов ответили, что на момент опроса их подпроекты остановлены, никто из команды больше не занимается ими. 28,4% респондентов вышли из своих команд, но отметили, что другие участники продолжают подпроект. В целом подпроектами продолжают заниматься 41,1% респондентов. Но только 18,7% опрошенных продолжают подпроект той же командой.

- Анализ с помощью мультифакторной логистической регрессии показал, что некоторые факторы влияли на то, прекратится ли подпроект впоследствии:
 - низкий уровень развития подпроекта на первоначальной стадии: проекты, которые изначально были на стадии развития идеи или же имели прототип бизнеса, чаще прерывались, нежели проекты, которые уже были на стадии реализации бизнеса;
 - разочарование тем, достиг ли подпроект своей цели: недостижение намеченной цели негативно влияет на деятельность бенефициаров по продолжению подпроектов;
 - возраст респондента: чем младше бенефициар, тем чаще он относится к категории продолжающих деятельность по подпроекту;
 - происхождение из Атырауской или Западно-Казахстанской области: эти подпроекты имеют больше шансов на продолжение, чем подпроекты из других регионов;
 - некоторые направления подпроектов: проекты, направленные на оказание физической и материальной помощи нуждающимся/малоимущим реже останавливались; подпроекты, которые были направлены на повышение интереса населения к творчеству и рукоделию и на производство продуктов питания, чаще других продолжались.
- Бенефициары, которые ушли из продолжающегося подпроекта, чаще выбирали личные причины (работа, семейные обстоятельства и т. п.) для того, чтобы объяснить уход из подпроекта, тогда как бенефициары, чьи подпроекты прекратились, чаще винили системные причины, которые влияют на весь проект, – например, пандемия и нехватка финансовых средств. 70,3% участников активны в соцсетях как предприниматели (преимущественно в Instagram).
- 58% опрошенных не планировали регистрировать свои подпроекты. Эти данные подтвердились результатами кабинетного анализа. Многофакторный анализ показал, что на переход подпроекта в зарегистрированный субъект бизнеса влияет первоначальный статус подпроектов и территориальная принадлежность. При сопоставлении данных опроса участников и данных, выявленных в ходе оценки регистрации бизнеса, получается, что из 807 человек (546 проектов), заявивших в ходе опроса о продолжении Проекта, базой налогоплательщиков подтвержден зарегистрированный бизнес у 487 человек (369 проектов).
- Средний показатель индекса экономической устойчивости составляет 87,1%, что может быть интерпретировано как золотой индекс устойчивости. От общего количества подпроектов, которые будут действовать на коммерческой основе, большинство (65,3%) имеют золотую устойчивость.

Краткие результаты исследования **бенефициаров 2020 года:**

- Подавляющее большинство подпроектов имели «золотой» или «серебряный» индексы устойчивости (92,9%), то есть самые высокие возможные показатели устойчивости. Особенно высокие показатели наблюдались в индексах социальной и экономической устойчивости. Большинство бенефициаров, которые планируют продолжать работу над подпроектом, хотят официально зарегистрировать бизнес или уже сделали это (64,7%). Подавляющее большинство участников имеют бизнес-страницы в социальных сетях (90,3%).
- Достаточно большая доля подпроектов не являются экономически рентабельными. 64,3% респондентов с зарегистрированным бизнесом не смогли подтвердить,

что в их организации доходы стабильно превышают расходы. Треть респондентов с зарегистрированным бизнесом (33,3%) нуждаются во внешних средствах для покрытия расходов, например, кредитах. Как показали результаты опроса тех, чей подпроект полностью остановился, на остановку подпроектов оказывают влияние внешние факторы, такие как пандемия и нехватка финансовых ресурсов.

- Говоря о факторах, которые влияют на статус подпроекта, его регистрацию или представленность в социальных сетях, достаточно значимым фактором являлась альтруистическая мотивация респондентов (выбор вариантов «Я хотел(-а) реализовать проект и тем самым как-то улучшить уровень и качество жизни в обществе» и «Я хотел(-а) реализовать проект, который поможет решить какую-то проблему в обществе» в вопросе про мотивацию). Данный фактор увеличивает вероятность продолжения подпроекта в том же составе, его регистрации как бизнеса, и наличия страницы в социальных сетях, при прочих равных.

• ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СРЕДИ БЕНЕФИЦИАРОВ ПРОЕКТА

Вторая глава отчета посвящена анализу результатов исследования среди бенефициаров Проекта. Основная цель – провести оценку эффективности реализации различных элементов Zhas Project через изучение опыта непосредственных благополучателей Проекта – молодых казахстанцев, ставших участниками грантовой программы.

Как было указано в описании методологии, для изучения бенефициаров применялся комплекс методов – фокус-группы, массовый опрос и глубинные интервью.

Далее представлены ключевые результаты исследования бенефициаров.

2.1. Характеристики бенефициаров и состав команд

Судя по результатам опроса, дизайн Проекта позволил эффективно вовлечь представителей уязвимых групп:

- 57,7% опрошенных составляют женщины;
- в селах и поселках городского типа проживают 54,6% опрошенных;
- 4,4% респондентов составляют бенефициары с ограниченными возможностями;
- 61,8% опрошенных на момент участия в Проекте относились к уязвимой молодежи, а 39,7% – к категории NEET;
- 62,1% опрошенных во время Zhas Project не работали.

Дизайн Проекта предусматривал формирование команд для работы над социальными подпроектами. Это требовалось для развития навыков командной работы, коммуникации и решения конфликтов.

Как показал опрос, команды бенефициаров в основном формировались из друзей (51,9%), знакомых (41,4%), членов семьи и родственников (29,2%) (см. таблицу 11). Участники глубинных интервью (далее – ГИ) объясняли, что наличие дружеских или родственных связей облегчило взаимопонимание и помогло наладить взаимодействие в команде. Работая с близкими и друзьями, бенефициары имели представление о способностях, навыках и умениях членов команды. Как выяснилось в ходе интервью, в проектах были неформально задействованы члены семей бенефициаров, которые по формальным требованиям не подходили для Zhas Project. В роли добровольных помощников выступали мужья, мамы и младшие братья или сестры, которые брали на себя подготовку и доставку готовой продукции и помогали с административными обязанностями.

Таблица 11 – Распределение ответов на вопрос: «Были ли в Вашей команде люди из следующих категорий?», по всем категориям

Ответы	Члены семьи, родственники	Друзья	Коллеги	Одногруппники	Знакомые	Незнакомые, случайные люди
Да	29,2%	51,9%	12,7%	7,8%	41,4%	20,6%
Нет	70,8%	48,1%	87,3%	92,2%	58,6%	79,4%
Итого	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Каждый пятый респондент отметил, что в команде были незнакомцы, случайные люди (20,6%). В ходе глубинных интервью и фокус-групп респонденты объясняли, что не нашли нужное число участников и принимали в команду незнакомцев. Недостающих членов команды бенефициары находили через знакомых, соцсети, групповые чаты или по месту учебы.

Лидеры и влияние гендера в определении ролей в командах

Лидерами команд чаще становились инициаторы проектов, которые узнали о Zhas Project и на момент подачи заявки имели видение своих проектов. В ряде случаев, когда команды состояли из коллег, лидерами становились начальники, а подчиненные – рядовыми участниками. Структура команды воспроизводила рабочую иерархию в действующем трудовом коллективе.

Большинство участников ГИ отмечали, что разделение на лидеров и участников было больше номинальным, и бенефициары совместно управляли проектами.

Отмечаются случаи, когда на выбор лидера влияла гендерная принадлежность. Лидерами команд становились мужчины, которые не были инициаторами проектов и не обладали большим профессионализмом.

«Мне предложили руководить проектом. Девушки сказали, что руководитель должен быть мужчиной, и еще я педагог. Тогда мне было 24 года, у меня не было опыта в этом деле. Рядом со мной работали девушки в возрасте 27–28 лет, они работали в разных сферах, в том числе и в банке» (мужчина, 28 лет, 2017, Туркестанская область).

Большинство опрошенных бенефициаров рассказывали, что гендер не влиял на распределение ролей и обязанностей. Видимое влияние гендера отмечалось только в проектах, требующих сильных физических способностей, таких как реализация молочной продукции, скотоводство и т. п.

64% респондентов рассказали, что работали в составе смешанных коллективов, в команды входили и парни, и девушки. Чисто женских команд было в два раза больше, чем чисто мужских (24% и 12% соответственно) (см. таблицу 12).

**Таблица 12 – Распределение ответов на вопрос:
«В Вашей команде были в основном девушки или парни?»**

Варианты ответов	Доля
Только девушки	24,2%
Больше девушек, чем парней	21,7%
Девушек и парней пополам	22,2%
Больше парней	20,1%
Только парни	11,7%
Всего	100.0%

2.2. Опыт участия в Zhas Project

Удовлетворенность механизмами поддержки Zhas Project

В ходе исследования бенефициары оценили различные механизмы Zhas Project: менторство, работу региональных координаторов, колл-центра Zhas Project и тренеров.

Абсолютное большинство респондентов удовлетворены работой менторов, региональных координаторов, колл-центра и тренеров Проекта. Негативные оценки («скорее не удовлетворен» и «не удовлетворен») выбрали от 1,4% до 3,4% опрошенных (см. таблицу 13).

Таблица 13 – Распределение ответов на вопрос:
«Скажите, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены их работой?»

Варианты ответов	Менторы	Региональные координаторы	Колл-центр Zhas Project	Тренеры
Удовлетворен	89,4%	84,6%	80,6%	86,3%
Скорее удовлетворен	7,9%	9,9%	9,2%	7,5%
Скорее не удовлетворен	0,8%	1,1%	2,0%	1,4%
Не удовлетворен	0,6%	0,3%	1,4%	0,6%
Затрудняюсь ответить / Не помню	1,4%	4,1%	6,7%	4,3%
Всего	100%	100%	100%	100%

Глубинные интервью подтверждают качественную систему поддержки бенефициаров в Zhas Project. Бенефициары отмечали отзывчивость и профессионализм тренеров, менторов, региональных координаторов и операторов колл-центра, их умение донести информацию.

Основные сложности в Zhas Project

При оценке дизайна, качества реализации, содержания Zhas Project бенефициары делились в основном положительными впечатлениями. Тем не менее проведенные с участниками глубинные интервью позволили выявить сложности, с которыми они сталкивались.

1. Подготовка финансовых и программных отчетов

Бенефициары столкнулись с проблемами при подготовке и сдаче отчетности, так как раньше не имели опыта ведения финансового и бухгалтерского учета, оформления отчетов и изложения мыслей в письменном виде. Регулярная сдача отчетов в Zhas Project помогла бенефициарам лучше разбираться в отчетности и делопроизводстве.

2. Получение консультаций по отчетности

За помощью бенефициары обращались в колл-центр и к менторам, которые консультировали, как написать и сдать отчет в соответствии с требованиями Проекта. В ряде интервью бенефициары жаловались, что менторы не выходили на связь или не могли ответить на вопросы.

3. Предоставление документов, подтверждающих работу в рамках подпроектов

В небольших населенных пунктах оказалось проблематичным получить фискальные чеки или другие документы для подтверждения факта покупки товара или оплаты аренды помещения. Бенефициары рассказывали, что из-за низкой скорости интернет-

соединения не удавалось прикрепить фотоотчет. Представители целевой группы подпроекта отказывались фотографироваться, боясь огласки и стыдясь публично признать, что получают помощь бенефициаров Zhas Project.

4. Траншевое финансирование

Бенефициары рассказывали, что испытывали трудности с закупкой дорогого оборудования или материалов из-за траншевого финансирования. На закупки участники тратили собственные стипендии, брали в долг или останавливали Проект, ожидая очередного транша.

5. Инфраструктурные ограничения и физические барьеры для людей с ограниченными возможностями

Инфраструктура небольших населенных пунктов не приспособлена для людей с ограниченными возможностями. На момент реализации Проекта местные власти помогали найти подходящие помещения, но после завершения грантовой программы бенефициары не нашли помещение с удобным пандусом и не стали продолжать Проект.

6. Работа в команде и распределение обязанностей

Справедливое распределение обязанностей стало вызовом для респондентов. Бенефициарам приходилось решать конфликты между участниками, искать компромиссы, в роли арбитра нередко выступал ментор. Чаще о конфликтах в коллективе рассказывали участники команд, сформированных незнакомцами.

7. Вмешательство посторонних людей в реализацию подпроектов

В ходе глубинных интервью бенефициары рассказывали о случаях давления на участников со стороны посторонних людей. Родственники или руководители участников, используя служебное положение, вмешивались в работу Проекта в собственных интересах.

«Когда я пришла в проект, мама нашего лидера все подготовила, и нам оставалось только ждать поступления средств и стипендии. И как только мы получили первый транш, лидер начал отделяться от нас, не приходил на встречи с нами. В итоге наши отношения ухудшились из-за этого. Они всей семьей вмешивались в наши дела. [...] Но наш лидер с нами говорил одно, а потом делал так, как скажут его родные. Поэтому пока не получили стипендию, мы решили остановиться» (жен., 26, Костанайская область).

8. Доступ к целевой аудитории

Бенефициары рассказывали о недоверии, с которым их встречали представители целевой аудитории. Люди не верили, что могут бесплатно получить товары или услуги. Для решения вопроса участники работали над рекламой или обращались за помощью к социальным работникам, знакомым целевой группы.

9. Языковые проблемы

На установочных фокус-групповых дискуссиях (далее – ФГД) бенефициары отмечали неудовлетворительное качество раздаточных материалов и документации на казахском языке. Поэтому в ходе опроса казахоязычных респондентов попросили оценить качество материалов.

По итогам опроса часть респондентов (16,5%) действительно отметила недостатки материалов на казахском языке («среднее качество, были недостатки, но можно пользоваться» – 15,8% и «низкое качество, материалы и документация вызвали много затруднений» – 0,7%). Но абсолютное большинство респондентов (83,1%) удовлетворены качеством материалов на казахском языке («высокое качество, все доступно и понятно»).

10. Низкая квалификация бенефициаров, отсутствие практического опыта и необходимого образования

По словам некоторых бенефициаров, только приступив к Проекту, они поняли, что не разбираются в этой работе, не знают, как реализовать Проект на практике. Для многих хорошей поддержкой стали консультации менторов. Другие участники сообщили, что после Проекта решили получить профильное образование, чтобы продолжить Проект в будущем.

11. Цифровая грамотность и доступность ИКТ

Отдельной проблемой для бенефициаров стала цифровая грамотность. Проект предполагал сдачу отчетности через личный кабинет бенефициара на портале zhasproject.kz. Для этого некоторым бенефициарам приходилось арендовать ноутбук и просить помощи знакомых, чтобы с ним работать.

2.3. Устойчивость подпроектов

Устойчивость подпроектов не входила в число прямых задач Zhas Project, но рассматривается как маркер успешного использования бенефициарами возможностей грантовой и образовательной программы. В исследовании в качестве устойчивых проектов рассматриваются те, что продолжают действовать даже после завершения грантовой программы Zhas Project.

На момент проведения опроса Проект продолжают 31,3% респондентов (см. рисунок 9). Чаще других так отвечали лидеры команд (38,9%), респонденты старше 25 лет (33–34%).

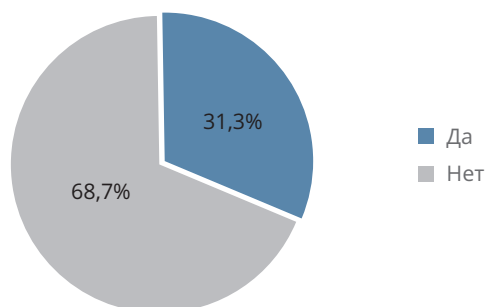


Рисунок 9 – Распределение ответов на вопрос: «Продолжаете ли Вы сейчас Ваш Проект?»

Вдвое чаще других о продолжении подпроектов говорили бенефициары 2020 года (61,6%), для которых с момента завершения грантовой программы прошло только несколько месяцев (см. таблицу 14). Но и среди остальных бенефициаров от 21,6% до 34,7% опрошенных продолжают реализацию своих проектов.

Таблица 14 – Распределение ответов на вопрос: «Продолжаете ли Вы сейчас Ваш Проект?» по раундам Zhas Project

	Бенефициары 2017 года	Бенефициары 2018 года	Бенефициары 2019 года	Бенефициары 2020 года	Все опрошенные
Да	21,6%	34,7%	24,5%	61,6%	31,3%
Нет	78,4%	65,3%	75,5%	38,4%	68,7%
Итого	100%	100%	100%	100%	100%

Социальное предпринимательство

Социальная **ответственность** бенефициаров в их бизнес-начинаниях рассматривалась в ходе исследования как свидетельство воздействия на ценностном уровне.

23,7% бенефициаров, продолжающих свои проекты, отвечали, что делают это бесплатно (см. рисунок 10). Еще 3,6% устойчивых проектов оказывает часть услуг бесплатно. Только на коммерческой основе реализуются 72,7% устойчивых подпроектов.

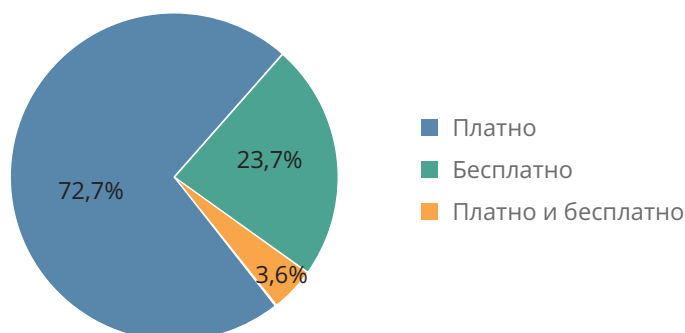


Рисунок 10 – Распределение ответов на вопрос: «Вы продолжаете Проект на коммерческой основе (то есть платно) или бесплатно?», ответы респондентов с устойчивыми проектами

В ходе глубинных интервью бенефициары, продолжившие Проект, рассказывали, что работают на коммерческой основе. Но многие отметили, что сохранили скидки или льготы для целевой аудитории.

«У меня сейчас в данный момент 50 на 50, есть и коммерческий бизнес на платной основе, и между делом бесплатно раздаем [...], ту же самую выпечку. У нас есть определенный список, который мы когда-то во время проекта дали в Собес нашего района, и раздаем также, и работаем с многодетными, малоимущими и другими социально уязвимыми группами» (жен., 28, Алматинская область).

«Двое детей до сих пор получают от меня молоко в качестве помощи бесплатно. У нас с ними была такая договоренность, что пару раз в месяц будем помогать им. Мы по сей день доставляем им молоко. Но так как сейчас у меня стало больше клиентов, они стараются сами приходить домой и забирать молоко» (жен., 30, Атырауская область).

«Да, на коммерческой основе. Бывает, когда местная группа собирается у нас, мы выезжаем за черту города, области, мы делаем так: если группа из 10 человек собирается, мы берем 1 человека с низким социальным статусом, многодетные или кто нуждается» (муж., 21, г. Тараз).

«Проект продолжается, сама услуга по уборке, как и планировалось, уже трансформировалась в коммерческую деятельность. Мы в рамках нашей деятельности оставили часть услуг для ветеранов и тружеников тыла по-прежнему, но, уже не сфокусировавшись на них, а дополнительно, как это и задумывалось, а в целом на коммерческую деятельность полностью перешли» (муж., 32, г. Костанай).

Новый бизнес-проект запускал каждый пятый бенефициар грантовой программы (20,9%). Из них 13,4% на момент опроса продолжали свой бизнес, а 7,5% уже закрыли его. В ходе глубинных интервью бенефициары отмечали, что рискнули открыть новое дело благодаря опыту в Zhas Project, используя полученные знания и навыки (см. рисунок 11).

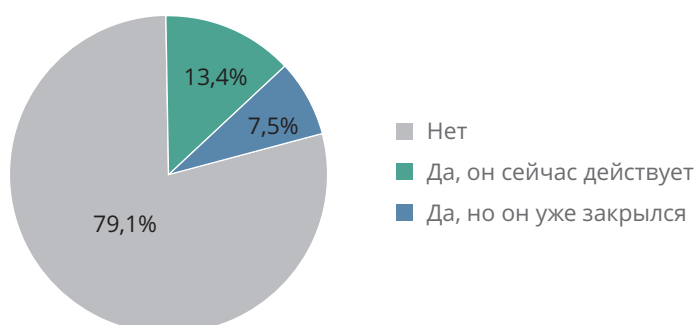


Рисунок 11 – Распределение ответов бенефициаров на вопрос: «Вы начинали какой-нибудь ДРУГОЙ бизнес после Zhas Project?», ответы респондентов с устойчивыми проектами

Большинство респондентов (55,6%), продолживших проекты или начавших новый бизнес после Zhas Project, отвечали, что предоставляют скидки и льготы нуждающимся по сей день (см. рисунок 12). 44,1% из них считают, что в своей работе решают актуальные проблемы своего региона. А 16,6% отметили инклюзивный характер своего бизнеса/проекта, в котором задействованы люди с ограниченными возможностями.

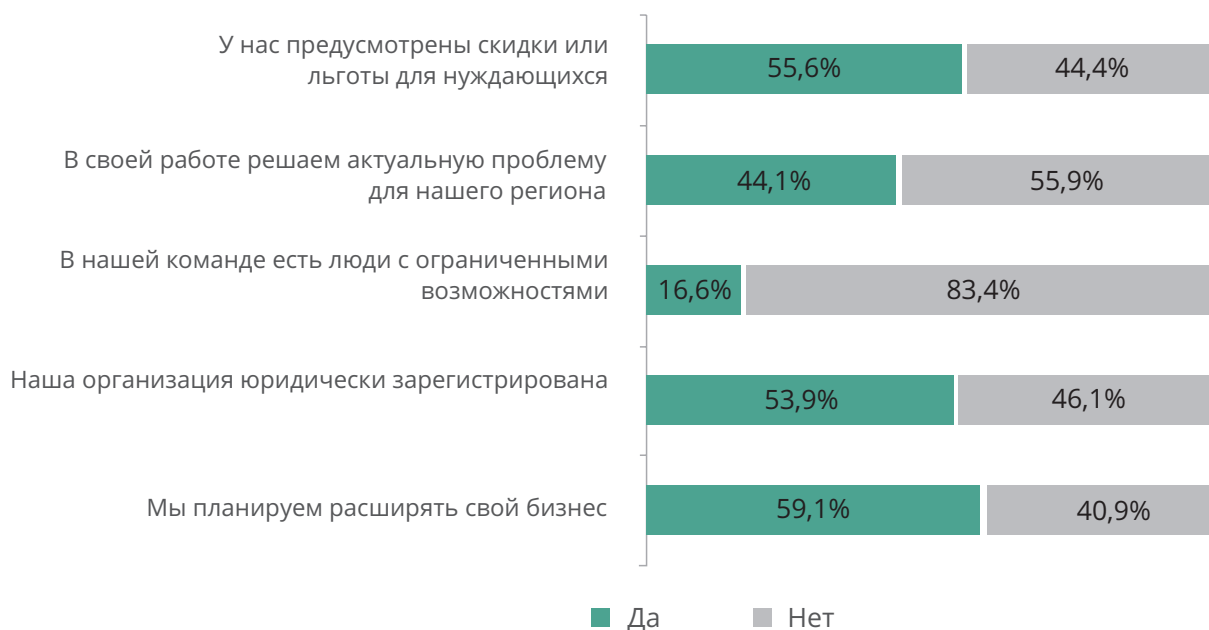


Рисунок 12 – Распределение ответов бенефициаров на вопрос: «Согласны ли Вы со следующими утверждениями о Вашем бизнесе/проекте?», ответы респондентов с устойчивыми проектами или действующим бизнесом

Большее половины опрошенных (53,9%) с действующим бизнесом или устойчивым проектом зарегистрировали свою организацию юридически, а 59,1% планируют расширять свой бизнес.

