



ФОНД
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

Методологические рекомендации по разработке стратегии устойчивого развития района

г. Алматы, 2023 г.

Что такое устойчивое развитие?

Концепция устойчивого развития появилась во второй половине XX века. Появление концепции устойчивого развития обусловлено рядом факторов и проблем, с которыми мы сталкиваемся в мире.

Одна из основных проблем — это истощение природных ресурсов, таких как вода, энергия и минералы. Кроме того, наше производство и потребление создают много отходов и загрязняют окружающую среду, что приводит к изменению климата и разрушению экосистем.

Еще одна проблема — это неравенство и бедность. В мире есть большое число людей, которые живут в нищете и не имеют доступа к базовым услугам, таким как качественная питьевая вода, образование и медицинская помощь.

Также мы сталкиваемся с проблемой изменения климата, вызванной выбросами парниковых газов в атмосферу из-за нашей деятельности. Это приводит к глобальному потеплению, погодным катастрофам и угрозе для экосистем и животных.

Все эти проблемы требуют нового подхода к развитию, который будет учитывать потребности людей, но не нарушать природу и ресурсы, которыми мы располагаем. Устойчивое развитие предлагает такой подход, где экономический рост и социальное благополучие совмещаются с охраной окружающей среды и справедливостью. Это позволит обеспечить достойную жизнь не только живущим в настоящее время, но и будущим поколениям.

Устойчивое развитие – это концепция развития, которая стремится обеспечить удовлетворение потребностей сегодняшнего поколения, не нарушая возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Она основывается на сбалансированном подходе, учитывающем экономические, социальные и экологические аспекты.

В контексте устойчивого развития экономическая устойчивость означает обеспечение стабильного и продуктивного экономического роста, который создает рабочие места, повышает уровень жизни и улучшает качество жизни людей. Важно обеспечить эффективное использование ресурсов, снижение выбросов и отходов, а также поощрение инноваций и устойчивых технологий.

Социальная устойчивость предполагает создание справедливого и сбалансированного общества, где все люди имеют равные возможности и доступ к основным услугам, таким как образование, здравоохранение, жилье и социальная защита. Это включает снижение неравенства, борьбу с бедностью, защиту прав человека и создание инклюзивной и разнообразной общественной среды.

Экологическая устойчивость направлена на сохранение и охрану окружающей среды и ее ресурсов. Это включает защиту биологического разнообразия, сохранение экосистем, эффективное использование природных ресурсов, снижение загрязнения и выбросов вредных веществ, а также применение возобновляемых и экологически чистых источников энергии.

Устойчивое развитие требует гармоничного взаимодействия между экономическим развитием, социальным благополучием и охраной окружающей среды. Оно подразумевает долгосрочную перспективу, где решения и действия сегодня учитывают последствия для будущих поколений. Цель устойчивого развития – создание устойчивой и процветающей планеты, где экономический прогресс сочетается с социальной справедливостью и экологическим балансом.

Устойчивое развитие территории — это концепция развития, которая учитывает взаимосвязь между экономическим, социальным и экологическим благополучием на определенной территории. Она направлена на обеспечение долгосрочной устойчивости в различных аспектах жизни общества, сохранение природных ресурсов, улучшение качества жизни людей и поддержание экологического равновесия.

Устойчивое развитие территории требует внедрения современных подходов к управлению, которые учитывают взаимосвязь между экономическими, социальными и экологическими факторами. Это может быть достигнуто через разработку и реализацию стратегических планов, включающих широкий круг заинтересованных сторон, таких как правительственные органы, бизнес-сообщество и гражданское общество.



Что такое стратегия устойчивого развития территории?

Стратегия устойчивого развития территории – это документ или план, который определяет цели, приоритеты и конкретные меры для достижения устойчивого развития на определенной территории.

Стратегия устойчивого развития разрабатывается с учетом уникальных особенностей и потребностей конкретной территории. В стратегии устойчивого развития учитываются экономические, социальные и экологические аспекты. Она может включать в себя меры по снижению выбросов вредных веществ, энергоэффективности, повышению доступности образования и здравоохранения, развитию инфраструктуры, улучшению условий труда и сокращению неравенства.

Как разрабатывается стратегия устойчивого развития района?

Разработка стратегии устойчивого развития района предусматривает несколько этапов:

1. Анализ текущего социально-экономического развития района;
2. Выявление наиболее слабых сторон и ключевых преимуществ района;
3. Формулировка стратегии устойчивого развития района;
4. Составление плана действий по реализации стратегии на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды;
5. Управление стратегией развития района.

Стратегия устойчивого развития в обязательном порядке включает механизмы участия заинтересованных сторон, таких как местные исполнительные органы, бизнес-сообщество, гражданское общество и население. Важно, чтобы стратегия была разработана совместно и учитывала различные мнения и интересы, чтобы обеспечить широкую поддержку и успешную реализацию.

Почему к разработке стратегии важно пригласить все заинтересованные стороны? Потому что стратегия адресована в первую очередь местному сообществу, ее цель - открыть перспективы представителям бизнеса, властям, жителям и потенциальным инвесторам. По сути, речь идет о стратегическом партнерстве, о механизме поиска стратегических ориентиров и обеспечения согласованных действий по их достижению. В этом коренное отличие предлагаемой организации процесса планирования развития сельских территорий от планов развития территорий прошлых лет.

Для выявления основных проблем, беспокоящих население района, необходимо ознакомиться с имеющимися социологическими опросами или провести такой опрос. Источниками информации о потребностях жителей района могут служить обращения населения к акиму района, поднятые проблемы на встречах акима района с населением, районные чаты, аккаунты в социальных сетях.

Важно отметить, что устойчивое развитие – это процесс, поэтому стратегия устойчивого развития может ежегодно корректироваться, вносимые изменения будут отражать изменения, произошедшие во внешней и внутренней среде.

Как проводится анализ развития района?

Анализ района играет важную роль в разработке стратегии устойчивого развития района, поскольку он позволяет определить ключевые проблемы, возможности и ресурсы района.

Анализ района имеет несколько важных целей и применений:

1. Оценка потенциала развития: понимание текущего состояния района и его развития в будущем позволяет прогнозировать тенденции роста населения, инфраструктуры и экономики. Это, в свою очередь, может помочь планировать инвестиции и ресурсы.

2. Изучение проблем и возможностей: анализ района может помочь выявить основные проблемные вопросы в трех ключевых направлениях - экономике, социальной среде и экологии. Это позволяет местным властям, предпринимателям и населению принимать обоснованные решения и предпринимать соответствующие меры.

3. Определение уровня жизни: при оценке жилых условий и качества жизни в районе учитываются факторы, такие как доступность жилья, рабочих мест. Это позволяет властям улучшать условия жизни и привлекать новых жителей и инвестиции.

4. Участие общественности: анализ района позволяет жителям участвовать в процессе принятия решений, делиться своим мнением и предлагать новые идеи для развития района. Это способствует повышению уровня гражданской активности и социальной солидарности.

5. Планирование сельской/городской среды: на основе анализа района можно принимать решения о размещении новых объектов, улучшении инфраструктуры и сохранении культурного наследия. Это помогает создавать более жизнеспособные и устойчивые пространства.

Этап проведения анализа развития района является самым сложным, объемным и ответственным при разработке стратегии устойчивого развития. От полноты и глубины его проведения, степени участия населения, бизнеса, МИО будут зависеть качество разрабатываемых мер и их восприятие.

Анализ развития района проводится на основании статистических данных, данных государственных органов и прочих источников информации на последнюю отчетную годовую или полугодичную дату. Для формирования выводов, основанных на данных, рекомендуется рассматривать данные за пятилетний период.

Важным является сопоставимость данных, то есть необходимо исследовать данные по различным отраслям и прочим категориям на одну дату и в одной категории единицы измерения (например, млн тенге), то есть «сравнивать только сравнимое».

Основным источником информации являются данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан <https://stat.gov.kz/> (далее – БНС), ценным источником ретроспективных данных может являться План развития территорий района, утвержденный ранее маслихатом района.