2.4. Обучение через действие: навыки и умения бенефициаров

Исследование показало высокую востребованность обучающего компонента Проекта для бенефициаров. Почти все респонденты (94,6%) отвечали, что им пригодились полученные в Zhas Project знания и навыки. При этом вариант «очень пригодились» выбрали 59,8% респондентов, что говорит о практичности полученного опыта. Результаты массового опроса подтвердились в ходе глубинных интервью. Участники высоко оценили пройденные тренинги и менторскую поддержку.

Еще одно свидетельство высокой значимости Проекта в жизни бенефициаров – активное распространение участниками знаний, полученных в Zhas Project. 60,5% опрошенных часто делятся с другими людьми знаниями и опытом, полученными в рамках Проекта развития молодежного корпуса. Почти треть (31,9%) выбрали вариант «да, время от времени».

Оценки жизненно важных навыков и навыков управления проектами

В рамках исследования респондентов просили оценить, насколько они в настоящий момент владеют различными жизненно важными навыками и навыками управления проектами и предпринимательства. После этого респондентам предлагалось оценить, в какой мере они владели этими же навыками до участия в Zhas Project. Этот порядок вопросов использовался, чтобы избежать эффекта социально одобряемых оценок.

До Zhas Project респонденты лучше всего оценивали свои навыки коммуникации («Общаться и взаимодействовать с разными людьми» – 4,09 балла) и обучения («Обучаться новому, приобретать новые знания и навыки» – 3,93). Хуже всего опрошенные оценили свои умения разрабатывать бизнес-планы (3,2), вести финансовый учет и бухгалтерию (3,13), управлять и координировать проекты (3,47).

В настоящий момент средняя оценка по всем навыкам превышает 4 балла из 5 возможных. По всем предложенным в анкете навыкам отмечается рост оценок в пределах от +0,64 балла до +1,06 балла.

Наибольший рост оценок отмечается в части разработки бизнес-планов (+1,06), ведения финансового и бухгалтерского учета (+0,98), управления и координации проектов (+0,91). Именно об улучшении этих навыков чаще говорили участники глубинных интервью.

2.5. Перемены в жизни респондентов, в том числе уязвимой молодежи, после Zhas Project

В рамках исследования респондентов просили рассказать об изменениях, которые произошли в их жизни. Эти изменения не обязательно связаны с Zhas Project, но опыт прохождения грантовой программы развития молодежного корпуса мог опосредованно повлиять на жизненные стратегии бенефициаров. Отслеживание изменений жизненного пути бенефициаров, в особенности из числа уязвимой молодежи и молодежи NEET, и замеры их социальных установок могут дать ценную информацию о масштабах воздействия Zhas Project на целевую аудиторию.

О положительных изменениях в жизни после Zhas Project сообщили 83,8% опрошенных. Почти половина из них (41,7%) сообщила о значительных улучшениях (41,7%). У 16,1% респондентов никаких изменений в жизни не произошло.

Чаще других о положительных изменениях в жизни после Проекта говорили лидеры команд (88,2%) и казахоязычные респонденты (86,4%).

Респондентов просили рассказать, какие перемены произошли в их жизни после Zhas Project (таблица 15).

Таблица 15 – Изменения в жизни респондентов

Массовый опрос	Глубинные интервью
1) Каждый пятый респондент после Zhas Project сменил профессию (19,1%)	На глубинных интервью бенефициары отмечали, что Проект дал им возможность без особого риска попробовать себя в новой сфере деятельности
2) Учебу продолжили 22,8% респондентов, не учившихся в момент реализации подпроектов	Участники глубинных интервью рассказывали, что во время Проекта осознали, что не обладают нужными компетенциями, и решили в дальнейшем получить профильное образование
3) Треть респондентов открыли свой бизнес (33,5%)	Грант и стипендия помогли бенефициарам рискнуть и открыть свой бизнес, купить оборудование, наработать за 6 месяцев клиентскую базу, получить профессиональные навыки и умение работать с отчетностью и пр. Некоторые участники, имея опыт реализации Проекта, после Zhas Project открыли бизнес по другому направлению
4) Об улучшении материального положения после Zhas Project говорят 55,6% опрошенных	Респонденты рассказывали, что в небольших городах и селах стипендии оказывались хорошей поддержкой для молодых специалистов
5) Хорошую работу нашли 42,5% респондентов	В ходе глубинных интервью респонденты не связывали профессиональные успехи с опытом Zhas Project
6) 5,8% опрошенных бенефициаров переехали в более перспективный населенный пункт	Комментариев не было

Уязвимые группы

Проект был направлен на уязвимые группы: молодежь категории NEET, жителей отдаленных сел и моногородов, женщин (в том числе в декретном отпуске), людей с ограниченными возможностями и малообеспеченную молодежь.

Результаты исследования позволили сформулировать следующие наблюдения о уязвимых группах:

1. Дизайн позволил привлечь в Проект **молодых матерей**, так как подразумевалась неполная занятость. Участницы глубинных интервью рассказывали, что продолжают Проект на коммерческой основе, совмещая работу и материнство.

2. Вовлечение в Проект **людей с ограниченными возможностями** помогло им социализироваться и найти занятие по душе.

«Разные навыки. Во-первых, доверять людям. Научился рисковать и идти вперед» (муж., 28, Мангистауская область, 2 группа инвалидности).

«Я всегда думал, что не могу контактировать с людьми, потому что всегда сидел дома. На этом тренинге я научился взаимодействовать с людьми, управлять своим проектом. Я понял, что иногда нужно показывать свой характер» (муж., 30, Алматинская область, 2 группа инвалидности).

3. Менторы выступали ролевыми моделями для **неблагополучной молодежи**.

«Ментор у нас был отличный человек, умный, начитанный, много чего знает, у него был богатый багаж знаний и информации, и он этой информацией с нами поделился. Сейчас бывают такие моменты в жизни, когда я вспоминаю те уроки, которые он преподавал, это правду жизни он рассказал [...] Раньше мне до 20 лет появился бы такой дядька, может, у меня жизнь была бы намного лучше» (муж., 30, г. Зыряновск, 1 группа инвалидности).

4. После Zhas Project изменилось положение бенефициаров из категории **NEET**.

Судя по результатам предыдущих опросов, 39,7% респондентов относились к категории NEET на момент реализации подпроектов. Из них две трети к настоящему моменту вышли из категории NEET: каждый четвертый нашел работу в частном секторе (25,5%); столько же – стали предпринимателями (24,8%); каждый восьмой работает на госслужбе или в бюджетной сфере (12,6%).

5. Наиболее заметно влияние Zhas Project на **бенефициаров категории NEET и уязвимую молодежь** (см. таблицу 16). Сейчас продолжают свой проект 36,6% респондентов, не работавших и не учившихся во время Zhas Project²⁸.

Среди бенефициаров из уязвимой молодежи²⁹ подпроекты продолжают 34,1%. Для сравнения: среди бенефициаров, не вошедших в категорию уязвимых, подпроекты продолжают 26,8% респондентов.

Таблица 16 – Распределение ответов бенефициаров на вопрос: «Продолжаете ли Вы сейчас Ваш Проект?» среди уязвимой молодежи и молодежи NEET

Варианты ответа	Уязвимость		NEET		Все опрошенные
	Относятся к категории уязвимых бенефициаров	Остальные бенефициары	Не работали и не учились во время Zhas Project	Остальные бенефициары	
Да	34,1%	26,8%	36,6%	27,8%	31,3%
Нет	65,9%	73,2%	63,4%	72,2%	68,7%
Итого	100%	100%	100%	100%	100%

²⁸ Молодежь NEET

²⁹ По внутренней классификации Zhas Project на основе разработанной методики оценки уязвимости

2.6. Гражданская активность бенефициаров и вовлеченность в жизнь местных сообществ

Доверие окружающим

Доверие бенефициаров к окружающим является важным индикатором их социальной адаптации, так как это основа для вовлечения в жизнь сообщества, нетворкинга, кооперации.

Для измерения уровня доверия в анкете был использован вопрос из международного исследования World Values Survey: «Вы считаете, что большинству людей можно доверять или нужно быть осторожными в отношениях с людьми?»³⁰. В этом опросе ценностям доверия уделяется большое внимание, так как «доверие необходимо для формирования ассоциаций, лежащих в основе демократии, и сложных социальных организаций, составляющих фундамент крупных экономических предприятий»³¹.

Среди бенефициаров Zhas Project 39% считают, что большинству окружающих можно доверять (см. рисунок 13). Для сравнения: последняя волна World Value Survey показала, что даже среди казахстанской молодежи (16–29 лет) только 25% готовы довериться окружающим.

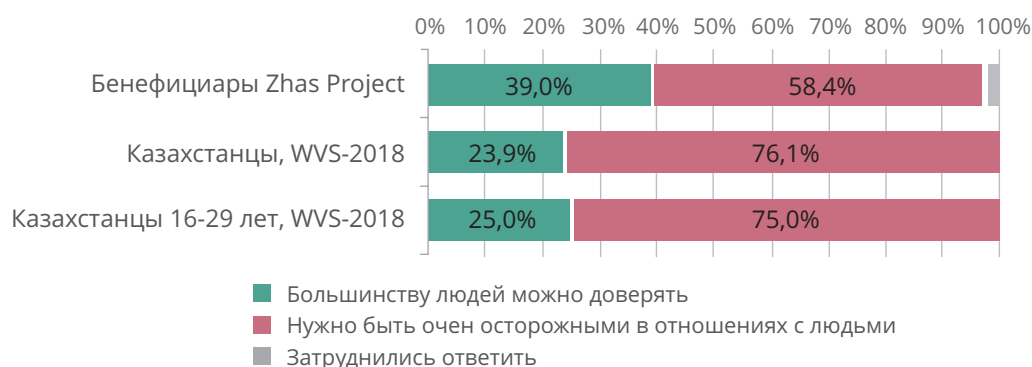


Рисунок 13 – Распределение ответов бенефициаров на вопрос: «Вы считаете, что большинству людей можно доверять или нужно быть осторожными в отношениях с людьми?»

Итоги опроса бенефициаров Zhas Project сопоставимы с результатами опроса в США (37%), Великобритании (40,2%), Испании (41%), Гонконга (36,4%), Беларуси (40,6%).

Вероятно, опыт получения невозвратного гранта, самостоятельной работы на благо комьюнити, общения с менторами и целевой аудиторией воздействовал на ценности бенефициаров. В ходе глубинных интервью участники рассказывали, как сложно им было решиться участвовать в Проекте, как их отговаривали близкие и родные, как полученный опыт изменил их.

«Думаю, мы извлекли много полезного с этого проекта и получили хороший опыт. Не могу выделить что-то одно. Мое мировоззрение поменялось в корне, даже та же работа с детьми [с ограниченными возможностями] повлияла на меня. Их старания при их возможностях изменили мое мнение» (жен., 29, г. Павлодар).

³⁰ Согласно опросу World Value Survey Kazakhstan 2018 только 22% казахстанцев были готовы доверять окружающим. Среди молодых опрошенных (от 16 до 29 лет) только 25% считали, что большинство людей заслуживает доверия.

³¹ Инглхарт Р., Вельцель К. Модернизация, культурные изменения и демократия: последовательность человеческого развития. – М.: Новое издательство, 2011. – С. 110.

Нетворкинг

Расширение сети социальных контактов бенефициаров рассматривалось как их включение в социальную структуру местного сообщества. Чем шире сеть контактов за пределами семейного круга, тем выше уровень социального доверия и вовлечения участника в жизнь комьюнити.

Исследование помогло выделить следующие наблюдения:

1. Устойчивые социальные связи респонденты демонстрируют в основном в отношении своей команды (70%). Крепость социальных связей внутри команд объясняется тем, что они формировались в основном из друзей (51%) и родных (28%) (см. рисунок 14).

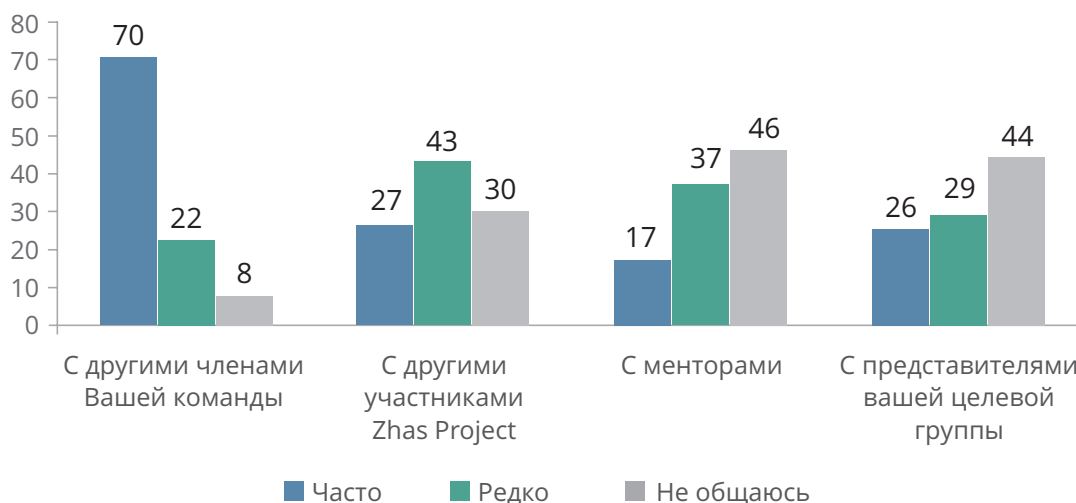


Рисунок 14 – Распределение ответов на вопрос: «Продолжаете ли Вы общаться с кем-то из перечисленных категорий? Часто, редко или никогда?»

2. 27% опрошенных часто общаются с другими участниками Zhas Project за пределами собственной проектной команды.

Судя по глубинным интервью, связи с другими участниками поддерживают в основном бенефициары, продолжающие свои проекты. Участники рассказывали, как на тренингах и выставках знакомились с другими бенефициарами и создавали групповые чаты. Значительная часть покинула групповые чаты после завершения Проекта, но некоторые участники продолжают общаться друг с другом, обмениваться информацией, дружить. Особенно актуально такое виртуальное общение оказалось для бенефициара из отдаленного села. Бенефициары из сел (31,2%) и поселков (33,7%) чаще горожан (20,9%) отвечали, что часто общаются с другими участниками Zhas Project.

«Благодаря проекту у нас появилось много знакомых, мы обмениваемся опытом друг с другом, делимся планами, идеями, и это нас еще больше мотивирует на успех. [...] Да, конечно, мы всегда на связи. Если только номер мобильного телефона не поменяют, то мы всегда на связи. Только вчера говорил с ребятами из Кентау, там кто-то занимается птицефабрикой, а другой открыл библиотеку [...] Нет, после обучения мы еще не встретились» (муж., 28, Туркестанская область, сельчанин).

«С ментором мы первое время как-то вели контакт, сейчас не ведем. Я общаюсь также с участниками проекта своего года, кто успешно сейчас реализовывает свои проекты» (муж., 21, г. Тараз).

Бенефициары 2020 года, проходившие тренинги онлайн, чаще остальных отвечали, что совсем не общаются с другими участниками Zhas Project (35,7% – «не общаюсь»).

3. С менторами поддерживают отношения 17% респондентов. Каждый четвертый лидер команды продолжает поддерживать связь с ментором и после завершения Проекта (25,6% – «часто»).

«После замужества в Индерском районе я многих не знала. Благодаря Zhas Project могу сказать, что нашла очень много друзей и знакомых. С ментором мы сейчас очень хорошо общаемся, консультируемся, получаем информацию. А также есть знакомые в сфере мойки ковров. С ними общаемся. Есть парни и девушки, занимающиеся куриным хозяйством. Я почти со всеми участниками Индерского района хорошо общаюсь. Многие из них продолжили свою деятельность благодаря Zhas Project» (жен., 30, Атырауская область).

Во время глубинных интервью бенефициары рассказывали, что менторы, работающие с молодежью, приглашали их рассказать о своем опыте Zhas Project.

«У нас есть сообщество, которое мы открывали во время тренингов, семинаров, оно сохранилось. Недавно на днях, так как она является преподавателем в колледже, где мы с Коркем учились, она позвала нас на открытый урок. Не помню, как называется. Мы в конференц-зале за круглым столом это обсуждали. Там присутствовали завучи по воспитательной работе, дети, студенты, и мы были примером. Даже на такой предмет приглашала» (жен., 30, г. Караганда, молодежь категории NEET).

4. Четверть опрошенных (26%) поддерживают связь со своей целевой аудиторией, в основном это бенефициары с устойчивыми проектами (часто общаются – 45%). На глубинных интервью бенефициары рассказывали, что продолжают оказывать помощь некоторым семьям, кому помогали во время Zhas Project.

5. Очевидно, что год участия значительно влияет на устойчивость социальных связей бенефициаров с различными группами. Чем позже год участия, тем чаще участники взаимодействуют между собой. Так, участники 2020 года демонстрируют более тесные связи со всеми участниками (часто общаются с командой – 91%, целевой аудиторией – 48%, ментором – 41%). А среди участников 2017 года только каждый второй поддерживает связь с членами своей команды (54%), с другими участниками – 15%.

На интервью и фокус-групповых дискуссиях респонденты рассказывали, как связи между участниками и менторами постепенно ослабевают и сходят на нет. Судя по ответам респондентов, среди участников не сформировалось устойчивой общей корпоративной среды. Это связано с небольшим количеством общих мероприятий, где участники из разных городов и сел могли бы знакомиться или обновлять знакомства. Дизайн Zhas Project не предполагал постпроектную поддержку и использование опыта предыдущих раундов. Бенефициары последнего раунда, совсем недавно прошедшие грантовую программу, оказались самыми пассивными в межкомандном взаимодействии из-за онлайн-обучения. На социальные связи влияет роль бенефициара в команде и устойчивость проекта. Наиболее крепкие социальные связи демонстрируют лидеры команд, бенефициары, продолжающие свои проекты.

Расширение социальных связей бенефициаров касается не только общения с менторами и другими участниками. В ходе глубинных интервью некоторые бенефициары рассказали, что завели полезные знакомства в молодежных ресурсных центрах, местных акиматах, отделениях Атамекена.

6. Проект оказал большее влияние на социальные контакты участников категории NEET и уязвимой молодежи. Именно эти категории бенефициаров демонстрируют более высокий уровень взаимодействия с остальными участниками Проекта:

- уязвимая молодежь: часто общается с командой – 71%, с другими участниками Zhas Project – 28,5%;
- категория NEET: часто общается с командой – 73%, с другими участниками – 30,3%.

Вовлеченность в комьюнити

Абсолютное большинство участников (91%) понимают насущные проблемы своего населенного пункта (города/села).

58% считают, что лично имеют возможность влиять на решение этих проблем. Каждый второй сообщил, что принимает активное участие в решении социальных проблем (см. рисунок 15).

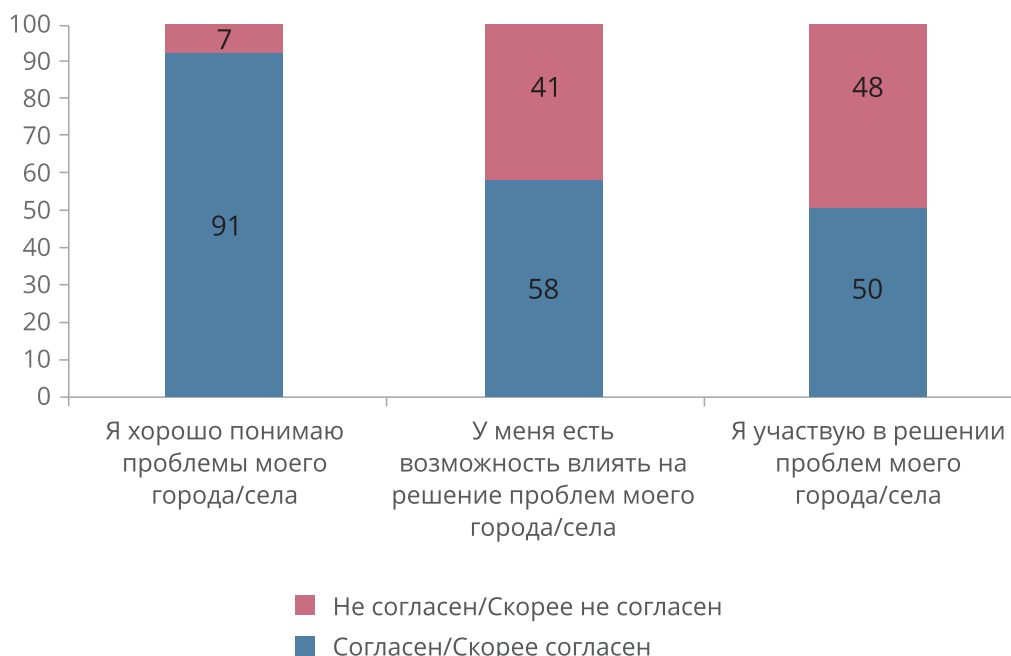


Рисунок 15 – Распределение ответов бенефициаров на вопрос: «Согласны ли Вы со следующими утверждениями?»

Поселенческий фактор также влияет на восприятие бенефициарами уровня своего участия в решении **местных** проблем. Жители села оценивают свое участие в решении проблем выше, чем жители города. Возможно, из-за тесных социальных отношений в селе создаются более благоприятные условия для вовлечения бенефициаров в общественную жизнь села.

Среди бенефициаров популярны **неинституциональные формы социальной активности**, такие как благотворительность (30%), субботники (30%), спортивные игры (28%), которые малозатратны по времени, ситуативны и минимально организованные и формализованные, с быстрыми результатами и ощутимой пользой (см. рисунок 16).

«...есть фонд «Атадан мирас», где ежемесячно раздают коробку продуктов. Я помогаю им раздавать, делаю доставку. В фонде есть хорошая программа «Самый лучший день», там прогуливают детей, оставшихся без родителей, радуют их. Они устраивают разные мероприятия» (муж., 28, Мангистауская область, 2 группа инвалидности).

«У нас есть отдельная группа в ватсап, состоящая из 30–40 участников. Иногда мы собираем все деньги и оказываем помощь нуждающимся людям. В нашем селе пока нет газа, только-только проводят. И зимой мы покупаем твердое топливо семьям, которые не могут его купить» (муж., 26, Южно-Казахстанская область, сельчанин).

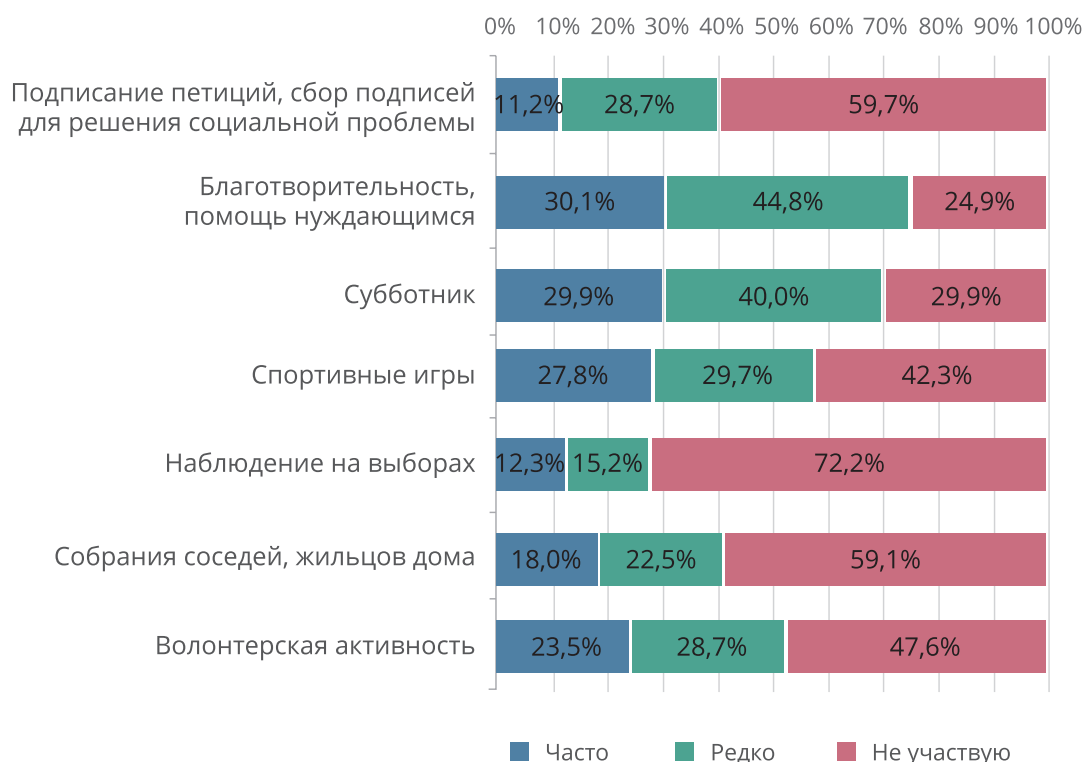


Рисунок 16 – Распределение ответов бенефициаров на вопрос: «Как часто Вы участвуете в следующих мероприятиях? Часто, редко или никогда?»

В меньшей степени молодежь вовлечена в **институциональные формы гражданской активности**, как, например, волонтерская деятельность (23%). Самый низкий показатель зафиксирован в отношении **общественно-политической деятельности** – подписание петиций (11%), наблюдение за выборами (12%).

Качественные и количественные данные показывают различия между городской и сельской социальной активностью. Сельская социальная активность направлена на облагораживание села и развитие социально-экономических инфраструктур, например, участие молодежи в субботниках (34%). Жители поселков городского типа больше вовлечены в политические виды деятельности – сбор подписи (14%), наблюдение за выборами (16%).

По всем протестированным формам общественной деятельности наиболее активны лидеры команд и бенефициары с устойчивыми подпроектами.

Волонтерская активность бенефициаров, судя по глубинным интервью, была связана в основном с пандемией COVID-19. Бенефициары участвовали в фасовке и развозке продуктов, раздаче масок.

Членство в общественных объединениях

Только 12,4% бенефициаров состоят в каких-либо общественных объединениях, что подтверждает тезис о неинституциональном характере их социальной активности.

В основном бенефициары – члены общественных объединений отмечают, что состоят в рядах политических партий (Nur Otan, «Адал», «Ак жол», «Ауыл») или в НПО (благотворительные фонды, клубы волонтеров, общества инвалидов и пр.).

Участие в других молодежных проектах

40,2% опрошенных бенефициаров после Zhas Project искали альтернативные источники финансирования своих проектов. Чаще так отвечали лидеры команд (52,8%), бенефициары с устойчивыми проектами (57%).

Но в итоге после Zhas Project только 6,9% бенефициаров приняли участие в других программах. Чаще всего респонденты говорили об участиях в проектах НПП «Атамекен» «Жас кәсіпкер» и «Бастау бизнес» (см. таблицу 17).

Таблица 17 – Распределение ответов на вопрос «Участвовали ли Вы в других молодежных проектах после Zhas Project? Если да, то в каких?»

Варианты ответа	%
1. Проект «Жаса» (Jasa, г. Актобе, 2019)	0,1
2. Программы занятости «Бастау» (НПП «Атамекен», 2017–2021)	0,1
3. Проект «Жер Жанаты Жетісу» (JJJ, г. Талдыкорган, 2020)	0,1
4. Госпрограмма «Енбек» (Фонд «Даму», 2017–2021)	0,1
5. Ең уздік ауылшаруашылық	0,1
6. Проект «Ontustik Start-Up 2020» (г. Шымкент)	0,1
7. Фонд Сорос-Казахстан	0,1
8. Программа «Бастау Бизнес» (НПП «Атамекен»)	3,5
9. Проект «Жас кәсіпкер» (НПП «Атамекен», с 2019 г.)	0,9
10. Форум молодых лидеров Тюркского совета (г. Туркестан, 2019)	0,1
11. Академии молодежного лидерства ЦА (CAYLA, 2020)	0,4
12. Проекты Nur Otan	0,2
13. Проект инновационных решений (Astana Hub, 2020)	0,1
14. Проекты ПРООН	0,1
15. Проект «Самгау» (Атырау, 2019, при поддержке Шеврон)	0,1
16. Проекты Фонда Первого Президента	0,1
98. Другое	0,7
96. Не помню	0,4
97. Нет, не участвовал	91,4

Результаты глубинных интервью с бенефициарами указали на ряд важных факторов низкой вовлеченности молодежи в другие молодежные проекты:

- низкая информированность о реализуемых проектах в области/городе;
- ориентированность большинства программ только на безработную молодежь;
- внешние обстоятельства (декретный отпуск, высокая занятость);
- отсутствие аналогичных Zhas Project молодежных проектов, направленных на уязвимую молодежь.

• ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОСНОВНЫХ КОМПОНЕНТОВ ПРОЕКТА

В ходе исследования были проведены экспертные интервью с ключевыми стейкхолдерами Zhas Project. Цель интервью – получить оценки основных компонентов и механизмов Проекта. При разработке инструментария было решено обсудить с экспертами каждый из элементов реализации Проекта: администрирование, информационно-разъяснительную кампанию, селективный процесс (отбор бенефициаров), образовательный компонент (тренинги и менторство), реализацию социальных подпроектов, механизм обратной связи и разрешения проблем.

Кроме того, в разделе рассмотрены вопросы администрирования Проекта и постподдержки бенефициаров.

При написании раздела, помимо транскриптов глубинных интервью, использовались итоги исследования бенефициаров (массовый опрос, глубинные интервью и фокус-групповые дискуссии).

3.1. Управление Проектом и взаимодействие стейкхолдеров

Важной особенностью Проекта стало выстраивание собственной уникальной (в казахстанском контексте) системы управления, состоящей из нескольких звеньев (см. рисунок 17).

Первое звено – это Исполнительское агентство в лице Министерства образования и науки РК, а также организация-грантодатель – Всемирный банк. Министерство осуществляет контролирующую функцию и отвечает за реализацию всего Проекта. Основная миссия Всемирного банка – это надзор за финансовым управлением и оказание технической поддержки.

Второе звено – Группа управления проектом (ГУП), действующая при МОН РК структура, которая обеспечивает взаимодействие всех сторон. В основные задачи ГУП также входят мониторинг качества реализации всех компонентов Проекта и курирование работы Координационного агентства (КА).

Третье – это Координационное агентство с региональными представительствами. Это консорциум, созданный на базе трех крупных неправительственных организаций, отобран на конкурсной основе. КА отвечает за координацию и реализацию мероприятий по первому компоненту Проекта (*Поддержка обучения навыкам общественно полезной деятельности на благо сообщества и развития жизненно важных навыков*).

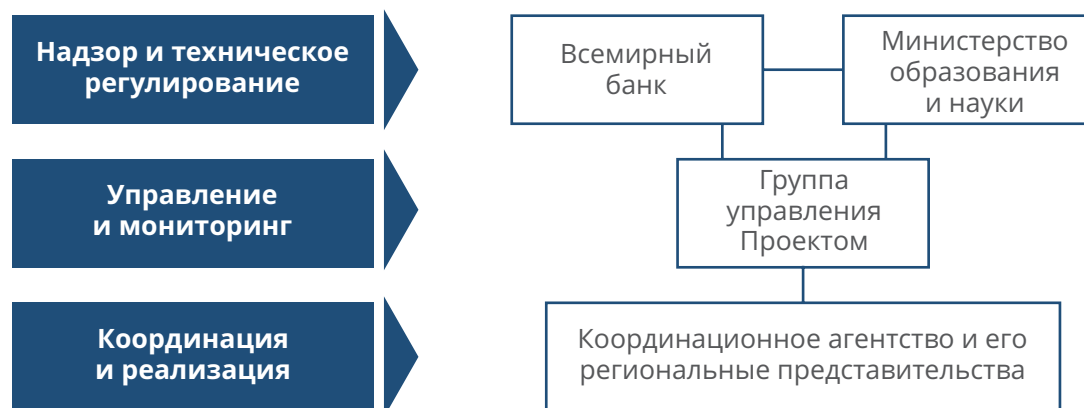


Рисунок 17 – Система управления Проектом

Сложившаяся система управления Проектом в целом оказалась действенной. Несмотря на то что это был первый опыт взаимодействия профильного ведомства со Всемирным банком, стороны сумели наладить продуктивное партнерство. Все важные вопросы касательно правил и процедур Проекта рассматривались с участием всех сторон (ВБ – МОН РК – ГУ – КА). Такая коллаборация, по мнению внешних наблюдателей, хоть и усложняла процессы, но в целом положительно сказывалась на качестве принимаемых решений.

В то же время участники исследования указали на следующие сложности при взаимодействии сторон:

- Нестыковки в правилах и стандартах. Особенно на первом этапе Проекта ушло много времени, чтобы во внутренних документах учесть стандарты Всемирного банка по осуществлению закупок, составлению технических заданий и др. Свои стандарты были и у МОН РК.
- Разное видение сторон в отношении отдельных элементов или решений в рамках Проекта. Например, не было согласия между сторонами по поводу внедрения рандомного отбора бенефициаров, использования ими ЭЦП при подписании документов и др. Требовались длительные переговоры и согласования, чтобы прийти к общему мнению.
- Бюрократизация процессов со стороны МОН РК. В силу специфики государственного управления, на согласование документов, решений внутри профильного ведомства уходило много времени. Иногда из-за чрезмерной бюрократизации процессов в госоргане согласование срывалось или затягивалось на неопределенный срок. Серьезно затрудняла работу также текучка кадров в профильном ведомстве.
- Нарушение внутренних правил взаимодействия. В самом начале Проекта стороны договорились о порядке взаимодействия. Однако эти договоренности иногда нарушались. Например, МОН РК мог работать или давать распоряжения Координационному агентству в обход Группы управления Проектом, что нарушало ранее согласованную иерархию отношений.

Указанные сложности не носили критического характера и разрешались путем диалога между менеджерами ГУП, КА и кураторами со стороны МОН РК и ВБ. Позитивную оценку получила гибкость со стороны представителей Всемирного банка при рассмотрении спорных вопросов. В случае Министерства образования и науки решающим был человеческий фактор: компетентные и вовлеченные руководители шли навстречу и помогали снимать бюрократические препоны.

С точки зрения дальнейшей реализации Zhas Project одним из **ключевых вызовов** является передача Проекта под управление Министерству информации и общественного развития РК (МИОР РК) без институциональных потерь. В настоящий момент юридические права на документацию, регламенты и разработки в рамках Zhas Project принадлежат Министерству образования и науки, в то время как профильный департамент, отвечающий за реализацию молодежной политики в стране, находится в структуре МИОР РК.

В ходе исследования была критика в адрес **системы оценки и мониторинга** Проекта, являющейся частью управленческого компонента. Основная претензия – индикаторы были разработаны в 2014 году, а к моменту запуска Проекта они стали неактуальными.

Следующий важный момент управления Проектом связан с **качеством взаимодействия с местными исполнительными органами власти (МИО)**. Последние сыграли значимую роль в получении доступа к целевой группе, а также оказывали административную и организационную поддержку при реализации Проекта на местах.

Согласно результатам исследования, вовлеченность МИО в реализацию Проекта была разной и варьировалась от региона к региону. Участники исследования указывают, что решающую роль играла заинтересованность первых лиц на местах. Если попадался небезразличный аким или директор соответствующего ведомства, то взаимодействие было результативным. Весьма показательно, что большее количество заявок от бенефициаров приходило из тех районов, где были самые активные и вовлеченные акимы.

«У нас регион такой, где все делается через акимат, это ресурс, серьезный ресурс. А в акимате же все живые люди, какой аким, такой и район. И учитывая все это, где аким был продвинутый и заинтересованный, там значит, эти проекты хорошо продвигались, он туда включал еще свои ресурсы» (региональный координатор, Кызылординская обл., 2018 год).

Также значительную роль играли сотрудники молодежных ресурсных центров (МРЦ), которые выступали главным ресурсом акиматов в работе с бенефициарами на местах.

Реализация Проекта охватывала широкий круг институциональных игроков. По словам представителей Координационного агентства, налажены механизмы сотрудничества между командой Zhas Project и местными государственными и негосударственными субъектами:

«Механизм работы с госорганами, с местными исполнительными органами, заинтересованными сторонами, с принимающими организациями, даже с вовлеченными министерствами и то уже отработан. То есть все знают, что ежегодно в такой-то период начинается, а значит будут звонить» (руководитель КА, г. Нур-Султан).

Ниже представлена карта основных стейкхолдеров, качественное взаимодействие которых выступает одним из важнейших условий успешной реализации Zhas Project на местах (рисунок 18).

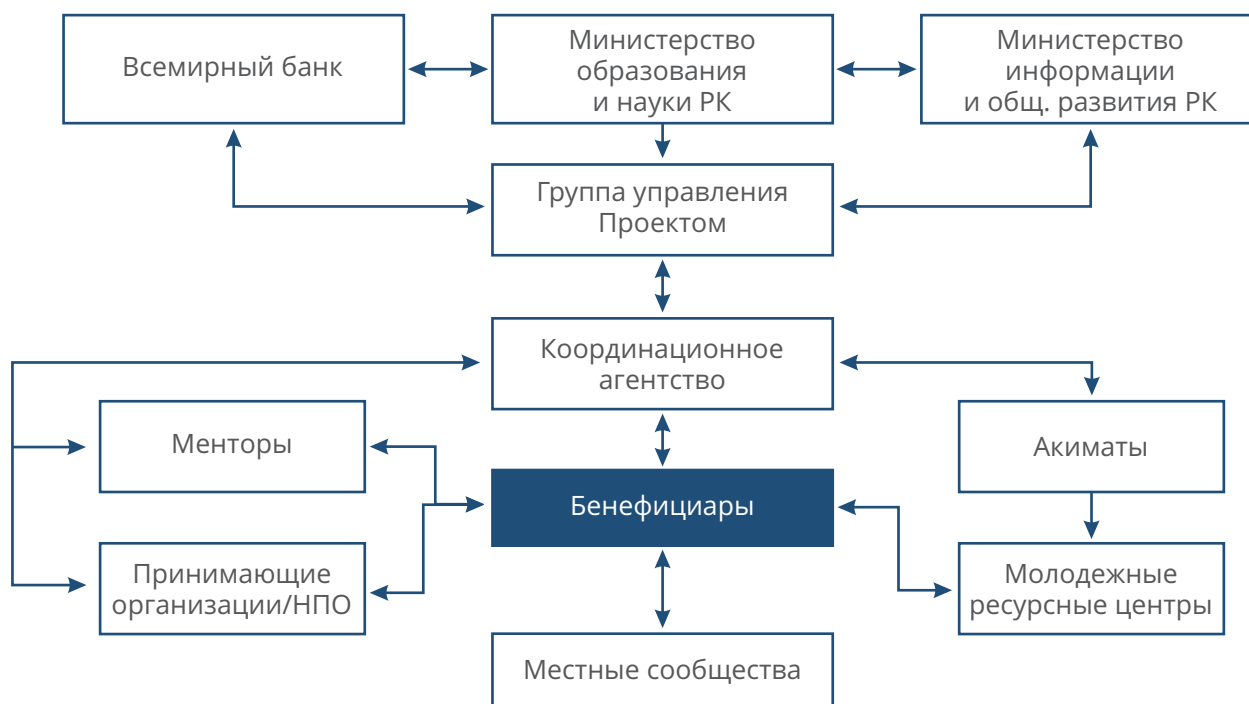


Рисунок 18 – Карта основных стейкхолдеров Проекта

3.2. Информационно-разъяснительная кампания

Основные характеристики

Информационно-разъяснительная кампания проводилась с целью вовлечения в Проект целевой аудитории через медиа и точечные коммуникации на местном уровне.

Ее основными задачами выступали: а) повышение узнаваемости Проекта среди целевой аудитории; б) повышение лояльности и доверия к Проекту; 3) обеспечение подачи заявок на конкурс от целевой аудитории.

Реализацией информационной кампании занимались поставщики, отбираемые на конкурсной основе.

Согласно разработанной Стратегии вовлечения уязвимых групп молодежи информационная работа состояла из несколько этапов.

Первый этап – подготовка информационного поля, включавшая в себя рекламу в традиционных СМИ, баннеры, LED-экраны, афиши в транспорте, промоакции и пр.

Второй этап – это адресная работа с уязвимыми группами молодежи с помощью консультантов (аутрич-работники, спикеры), которые совершали подомовой обход в селах или неблагополучных районах городов, расклеивали афиши в учреждениях образования, проводили информационные встречи.

Третий этап – точечная работа по подготовке и подаче проектных заявок, когда информационные консультанты помогали заявителям при оформлении.

Результаты и достижения

Одним из ключевых **показателей результативности** информационных кампаний является количество поданных заявок. За 4 года реализации Проекта Координационное агентство собрало 9,6 тысячи заявок на социальные подпроекты, в которых участвовало 32,9 тысячи человек. После технического отбора и процедуры рандомизации получили поддержку около 3 тысяч заявок, а 10 тысяч человек стали участниками Проекта. В итоге соотношение между количеством заявок и участниками составило 1 к 3, что можно считать хорошим показателем.

Исследование показало, что при вовлечении целевой группы ключевую роль сыграли **неформальные каналы**. В ходе фокус-групповых дискуссий и глубинных интервью бенефициары рассказывали, что впервые узнали о Проекте от знакомых, родственников, по месту учебы или из объявлений в социальных сетях. Предыдущие исследования также показали значимость сарафанного радио и социальных сетей как источника информации о Zhas Project.

При проведении информационной кампании активно **использовались административные ресурсы местных акиматов**, молодежные ресурсные центры, службы социальной защиты, учебные заведения и пр.

В ходе глубинных интервью региональные координаторы отмечали, что на эффективность информационной кампании в регионах значительное влияние оказала заинтересованность местных исполнительных органов. Сотрудники акиматов помогли Координационному агентству наладить связи с молодежными ресурсными центрами, университетами и колледжами, предоставляли списки безработной и неблагополучной молодежи и пр.

Кроме того, была оказана техническая помощь – молодым предоставляли компьютеры и доступ к Интернету. Некоторые акимы проявляли личную заинтересованность и помогали в организации сбора заявок: *«Сам аким контролировал весь процесс, чтобы было больше заявок»*.

Участники интервью отмечают, что акиматы были мотивированы возможностью снизить уровень безработицы в своих районах. Также сообщалось, что финансирование Zhas Project засчитывалось как инвестиции в регион, что также положительно отражалось на показателях административной единицы.

«Когда мы объявили об этом проекте, то, можно сказать, подключилась практически вся общественность, и вся исполнительная власть поддерживала. Районным было интересно, чтобы подтянуть своих безработных. Городу было интересно, так как был процесс – соревновательным. Мы соревновались. Мы хотели выйти вперед по отношению к другим регионам. Было очень здорово» (региональный координатор, Актюбинская область, 2018 год).

Молодежные ресурсные центры стали опорными точками информационной кампании, их сотрудники были задействованы в Проекте в качестве информационных консультантов, спикеров, менторов. Участие МРЦ в Проекте усилило компетенции сотрудников в части работы с уязвимой молодежью.

«Те, кто желали, они ходили в молодежные центры, и там были приемные дни и ночи перед подачей проектов. Они подавали свои проекты через ресурсные центры. Приходили и рассказывали о своем проекте» (региональный координатор, Мангистауская область, 2019 год).

Часто бенефициары упоминали молодежные ресурсные центры, в которых работали их родственники, супруги, лидеры подпроекта или сами бенефициары. Некоторые бенефициары рассказывали о людях, сообщивших им о Проекте и помогавших с подачей заявки и сбором документов. Вероятно, это были аутрич-работники или спикеры.