Результаты анализа развития района формируются в форме презентации (формата pdf), которая состоит из следующих разделов и слайдов:

1. *Общие сведения.* На слайде указывается:

- дата основания района;
- занимаемая площадь в км², доля от территории области;
- общее количество жителей района и разделение на городское и сельское население (абсолютное значение, а также в процентном отношении);
- административно-территориальное деление (количество сельских округов, городов областного значения, количество опорных и спутниковых сел)
- карта района.

Данные по населению, а также административно-территориальному делению содержатся на сайте БНС <https://stat.gov.kz/> - далее «Регионы», в левом столбце выбираем регион, в выпадающем списке «Официальная статистика» - «Демографическая статистика». Далее в перечне бюллетеней выбираем «Административно-территориальные единицы» или «Численность населения области» на последнюю отчетную дату;

2. *Население.* На слайде приводятся данные по разделению населения на городское и сельское за 10–15 лет по годам, данные по миграции населения из района, национальная и половозрастная структура на последнюю отчетную дату. Делается краткий вывод (не более трех предложений).

На что необходимо обратить внимание: прорисовать тренд сокращения (увеличения) численности населения района, причины, которые могут повлиять на отток/прирост населения (близость крупного города как центра притяжения населения, превалирование рождаемости над смертностью, эмиграция/иммиграция крупных этнических групп и т. д.), определить прогноз увеличения/уменьшения населения в перспективе 10–15 лет; сравнить данные по приросту/оттоку по другим районам области. Также при наличии превалирования одной возрастной группы над другой необходимо осветить этот факт (например, доля детей до 15 лет в ряде районов Туркестанской области составляет 45%, тогда как в ряде районов Северо-Казахстанской области едва достигает 20%, что существенно повлияет на рынок труда в следующие 5–10 лет). На слайде необходимо отметить сокращение сел, аулов за рассматриваемый период.

При наличии критических показателей необходимо выделить данные на отдельном слайде.

Пример.

Прогноз населения Катон-Карагайского района Восточно-Казахстанской области показал, что при существующей динамике оттока населения из района (за последние 18 лет население сократилось на 48%), к 2035 году территории района рискуют стать обезлюдеными.

Проверочные вопросы

1. Каков тренд миграции населения района?

2. Какая будет прогнозная численность населения района через 10–15 лет с учетом существующих тенденций?
3. Какая возрастная группа преобладает в районе, в связи с этим какие риски имеются?
4. Каков национальный состав района?

3. *Занятость населения.* В графическом виде приводятся данные по занятости населения в разбивке населения на:

- занятое население (наемное и самозанятое);
- безработное население;
- люди пенсионного возраста;
- дети;
- нетрудоспособное население (инвалиды, и пр.)

В графическом виде показывается распределение занятого населения по сферам деятельности, указывается среднемесячная номинальная заработная плата в сравнении с областным показателем.

На что необходимо обратить внимание: соотношение занятого и самозанятого населения, доля самозанятого населения, сокращение/рост самозанятого населения; количество получателей адресной социальной помощи и их процентное соотношение к населению района (фактически население с доходами ниже черты бедности).

Данные по занятости населения содержатся на сайте БНС <https://stat.gov.kz/> - далее «Регионы», в левом столбце выбираем регион, в выпадающем списке «Официальная статистика», далее «Статистика труда и занятости». Данные по заработной плате отражены в экспресс-информации, данные по структуре занятости - в бюллетене «Основные индикаторы рынка труда области».

Проверочные вопросы:

1. Какая доля трудоспособного населения района относится к категории самозанятого? В каких отраслях преимущественно осуществляет деятельность самозанятое население?
2. Насколько среднемесячная номинальная заработная плата отличается от областного и республиканского показателя?
3. В каких отраслях преимущественно заняты наемные работники?

4. *Экономика, доля района в показателях области.* В графической или табличной форме демонстрируются показатели района (с указанием доли от областного показателя) на последнюю отчетную дату по:

- населению района;
- количеству субъектов МСБ (действующие или активные);
- объему производства промышленной продукции;
- валовому выпуску продукции (услуг) сельского хозяйства с разделением на растениеводство и животноводство;
- инвестициям в основной капитал;
- объемам оказанных услуг;

- объеме выполненных строительных работ;
- прочим отраслям, получившим развитие в районе.