«Наш знакомый. Он помог нам с документами, сказал, что ему ничего не нужно, что он помогает ради довольства Аллаха» (муж., 30 лет, Алматинская область, имеет инвалидность 2-й группы).

Региональные координаторы отмечали мотивированность и вовлеченность представителей сферы молодежной политики на местах.

«Один спикер, работающий в молодежной политике, вместо трех встреч проводил шесть встреч. В каждой встрече присутствовали по 25 человек. Из этих людей хотя бы двое или трое изъявили желание участвовать в проекте» (региональный координатор, Карагандинская область, 2017 и 2020 годы).

Свою эффективность показал **адресный подход** к вовлечению молодежи. Информационные встречи проводились на улицах, предприятиях, в торговых домах. Сами региональные координаторы считают, что благодаря выездам в отдаленные населенные пункты удалось охватить самые труднодоступные группы молодежи («О проекте знала каждая домохозяйка» (региональный координатор, Актюбинская область, 2018 год).

Представители Всемирного банка также считают, что подомовой обход стал одним из самых эффективных способов вовлечения целевой аудитории: «Подомовой обход – это более активная работа ногами непосредственно на местах. И эти механизмы, я считаю, эффективными по выявлению той категории населения, которую не так легко вовлечь».

Достижением является и то, что в дальнейшем наработки Zhas Project по вовлечению труднодоступной целевой аудитории через подомовой обход были рекомендованы другим государственным органам. В частности, Министерству труда и социальной защиты было предложено использовать такой подход при работе с лицами с инвалидностью.

Эффективным каналом также **была рассылка в мессенджерах, посты в социальных сетях**, привлечение местных блогеров. Региональные координаторы делали рассылку посредством чатов, мессенджеров своим знакомым и близким.

В целом важным преимуществом стратегии информирования региональные координаторы называли **транспарентность и подотчетность Проекта**. Прямые достигнутые

результаты социальных подпроектов, реализованных бенефициарами, повысили доверие к Zhas Project. Сами региональные координаторы вдохновлены тем, что Проект достиг своего логического завершения и имеет измеримые результаты. Это отличает Zhas Project от государственных программ, практическая польза от которых редко поддается оценке.

«В чем проблема других многих государственных программ? В том, что мы никогда не доходим до результата, либо мы доходим, но не информируем общественность. Тогда у людей складывается впечатление, что ничего не делается, все красиво говорят. В этом плане это было существенное отличие» (региональный координатор, Карагандинская область, 2017 и 2020 годы).

Сложности с реализацией ИРК

При всей успешности информационной кампании в процессе работы возникал ряд **сложностей**. В особенности, как отмечают эксперты, в первый год реализации Проекта трудно было побороть недоверие целевой аудитории и мотивировать молодежь подавать заявки. Позитивный опыт выпускников первого раунда Zhas Project в последующие годы помогал завоевывать доверие целевой аудитории.

Системной уязвимостью является **зависимость информационной кампании от местных акиматов и молодежных ресурсных центров**. Было несколько кейсов, когда низкая вовлеченность местных властей приводила к провалам кампании в отдельных населенных пунктах. Срабатывал человеческий фактор, когда специалисты местных органов проявляли безразличие или относились халатно к оказанию поддержки. Такие проблемы возникали не только в отдаленных селах, но и в моногородах.

«МРЦ в городе Жезказгане очень хорошо в 2020 году работали по информационной работе, а в Сатпаеве, видите, слабовато было. В Сатпаеве только 1 проект выиграл, как я понял, там подавали меньше. В Жезказгане был очень сильный информационный PR, а в Сатпаеве этого не было, потому что в то время в Сатпаеве, по-моему, директора МРЦ не было. Жезказганские МРЦ прям ездили в аулы, ну в ближайшие, там 20-30 км, с акиматом они проясняли, собирали молодежь, из-за этого такое количество было» (2017, 2020 гг., принимающая организация, Карагандинская область).

Недостаточной является **продолжительность информационной кампании**. В ходе глубинных интервью оказалось, что многие бенефициары считают, что узнали о Проекте случайно, воспринимают свою информированность о Программе как удачное стечение обстоятельств. Они же отмечали, что им не хватает информации о молодежных и социальных проектах. Учитывая, что в отдельных регионах Проект реализовался в течение одного года, краткие сроки требовали агрессивной адресной информационной кампании. Но в случае продолжения Проекта подход к информированию можно пересмотреть, усилив присутствие в региональных социальных медиа и увеличив сроки информационной кампании.

Среди программных недостатков можно отметить **обеспеченность кадрового состава информационных групп казахоязычными спикерами**. Некоторые эксперты отмечают, что в первые годы реализации Zhas Project была проблема с этим. В частности, представители Координационного агентства, которые выезжали в регионы, были русскоязычными, а целевая аудитория Проекта в основном казахоязычная. Однако эти недочеты были свойственны для первых раундов Проекта и в дальнейшем были устранены.

Отдельно стоит выделить **внешние обстоятельства**, которые мешали реализации информационной кампании.

- Во-первых, речь идет про географические и погодные условия. Участники информационной кампании рассказывали о случаях, когда посылки с постерами

и баннерами задерживались из-за буранов, и в отдельных населенных пунктах информирование запаздывало.

- Во-вторых, в 2020 году информирование затрудняли карантинные ограничения и запоздалый старт программы. В связи с пандемией не удалось провести адресную работу с молодежью. Из-за этого сельские округа остались не охваченными, а эффективность кампании была низкой: *«Проект начался в начале февраля и в марте быстро заканчивался. И не успели некоторые районы охватить. Потом карантин помешал на все поле деятельности»* (региональный координатор, г. Алматы, 2020 год).
- В-третьих, усложняет информационную кампанию диспропорция между регионами в плане социально-экономического развития. В крупных городах (Алматы и Нур-Султан) было сложнее заинтересовать молодежь. Кроме того, размер гранта по меркам мегаполиса был недостаточным с учетом уровня цен. Эффективность разных каналов информирования также зависела от типа населенного пункта. Например, наружная реклама в мегаполисе была не так эффективна, как в селах и маленьких городах, так как терялась в общем рекламном потоке.

3.3. Селективный компонент: конкурсный отбор бенефициаров

Основные характеристики

Суть селективного подкомпонента заключалась в отборе бенефициаров с упором на уязвимую молодежь. Согласно дизайну этот подкомпонент имел следующие особенности:

- С учетом результатов Пилотного раунда в 2017 году в дальнейшем все участники Программы проходили обучение, получали менторскую поддержку, гранты и социальные стипендии. Бенефициары 2017 года, не получившие финансовой поддержки, обладали правом участия в грантовой программе в 2020 году.
- Заявку на участие молодые люди могли подать самостоятельно на портале www.ZhasProject.kz или через принимающую организацию.
- Бенефициары отбирались на конкурсной основе по результатам рассмотрения заявок Координационным агентством.

Отбор заявок проводился в три этапа:

1) Технический отбор, когда в течение 4–5 недель специалисты Координационного агентства проверяли заявки на соответствие техническим требованиям конкурса. Если заявка не проходила технический отбор, заявители могли ее доработать с учетом замечаний.

2) Отбор оценочной комиссией, который предполагал оценку заявки по 5 параметрам: социальная значимость, достижимость результатов, планирование, бюджет и устойчивость подпроекта. Максимальный возможный балл – 5, проходной балл – 2,5.

3) Рандомизация, т. е. отбор методом случайной выборки, когда список грантополучателей определялся с помощью компьютерной программы STATA.

Критерии отбора:

- Гранты на реализацию молодежных инициатив были доступны только физлицам.
- Приоритет отдавался социально-значимым подпроектам и подпроектам, с участием уязвимых групп молодежи от 14 до 29 лет.
- Финансирование не выделялось для коммерческих подпроектов, сезонных подпроектов, на покупку земли, жилья, на строительство и др.
- Учащиеся общеобразовательных школ не могли принимать участие в программе.
- Гранты могли получить только команды из 3–5 человек.

Результаты и достижения

Одной из ключевых задач Проекта был охват не менее 8,5 тысячи молодых людей, из которых 5,1 тысячи (60%) должны были относиться к группе «уязвимая молодежь»³².

Исследование показало, что **Проект достиг установленных показателей по охвату целевых групп**. По итогам массового опроса бенефициаров, 61,8% опрошенных на момент участия в Проекте относились к уязвимой молодежи, а 39,7% – к категории NEET. Доля женщин составила 57,7%. 62,1% опрошенных во время Zhas Project не работали. В селах и поселках городского типа проживали 54,6% опрошенных; 4,4% респондентов составили бенефициары с ограниченными возможностями.

Представители управленческого звена Проекта связывают успешность селективного компонента с кропотливой работой по сбору сведений об уязвимой молодежи (NEET и другие категории), составлением детальных списков и четким соблюдением границ целевой аудитории.

Особый **акцент Zhas Project на уязвимых группах получил поддержку со стороны всех стейкхолдеров**. Эксперты считают, что благодаря этому Проекту в молодежной

³² Согласно дизайну Проекта «Уязвимые группы молодежи» – лица, которые (i) не вовлечены в учебу, трудовую деятельность или профессиональную подготовку, (ii) работают, но остаются за чертой бедности. Оценка уровня уязвимости проводилась на основе специально разработанной Методики.

политике Казахстана задана новая повестка. Были охвачены те группы, которые ранее выпадали из фокуса молодежных проектов.

Региональные координаторы отмечают положительное воздействие Проекта с точки зрения **гендерного равенства и поддержки женщин с маленькими детьми**. В частности, приводится пример с одной из наиболее уязвимых групп – молодыми замужними женщинами, которые в традиционной культуре имеют мало возможностей для участия в экономической и общественной жизни.

«У нас в области женщины, молодые люди, женщины подвергаются такому обращению, что они должны сидеть дома, заниматься детьми. Их дело только рожать детей и сидеть дома. В программе у многих открылись глаза. Даже их мужья стали понимать, что надо чем-то заниматься, даже начали доверять им» (региональный координатор, Мангистауская область, 2019 год).

Важно отметить, что **механизм рандомизации**, один из центральных элементов селективного компонента, воспринимается стейкхолдерами неоднозначно. Использование случайного отбора с выставлением квот для целевых групп позволило включить в число бенефициаров представителей уязвимых категорий, даже если их заявки не были в числе лучших. То есть отбор был построен на принципе равенства возможностей, а не для поиска наиболее талантливых и подготовленных молодых людей.

С одной стороны, считается, что **такой подход больше отвечает духу Проекта**:

«...большинство интервенций государственных реализуются на основе, на английском «first come, first serve», то есть тот, кто узнал о проекте, он принимает участие и получает финансирование. Здесь же принцип, который, я думаю, более отвечает специфике проекта, когда набирался пул проектов возможный, потом из них выбирались уже те, которые наиболее отвечают критериям проекта» (представитель ГУП).

С другой стороны, случайный отбор **отсеивал сильные и потенциально перспективные заявки**. Как отмечают участники исследования, среди подпроектов иногда встречались уникальные социальные идеи, которые были бы очень полезны для местного сообщества, но рандомизация их отсеивала. Такие ситуации давали повод для обвинений в нечестности конкурса и вызывали ощущение несправедливости у бенефициаров.

«[...] Да, с одной стороны, это несправедливо, потому что на самом деле очень нуждающаяся молодежь, проект которым очень нужен, у которых на самом деле социально значимые проекты, они могут отпасть. И вот в такие моменты были отзывы, что говорили, что это нечестный конкурс» (представитель ГУП).

Участники исследования предлагали различные варианты по предоставлению поддержки тем бенефициарам, проекты которых не прошли случайный отбор, либо были отнесены к группе С и не получили финансирования (Пилотный раунд). Например, в некоторых регионах менторы помогали командам найти инвесторов для развития Проекта. Но такие случаи скорее исключение, чем правило.

«В Павлодарской области был ментор, ректор вуза, он со всеми менторами сидел на обучении 6 дней..., и он двум [командам] группы С [которые не получили ни гранта, ни стипендий, а только менторскую поддержку и обучение], он им нашел инвесторов на их проект» (представитель Координационного агентства).

Сложности в реализации

В ходе отбора бенефициаров команда Проекта столкнулась с рядом трудностей.

Одной из системных проблем стало **низкое качество заявок от бенефициаров**. Это связано со спецификой целевой аудитории – речь идет о молодежи, которая никогда не участвовала в подобных проектах и не готовила заявки: *«90% наших участников вообще ни разу не писали проект, там не знают, что такое социальный проект» (представитель Координационного агентства).*

Похожая проблема – это то, что «участники вообще не читают никаких инструкций» (представитель Координационного агентства). Несмотря на то что в открытом доступе была вся сопроводительная информация и видеоинструкции, для отдельных категорий молодежи приходилось проводить индивидуальные консультации. По мнению представителей принимающей организации, такая ситуация была характерна для большинства потенциальных участников.

«Да у меня практически 70% ребят была категории NEET, и причем там неполные семьи были [...]. Если бы я не помогал и не делал больше, чем было нужно, они бы все эти свои проекты не потянули бы. Для них это было сложно: зайти на сайт, подать документы, написать пять предложений какого-то отчета. И мне приходилось, чтобы они мне скидывали, а я их отчет еще немножко прорабатывал, чтобы они более-менее прошли для проверяющей организации» (2018, принимающая организация, г. Рудный, Костанайская область).

Возможно, помимо слабого образовательного уровня, в ряде случаев влияла недоступность ИКТ и низкая цифровая грамотность бенефициаров, которые даже при желании не могли просмотреть онлайн-видео, инструкции или погуглить.

В любом случае команде Проекта на местах приходилось тратить много усилий для усовершенствования заявок. Исследование показывает, что на этапе отбора основная нагрузка ложилась на информационных консультантов, принимающие организации, молодежные ресурсные центры и самих региональных координаторов. В Жамбылской области отмечали, что координаторам приходилось «ночевать на работе», чтобы помочь с заполнением заявок бенефициаров. Согласно дизайну Проекта решением таких трудностей должно было стать активное участие принимающих организаций в подаче заявок, но реальный вклад НПО оказался скромным.

Как результат, большое значение имел **субъективный фактор**: если заявителям попадался равнодушный региональный координатор, или если у сотрудника МРЦ было свободное время, то бенефициарам помогали с заявкой. Другие бенефициары не могли самостоятельно доработать заявку и отсеивались на этапе технического отбора.

В этих условиях верным решением было **при оценке заявок учитывать фактор неподготовленности бенефициаров**. Как отмечали представители оценочной комиссии, основное внимание уделялось самой идее заявки, а также видению того, как человек собирается реализовать свой подпроект.

«...если человек сообщает, куда потратит деньги... Я понимаю, что это (заявка) еще дорабатывается, то есть, если он случайно на третьем этапе выиграет, то с ним все равно обработают его заявку, он будет с менторами, с тренерами работать. Поэтому акцент был больше на идею, и как люди могут изобрести что-то» (2017–2020 гг., представитель оценочной комиссии, г. Нур-Султан).

Следующая проблема, которая затрудняла процесс подачи заявок для бенефициаров, – это **недоступность средств ИКТ, интернет-соединения и мобильной связи**. Как отмечают координаторы, эта проблема продолжалась из года в год – участники из сел не могли подать заявку из-за слабого Интернета. Чтобы отправить заявку и затем дополнить ее, они выезжали в райцентр. Учитывая удаленность некоторых сел, трех дней не хватало, чтобы бенефициары внесли изменения в заявку.

«Потом, когда они подают заявку, с момента поступления у нас сразу же начинается технический отбор. И на техническом отборе мы всегда отправляем заявку участнику на доработку [...]. И вот вы представляете, да? Вот у участника нет Интернета, для того чтобы зарегистрироваться, подать заявку, он выехал в районный центр, потом уехал. Если ему пришло сообщение через неделю или две, что нужно доработать, ему нужно опять выезжать в районный центр и дорабатывать» (представитель Координационного агентства).

Аналогичная проблема возникала из-за отсутствия мобильной связи в регионах. Жители некоторых сел не получали своевременно SMS-уведомления от организаторов, соответственно лишались возможности дальнейшего участия в Проекте.

3.4. Образовательный компонент

Основные характеристики

Образовательные мероприятия были одним из самых крупных подкомпонентов Проекта. Основная цель – обучение бенефициаров жизненно важным навыкам и навыкам управления проектами.

Можно выделить следующие крупные блоки образовательных мероприятий.

Ориентационные семинары, которые проводились для потенциальных участников и партнеров проекта. Для потенциальных участников проводились однодневные ориентационные семинары с 2017 по 2019 год.

В ходе семинаров проходили презентации и мини-тренинги по подкомпонентам Zhas Project, включая презентацию Проекта, условия участия и разъяснения касательно грантовой программы. В 2018 году семинары начали фокусироваться на отработке навыков потенциальных бенефициаров. Всего за 2017–2019 годы было проведено 620 семинаров с участием 168 тренеров и 14 322 участников. В 2020 году ориентационные семинары не проводились, информационные сессии проходили в прямом эфире в Instagram, а инструкции по разработке заявки были размещены на сайте Проекта.

Для максимального охвата бенефициаров тренингами был разработан концепт **каскадного обучения**, когда авторы образовательных программ обучали менторов, а менторы проводили тренинги для бенефициаров.

Основная образовательная программа проходила в три этапа.

Первый этап – обучение жизненно важным навыкам и навыкам управления проектами.

Второй этап – ежемесячные встречи менторов с бенефициарами для поддержки реализации подпроектов.

Третий этап – продвинутое обучение, направленное на поддержку дальнейшего развития подпроектов. С 2018 года программа продвинутого обучения также начала включать темы маркетинга, социального предпринимательства, правовые и финансовые основы бизнеса.

Кроме очного обучения у бенефициаров и менторов была возможность пройти обучение удаленно через платформу <http://lifeskills.kz/>. Онлайн-обучение могли пройти только те, у кого были веские причины не посещать офлайн-тренинги (болезнь, беременность, инвалидность, форс-мажорные обстоятельства).

В 2020 году вследствие введения карантинных ограничений все участники проходили обучение в онлайн-формате.

Результаты и достижения

При оценке результативности образовательного подкомпонента в рамках Проекта ценным ориентиром служит **уровень удовлетворенности бенефициаров**.

Исследование показывает, что представители целевой группы высоко оценивают как сами обучающие мероприятия, так и их отдельные элементы.

- По итогам опроса бенефициаров 94% респондентов сообщили, что после Zhas Project им пригодились полученные навыки и знания. 60,5% опрошенных отвечали, что часто делятся с другими людьми этими знаниями и опытом.
- 97,3% опрошенных удовлетворены работой менторов, 93,8% – тренеров.
- Больше всего Проект помог улучшить навыки бенефициаров в финансовом и бухгалтерском учете, в управлении и координации проектов и в разработке бизнес-планов.

Глубинные интервью и фокус-группы показали, что совместные тренинги помогли бенефициарам найти единомышленников и друзей, с которыми они поддерживают отношения (это не относится к участникам онлайн-тренингов в 2020 году).

Другим важным итогом обучения региональные координаторы считают **повышение финансовой грамотности бенефициаров**. В самом начале обучения у участников были нулевые знания в бухгалтерии, отчетности, а также управлении финансами.

Региональные координаторы также дали высокую оценку тренингам с точки зрения содержания курсов, квалификации тренеров. Особо подчеркивалось, что были использованы эффективные формы групповой работы и игровые элементы в обучении. Также отмечали **мотивационную направленность тренингов** Zhas Project. На фоне обучающих мероприятий НПП «Атамекен», тренинги Zhas Project выгодно отличались.

«Я не критикую, но в рамках Бизнес Бастау мы можем научить, как расписать бизнес-план, идею и т. д. А с мотивацией кто будет работать? У нас вся проблема по Казахстану – не развивается предпринимательство, потому что нет такого устоявшегося мотива. Этот проект работал именно с мотивацией» (региональный координатор, Павлодарская область, 2017 г.).

Одним из достижений образовательного компонента можно считать **формирование института менторства**. Как справедливо отмечают представители Всемирного банка: «Проект на пустом месте с нуля создавал институт менторства».

Общим для всех стейкхолдеров является мнение, что менторство – это обязательный и неотъемлемый инструмент работы с уязвимой молодежью. При этом есть понимание, что разные команды имели разные потребности в менторстве. Для активных и инициативных команд достаточно было бы доступа к отраслевым консультантам, но неорганизованной молодежи требуется полноценная поддержка ментора/учителя/куратора.

«...ряд проектов, где молодежь неорганизованная, еще не знает, как вести и реализовать проект, там менторская поддержка нужна, и, я считаю, что из нашего пула менторов были жалобы, но был соблюден такой баланс между ментором, учителем и куратором... Мне кажется, без менторов было бы сложнее реализовать проект» (представитель Всемирного банка).

По итогам глубинных интервью большую помощь бенефициарам оказывали менторы, которые не только консультировали по процедурным вопросам, но и становились ролевыми моделями для молодежи, выступали арбитрами в спорах внутри команд.

Эксперты подчеркивали, что институт менторства ранее не был широко распространен в молодежной политике Казахстана. Создав пул менторов во всех регионах страны, сегодня требуется поддерживать это сообщество на благо местных сообществ, «чтобы класс людей с интересом, со способностями, возможностями менторов появился и постоянно продолжал свою деятельность» (представитель Всемирного банка).

Таким образом, **менторы стали непрямыми бенефициарами Проекта**. Некоторые менторы впоследствии переквалифицировались в бизнес-тренеров, коучей. Для других Zhas Project открыл новые карьерные перспективы, в том числе в других институтах развития. Менторы из числа педагогических работников усилили свои профессиональные компетенции. Судя по глубинным интервью, после участия в программе возросла вовлеченность менторов в жизнь местных сообществ.

«Ментор в Карагандинской области после нашего проекта настолько загорелся этой работой, что пошел учиться на психолога. И он ушел работать в чисто социальную сферу, он был экономистом вообще. И в 2018 году мы его пригласили как бизнес-тренера, и я просто видела своими глазами, насколько человек из ментора, человека, который поддерживал группу, вырос в мастер-тренера, который способен обучать менторов. И вот этот человек, он до сих пор приезжает на наши форумы, участвует в конференциях. Он говорит: «Zhas Project – это настолько классный проект!» (представитель Координационного агентства).

Сложности при реализации

Как следует из глубинных интервью, главным минусом образовательного компонента была его **слабая чувствительность к потребностям бенефициаров**. Обучающие мероприятия разрабатывались по единому стандарту и ориентировались на среднего участника. В то время как представители целевой группы отличались как по уровню подготовки, так и потребностями в получении знаний.

Ниже описан один из часто встречаемых кейсов, когда бенефициары нуждались в консультации отраслевых специалистов, чтобы запустить и поддерживать деятельность в рамках своих подпроектов, а менторы не могли ничем помочь.

«И у нас еще выиграли ребята по курам-несушкам. Ребята не могли найти кур, потому что это была зима. Потом они не могли найти место. Если нашли, температура неподходящая. Ставили в печку, грели... По курам-несушкам..., оказывается, у них не должно быть жарко, должно быть много места, оказывается, они не любят тесноту. Ребята купили кур-несушек, получается. [А] они, по-моему, несутся только один сезон хорошо. А им кто-то продал уже второй сорт. То есть нужны были эксперты, которые бы им сказали: «Ребята, вот это не пойдет, вот здесь нужно то-то или это» (СКО, Новоишимский район, МРЦ, 2018).

Решением этой ситуации могло бы быть прикрепление ментора, который бы разбирался в сельском хозяйстве: *«Получается, при подготовке проекта они риски не рассчитали. То есть все, что связано с животноводством, надо было закрепить за ними не просто ментора, а который, например, именно бы разбирался в сельском хозяйстве, в животноводстве» (СКО, Новоишимский район, МРЦ, 2018).*

Другая проблема с содержанием обучения – это **недостаток практических занятий**. В ходе глубинных интервью бенефициары признавались, что были мало подготовлены к реализации конкретных подпроектов, нуждались в менторах, имеющих опыт в этой сфере. Вместо теории они бы лучше поговорили с тем, у кого есть действующий бизнес по выбранному направлению.

В этой связи в ходе интервью часто звучали мнения, что образовательный компонент требуется сделать более **гибким и ориентированным на потребности и уровень подготовки бенефициаров**. Например, рекомендовали на этапе отбора выявлять уровень навыков бенефициара и предлагать дифференцированные образовательные программы.

«Обучение я бы сделала более индивидуализированным, то есть нет смысла пропускать всех, делить на модули, например, emotional intelligence, project management, модуль именно по техническим навыкам, которые необходимы для реализации самого проекта, как отчитываться самому, как работать с координаторами» (представитель Всемирного банка).

В некоторых случаях внешние эксперты предлагали **увеличить срок обучения и углубить преподавание важных тем**.

«Обучение ребят не отработано. Я считаю, что за три дня не научим. У них потом было очень много вопросов. Я уже не помню, с какими вопросами мы сталкивались. Те же по финансовым отчетам. Мне пришлось потом сорок раз [...], и самой вникать» (СКО, Новоишимский район, МРЦ, 2018).

Звучали предложения усилить **инклюзивность образовательного компонента**, в особенности для казахоязычных бенефициаров.

«Единственное, что я бы еще отработала казахскую версию и отработала версию для разного рода инвалидностей. То есть у нас не всегда были адаптированы для глухих, для слепых, вот эти моменты. Их хоть и маленький процент, но хотелось бы их доработать в онлайн-доступе, чтобы максимально все себя чувствовали комфортно в данном проекте» (представитель Координационного агентства).

3.5. Грантовый подкомпонент: реализация социальных подпроектов как life-learning

Основные характеристики

Грантовый подкомпонент – это ключевой элемент всего Проекта. Его суть заключалась в предоставлении бенефициарам грантов для реализации социальных подпроектов. Предполагалось, что именно так молодые люди получают возможность принимать участие в жизни местного сообщества и обучаться общественно полезной деятельности.

Основной механизм грантовой поддержки – это **финансирование подпроектов молодежных инициативных групп** до 1 млн тенге на реализацию социального подпроекта со сроком 5 месяцев (2017 и 2020 годы) или 6 месяцев (2018 и 2019 годы). Деньги шли 2 траншами по 50% (в 2017 году – 3). Выплаты проводились при условии предоставления ежемесячных, промежуточных и финальных отчетов.

Также выплачивалась социальная стипендия в размере 60 тысяч тенге для выпускников вузов и 40 тысяч тенге для выпускников организаций ТиПО и школ в период реализации Проекта. Стипендию платили при условии участия в ежемесячных встречах с ментором, предоставления ежемесячных отчетов и прохождения тренингов.

Каждая команда ежемесячно сдавала отчеты о ходе реализации своих подпроектов через CRM систему на сайте Проекта. Отчет включал в себя фотоотчет о ходе работы и финансовый отчет. Бенефициары не должны были получать прибыль от реализации подпроектов, услуги или товары для целевой аудитории должны были предоставляться бесплатно.

Еще один механизм грантовой программы – это **принимающие организации или институциональные бенефициары**, которые отбирались на конкурсной основе среди местных неправительственных организаций.

Их основной задачей было участие в информировании, подача подпроектных заявок от молодых людей, помощь в формировании команды и организация работы по подпроекту.

Одна принимающая организация могла вести не более 7 подпроектов. Для принимающих организаций было предусмотрено покрытие накладных расходов в размере до 15% от суммы договора гранта по каждому подпроекту. Предполагалось, что участие принимающих организаций позволит усилить институты гражданского общества в регионах.

Всего за время действия Проекта на включение в группу принимающих организаций претендовало 239 НПО, отбор прошли 129 из них. Договоры гранта были заключены с 98 организациями из числа прошедших отбор.

Результаты и достижения

Формальным показателем результативности данного подкомпонента служит **доля бенефициаров, завершивших все этапы Проекта**. Согласно отчетам КА, успешно прошли все этапы 2 668 команд из 2 989, что составляет 89,3%. Получается, что только 10% участников не смогли завершить Проект (в основном из-за личных обстоятельств, нарушения условий договора), что весьма позитивный показатель.

Дополнительно результативность грантовой поддержки бенефициаров можно измерить по следующим направлениям:

Первое – это **вовлеченность/участие бенефициаров в жизни сообщества**.

По итогам массового опроса более 30% бенефициаров часто участвуют в тех или иных общественных мероприятиях. Наиболее популярны среди выпускников Zhas Project благотворительность, субботники, спортивные игры и волонтерство. Половина респондентов ответила, что участвуют в решении проблем их населенных пунктов.

Бенефициары Проекты демонстрируют относительно высокий уровень базового доверия. 39% опрошенных считают, что большинству людей можно доверять. В последнюю волну World Value Survey (2018 г.) так считали только 25% молодых казахстанцев. Высокий уровень general trust необходим для функционирования сложных социальных институтов. Вероятно, выпускники Zhas Project благодаря своему опыту реализации социальных инициатив стали более способны к кооперации.

О включении бенефициаров в социальную структуру местных сообществ также говорит расширение связей бенефициаров внутри экосистемы Zhas Project. Бенефициары продолжают общаться с менторами (17%), участниками других команд (27%) и целевой аудиторией своих подпроектов (26%). Наиболее активны в этом бенефициары, продолжающие свои подпроекты. Учитывая, что дизайн ZhasProject не предусматривал системного стимулирования коммуникаций между разными командами, особенно после завершения программы, такая самоорганизация говорит об активном нетворкинге среди бенефициаров.

Второй показатель – это **развитие жизненных навыков**. По итогам опроса 94,6% бенефициаров отмечают практическую значимость знаний и навыков, приобретенных благодаря Zhas Project. 60,5% выпускников программы рассказывали, что активно и часто делятся этими знаниями с окружающими, что делает бенефициаров агентами изменений на уровне комьюнити. 20,9% выпускников программы запускали новые бизнесы или социальные проекты, используя полученные навыки и знания.

Как отмечали внешние эксперты, в ходе работы над подпроектами бенефициары улучшили свои коммуникативные навыки и завели полезные знакомства. Кроме того, за счет реализации подпроектов они приобрели ценный опыт в создании бизнеса с нуля:

«Самое главное, приобрели опыт. Даже если не получилось каждому открыть индивидуальное предприятие, желающим заниматься делом сделали предпосылки и создали возможности. Например, в отдаленных районах, где не было хлебопекарен, помогли открыть 3–4 молодым людям производство. Есть примеры, когда в сельской местности открыли фитнес-залы» (2018, УВП, ВКО).

Также в ходе интервью неоднократно подчеркивалось, каким вдохновляющим стал Проект для выпускников Zhas Project. Для многих Проект стал уникальным опытом, открыл новые карьерные перспективы и дал возможность поверить в собственные силы.

«Когда мы делали итоговое мероприятие, я видела в зале триста «горящих сердец». А вначале это были триста – пятьсот неуверенных, растерянных и даже не верящих в это событие людей» (региональный координатор, Актюбинская область, 2018 год).

В ходе интервью участники делились историями успеха разных молодых людей, которые после Проекта добились карьерных и профессиональных высот.

«Zhas Project давал им дополнительную веру в себя. Например, у меня есть знакомый друг. Он принимал участие с северного Казахстана, ему на тот момент было двадцать девять лет. Он ощущал себя на тот момент стариком, типа «да ну, не буду подавать, зачем позориться с молодежью». Я его уговаривала «давай подай, попробуй». На тот момент как раз так случилось, что его уволили с работы с госслужбы, и он долго не мог никуда устроиться. И он решил подать проект про школу пожарного. После этого проекта он не продолжал именно школу пожарного. Но он использовал все оборудование для последующих своих проектов. Потом он выиграл Бизнес Бастау проект... Сейчас он такой удачливый бизнесмен» (представитель Координационного агентства).

Третьим показателем можно обозначить **воздействие Проекта на наиболее уязвимые группы молодежи**. Согласно результатам опроса, 2/3 бенефициаров, относившихся к категории NEET, на момент проведения опроса работали или продолжали образование. Продолжают свои подпроекты 36,6% респондентов из категории NEET.

Во время глубинных интервью представители уязвимой молодежи сообщали, что благодаря участию в Проекте смогли улучшить свои навыки общения и приобрели уверенность в собственных силах.

«Я всегда думал, что не могу контактировать с людьми, потому что всегда сидел дома. На этом тренинге я научился взаимодействовать с людьми, управлять своим проектом. Я понял, что иногда нужно показывать свой характер» (муж., 30, Алматинская область, 2 группа инвалидности).

Среди других полезных навыков были названы публичные выступления, умение презентовать и продвигать свои идеи. Участники интервью рассказывали о кейсах, когда после Проекта лица с инвалидностью обращались в другие фонды и получали поддержку, чтобы реализовать свои подпроекты.

При этом, как считают представители Координационного агентства, ребята с инвалидностью более ответственно подходили к своим задачам и больше ценили предоставленные Проектом возможности.

«В целом по жизни им дано такое свойство ценить то, что есть, поэтому они больше принимали Zhas Project как реальную возможность для старта, начала бизнеса. Потому что эти ребята открывали в основном то, что им реально нравится делать, то что планируют делать» (представитель Координационного агентства).

Неоднократно подчеркивалось позитивное воздействие Проекта на молодых женщин, которые сидели дома и воспитывали детей. В частности, описывались случаи, когда женщины преодолевали сопротивление со стороны мужа или свекрови, чтобы принять участие в Проекте. Затем, когда добивались успеха, получали признание со стороны своих родственников.

«У нас было очень много декретниц-мамочек. Те, кто дома без работы. Те, кто пек тортики, вязал. Несмотря на те случаи, когда мужа запрещали приезжать на обучение и так далее. Большинство случаев это успешные мамочки, когда они полностью реализовались. Опять же заставили поверить мужей, свекровок, в силу менталитета особенно в южных регионах, они действительно занимаются полезным и важным, и при этом получают доход, 40 или 60 тысяч ежемесячно получают. Это тоже независимость экономическая» (представитель Координационного агентства).

Сложности при реализации

При оценке результатов грантовой поддержки внешние эксперты часто ссылались на **устойчивость подпроектов**. В особенности представители местных органов власти называли устойчивость в качестве главного показателя успешности всего Проекта.

Однако, как известно, Zhas Project не ставил перед собой цель по созданию устойчивых бизнес-проектов по итогам грантовой поддержки. Скорее это рассматривалось как один из возможных бонусов. Результаты массового опроса свидетельствуют, что значительное число подпроектов сохраняет устойчивость после завершения поддержки. Так, 31% опрошенных выпускников программы сообщили, что продолжают свои подпроекты. При этом около четверти из них продолжают часть услуг оказывать бесплатно для целевой аудитории. Среди бенефициаров из числа уязвимой молодежи подпроекты продолжают 34%.

Однако существует мнение, что при должном внимании к этому вопросу, можно было бы добиться большей устойчивости подпроектов и тем самым усилить позитивный эффект Проекта (в частности, речь шла про постпроектную поддержку – об этом в следующем разделе).

Часть стейкхолдеров выражала мнение, что запрет на получение прибыли помешал дальнейшей устойчивости подпроектов, так как бенефициары не успели научиться работать на коммерческой основе.

Следующий проблемный момент подкомпонента – это **роль принимающих организаций в реализации грантовой программы**. Как считают участники исследования, результаты этого механизма не оправдали первоначальных ожиданий. По задумке организаторов, НПО должны были предоставлять свои организационные ресурсы участникам и поддерживать их в процессе работы над подпроектом. Ожидалось, что больше половины молодежи будут подавать заявки через эти организации. Но на деле оказалось, что только 1/10 часть заявок были получены через них.

Слабую работу принимающих организаций эксперты объясняют следующими причинами:

Во-первых, местные НПО не обладали необходимым символическим капиталом, молодые люди были слабо информированы об их деятельности.

Во-вторых, принимающие организации представляли собой небольшие НПО со слабым уровнем институционального развития. У них не было волонтерской сети, а в команде было всего несколько человек. Соответственно, задача по широкому охвату уязвимой молодежи была для них труднодостижимой.

В-третьих, сами бенефициары с недоверием относились к передаче управления подпроектов в руки других людей. И иногда это недоверие было оправдано, так как некоторые принимающие организации злоупотребляли своими полномочиями. Например, были случаи, когда принимающая организация пыталась *«диктовать свои правила, сменить состав команды»*, так как *«хотели своих знакомых взять и в состав команды включить»*. Также сыграло свою роль то, что бенефициаров *«не устраивает, что принимающая организация руководит всеми деньгами, ... и деньги падают на ее счет»* (представитель Координационного агентства).

3.6. Механизм обратной связи и решения проблем

Основные характеристики

Механизм обратной связи и разрешения проблем (далее – МОСРП) создавался, чтобы оперативно совершенствовать процедуры и механизмы Проекта с учетом опыта всех участников в реальном времени.

Механизм включал в себя два направления:

1) Контакт-центр для сбора и обработки обращений и жалоб

Контакт-центр использовал несколько каналов связи: (1) бесплатная горячая линия, (2) социальные сети (Facebook, «ВКонтакте», Instagram), (3) электронная почта (4) регулярная почта для письменных обращений, (5) WhatsApp-чат.

Была разработана цветовая схема кодировки поступивших обращений в зависимости от характера сообщений.

Для качественного взаимодействия и оперативного решения задач и консультирования в каждом регионе был создан Whatsapp-чат менторов, куда входили координаторы менторов, специалисты Координационного агентства и региональные менеджеры по обучению (по желанию – региональные координаторы).

2) Аналитическое сопровождение Проекта

Проводились регулярные онлайн и телефонные опросы бенефициаров, глубинные интервью и фокус-группы. На основе проведенных опросов рассчитывалась часть целевых индикаторов Проекта

Результаты и достижения

Эксперты называли созданный механизм обратной связи одним из главных достижений Проекта. Координационное агентство методом проб и ошибок создало эффективный механизм, который обеспечивал **необходимую коммуникацию между центром управления и ситуацией на местах**.

Показателем результативности механизма служит количество обращений со стороны бенефициаров. За 4 года реализации Проекта было получено и обработано свыше 110 тысяч обращений. Наиболее популярные каналы – телефонная горячая линия и WhatsApp-чат.

Контакт-центр круглосуточно обеспечивал поддержку бенефициарам по широкому спектру вопросов. Бенефициары демонстрируют высокие оценки колл-центра. Опрос показал, что 90% опрошенных бенефициаров в той или иной мере удовлетворены работой колл-центра. В ходе глубинных интервью и фокус-групп бенефициары рассказывали, что регулярно консультировались в контакт-центре.

С 2017 по 2020 год Координационным агентством было принято и обработано 19 жалоб красного цветового кода. Эти жалобы касались непосредственно нарушений законов РК, например, мошенничество, вымогательство или коррупция. В большинстве случаев, у заявителей отсутствовали доказательства, подтверждающие их заявления. Специалисты Координационного агентства проводили служебные проверки по таким обращениям.

За время Проекта данный механизм полностью оправдал ожидания со стороны управленческой команды. Эксперты отмечают, что в Казахстане, к сожалению, не уделяется должного внимания системе обратной связи, особенно при реализации социальных проектов. На примере МОСРП удалось доказать, что такая система нужна *«как воздух»*.

Во время интервью участники называли ряд преимуществ данного механизма.

Во-первых, функционирование механизма обеспечивало **защиту прав бенефициаров**, которые знали, куда обратиться в случае возникновения проблем. Как отмечают

представители ГУП, участники неоднократно обращались, чтобы сообщить о нарушениях и давлении со стороны акиматов.

«Они говорили, что есть какие-то коррупционные моменты. Кто-то из акимата, по их словам, вмешивается в гранты, вынуждает часть их стипендии отдавать, грозит, что лишит их ее вообще. Такие моменты были, они зафиксированные, это не секрет. Мы все эти моменты потом рассматривали на комиссиях Министерства образования» (представитель Группы управления проектом).

Во-вторых, получая обратную связь в реальном времени, Координационное агентство эффективно **совершенствовало внутренние процедуры**. Благодаря этой информации можно понять правильность тех или иных решений и инструментов, которые используются в Проекте.

В-третьих, МОСРП обеспечил **прозрачность Проекта и эффективную коммуникацию с внешней средой**. Контакт-центр работал не только с бенефициарами, но и с потенциальными заявителями, целевой аудиторией подпроектов и жителями регионов присутствия Проекта. Возможность быть услышанными помогла усилить доверие бенефициаров к Проекту.

Проблемные моменты

Главной претензией к МОСРП был **конфликт интересов**. По мнению некоторых участников интервью, этот механизм следовало вывести из структуры Координационного агентства, так как часть поступивших жалоб касалась непосредственно работников самого КА, которые сами же работали над обработкой поступивших жалоб. В этой связи сами представители КА предлагают, чтобы этой работой занималась независимая организация.

Еще одна причина отделить МОСРП – сотрудники агентства не имели компетенций по разрешению проблем красного цветового кода. Координационное агентство не имело полномочий проводить расследования по фактам вымогательства или коррупции.

«Помню, что жалоба приходила на сотрудника акимата, он собирает стипендии за то, что написал проекты. Сложность была в том, что когда ты спрашиваешь у этих ребят, они отрицают. То есть кто-то анонимно подал жалобу, и ты знаешь, что точно «да», если кто-то подал, наверное «да». И ты начинаешь спрашивать «просил ли кто-то деньги», а они начинают покрывать этого человека. И ты начинаешь понимать, что такая ментальность, ребятам проще отдать половину своей стипендии... С жалобами ты не можешь доказать, потому что не орган доказывающий, не полиция, не милиция, не можешь что-то предъявить официально... В силу того, что это маленькое село, и завтра ты наступишь на кого-то, тебе потом там жить. Мы уедем, а человеку там жить, и это общественное порицание, уят болады и так далее» (представитель Координационного агентства).

Из-за оперативного характера функционирования МОСРП **не в полной мере был реализован аналитический компонент Проекта**. Исследования проводились разными исследовательскими структурами, цель проведенных исследований заключалась в быстрой корректировке механизмов Проекта.

Под вопросом эффективность инструмента оценки влияния Проекта на бенефициаров посредством опроса. В частности, стейкхолдеры задавались вопросом, насколько валидна самооценка навыков самими бенефициарами, и как интерпретировать видимое снижение оценок по сложным навыкам вроде финансового учета. Опросник также не измерял изменений в ценностных установках бенефициаров, благодаря которым молодые люди имели внутреннюю мотивацию продолжить работу на благо комьюнити уже без грантовой поддержки.

3.7. Послепроектное сопровождение и поддержка бенефициаров

Описание проблемы

Грантовая и консультационная помощь бенефициарам в рамках Zhas Project была рассчитана только на период их участия в Проекте. При этом в дизайне Проекта была предусмотрена работа КА с выпускниками Проекта через отслеживание их вовлеченности в жизнь местного сообщества. Однако, как показало исследование, такая работа с бенефициарами не проводилась, и в настоящий момент сообщества выпускников Zhas Project не существует. Исключение составляют отдельные регионы, где бывшие участники объединились в небольшие группы для неформального общения (в основном, это онлайн-сообщества).

Также исследование показало, что отсутствие постпроектной поддержки воспринимается одним из главных недостатков Zhas Project. Региональные координаторы, представители госорганов и МРЦ сообщили, что после завершения Проекта к ним был шквал обращений со стороны участников с просьбой оказать дальнейшую поддержку.

«Трудности были с тем, что, когда завершался проект, а ребята привыкли уже к проекту. Дальше самим уже нужно двигаться... Помню, обращались: «А нам что теперь делать, будет ли продолжение проекта? Как так, почему же нет продолжения? Это должно быть обязательно, у нас такие хорошие результаты» (региональный координатор, Павлодарская область, 2017).

«Я же говорю, только привыкли, только научились, даже звонить и разговаривать не умели в начале, даже первые пошли навыки, потом бах, сразу так отрезали, и они остались один на один со своими проблемами» (региональный координатор, Кызылординская область, 2018 год).

На уровне Группы управления проектом также есть понимание, что работа с выпускниками Проекта не налажена. После завершения активной фазы Zhas Project теряется контакт с участниками, а база данных участников не обновляется. Из-за этого нет возможности провести оценку воздействия Проекта на местах.

«После реализации проекта у нас, как бы немного хромает работа с выпускниками нашего проекта. Они либо просто меняют номера. Я считаю, что после реализации проектов, можно было бы в регионах вести какую-то базу данных, например, выпускников Zhas Project, которые, например, по окончании проекта до сих пор реализуют уже самостоятельно» (представитель Группы управления проектом).

Основные запросы выпускников Проекта были связаны с получением финансовой поддержки для дальнейшей реализации своих начинаний. В особенности это было актуально для кейсов, которые не могли рассчитывать на платежеспособный спрос в своих районах. Региональные координаторы приводят примеры, когда многообещающие подпроекты на местах закрывались из-за невозможности оплачивать аренду или временно-го/сезонного снижения спроса.