Также в таблице по каждому показателю проставляется порядковое место района среди других районов области. Делается краткий вывод о наиболее и наименее развитых отраслях экономики района.

На что необходимо обратить внимание: насколько отрасли-лидеры исторически развивались в районе, какие отрасли (крупные предприятия) функционировали ранее и их показатели снизились, что повлияло на снижение.

Данные: см. по каждой отдельной сфере (отрасли).

Проверочные вопросы:

1. Какой направленностью характеризуется экономика района (уклон на сельское хозяйство/промышленность)?
2. Изменилась ли направленность экономики района за последние 20 лет?
3. По каким отраслям район является лидером по области? По каким отраслям район является аутсайдером по области?

5. *Экономика района.* Проводится анализ реального сектора экономики, в графическом виде представляются данные по доле каждой отрасли в абсолютных и относительных показателях в реальном секторе экономики района:

- Валовая продукция растениеводства (при наличии);
- Валовая продукция животноводства (при наличии);
- Объем промышленного производства (по представленным в районе отраслям промышленности: горнодобывающая, обрабатывающая и т. д.);
- Объем строительных работ и проч.

Делается краткий вывод по наиболее представленным отраслям (не более трех предложений).

На что необходимо обратить внимание: определить направленность экономики района, имеющейся потенциал, оценить динамику развития района (с низкой, средней, высокой динамикой развития).

Низкая динамика развития района характеризуется следующими показателями:

- наблюдается ее устойчивое отставание по значениям социально-экономических показателей от других, схожих по группе территорий;
- в прошлом она имела лучшие значения социально-экономического развития, чем в настоящее время (негативная динамика);
- не имеет условий, возможностей и ресурсов для самостоятельного развития, т. е. нуждается в специальной поддержке со стороны государства.

Средняя динамика развития района характеризуется следующим:

- наблюдается незначительный рост отдельных показателей социально-экономического развития;
- имеются определенные условия, возможности и ресурсы для самостоятельного развития, которые используются в не полную мощность.

Высокая динамика развития района характеризуется следующими показателями:

- наблюдается ее устойчивый рост по ряду значений социально-экономических показателей на фоне других, схожих по группе территорий;
- в настоящем она имеет лучшие значения социально-экономического развития, чем в прошлом;
- имеет условия, возможности и ресурсы для самостоятельного развития, которые используются в полную мощь.

Проверочные вопросы

1. Какие отрасли являются драйверами экономики района?
2. Какие отрасли не развиты в районе, но имеют потенциал роста?
3. Как можно охарактеризовать динамику развития района?

6. *Экономика района. Бюджет. Инвестиции.* На данном слайде приводятся результаты анализа бюджета района за период 3–5 лет. Приводятся данные по структуре доходов бюджета на последнюю отчетную дату (трансферты, налоги, прочее – в процентном отношении), а также расходов бюджета (образование, жилищно-коммунальное хозяйство, социальная помощь, государственные услуги, прочее). Также на слайде в графической форме приводятся данные по инвестициям в основной капитал на последнюю отчетную дату в разрезе отраслей экономики. Делается краткий вывод (не более трех предложений).

На что необходимо обратить внимание: удельный вес собственных доходов района в доходе бюджета, проследить динамику объема инвестиций в основной капитал на душу населения, динамику расходов местного бюджета на 1 жителя района, проанализировать суммы инвестиций в ту или иную отрасль и роль отрасли в экономике района.

Бюджет района возможно скачать на сайте акимата района (www.gov.kz) либо на портале «Открытые бюджеты» (<https://budget.egov.kz/>).

Пример.

Традиционно лидирующей сферой экономики Бурабайского района Акмолинской области являлось сельское хозяйство. По причине низких инвестиций в отрасль на протяжении ряда лет (несколько лет подряд один из аутсайдеров области) наблюдается весьма незначительный рост отрасли, сельскому хозяйству не удается стать драйвером развития района.