«Интеллектуальные проекты не смогли продолжить. Например, если человек закупил минипекарню, может быть, он еще работает. А проекты, как образовательные центры, репетиторские центры, их же сложно поддерживать, мы же услуги оказывали безвозмездно, они же были не платные. Эти проекты работали на бесплатной основе. Когда проект закончился, они же не хотят далее получать данные услуги платно, потому что, они были в целевой группе бесплатно. Этим центрам продолжать далее было труднее без поддержки» (региональный координатор, Актюбинская область, 2018 год).

«Был проект с изделиями из дерева. Там этот молодой человек выступал в Астане в форуме. Почему бы не дать такому молодому человеку на развитие до пяти миллионов. Естественно, он испытывал далее трудности с покупкой материалов, арендой места. Правительство не дорабатывает такие проекты, они постоянно вливают большие деньги. Они не добились того, чего добился «Zhas Project» за год. Они не разбудили желание в людях верить и работать» (региональный координатор, Актюбинская область, 2018 год).

Глубинные интервью с бенефициарами свидетельствуют, что у выпускников не было понимания, как обеспечить устойчивость своего дела без поддержки со стороны грантодателей. Помимо короткого горизонта планирования, им не хватало элементарных знаний по выбранному направлению.

«В селе Баянды реализовали проект козоводство, тем самым, выиграли один миллион тенге. В течение шести месяцев мы доили коз и бесплатно раздавали малоимущим семьям. Ежемесячно сдавали отчеты, даже не думали о своей выгоде. Мы помогли нуждающимся семьям. В ноябре подошел к концу срок аренды за козлятник, коз притащили к себе домой. Мы неправильно за ними ухаживали в домашних условиях, некоторые погибли, остальных зарезали и раздали» (представитель бенефициаров, муж., 28 лет, Мангистауская область, имеет инвалидность 2 группы).

Варианты решения

Учитывая запросы со стороны бенефициаров, местные власти или координаторы по мере возможностей пытались им организовать поддержку. Некоторые акиматы проводили встречи с выпускниками Проекта, помогали им найти новые источники финансирования. Например, в Жамбылской области представители Управления молодежной политики направили участников Zhas Project на другие проекты, реализуемые в рамках госпрограмм. В одном из регионов координаторы после завершения Проекта консультировали бенефициаров.

«Да, в последние 2-3 года мы пытаемся по возможности помочь их делу. Например, пройти с такими проектами в НПП «Атамекен» или поддержать. На сегодняшний день мы занимаемся такой работой. У нас есть организация «Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства», который дает возможность открытия своего дела в сфере сельского хозяйства. Сейчас мы по договоренности с ними направляем молодежь с каждого района к ним. Мы сопровождаем весь путь: они (молодежь) должны собрать все необходимые документы, получают все разрешения и сдают все это в Фонд финансовой поддержки сельского хозяйства» (представитель Управления молодежной политики, г.Тараз).

Однако такая работа, как следует из глубинных интервью, носила бессистемный характер и во многом зависела от инициатив местных органов власти. По мнению представителей госорганов, отсутствие постподдержки бенефициаров связано с размытостью целеполагания Zhas Project. Если бы изначально устойчивость подпроектов стала бы одной из ключевых показателей, то организаторы предусмотрели бы оказание системной помощи и после завершения Проекта.

Таким образом, по мнению разных стейкхолдеров, при всех своих преимуществах Zhas Project обеспечивал лишь краткосрочную поддержку уязвимой молодежи. В течение года бенефициары не успевали сформировать навыки, которые позволили бы им вести устойчивую деятельность по выбранному направлению.

«Но самое такое, на мой взгляд, болезненное было для ребят – все смотрели на них, как будто они получили деньги, как будто они бизнесмены, как будто они уже предприниматели. А все-таки они еще нуждались в опеке, поддержке государства. Как «Атамекен» поддерживает предпринимателей» (региональный координатор, Актыбинская область, 2018 год).

Учитывая востребованность такой поддержки, эксперты предложили предусмотреть в дизайне Проекта отдельный компонент по сопровождению выпускников на протяжении минимум 1 года. В этот компонент нужно включить информационную, юридическую и консультационную поддержку для тех, кто решил продолжить свою деятельность в качестве бизнес-проекта или социального предпринимательства.

• ГЛАВА 4. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДАЛЬНЕЙШЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА И ЕГО КОМПОНЕНТОВ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ РК

4.1. Адаптация и усовершенствование основных компонентов Проекта

Управление проектом

Процессы администрирования Проекта в настоящий момент сложились в действующую систему управления. Эта система включает в себя несколько управленческих звеньев (ВБ, МОН РК и ГУП), а также координирующую структуру с сетью региональных представительств.

Взаимодействие всех вовлеченных сторон прошло «обкатку» за время существования Проекта. В первые раунды были сложности в плане согласования видения, правил и стандартов. Но они не носили критического характера и разрешались путем диалога между менеджерами ГУП, КА и кураторами со стороны МОН РК и ВБ.

У управленческой группы сформировались устойчивые связи и доверительные отношения со стейкхолдерами Проекта. Сформировалась широкая партнерская сеть с МИО, МРЦ, принимающими организациями и пулом менторов, тренеров. Использование потенциала этой сети стейкхолдеров является одним из главных условий успешной реализации Zhas Project на новом этапе.

С точки зрения дальнейшей реализации Zhas Project одним из ключевых вызовов является передача Проекта под управление Министерству информации и общественного развития РК (МИОР РК) без институциональных потерь.

Для этого рекомендуется разработать комплекс обучающих мероприятий для сотрудников профильной структуры в МИОР РК со стороны ГУП, а также КА при техническом сопровождении ВБ.

Информационно-разъяснительная кампания (ИРК)

Использованный Координационным агентством подход к проведению ИРК показал свою эффективность в условиях кратких сроков пребывания проектной команды в отдельных регионах и необходимость собрать достаточное количество заявок от целевых групп Проекта к старту Грантовой программы.

Количество поданных заявок в три раза превысило необходимое. Это позволило Координационному агентству включить в число бенефициаров представителей уязвимых групп: малообеспеченных, молодежь NEET, безработных, жителей сел, поселков и моногородов, женщин, людей с ограниченными возможностями.

Большое влияние на эффективность информационной кампании оказала заинтересованность местных исполнительных органов. Тесное взаимодействие Координационного агентства и местных акиматов помогло быстро мобилизовать ресурсы для вовлечения целевых групп. Но зависимость от активности акиматов стала и слабым местом информационной кампании. Если сельские или городские акиматы не проявили заинтересованности в Проекте, информирование в этих населенных пунктах проваливалось, что сказывалось на количестве поданных заявок.

Учитывая выбранную стратегию, важным каналом информирования о Проекте стало сарафанное радио, в том числе посредством рассылки в мессенджерах. Плюс этого подхода – возможность оперативно собрать заявки. Минус – случайный характер информирования, из-за которого бенефициары воспринимают свое участие как большую удачу. Наиболее информированной оказалась молодежь, имеющая связи с молодежными ресурсными центрами, волонтерским движением, другими молодежными программами, акиматами и учреждениями образования.

К сожалению, в ходе Проекта не проводилось установочных исследований целевой аудитории или массовых репрезентативных опросов для оценки узнаваемости бренда Zhas Project. Невозможно оценить, насколько казахстанцы сегодня информированы о Проекте, какой процент из 3,8 миллиона молодых казахстанцев или 250 тысяч представителей категории NEET³³ знают о Zhas Project.

Хотя и невозможно без дальнейших исследований получить количественные оценки узнаваемости, репутации и доверия Zhas Project, в регионах присутствия сформирован широкий пул неформальных информационных агентов. Это информационные консультанты, менторы, прямые бенефициары и целевая аудитория социальных подпроектов.

Участие НПО (принимающих организаций) в информационно-разъяснительной кампании не оправдало ожиданий. Эксперты связывают это с неразвитостью институтов гражданского общества на местном уровне, их зависимостью от системы госсоцзаказа и отсутствием практики работы с населением. Представители НПО в свою очередь отмечали, что без имеющихся ограничений (не более 7 подпроектов от НПО), их организация могла бы подать больше заявок.

Для дальнейшей реализации компонента в государственной молодежной политике рекомендуется:

- Разработать долгосрочную Стратегию информирования, нацеленную на бенефициаров в любой точке Казахстана в целом, а не только в отдельных регионах. Необходимо информировать граждан в целом, а не ограничиваться узкими целями сбора заявок.
- При разработке новой Стратегии информационной кампании необходимо продвигать позитивный опыт бенефициаров Zhas Project, рассказывая о конкретных социально-значимых или коммерчески успешных подпроектах.
- Использовать цифровые и традиционные СМИ, а также социальные сети в продвижении опыта бенефициаров в различных форматах: интервью, сторителлинг, разбор ошибок, коллаборации с успешными подпроектами и СМИ, подкаст и видеоинтервью.
- Учитывая значимость цифровых СМИ в жизни бенефициаров, целесообразно усилить присутствие в региональных цифровых сообществах, популярных региональных социальных медиааккаунтах.
- В информационной кампании могут быть задействованы бенефициары, менторы и информационные консультанты Проекта.
- В материалах информационной кампании сделать выбор в пользу изображений реальных фото бенефициаров и их подпроектов и отказаться от обезличенных графических изображений и фотостоковых материалов.
- Для популяризации Проекта и повышения доверия включить в обновленную Стратегию взаимодействие с бывшими выпускниками на постоянной основе, используя такие виды, как взаимный пиар аккаунтов действующих подпроектов и/или активных выпускников, гостевые визиты/захват аккаунта Zhas Project, проведение сессии вопросов – ответов онлайн.
- Расширить использование платного продвижения (таргетинг, SEO-оптимизация) аккаунта Проекта в социальных сетях Instagram, Facebook и «ВКонтакте» как один из ключевых компонентов обновленной Стратегии для расширения аудитории и известности бренда. В продвижении использовать как объявления о наборе участников, так и истории успеха бенефициаров Проекта.

³³ «В 2019 году эта доля составила 7,4%, или более 250 тыс. человек». – <https://clck.ru/VPQLU>

Селективный компонент

Случайный отбор подпроектов с установленными параметрами представленности уязвимых групп позволил четко соблюсти границы целевой аудитории и исключить влияние человеческого фактора. Такой механизм отбора помог вовлечь в Проект молодых людей, чьи возможности для самореализации ограничены силу жизненных обстоятельств.

Но как показывают глубинные интервью, из-за отсева потенциально перспективных или социально значимых подпроектов, случайный отбор воспринимался как несправедливый не только потенциальными бенефициарами, но и представителями стейкхолдеров.

Вероятно, в казахстанских реалиях Проект в первую очередь воспринимался как поддержка уязвимых слоев и малого предпринимательства, а образовательная направленность ушла на второй план. Хотя в настоящее время и действуют другие государственные программы помощи малообеспеченным и грантовой поддержки бизнес-инициатив.

Как видно из некоторых глубинных интервью, часть подпроектов предполагала минимальный прямой вклад членов команды. Например, в рамках социальной инициативы бенефициары только закупали оборудование и нанимали работников. Непосредственное участие бенефициаров сводилось к закупкам и подготовке отчетов.

Учитывая, что целью Программы является обучение бенефициаров общественно полезной деятельности, в критерии оценки подпроектов следует включить параметр личного участия бенефициаров в работе на благо сообщества.

Необходимо продумать механизм поддержки перспективных заявок, например, через НПП «Атамекен» или грантовую поддержку от корпоративного сектора. Zhas Project не должен быть единственной возможностью для уязвимой молодежи, нельзя «бросать» молодых людей, отсеянных на этапе рандомизации. Их нужно передавать в более подходящие программы поддержки, направленные на работу с талантами и поддержку предпринимательства или социальных инициатив.

Механизм подачи и доработки заявок через информационный портал не учитывал фактора доступности ИКТ для бенефициаров из отдаленных сел или из малообеспеченных семей. Снизить риски выбытия отобранных бенефициаров можно, четко придерживаясь графика обработки заявок с конкретными датами, чтобы даже не имея сотового телефона, бенефициары знали, в какой конкретно день их заявки будут обработаны и нужно будет проверить их статус, выехав в районный центр, где есть доступ к Интернету.

Учитывая недоступность ИКТ в сельской местности, часть технических проблем могла бы быть решена при адаптации информационного портала для мобильных устройств.

Образовательный компонент

Образовательные мероприятия Проекта получили высокую оценку со стороны бенефициаров. Как содержание обучения, так и тренерский состав соответствовали ожиданиям участников.

В то же время тренинги в рамках Zhas Project оказались слабочувствительными к индивидуальным особенностям обучающихся, их уровню подготовленности. Также не учитывалось, что некоторые подпроекты предполагали дальнейшую коммерциализацию, хотя Zhas Project на практике сочетал социальную составляющую и поддержку предпринимательства.

В этой связи рекомендуется:

1. Усилить практическую сторону обучения, предложив бенефициарам возможность консультироваться с бизнес-экспертами, финансовыми или юридическими консультантами или отраслевыми менторами.

2. Еще один вариант решения проблемы – проводить отбор менторов после отбора заявок, чтобы можно было выбирать менторов с практическим опытом в направлении подпроектов.

3. Расширять менторскую сеть, в том числе среди представителей бизнеса, чтобы перед реализацией Проекта бенефициары не только обучались навыкам управления проектами и коммуникации, но могли получить практический опыт в форме ученичества на работающем предприятии.

4. В качестве отраслевых менторов можно привлечь выпускников Zhas Project с действующими подпроектами.

5. Учитывая совершенно разный уровень подготовки бенефициаров, нужно индивидуализировать обучение. В частности, некоторые бенефициары нуждаются в курсах компьютерной грамотности, а другие – заинтересованы в курсах для начинающих предпринимателей. Для диверсификации образовательной программы целесообразно использовать имеющуюся инфраструктуру. Например, курсы для предпринимателей от НПП «Атамекен» или курсы цифровой грамотности, проходящие в рамках программы «Цифровой Казахстан». Инертность и пассивность уязвимой молодежи, низкий уровень доверия государству, который отмечали эксперты, влияет на информированность молодых людей о подобных образовательных возможностях. Поэтому в программу тренингов было бы полезно включить краткий ориентационный курс о государственной социальной политике.

6. Рассмотреть возможность разрешить бенефициарам тратить на профессиональное обучение определенную часть средств гранта. Это позволило бы снизить риски, связанные с низким образовательным уровнем бенефициаров, и увеличить устойчивость подпроектов. Для этого предлагается внести соответствующие изменения в текст грантовых соглашений с бенефициарами. Данное предложение не требует внесения изменений в законодательство в области грантового финансирования.

Грантовый компонент

Все участники исследования, и бенефициары, и стейкхолдеры признают уникальность Проекта и его новизну для казахстанской молодежной политики. Была сконструирована эффективная система поддержки социальных молодежных инициатив. Бенефициары проявили понимание потребностей местных сообществ и в безопасных условиях при поддержке специалистов имели возможность внести свой вклад в развитие комьюнити.

Благодаря «обучению через действие» бенефициары имели возможность получить ценный практический опыт, обрести полезными деловыми контактами, улучшили жизненные и организаторские навыки, формировали деловую этику. Часть проектов была успешно коммерциализирована, другие бенефициары, поверив в свои силы, запустили новые бизнес-проекты. При этом многие сохранили социальную составляющую своих инициатив, предоставляя часть услуг бесплатно или со скидкой для целевых групп.

После Проекта бенефициары демонстрируют высокий для Казахстана уровень доверия к окружающим, что говорит о потенциальной готовности к горизонтальной кооперации на уровне местных сообществ.

Далее представлен ряд рекомендаций для усиления потенциала Проекта в части поддержки институциональных бенефициаров и вовлечения бенефициаров в жизнь местных сообществ:

1. Целесообразно адаптировать механизм участия принимающих организаций под местные реалии и смягчить регулирование. В частности, убрать ограничение на количество курируемых подпроектов, чтобы активные принимающие организации могли реализовать свой потенциал в полной мере.

2. Необходимо прикреплять к принимающим организациям подпроекты с наиболее высокими рисками отсева.

Выявлять потенциально проблемные подпроекты можно на основе накопленных за 4 года данных об исключенных командах. Система оценки рисков может учитывать социально-демографические параметры команды, направление проекта, техническую сложность реализации, наличие профессионального опыта. Например, если ни у кого из членов команды нет дома компьютера, высока вероятность, что у всех будет низкая цифровая грамотность, а это повышает шансы не сдать вовремя отчет.

Система оценки рисков поможет выявлять подпроекты, которым требуется особая поддержка, увеличить процент успешных проектов и стимулировать обращение в принимающие организации.

3. Учитывая низкий уровень доверия со стороны бенефициаров к принимающим организациям, можно предлагать ограниченное вмешательство, когда НПО не будет напрямую управлять подпроектом, а выступать в качестве консультанта. Для таких подпроектов принимающая организация может заменить ментора, расширив его функционал.

4. Полезным для целей Проекта может стать разработка системы поддержки нетворкинга среди бенефициаров. В нее можно включить мероприятия информационной кампании новых раундов Проекта, где выпускники могли бы не только рассказать о своем опыте, но и вновь встретиться с другими бенефициарами. Кроме того, можно стимулировать создание виртуальных сообществ на портале Zhas Project.kz, где бенефициары могли бы помогать друг другу по процедурным вопросам, накапливая неформальную базу знаний. Для мотивации участия в виртуальном общении можно использовать элементы геймификации, возвращая экспертов среди выпускников и участников Проекта.

5. Рассмотреть возможность разрешить бенефициарам совмещать коммерческую и некоммерческую работу по подпроектам. Это можно сделать в пилотном режиме для части подпроектов и оценить преимущества и риски подхода перед включением в основные механизмы Проекта. Данная рекомендация не подразумевает внесения поправок в действующее законодательство о грантовом финансировании, а также в налоговое законодательство. Достаточно внести соответствующие изменения в текст грантовых соглашений. Бенефициар в рамках своего подпроекта сможет использовать потенциал полученного гранта на развитие коммерческого направления. При этом грант будет использован исключительно на цели, указанные в грантовом соглашении. В случае успешной коммерциализации Проекта расходы, связанные с ведением бизнеса, включая налоги, будут покрываться исключительно из извлеченной прибыли. Если бизнес-инициатива окажется неудачной, не будет прибыли и оборота, подоходный налог платить не нужно. Обязательные платежи ИП, действующего на основе упрощенной декларации (пенсионные, ОСМС и соцстрахование), составят около 10 тысяч тенге в месяц. Эту сумму бенефициары смогут покрывать самостоятельно.

Механизм обратной связи и решения проблем

Разработанный Механизм обратной связи и разрешения проблем, несомненно, имел большое значение в успешности Проекта. Благодаря МОСРП Координационное агентство имело возможность оперативно отслеживать риски, совершенствовать процедуры. Бенефициары получали инструмент контроля над ситуацией, что помогало им защищать собственные права во взаимодействии со стейкхолдерами.

Проблемным моментом является непосредственное подчинение МОСРП Координационному агентству, так как существует конфликт интересов. В условиях действующей структуры Агентство само собирает данные для оценки собственной работы по целевым индикаторам и обрабатывает жалобы на своих же сотрудников.

Из-за оперативного характера функционирования МОСРП не в полной мере был реализован аналитический компонент Проекта. Исследования проводились разными исследовательскими структурами. Цель проведенных исследований заключалась в быстрой корректировке механизмов Проекта. Под вопросом эффективность опросной оценки влияния Проекта на бенефициаров.

В случае адаптации опыта Zhas Project государственной молодежной политикой следует:

1. Сохранить разработанный Механизм обратной связи и разрешения проблем, но вывести его из подчинения Координационному агентству.

2. Отработать алгоритм обработки обращений «красного кода» (коррупция, вымогательство), связанных с правонарушениями.

3. Усилить аналитический подкомпонент Zhas Project, разделив **ситуативные исследования** для оперативного управления и долгосрочное **исследование эффектов** Проекта. Не нужно возлагать эту задачу на Координационное агентство, занятое оперативным управлением процессами, а рассматривать как отдельный компонент Проекта.

Для оценки воздействия Проекта можно предложить анкетирование в несколько последовательных этапов: (1) для всех заявителей еще до проведения отбора, (2) сразу после реализации подпроектов и (3) по прошествии нескольких лет.

Опрос не обязательно должен замерять конкретный уровень навыков бенефициаров, так как самооценка навыков как инструмент проигрывает по эффективности внешнему наблюдению за поведением.

Опросник может быть разработан для оценки ценностей бенефициаров. При этом следует предпочесть апробированные инструменты регулярных кросс-культурных исследований. Такой подход обеспечит сильную теоретическую базу, облегчит интерпретацию полученных данных. На основе компаративистского ценностного исследования можно будет операционализировать цели Проекта, оценивать эффективность подходов и тестировать изменение элементов Проекта.

Сохраняя базовые вопросы анкеты для расчета целевых индикаторов, ежегодно следует дорабатывать опросник, чтобы лучше понимать целевую аудиторию и ее нужды. Учитывая, что в рамках Проекта опросы проводятся через электронный личный кабинет, это значительно удешевляет проведение опросов.

4. При внесении изменений в грантовую программу следует руководствоваться результатами исследований бенефициаров. Например, решая исключить определенное направление социальных подпроектов, нужно предварительно доказать их неэффективность для достижения целей Проекта. Судя по имеющимся данным, исключение направлений ранее проводилось экспертным путем, без оценки результатов и эффектов для бенефициаров, то есть со слабой доказательной базой.

Послепроектное сопровождение и поддержка

Отсутствие послепроектной поддержки бенефициаров выступает одним из главных недостатков Zhas Project. Работа с выпускниками Проекта не налажена. После завершения активной фазы Проекта теряется контакт с участниками, а база данных участников не обновляется.

Региональные координаторы, представители госорганов и МРЦ сообщили, что после завершения Проекта к ним был шквал обращений со стороны участников с просьбой оказать дальнейшую поддержку. Основные запросы выпускников Проекта были связаны с получением финансовой поддержки для дальнейшей реализации своих начинаний. Многообещающие подпроекты на местах закрывались из-за невозможности оплачивать аренду или временного/сезонного снижения спроса.

Также у выпускников не было понимания, как обеспечить устойчивость своего дела без поддержки со стороны грантодателей. Помимо короткого горизонта планирования, им не хватало элементарных знаний по выбранному направлению.

В дальнейшем рекомендуется:

1. Предусмотреть в дизайне Проекта отдельный компонент по сопровождению выпускников на протяжении минимум 1 года. В этот компонент нужно включить информационную, юридическую и консультационную поддержку для тех, кто решил продолжить свою деятельность в качестве бизнес-проекта или социального предпринимательства.