Проверочные вопросы:

1. Насколько район является дотационным (в процентном соотношении)?
2. Какова доля налогов в структуре доходов района?
3. Как можно охарактеризовать привлечение инвестиций в район?
4. Какие отрасли района являлись для инвесторов привлекательными?

7. *Экономика района. Налоговые поступления.* На данном слайде в графической форме приводятся данные по налоговым поступлениям в бюджет за период 3–5 лет, анализируются тенденции. Приводятся данные по основным видам налоговых поступлений (сведения содержатся в гражданском бюджете района), а также по ТОП-10 налогоплательщиков района. Данные по основным налогоплательщикам района возможно получить в районном

Комитете государственных доходов, в случае невозможности получения данных - провести анализ самостоятельно, проверив данные по оплаченным налогам крупными юридическими лицами по ссылке http://kgd.gov.kz/ru/services/taxpayer_search/legal_entity.

Актуальный перечень крупных и средних юридических лиц можно получить на сайте БНС <https://stat.gov.kz/> - справа «Поиск юридического лица или индивидуального предпринимателя» - Перечень зарегистрированных юридических лиц, филиалов и представительств по регионам Республики Казахстан – регион

Пример.

В ряде регионов количество крупных налогоплательщиков с размером отчисленных налогов свыше 100 млн тенге может исчисляться десятками. В Абайском районе области Абай по итогам 2021 года юридических лиц с налогами свыше 100 млн тенге насчитывалось 1.

Проверочные вопросы:

1. Какие виды налогов являются наиболее крупными?
2. Сколько компаний в районе генерируют налоги свыше 100 млн тенге в год за последний год?
3. Растет ли количество налогоплательщиков с налогами свыше 100 млн тенге или остается неизменным?
4. Компании каких отраслей относятся к крупным налогоплательщикам?

8. *Экономика района. Предприятия.* На данном слайде приводятся данные по малым, средним и крупным предприятиям в районе в разбивке на государственные и частные. В графическом виде представляется информация по количеству зарегистрированных и активных малых, средних, крупных юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, крестьянских хозяйств. Также в графическом виде представляется информация по отраслям, в которых действуют предприятия (в процентном соотношении), занятости на этих предприятиях, выпуску продукции предприятиями МСБ. Делается краткий вывод (не более трех предложений).

На что необходимо обратить внимание: отследить динамику количества действующих МСБ на 1000 чел населения за рассматриваемый период; долю занятых в МСБ от занятых по району; факторы, оказавшие влияние на рост количества предприятий; доступность кредитных средств; представленность банков второго уровня в районе; использование инструментов Национального проекта по развитию предпринимательства на 2021–2025 годы (субсидирование процентной ставки, гарантирование, гранты и т.д.); при наличии крупных предприятий насколько проводится локализация производства.

Данные: сайт БНС <https://stat.gov.kz/> - далее «Регионы», в левом столбце выбираем регион, в выпадающем списке «Официальная статистика» - «Статистика предприятий» (далее выбирается бюллетень «Основные показатели количества субъектов в области»).

Проверочные вопросы:

1. Как можно охарактеризовать развитие МСБ в районе? Произошел ли количественный и качественный рост предприятий МСБ за последние 5 лет?
2. В каких отраслях в основном представлены предприятия МСБ?
3. Каковы основные проблемы предприятий МСБ района?

9. *Экономика района. Промышленность.* На слайде в графическом виде представляется информация за последние 5 лет по тенденции роста объема производства промышленной продукции района с обязательным указанием видов промышленности в разбивке: обрабатывающая промышленность, горнодобывающая промышленность, снабжение электроэнергией, водоснабжение, переработка отходов и т. д. Указывается количество предприятий и производств, занятых в промышленности.

В случае доминирования одной из промышленной отраслей проводится анализ основной производимой продукции с указанием наименования предприятий – производителей, их мощности и доли произведенной продукции в областных показателях.

На отдельном слайде указывается перечень производимой в районе продукции.