2. В каждом регионе необходимо совместно с местными органами власти разработать план сопровождения бенефициаров с упором на уязвимую молодежь. Исходя из своих возможностей, каждый акимат должен предложить свой пакет помощи для бенефициаров, которые хотят продолжить свою деятельность по выбранному направлению. Это может быть льготная аренда, либо дополнительное финансирование из бюджета акимата. Также нужно вовлекать в финансирование проектов местных меценатов.

3. На уровне центрального координирующего офиса необходимо продолжать вести мониторинг подпроектов на предмет их устойчивости. Исходя из результатов мониторинга, оказывать поддержку наиболее нуждающимся бенефициарам. Предусмотреть возможность увеличения сроков и объемов финансирования в зависимости от специфики подпроекта.

4. Привлекать корпоративный сектор для софинансирования подпроектов. В частности, использовать деньги, которые выделяют градообразующие предприятия местным акиматам в рамках политики по социальной ответственности бизнеса.

4.2. Рекомендации по масштабированию Проекта с учетом потребностей государственной молодежной политики

В декабре 2020 года был утвержден Комплексный план по поддержке молодежи Республики Казахстан на 2021–2025 годы, который содержит все существующие тематические направления, а также новый пункт: Реализация Проекта Zhas Project³⁴. В этом Плане правительство запланировало 1 859 900 тыс. тенге из республиканского бюджета и 169 682 тыс. тенге из местных бюджетов на 2021 год. Однако в 2021 году Проект еще не получил своей реализации, так как расходы не утверждены Парламентом.

В случае утверждения бюджета возникает вопрос о механизме реализации Проекта.

Ниже рассмотрены три варианта реализации Проекта через действующие механизмы государственной политики. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, однако позволяет реализовать Проект с сохранением его основных параметров.

Вариант 1. Реализация Проекта на местах через механизм государственного социального заказа (ГСЗ)

Особенностью Zhas Project является прямое финансирование проектов инициативных групп молодежи. В то время как в рамках действующего бюджетного законодательства и механизмов реализации молодежной политики в Казахстане прямое финансирование незарегистрированных групп молодежи невозможно.

Данный вариант предполагает внедрение механизмов реализации проекта Zhas Project в государственный социальный заказ и реализацию Проекта неправительственными организациями с возможностью заключения индивидуальных договоров.

Для этого требуется включение элемента реализации проекта Zhas Project, указанном в комплексном плане по поддержке молодежи Республики Казахстан на 2021–2025 годы, в список государственных грантов, предоставляемых за счет бюджетных средств.

Вариант не предполагает изменения действующего законодательства в области государственной молодежной политики, законодательства о государственном социальном заказе, грантах и премиях для неправительственных организаций.

При таком подходе каждый орган местной исполнительной власти может в бюджете запланировать средства на реализацию проекта Zhas Project в рамках ежегодно формируемого государственного социального заказа.

Из-за особенностей конкурсных процедур на портале государственных закупок Проект может выиграть любая НПО, не обязательно имеющая опыт работы с Zhas Project. Также есть риск неоправданного снижения цены на этапе конкурса и тем самым снижения качества.

Вариант 2. Централизованная реализация Проекта через механизм грантового финансирования АО «Центр поддержки гражданских инициатив»

Внедрение механизмов реализации проекта Zhas Project в грантовое финансирование АО «Центр поддержки гражданских инициатив» и реализацию Проекта неправительственными организациями с возможностью заключения индивидуальных договоров гражданско-правового характера с молодежью, участниками Проекта.

Данный вариант предполагает включение элемента реализации проекта Zhas Project в указанный комплексный план по поддержке молодежи Республики Казахстан на 2021–2025 годы в ежегодный приказ Министра информации и общественного развития «Об утверждении плана по предоставлению грантов для неправительственных организаций».

³⁴ Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 декабря 2020 года № 918.

Данный вариант не предполагает изменения действующего законодательства в области государственной молодежной политики, законодательства о государственном социальном заказе, грантах и премиях для неправительственных организаций, а также изменений в правилах предоставления грантов и осуществления мониторинга их реализации, на основании которых работает АО «Центр поддержки гражданских инициатив».

Основным преимуществом такого подхода является возможность запланировать крупную сумму бюджетных средств из одного источника для реализации по всей стране и возможность контроля Проекта на центральном уровне на всех этапах проекта.

Однако при выборе данного варианта стоимость Проекта, скорее всего, увеличится за счет повышения административных расходов на управление Проектом.

Механизм реализации проекта Zhas Project при участии ЦПГИ также может предполагать участие НПО в конкурсе на грантовое финансирование на реализацию проекта Zhas Project, что означает аналогичные риски как при госсоцзаказе.

Вариант 3. Гибридный подход с централизованным управлением и реализацией на местах.

Данный вариант предполагает:

А) Создание на базе Министерства информации и общественного развития «Проектного офиса» по реализации проекта Zhas Project. Проектный офис может быть создан специальным приказом Министра информации и общественного развития с целью реализации проекта Zhas Project, указанным в комплексном плане по поддержке молодежи Республики Казахстан на 2021–2025 годы.

Задачами проектного офиса могут быть:

- Разработка концепции и стандартов реализации проекта Zhas Project
- Общая координация деятельности и управление работой при реализации проекта Zhas Project в регионах.

Б) Внедрение механизмов реализации проекта Zhas Project в деятельность молодежных ресурсных центров с возможностью заключения индивидуальных договоров гражданско-правового характера с молодежью, бенефициарами Проекта.

Также необходимо централизованное наделение молодежных ресурсных центров дополнительными полномочиями и расширение круга их задач, связанных с реализацией Zhas Project, указанного в комплексном плане по поддержке молодежи Республики Казахстан на 2021–2025 годы.

В связи с чем рекомендуется внести изменения/дополнения в Приказ Министра информации и общественного развития Республики Казахстан от 19 ноября 2019 года № 444 «Об утверждении типового положения о молодежных ресурсных центрах». А именно, дополнить пункт 13 главы 2 типового положения подпунктом 4 «реализация проекта Zhas Project».

Главное преимущество данного механизма заключается в сохранении текущего дизайна Проекта с управленческим центром и реализацией на местах через координаторов. Кроме того, есть возможность организации прямой работы Проекта на местах с учетом региональных особенностей и накопленного опыта.

Основной риск в том, что МРЦ в институциональном плане пока слабо развиты. У них нет самостоятельного опыта управления такими проектами, как Zhas Project. Кроме того, есть проблема утечки кадров и недостаток квалифицированных специалистов.

Наиболее приемлемым является Вариант 3, предполагающий создание проектного офиса проекта Zhas Project при центральном уполномоченном органе, который будет вести координирующую деятельность по Проекту, такую как разработка процедур и политик Проекта, критериев и механизма отбора бенефициаров; обучение проектных команд на местах; обратная связь и мониторинг реализации Проекта; контроль качества управлением Проекта проектными группами.

Проектными группами по реализации Проекта на местах будут выступать МРЦ, которые будут вооружены процедурами и политиками, пройдут обучение и под контролем проектного офиса реализуют Проект на местах.

• ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За четыре года Zhas Project профинансировал 2,7 тысячи социальных молодежных инициатив, успешно реализованных во всех регионах страны на городском и сельском уровне. Выпускниками Проекта стали 8,9 тысячи молодых людей.

Дизайн Zhas Project разрабатывался с целью создания эффективного инструмента поддержки и обучения уязвимых групп с признанием принципов позитивного развития молодежи.

Его ключевая особенность – признание целевой аудитории как полноценного субъекта, способного генерировать и воплощать социально значимые инициативы, продуктивно работать на благо местных сообществ. При этом четко отслеживается образовательная направленность Проекта, который позволяет бенефициарам разрешать личные трудности, развиваться профессионально, получать бизнес-навыки, формировать деловую этику и учиться заботе через реализацию социальных инициатив.

Наиболее **очевидные достижения Проекта:**

1. Zhas Project помог бенефициарам улучшить свои жизненные ситуации и обрести уверенность в своих силах, поддержал их инициативность. 83,8% бенефициаров сообщили о положительных изменениях в жизни. Каждый пятый бенефициар сменил профессию (19,1%), каждый третий – открыл свой бизнес (33,5%). 22,8% бенефициаров, не учившихся во время Zhas Project, продолжили свое образование. 42,5% респондентов рассказали, что нашли хорошую работу, а 55,6% – что улучшили материальное положение.

2. Для уязвимых групп результаты оказались ощутимее. Две трети респондентов, не работавших и не учившихся во время Zhas Project, к моменту опроса вышли из категории NEET. Четверть NEET-бенефициаров нашли работу в частном секторе (25,5%), четверть – стали предпринимателями (24,8%), каждый восьмой – работает на госслужбе или в бюджетной сфере (12,6%).

На основе этих данных трудно утверждать, что достигнутые молодыми людьми результаты обусловлены именно влиянием Проекта. Но во время глубинных интервью бенефициары с большой благодарностью отзывались о Zhas Project, с гордостью рассказывали о своих реализованных подпроектах и высоко оценивали полученный опыт, отмечая, что знания и навыки помогли им вырасти профессионально.

3. Бенефициары демонстрируют повышенный по казахстанским меркам уровень общего доверия к окружающим, они инициативны и продолжают заботиться об окружающих.

39% опрошенных выпускников Проекта считают, что большинству людей можно доверять. Для сравнения: последняя волна World Value Survey показала, что даже среди казахстанской молодежи (16–29 лет) только 25% готовы довериться окружающим. Высокий уровень доверия необходим для формирования и функционирования гражданских ассоциаций и эффективной социальной кооперации.

На момент проведения опроса около 31,3% респондентов продолжали свой проект, а каждый пятый – пробовал запускать новый бизнес.

При этом часть бенефициаров продолжает оказывать услуги целевой аудитории бесплатно (каждый четвертый бенефициар с устойчивым проектом, или 8,5% от общего числа респондентов) или предлагает им услуги/товары со скидкой (55,6% бенефициаров с устойчивым проектом или действующим бизнесом).

ZhasProject может использоваться как действующий инструмент достижения целей модернизации общественного сознания, развития социальной кооперации и гражданской инициативы на уровне местных сообществ.

В случае включения Zhas Project в систему государственной молодежной политики, Проект может эффективно решать задачи поддержки уязвимой работающей молодежи и молодежи NEET. При этом, в отличие от других форм молодежной политики, Проект имеет реальные измеримые результаты, потенциальный системный эффект на уровне общественного сознания и крепкую методологическую базу. С этой стороны отмечается высокий имиджевый потенциал Проекта для государства.

Особую ценность опыт Zhas Project имеет по следующим причинам:

1. Проект рассчитан на молодежь NEET и работающих малообеспеченных молодых людей. Четкое соблюдение границ целевой аудитории реализовано благодаря адресным методам работы с уязвимой молодежью и случайному отбору заявок с контролем представленности отдельных целевых категорий. Рандомизация как этап отбора помогла снизить влияние человеческого фактора и уравнивать шансы молодых людей, в силу жизненных обстоятельств демонстрирующих сниженный уровень навыков и образования (позитивная дискриминация).

2. Проект имеет сильную образовательную компоненту, обучая жизненно важным навыкам, эффективным коммуникациям, управлению проектами. Практический характер обучения помогает бенефициарам обрести финансовую независимость.

3. Проект стимулирует развитие института менторства для уязвимой молодежи. Вовлечение специалистов по работе с молодежью и представителей бизнеса помогает поддержать местные гражданские инициативы, укрепить социальную коммуникацию и сплотить региональные сообщества.

4. Накопленная за 4 года база знаний и развитая технологическая инфраструктура Проекта позволяет тестировать эффективность различных форм государственной социальной интервенции.

Для эффективного использования всех возможностей Zhas Project следует усилить его **институциональную устойчивость** через включение в систему государственной политики как разноплановый комплексный инструмент:

1. На уровне планирования государственной политики

Для принятия научно обоснованных решений и оценки воздействия Проекта вовлечь в аналитическое сопровождение научно-исследовательские центры с высоким кадровым потенциалом (НИЦ «Молодежь», Высшая школа государственной политики Назарбаев Университета). Участие специализированных исследовательских центров позволит эффективно тестировать различные меры воздействия и принимать научно обоснованные решения о совершенствовании Проекта. Подходы с доказанной эффективностью в дальнейшем можно будет адаптировать в других сферах государственного управления. Созданная в рамках Проекта информационная среда, накопленная база знаний и возможность с небольшими издержками отслеживать реализацию Проекта и влияние на бенефициаров может представлять интерес для научных и образовательных учреждений.

2. На уровне реализации социально-экономической политики

Оформить партнерство с государственными программами развития предпринимательства, поддерживая обмен бизнес-идеями, бенефициарами и образовательными программами. Тесное взаимодействие с НПП «Атамекен» поможет в поиске квалифицированных менторов и консультантов, повышая потенциал устойчивости подпроектов бенефициаров.

Связать Проект с программами социальной поддержки населения для эффективного поиска потенциальных бенефициаров Проекта среди получателей адресной социальной помощи и других уязвимых групп.

3. Запустить послепроектную поддержку выпускников Проекта. К поддержке можно привлечь местные исполнительные органы. Создание системы постподдержки бенефициаров потенциально усилит привлекательность Zhas Project для целевой аудитории. Система постподдержки должна поддерживать нетворкинг среди действующих бенефициаров и выпускников Проекта.

Весь потенциал влияния Проекта на местные сообщества можно реализовать, создавая и поддерживая механизмы коммуникаций между участниками Проекта. Стимулирование информационного обмена между командами из разных населенных пунктов и регионов способно усилить гражданскую самоорганизацию и помочь распространять ценности общественного доверия, необходимые для функционирования сложных демократических институтов.

Приложение 1. ПУТЕВОДИТЕЛЬ ФОКУС-ГРУППОВЫХ ДИСКУССИЙ

Знакомство

Представление участников группы:

- имя, возраст, семейное положение, где проживают и чем занимаются сейчас.

Общая оценка проекта

1. Когда вы слышите Zhas Project, что первое приходит вам в голову? Какие слова, мысли, образы? Какие эмоции?

2. Давайте поговорим в целом про ваше участие в Zhas Project. Какие у вас были ожидания от проекта перед его началом? Какие из них оправдались, а какие нет?

- *Какие были основные сложности в ходе участия? С чем они были связаны?*

3. Какие были основные сложности в ходе участия в проекте? Как вы их решали? Кто вам помогал?

- *Было ли сложно с заполнением заявки?*
- *Была ли сложной система отчетности?*

4. Расскажите, пожалуйста, как вы пришли к проекту, как вы сформировали команду и какой у вас был проект? Как долго вы его вели? Какую роль в команде вы выполняли?

Оценка опыта участия/оценка основных компонентов

5. Расскажите, пожалуйста, про опыт обучения в рамках проекта? Как вы думаете, с какой целью проводилось обучение участников проекта?

- *Что именно вам понравилось в обучении, а что нет?*
- *Обучение было больше теоретическим или практическим?*

6. Что вы думаете про работу Координационного агентства? В чем заключалась их роль?

- *Как часто вы с ними контактировали?*
- *Какие задачи совместно решали?*

7. Что вы думаете про менторскую поддержку? Насколько эта поддержка была эффективной? Возникали ли какие-либо трудности при работе с ментором? Какие?

8. Кто из вас работал с принимающими организациями в рамках проекта? Какие у вас впечатления? Насколько хорошо была организована работа со стороны ПО? Были ли какие-либо сложности?

Воздействие на участника

9. Как вы думаете, насколько были полезны полученные опыт и знания в рамках Проекта для вас лично/для команды? Приведите примеры, как и в каких ситуациях пригодились вам приобретенные навыки и знания.

- *Какие жизненно важные навыки вы усвоили по итогам участия в проекте (в течение 5-6 месяцев)?*
- *Какие новые знания, практический опыт вы получили?*

10. Продолжаете ли вы деятельность по своему проекту, которую начинали в Программе «Zhas Project»?

- *Если да, то какие еще есть планы развития вашего проекта?*
- *Если нет, то по каким причинам вы прекратили деятельность по своему проекту?*

11. Какие произошли ли перемены у вас в жизни после участия в проекте? Поделились ли вы своим знанием/опытом реализации собственного проекта/новыми навыками с другими:

- с коллегами по работе/учащимися в вузе/колледже
- с друзьями
- с членами семьи?

Воздействие на сообщество

12. Как вы оцениваете результаты своего проекта? Насколько он был успешным? Как вы оцениваете его успешность?

13. Какой категории населения ваш проект помог (пожилым людям, лицам с ограниченными возможностями, молодым, школьникам)?

14. Получали ли вы обратную связь от тех людей, кому вы помогали?

- Как реализация вашего социального проекта повлияла на ваше село/город? Видите ли вы влияние других социальных проектов, реализованных в рамках Zhas Project? Какой проект имел больше позитивное влияние?

15. Существует ли сообщество участников Zhas Project? Вы с ними общаетесь?

16. По вашему мнению, как Zhas Project повлиял на ситуацию в стране в целом? Что этот проект дал для молодежи в целом?

Рекомендации

17. По вашему мнению, что нужно сделать, чтобы Zhas Project принес еще больше пользы? Что бы вы рекомендовали добавить или убрать из проекта, исходя из вашего опыта?

18. Если бы вам снова предоставили возможность поучаствовать в похожем проекте, вы бы согласились? Чему именно вы хотели бы научиться или какой опыт хотели бы получить? По каким направлениям/сферам (помимо обозначенных направлений – образование, здоровье, культура, спорт, экология и т. д.)?

Приложение 2. АНКЕТА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ МАССОВОГО ОПРОСА С БЕНЕФИЦИАРАМИ

С1. Согласны ли Вы принять участие в опросе?

1. Да
2. Нет - ЗАВЕРШИТЬ ИНТЕРВЬЮ

С2. На каком языке Вам удобнее отвечать на анкету?

1. На казахском
2. На русском

С3. Скажите, пожалуйста, Вы в Zhas Project ... (зачитайте варианты)

1. Прошли все этапы и полностью реализовали проект
2. Выбыли в конце или ближе к концу проекта, не до конца реализовав проект
3. Выбыли в середине проекта
4. Выбыли до начала реализации своего подпроекта - ЗАВЕРШИТЬ ИНТЕРВЬЮ

Блок А. Демографический блок

1. Сколько Вам лет? _____ (записать)

2. Где Вы сейчас проживаете? (не зачитывайте варианты, возможен один ответ)

1. Город республиканского значения (Алматы, Нур-Султан, Шымкент)
2. Областной центр
3. Город областного значения, малый город, крупный поселок/райцентр
4. Село

3. Какой уровень образования у Вас сейчас? (не зачитывать варианты, возможен один ответ)

1. Не окончил(-а) школу
2. Окончил(-а) школу, 9 классов
3. Окончил(-а) школу, 11 классов
4. Окончил(-а) колледж (профессиональный лицей, профессиональную школу)
5. Окончил(-а) вуз (бакалавр)
6. Окончил магистратуру/докторантуру

4. Ваше семейное положение? (зачитайте варианты, возможен один ответ)

1. Холост
2. В браке
3. В разводе
4. Вдовец/вдова
98. Другое _____ (впишите)

5. Скажите, пожалуйста, чем Вы сейчас занимаетесь? Вы можете указать несколько основных занятий? (не зачитывать варианты, несколько вариантов ответов)

1. Наемный работник в госслужбе или бюджетном секторе
2. Наемный работник в частном секторе
3. Предприниматель, работаю на себя
4. Подработки, временная занятость
5. Безработный и ищу работу
6. Занимаюсь домашним хозяйством
7. В декретном отпуске
8. Студент вуза
9. Студент колледжа
10. Ничем не занимаюсь (уточнить почему) _____
11. Другое _____

6. Проходите ли Вы сейчас какие-нибудь курсы/тренинги по профессиональной подготовке или переподготовке? (не зачитывать варианты, возможен один ответ)

1. Да
2. Нет

7. На каком языке Вы в основном говорите дома? (зачитайте варианты, возможен один ответ)

1. Казахский
2. Русский
3. Казахский и русский в равной мере
4. Другое _____

Блок В. Результаты участия в Zhas Project

8. Оцените, пожалуйста, насколько Вы владеете следующими навыками сейчас? Для оценки используйте шкалу от 0 до 5, где 0 - не владею совершенно, а 5 - очень хорошо владею (зачитывайте навыки по очереди, отмечая ответы респондента, один ответ в каждой строке)

Навыки	Оценка	Затрудняюсь ответить (не зачитывать)
1. Общаться и взаимодействовать с разными людьми	0...1...2...3...4...5	99
2. Работать в команде, сообща решать задачи	0...1...2...3...4...5	99
3. Быть лидером команды	0...1...2...3...4...5	99
4. Обучаться новому, приобретать новые знания и навыки	0...1...2...3...4...5	99
5. Ставить перед собой цели и достигать их	0...1...2...3...4...5	99
6. Разрешать спорные/конфликтные ситуации	0...1...2...3...4...5	99
7. Разрабатывать бизнес-планы	0...1...2...3...4...5	99
8. Вести финансовый учет и бухгалтерию	0...1...2...3...4...5	99
9. Работать с клиентами	0...1...2...3...4...5	99
10. Продвигать товары или услуги	0...1...2...3...4...5	99
11. Управлять и координировать проекты	0...1...2...3...4...5	99

9. Оцените, пожалуйста, насколько Вы владели этими навыками до участия в Zhas Project? Для оценки используйте шкалу от 0 до 5, где 0 - не владел совершенно, а 5 - очень хорошо владел (зачитывайте навыки по очереди, отмечая ответы респондента, один ответ в каждой строке)

Навыки	Оценка	Затрудняюсь ответить (не зачитывать)
1. Общаться и взаимодействовать с разными людьми	0...1...2...3...4...5	99
2. Работать в команде, сообща решать задачи	0...1...2...3...4...5	99
3. Быть лидером команды	0...1...2...3...4...5	99
4. Обучаться новому, приобретать новые знания и навыки	0...1...2...3...4...5	99
5. Ставить перед собой цели и достигать их	0...1...2...3...4...5	99
6. Разрешать спорные/конфликтные ситуации	0...1...2...3...4...5	99
7. Разрабатывать бизнес-планы	0...1...2...3...4...5	99
8. Вести финансовый учет и бухгалтерию	0...1...2...3...4...5	99
9. Работать с клиентами	0...1...2...3...4...5	99
10. Продвигать товары или услуги	0...1...2...3...4...5	99
11. Управлять и координировать проекты	0...1...2...3...4...5	99

10. Насколько Вам пригодились полученные знания и навыки после завершения Zhas Project? (зачитайте варианты, возможен один ответ)

- 1. Очень пригодились
- 2. Скорее пригодились
- 3. Скорее не пригодились
- 4. Совсем не пригодились
- 99. Затрудняюсь ответить (не зачитывать вариант)