На что необходимо обратить внимание: при наличии крупных предприятий, необходимо проанализировать степень локализации производства; по обрабатывающей промышленности - в случае развитого сельского хозяйства необходимо сопоставить данные по производству сельхозпродукции с мощностями их переработки (при наличии); по данным баланса производственных мощностей необходимо проанализировать степень загрузки предприятий, факторы, влияющие на загрузку.

Для анализа используются данные сайта БНС <https://stat.gov.kz/> - далее «Регионы», в левом столбце выбираем регион, в выпадающем списке «Официальная статистика» - «Статистика промышленного производства» - бюллетень «Основные показатели работы промышленности области»;

Проверочные вопросы:

1. Развита ли в районе промышленность?
2. Сколько видов промышленной продукции производится в районе? Расширяется ли этот перечень за последние 5–10 лет?
3. Насколько развита обрабатывающая промышленность?
4. Куда сбывается производимая продукция?

10. *Экономика района. Торговля и услуги.* В части торговли в графическом виде приводятся данные по оптовой и розничной торговле в разрезе продовольственных и непродовольственных товаров и доля от областных показателей; указывается имеются ли в районе крупные сетевые магазины.

В части услуг в графическом виде приводятся данные по объемам оказанных видам за 5-летний период с указанием абсолютных значений, количеству предприятий, оказывающих услуги в динамике за рассматриваемый период пяти лет, а также отдельно приводятся данные по объемам услуг в разбивке по видам оказанных услуг.

На что необходимо обратить внимание: необходимо проанализировать какие услуги оказываются в районе, а какие нет (потенциальные ниши) при наличии потребности в их, какие услуги востребованы населением, а какие МИО (оплачиваются из бюджета), потребности в услугах крупных предприятий.

В части торговли необходимо понять какую долю потребности покрывают торговые предприятия района, как правило крупные покупки мебели, техники производятся в близлежащих городах. Также необходимо проанализировать наличие банкоматов и терминалов.

Для анализа используются данные сайта БНС <https://stat.gov.kz/> - далее «Регионы», в левом столбце выбираем регион, в выпадающем списке «Официальная статистика» - «Статистика услуг» - бюллетень «Об объеме оказанных услуг в области». По торговле - БНС <https://stat.gov.kz/> - далее «Регионы», в левом столбце выбираем регион, в выпадающем списке «Официальная статистика» - «Статистика внутренней торговли» - бюллетень «Объем реализации товаров и услуг области»

Проверочные вопросы:

1. Насколько развита торговля в районе?
2. Выезжают ли жители района для приобретения товаров первой необходимости в другие районы?
3. Есть ли в районном центре крупные магазины (супермаркеты)?
Поставляются ли в эти супермаркеты продукты питания, производимые в районе?

11. *Экономика района. Сельское хозяйство.* На слайде приводятся данные по имеющимся в районе землям сельскохозяйственного назначения (общее количество, из них пашни и пастбища, доля нерационально используемых земель). Необходимые данные размещены на Цифровой платформе для бизнеса <https://www.qoldau.kz/> - Super Vision Technology Цифровой мониторинг земель <https://lands.qoldau.kz/>.

На слайде приводятся данные за пятилетний период по валовому выпуску продукции сельского хозяйства, растениеводству и животноводству, а также инвестициям в основной капитал в сельском хозяйстве района.

Приводятся данные по количеству предприятий, работающих в сфере сельского хозяйства в разбивке на юридические лица (ТОО), индивидуальные предприниматели, крестьянские хозяйства; отражается наличие в районе элеваторов, ХПП, теплиц, хранилищ.

На что необходимо обратить внимание: по причине инфляции, роста цен на сельхозпродукцию данные будут демонстрировать рост, однако необходимо проанализировать произошел ли рост только за счет вышперечисленных

причин либо в районе открывались новые производства (например, крупные молочно-товарные фермы), внедрялись новые технологии, повлиявшие на повышение урожайности и т. д.

Также необходимо обратить внимание на наличие кластеров в сельском хозяйстве.

Кластер — это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере, характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга.

Для анализа используются данные сайта БНС <https://stat.gov.kz/> - далее «Регионы», в левом столбце выбираем регион, в выпадающем списке «Официальная статистика» - «Статистика сельского, лесного, охотничьего и рыбного хозяйства» (бюллетень Валовый выпуск продукции (услуг) сельского, лесного и рыбного хозяйства в области).

Проверочные вопросы:

1. Как характеризуется сельское хозяйство района, какую направленность имеет?
2. Какие крупные сельхозпредприятия представлены в районе?
3. Есть ли потребность в земельных ресурсах у жителей района и как она решается?

12. *Экономика района. Растениеводство.* На слайде в графическом виде приводятся данные по посевной площади сельскохозяйственных культур (в процентном отношении), распределению посевной площади среди сельскохозяйственных предприятий, КХ и ИП, хозяйств населения, а также валовому сбору отдельных сельскохозяйственных культур в первоначальном оприходованном весе. Приводятся данные по среднему баллу бонитета почвы, средней урожайности основной культуры, а также по доле растениеводства района в областных показателях. В случае наличия крупных предприятий приводятся данные по их наименованию и количеству земли в долгосрочной аренде либо частной собственности.

13. *Экономика района. Животноводство.* На слайде в графическом виде представляется информация по поголовью скота в разрезе основных видов с указанием прироста/убывания за последний год. По каждому виду скота приводятся данные по доле в сельскохозяйственных районах, у ИП либо КХ и населения района. Приводятся данные по доле животноводства в областных показателях. При наличии крупных предприятий в сфере животноводства приводятся данные по их наименованию и характеристикам предприятия.

14. *Экономика района. Строительство и инфраструктура.* На слайде приводятся данные по общей протяженности и состоянию дорог района республиканского, областного и районного значения с указанием их состояния по каждому виду (хорошее, удовлетворительное либо неудовлетворительное состояние), а также произведенных на ремонт затрат (за трехлетний период). Аналогично при наличии сведений приводятся данные

по электроснабжению, водоснабжению, канализации, доступности телефонной связи и т. д.

Также необходимо указать наличие интернета по всем сельским округам с указанием скорости и типа соединений (DSL, оптоволоконная, выделенная линия — xDSL (ADSL, SHDSL, VDSL), мобильный и проч.)

В части строительства указывается объем выполненных строительных работ за 5-летний период, инвестиции в жилищное строительство, состояние жилищного фонда, данные по введению в эксплуатацию построенного жилья за период, а также потребность в жилье (наличие очереди на социальное жилье).

Для анализа используются данные сайта БНС <https://stat.gov.kz/> - далее «Регионы», в левом столбце выбираем регион, в выпадающем списке «Официальная статистика» - «Статистика строительства» - бюллетень «О выполнении строительных работ и вводе в эксплуатацию объектов в области». Для замера скорости интернета можно воспользоваться сервисом <https://www.speedtest.net/ru>.

<i>Наибольшая доля сельских населённых пунктов, не имеющих доступа к Интернету в Карагандинской области (50%), Актюбинской (46%), Восточно-Казахстанской (45%), Западно-Казахстанской (34%), Костанайской (33%).</i>
--

Проверочные вопросы:

1. Охарактеризуйте состояние инфраструктуры района?
2. Направлялись ли средства проекта «Ауыл – ел бесігі» на инфраструктурные проекты?
3. Перечислите основные проблемные вопросы по инфраструктуре района;
4. Сколько опорных/спутниковых сел обеспечены широкополосным доступом в интернет?

15. *Основное и общее образование.* На слайде в графическом виде проводится обзор дошкольного образования: детских садов (из них частные и государственные), мини-центров, охвату детей, затратам на образование на последнюю отчетную дату. Также демонстрируются данные по количеству общеобразовательных школ, из них средних, основных и начальных; расположенных в районном центре и сельских округах; малокомплектных. В обязательном порядке указывается наличествует ли трехсменное обучение в районе. Приводятся данные по количеству учителей, учащихся, данные по среднему баллу ЕНТ за последние 3–5 лет (районный, областной и республиканский показатели). Делается краткий вывод по основным проблемам районной системы образования (не более трех предложений).