11. Вы делились с другими людьми знаниями, полученными в Zhas Project? (зачитайте варианты, возможен один ответ)

- 1. Да, часто
- 2. Да, время от времени
- 3. Нет, практически никогда
- 99. Затрудняюсь ответить (не зачитывать вариант)

12. Вы бы рекомендовали Вашему другу/подруге участвовать в Zhas Project? (зачитайте варианты, возможен один ответ)

- 1. Да
- 2. Скорее да
- 3. Скорее нет
- 4. Нет
- 99. Затрудняюсь ответить (не зачитывать вариант)

13. В какую сторону изменилась Ваша жизнь после участия в Zhas Project? (зачитайте варианты, возможен один ответ)

- 1. Значительно улучшилась
- 2. Скорее улучшилась
- 3. Никак не изменилась
- 4. Скорее ухудшилась
- 5. Значительно ухудшилась
- 99. Затрудняюсь ответить (не зачитывать вариант)

14. Что из нижеперечисленного произошло в Вашей жизни после Zhas Project? (зачитайте по очереди, один ответ в каждой строке)

Перемены	да	нет
1. Я сменил профессию	1	2
2. Я продолжил учиться	1	2
3. Я открыл бизнес и получаю стабильный доход	1	2
4. У меня улучшилось материальное положение	1	2
5. Нашел хорошую работу	1	2
6. Переехал в более лучший район/поселок/город	1	2

Блок С. Оценка механизмов в Проекте

15. Для помощи участникам в Zhas Project были задействованы разные специалисты. Скажите, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены их работой? (зачитайте варианты ответов и специалистов по очереди, один ответ в каждой строке)

	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить / Не помню (не зачитывать!)
1. Ваш ментор	1	2	3	4	5
2. Региональный координатор	1	2	3	4	5
3. Кол-центр Zhas Project	1	2	3	4	5
4. Тренеры	1	2	3	4	5

16. Участвуя в проекте на каком языке Вы изучали информацию, заполняли заявку, обучались, общались с ментором? (зачитайте варианты, возможен один ответ)

1. На казахском
2. На русском ПЕРЕХОД к блоку D
3. На казахском и русском в равной мере
4. Другое _____ (впишите)

17. Как бы Вы оценили качество информационных материалов и документации в Zhas Project на казахском языке? (зачитайте варианты ответов, возможен один ответ)

1. Высокое качество, все грамотно и понятно
2. Среднее качество, были недостатки, но пользоваться можно
3. Низкое качество, материалы и документация вызвали много затруднений
4. Не знаю, не сталкивался с материалами на казахском языке

Блок D. Устойчивость подпроектов

18. Вы являлись лидером в Вашем проекте или участником? (не зачитывать варианты, возможен один ответ)

1. Лидер
2. Участник

19. В Вашей команде были в основном девушки или парни? (Зачитайте варианты, возможен один ответ)

1. Только девушки
2. Больше девушек, чем парней
3. Девушек и парней пополам
4. Больше парней
5. Только парни

20. Были ли в Вашей команде люди из следующих категорий? (зачитайте категории по очереди, один ответ в каждой строке)

Категории	да	нет
1. Члены семьи, родственники	1	2
2. Друзья	1	2
3. Коллеги	1	2
4. Одноруппники	1	2
5. Знакомые	1	2
6. Незнакомые, случайные люди	1	2

21. Занимались ли Вы поиском альтернативных источников финансирования для Вашего проекта после Zhas Project? (не зачитывать варианты, возможен один ответ)

1. Да
2. Нет

22. Продолжаете ли Вы сейчас Ваш проект? (не зачитывать варианты, возможен один ответ)

1. Да
2. Нет ПЕРЕХОД К ВОПРОСУ 24

23. Вы продолжаете проект на коммерческой основе (то есть платно) или бесплатно? (не зачитывать варианты, возможен один ответ)

1. Платно
2. Бесплатно

24. А Вы начинали какой-нибудь ДРУГОЙ бизнес после Zhas Project? (зачитайте варианты, возможен один ответ)

1. Да, он сейчас действует
2. Да, но он уже закрылся ПЕРЕХОД К блоку Е
3. Нет ПЕРЕХОД К блоку Е

25. Согласны ли Вы со следующими утверждениями о Вашем бизнесе (зачитайте утверждения, один ответ в каждой строке)

	да	нет
1. У нас предусмотрены скидки или льготы для нуждающихся	1	2
2. В своей работе мы решаем актуальную проблему для нашего региона	1	2
3. Мы планируем расширять свой бизнес	1	2
4. В нашей команде есть люди с ограниченными возможностями	1	2
5. Наша организация юридически зарегистрирована	1	2

Блок Е. Вовлеченность в коммьюнити

26. Если говорить в целом, Вы считаете, что большинству людей можно доверять или нужно быть очень осторожными в отношениях с людьми? (не зачитывать варианты, возможен один ответ)

1. Большинству людей можно доверять
2. Нужно быть очень осторожными в отношениях с людьми
99. Затруднились ответить (не зачитывать)

27. Согласны ли Вы со следующими утверждениями? (зачитайте утверждения и варианты ответов, один ответ в каждой строке)

	Согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить (не зачитывать)
1. Я хорошо понимаю ситуацию и проблемы моего города/села	1	2	3	4	99
2. У меня есть возможность влиять на решение проблем моего города/села	1	2	3	4	99
3. Я участвую в решении проблем моего города/села	1	2	3	4	99

28. Продолжаете ли Вы общаться с кем-то из перечисленных категорий? Часто, редко или никогда? (зачитайте варианты и категории по очереди, один ответ в каждой строке)

	Часто	Редко	Никогда	Затрудняюсь ответить (не зачитывать)
1. С другими членами вашей команды	1	2	3	99
2. С другими участниками Zhas Project	1	2	3	99
3. С ментором	1	2	3	99
4. С представителями вашей целевой группы	1	2	3	99

29. Состоите ли Вы в какой-либо организации, ассоциации, партии, объединении? Если да, то в какой именно? (не зачитывать варианты, возможен один ответ)

1. Да, в _____ (вписать)
2. Нет

30. Как часто Вы участвуете в следующих мероприятиях? Часто, редко или никогда?

Мероприятия	Часто	Редко	Никогда	Затрудняюсь ответить (не зачитывать)
1. Подписание петиций, сбор подписей для решения социальной проблемы	1	2	3	99
2. Благотворительность, помощь нуждающимся	1	2	3	99
3. Субботник	1	2	3	99
4. Спортивные игры	1	2	3	99
5. Наблюдение на выборах	1	2	3	99
6. Собрания соседей, жильцов дома	1	2	3	99
7. Волонтерская активность (развозка продуктов, раздача масок, развозка горячего питания медикам и т.д.)	1	2	3	99

31. Участвовали ли Вы в других молодежных проектах после Zhas Project? Если да, то в каких? (не зачитывать варианты, возможен один ответ)

1. Да _____ (впишите)
2. Нет

32. В рамках данного исследования мы также будем проводить интервью с участниками проекта. Это будет онлайн-интервью в среднем на 30-40 минут. За участие будет предусмотрен гонорар в размере 3000 тенге. Готовы ли Вы участвовать в таком интервью? Если Вы согласны, то с Вами свяжутся позже по телефону.

1. Да
2. Нет

Приложение 3. ПУТЕВОДИТЕЛИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ГЛУБИННЫХ ИНТЕРВЬЮ С ЦЕЛЕВЫМИ АУДИТОРИЯМИ

Путеводитель для проведения глубинных интервью с бенефициарами

1. Представьтесь, пожалуйста (возраст, сфера деятельности).
2. Расскажите, пожалуйста, о себе немного? Семейное положение? Чем занимаетесь?

Оценка результатов подпроекта

3. Расскажите как формировалась Ваша группа для подачи заявки, как определялись роли в проекте?
 - а) Играла ли роль гендерная принадлежность при определении ролей в проекте?
4. Какие были трудности в ходе участия в проекте? Были ли трудности в плане реализации своего подпроекта?
 - Были ли сложности в плане языка, например, при обучении или сдаче отчетов?
 - Были ли трудности распределения ролей в команде, выполнения функций участниками?
 - Насколько Вы могли открыто выражать свое мнение во время работы с командой?
5. Как бы Вы сами оценили результат Вашего проекта? На какие показатели вы сами ориентируетесь?
 - Что сказали Ваши близкие, когда узнали про Ваше участие в этом проекте? Поменялось ли их отношение после завершения проекта?
 - Какое было отношение у целевой группы Вашего подпроекта в начале работы? Как изменилось их отношение после?

Полученные знания и навыки

6. В рамках Zhas Project предполагалось получение новых знаний и навыков через обучение, общение с ментором и через практический опыт реализации проектов.
Расскажите, пожалуйста, где именно Вы приобрели наиболее полезные знания и навыки (курс обучения, ментор или что то другое). Какие это навыки?
7. Применяете ли Вы полученные навыки в жизни сейчас? Каким образом?

Устойчивость проекта

8. Какие изменения произошли в Вашем проекте после завершения Zhas Project? Продолжаете ли Вы деятельность по своему проекту?
 - Если да, то почему Вы решили продолжить свой подпроект? Какие еще есть планы по развитию Вашего проекта?
 - Если да, получаете ли Вы поддержку, и откуда? Например, Программа «Енбек» или Бастау Бизнес?
 - Была ли поддержка со стороны местных властей после проекта для продолжения Вашей деятельности?
- 8.1. Если нет, то по каким причинам Вы приостановили свой проект?
 - Есть ли планы запустить похожий проект в будущем? Если да, то, что вас мотивирует? Если нет, то почему?

Вовлеченность в жизнь сообщества, гражданская позиция

9. Поддерживаете ли Вы связь со своей командой/менторами/другими участниками проекта «Zhas Project»? Есть ли сообщество участников «Zhas Project» в Вашем регионе?
10. Поддерживаете ли Вы связь с другими молодежными организациями или сообществами (молодежный ресурсный центр, Атамекен и т. д.)
11. Участвуете ли Вы в каких-либо общественных проектах/социальных/волонтерских программах, цель которых решение социальных проблем или помощь уязвимым слоям населения? Если нет, то почему они Вам сейчас не интересны?
 - Вы сами пробовали заниматься какой-либо помощью нуждающимся? Почему да/нет?
12. Как Вы думаете, какие еще проекты нужны сейчас для жителей Вашего региона/села? По каким направлениям? Чем бы Вы сами смогли помочь в этом? (знанием, опытом, деньгами и т. д.)
13. Как Вы относитесь к идее совмещать бизнес и помощь окружающим, т. е. не только зарабатывать самому, но и решать проблемы других людей?

Перспективы

14. Был ли опыт участия в других проектах после Zhas Project?
 - Если да, то какие это были проекты?
 - Если нет, то хотели ли Вы принять участие в аналогичных проектах как Zhas Project? Знаете ли Вы про такие организации?
15. По Вашему мнению, что нужно сделать, чтобы Zhas Project был еще более полезным таким же людям как Вы? Что бы Вы порекомендовали?

Знакомство

- Вкратце, пожалуйста, расскажите о себе: сколько Вам лет, в каком году Вы работали ментором и в каком регионе?

Общая оценка проекта и понимание/интерпретация роли ментора

1. Каковы Ваши общие впечатления от Zhas Project?

Оценка подготовительного этапа

2. Как Вы оцениваете качество подготовительной работы к менторству/тренерству?
 - a. Как бы Вы оценили эффективность обучения? Помогло ли обучение в работе менторства/тренерства?
 - b. Считаете ли Вы, что Вам было предоставлено достаточно обучения и материалов, чтобы успешно выполнять свою роль ментора/тренера?
3. Как Вам объяснили, в чем заключается Ваша роль в качестве ментора? Отличается ли она от Вашего предыдущего понимания этой роли (либо от Вашего предыдущего опыта менторства, если он имелся)?
4. Что еще могло бы помочь Вам лучше подготовиться к Вашей роли ментора/тренера?

Оценка качества организации

5. Как Вы оцениваете организационное управление проектом?
6. Были ли трудности в общении или взаимодействии между Вами и координаторами/организаторами?
7. Вы поднимали какие-нибудь вопросы или опасения перед организаторами? Было ли это рассмотрено и решено?
8. Считаете ли Вы, что работа ментора должна вознаграждаться финансово? Были ли Вы удовлетворены своим вознаграждением?

Оценка этапа реализации

9. Насколько Вы удовлетворены результатом своей работы в качестве ментора/тренера? Считаете ли вы, что цели менторской поддержки/обучения были достигнуты?
10. С какими трудностями приходилось сталкиваться командам в ходе реализации/после завершения? Как они его решали? С какими вопросами обращались к Вам команды?
 - a. Были ли трудности во взаимодействии с участниками? Если да, то в чем они выражались?
 - b. Были ли сложности в плане консультации участников по их направлению деятельности? Например, требовались ли специальные знания от Вас?
 - c. Если у Вас возникали вопросы в ходе работы с командами, куда и кому Вы могли обратиться за помощью? По каким вопросам Вы обращались за дополнительной консультацией?
11. Были ли команды, которые не завершили своей проект? По каким причинам? Чем такие команды отличались от команд, завершивших проекты?

Оценка воздействия менторской поддержки

12. Какие изменения вы заметили у участников после завершения менторской поддержки/обучения? Стали ли участники более открытыми, заинтересованными и активными? Есть ли разница подобных изменений между девушками и парнями?

- с. Отличается ли мотивированность и лидерские качества женщин и мужчин в проектах, которые Вы вели?
13. Различается ли влияние менторской поддержки/обучения в зависимости от демографических и социальных групп? (например, для различных групп NEET, мужчин, женщин, для людей с ограниченными возможностями)?

Оценка итогов

14. По-Вашему, какое влияние имел Zhas Project на жизнь бенефициаров (Есть ли разница между девушками и парнями)? Что можно сделать лучше для усиления положительного влияния?
15. По Вашему мнению какое **наиболее** и **наименее** положительное (или отрицательное) влияние имел Zhas Project на жизнь местности, где осуществлялся проект?
- d. Что можно сделать лучше для усиления положительного влияния?
16. По Вашему мнению, достиг ли проект своих целей по повышению вовлеченности молодежи в жизнь местных сообществ? Что можно сделать лучше для достижения этой цели?
17. По Вашему мнению, достиг ли проект своих целей по повышению навыков, включая ЖВН участников? Что можно сделать лучше для достижения этой цели?
18. Поддерживаете ли Вы связь с командами после завершения проекта? Следите ли за их успехами?
19. Каким образом проект повлиял на Вас лично, Вашу жизнь, навыки, работу, дальнейшие планы?

Путеводитель для проведения глубинных интервью с представителями государственных структур

Общая оценка Проекта

1. Расскажите, пожалуйста, насколько Вы информированы о Zhas Project и как Вы были задействованы в его реализации?
2. Какие у Вас в целом впечатления от реализации Zhas Project?

Оценка хода реализации Проекта

3. Как Вы оцениваете эффективность подготовительной работы в рамках Zhas Project?
4. По Вашему мнению, насколько эффективным было распространение информации о Zhas Project среди молодежи?
 - Участвовали ли госорганы в распространении этой информации? Через какие каналы (мессенжеры, соц.сети, молодежные ресурсные центры)?
5. Какие трудности Вы и Ваша организация заметили при реализации проекта (до/во время/после)?
 - Какие были типичные ошибки, с которыми сталкивались другие стороны проекта: бенефициары, исполнители проекта, координаторы, принимающие организации?
6. Какие были отзывы о Zhas Project со стороны участников, других государственных органов, общественных организаций и т. д.?

Внимание! Дополнительные вопросы для представителей МОН РК, МИОП РК, Комитета по делам молодежи

7. Программа выполнялась длительное время. Знаете ли вы о том, какие были внесены коррективы в различные годы? С чем они были вызваны?

Оценка результатов Проекта

8. Есть ли сейчас возможность масштабировать или тиражировать данный проект (в Вашем регионе) в регионах или в других отраслях?
9. Какие есть для этого возможности и ограничения? Какие механизмы и этапы реализации проекта может быть полезным при тиражировании, при улучшении государственной политики молодежи на местном и центральном уровне?
10. Различается ли эффект воздействия проекта Zhas Project на участников по сравнению с другими молодежными проектами?
11. Различается ли эффект воздействия проекта Zhas Project для разных групп бенефициаров (например, для различных групп NEET, мужчин, женщин, для людей с ограниченными возможностями, сельской молодежи)?

Внимание! Дополнительные вопросы для представителей МОН РК, МИОП РК, Комитета по делам молодежи

12. Различается ли эффект влияния на разные регионы? В каком регионе проект был успешно реализован? Почему? В каких направлениях?
13. Различается ли эффект влияния проекта в разные года реализации (2017–2020 гг.)? В какие годы были успешные или неуспешные? С чем это было связано?

14. Какое влияние имел проект на жизнь участников?
15. Как повлиял проект на жизнь местности, где осуществлялся проект? Как оценивалось это влияние?

Определение потребности в информации и ожидания от исследования

16. Вопрос для УМП: Как в Вашей организации определяются темы и приоритеты для государственных социальных заказов по молодежной политике? На основе чего формируется перечень тем? Как часто они обновляются?
17. Наша организация сейчас проводит исследование по оценке результатов Zhas Project. Насколько Вам были бы интересны результаты этого исследования? Какую именно информацию Вы хотели бы получить?
 - Для какой цели Вы и Ваша организация хотели бы использовать эту информацию?
18. Для каких еще государственных органов была бы интересна информация о проекте Zhas Project?

Рекомендации

19. Как Вы думаете, насколько опыт Zhas Project мог бы помочь в усовершенствовании государственной молодежной политики в Казахстане?
20. Какие элементы Zhas Project можно использовать в развитии молодежной политики?

Общая оценка Проекта

1. Расскажите, пожалуйста, в чем заключалась Ваша роль в ходе реализации Zhas Project?
2. Какие у Вас в целом впечатления от реализации Zhas Project?
3. Как Вы понимали цели проекта? Как Вы считаете, были ли эти цели достигнуты?
4. Если отталкиваться от первоначальной логики проекта (цели, задачи, ожидаемые результаты) и опыта его реализации (2017–2020 гг.). Например, одной из главных целей было повышение вовлеченности и участия молодежи в жизни местного сообщества, а также приобретение молодежью жизненно важных качеств?
5. Как Вы считаете, достигнуты ли поставленные цели и получилось ли то, что было запланировано?
6. Были ли достигнуты еще какие-либо незапланированные дополнительные цели в ходе реализации проекта?
7. Как Вы считаете, насколько проект отвечал нуждам молодежи из категорий NEET? Если нет, что нужно было еще сделать, чтобы проект был адаптирован потребностям молодежи NEET?

Оценка хода реализации Проекта

8. Как Вы оцениваете эффективность подготовительной работы в рамках Zhas Project? Как происходила подготовительная работа в регионах? Какие были проблемы? Какова была роль государственных и общественных органов?
9. По Вашему мнению, насколько эффективным было распространение информации о Zhas Project среди молодежи?
10. Как происходило привлечение молодежи из групп NEET в проект? Были ли трудности в этом? Какие?
 - Участвовали ли госорганы в распространении этой информации? Через какие каналы (мессенжеры, соц.сети, молодежные ресурсные центры)?
11. Какие трудности Вы и Ваша организация заметили при реализации проекта (до/во время/после)? Как решали возникшие проблемы? Каким структурам (государственным или общественным) обращались за помощью?
12. Какие были отзывы о Zhas Project со стороны участников, других государственных органов, общественных организаций и т. д.?
13. Какие были типичные ошибки, с которыми сталкивались другие стороны Проекты каждый год: бенефициары, региональные координаторы, принимающие организации, менторы?
14. Программа выполнялась длительное время. Знаете ли Вы о том, какие были внесены коррективы в различные годы? С чем они были вызваны?
15. Что Вы можете сказать об эффективности реализации различных компонентов Проекта (аутрич-методов, проведения информационно-коммуникационной кампании, тренингов, менторства, реализации подпроектов и Механизма обратной связи (МОСРП))
16. Что Вы думаете про исследования, которые ранее проводились в ходе реализации проекта? Насколько они были полезны с точки зрения совершенствования проекта?

- а. Какие рекомендации и предложения по улучшению проекта поступали в ходе проведения этих исследований? Какие из них были приняты?
- б. Были ли от заинтересованных сторон (ВБ, МОН РК, бенефициары, менторы, КА и ГУП) на протяжении 4 года реализации проекта предложения по улучшению проекта. Если да, какие были? Приняты ли они были во внимание и внедрены?
- с. Что бы Вы рекомендовали учесть в настоящем исследовании? По каким параметрам им интересна динамика?

Оценка результатов Проекта

- 17. Есть ли сейчас возможность масштабировать или тиражировать данный проект (в Вашем регионе) в регионах или в других отраслях?
- 18. Какие есть для этого возможности и ограничения? Какие механизмы и этапы реализации проекта может быть полезным при тиражировании, при улучшении государственной молодежной политики на местном и центральном уровне?
- 19. Различается ли эффект воздействия проекта Zhas Project на участников по сравнению с другими молодежными проектами?
- 20. Различается ли эффект воздействия проекта Zhas Project для разных групп бенефициаров (например, для различных групп NEET, мужчин, женщин, для людей с ограниченными возможностями, сельской молодежи)?
- 21. Различается ли эффект влияния на разные регионы? В каком регионе проект был успешно реализован? Почему? В каких направлениях?
- 22. Различается ли эффект влияния проекта в разные года реализации (2017–2020 гг.)? В какие годы были успешные или неуспешные? С чем это было связано?
- 23. Какое влияние имел проект на жизнь участников?
- 24. Как повлиял проект на жизнь местности, где осуществлялся проект? Как оценивалось это влияние?

Определение потребности в информации и ожидания от исследования

- 25. Наша организация сейчас проводит исследование по оценке результатов Zhas Project. Насколько Вам были бы интересны результаты этого исследования? Какую именно информацию Вы хотели бы получить?
 - Для какой цели Вы и Ваша организация хотели бы использовать эту информацию?
- 26. Для каких еще государственных органов была бы интересна информация о проекте Zhas Project? Проявляли ли какие-либо гос.органы (акимат, МРЦ) заинтересованность в получении дополнительной информации о проекте Zhas Project? Для каких целей?

Рекомендации

- 27. Как Вы думаете, насколько опыт Zhas Project мог бы помочь в усовершенствовании государственной молодежной политики в Казахстане?
- 28. Какие элементы Zhas Project можно использовать в развитии молодежной политики?