Данные: В открытых источниках отсутствуют данные для анализа районных показателей, необходимо запросить в районном отделе образования.

<i>При расчете покрытия потребности населения в дошкольных организациях образования необходимо иметь в виду, что представленные отделами образования данные не отражают полную картину: согласно методике расчета данных об охвате берется</i>
--

соотношение количества детей в дошкольных организациях к количеству детей, стоящих в очереди в садики, а не всех детей.

Проверочные вопросы

1. Основные проблемные вопросы сферы образования района (малокомплектные школы, школы с трехсменным обучением)?
2. Какой процент выпускников школ поступает в ВУЗы?
3. Как характеризуется состояние кадров в системе образования в районе?

16. *Образование ТиПО* (техническое и профессиональное образование). На слайде в графическом виде перечисляются имеющиеся в районе организации ТиПО (колледжи), с указанием количества специальностей и их соответствию экономике района, количеству учащихся, педагогов и затратах на средне-специальное образование, приводятся основные проблемы организаций ТиПО.

На что необходимо обратить внимание: насколько специальности ТиПО соответствуют потребностям предприятий района, особенно при наличии крупных предприятий; процент трудоустройства выпускников ТиПО, наличие дуального обучения - формы подготовки кадров, сочетающей обучение в организации ТиПО с обязательными периодами производственного обучения и профессиональной практики на предприятии (в организации) с предоставлением рабочих мест и компенсационной выплатой обучающимся, при равной ответственности предприятия (организации), учебного заведения и обучающегося; наличие социальных партнеров организаций ТиПО. Важным также является соотношение преподавателей с мастерами производственного обучения (как правило, имеется дефицит таких кадров).

Проверочные вопросы

1. Насколько специальности ТиПО соответствуют потребностям предприятий района?
2. Как характеризуется качество образования в организациях ТиПО?
3. Внедрено ли дуальное обучение?
4. Каково соотношение учащихся организаций ТиПО из местных жителей/приезжих из других районов?

17. *Здравоохранение*. На слайдах отражаются данные как по инфраструктуре здравоохранения, так и текущей ситуации с заболеваемостью населения. В части инфраструктуры характеризуется центральная районная больница (состояние, год постройки, обеспеченность оборудованием и кадрами, транспортом, количество прикрепленного населения), также приводятся данные по наличию в районе организаций здравоохранения (количество медицинских пунктов, врачебных амбулаторий, фельдшерско-акушерских пунктов), а также их состоянию, присутствию частного бизнеса в системе здравоохранения района (в т.ч. наличие аптек, как минимум одной круглосуточной согласно Системе региональных стандартов).

В части здоровья населения приводятся данные по детской и материнской смертности, основные виды заболеваний/причины смерти в сравнении с областными показателями и показателями других районов области.

На что необходимо обратить внимание: поскольку наиболее проблемным вопросом является обеспеченность кадрами, необходимо указать наличие вакансий; немаловажным является финансовое состояние центральной районной больницы (наличие кредиторской задолженности) и управление им; уровень удовлетворенности населения услугами здравоохранения (возможно проследить в районных пабликах в социальных сетях).

Данные: для анализа используются данные сайта БНС <https://stat.gov.kz/> - далее «Регионы», в левом столбце выбираем регион, в выпадающем списке «Официальная статистика» - «Демографическая статистика» - бюллетень «Естественное движение населения области»

Проверочные вопросы:

1. Насколько центральная районная больница оснащена современным оборудованием?
2. Имеются ли вакансии врачей/среднего медицинского персонала и как решается этот вопрос?
3. Внедрена ли телемедицина в районной больнице и в селах?
4. Как оценивает население услуги здравоохранения? Выезжают ли по любым вопросам в областной центр или используют услуги на месте?

18. *Культура и спорт.* На слайдах указываются имеющиеся в районе достопримечательности, являющиеся местом притяжения населения. Указывается количество домов культуры, сельских клубов, библиотек, их посещаемость.

Спорт: указывается количество спортивных школ и секций, количество детей, которые в них занимаются, общее количество спортивных объектов по району. На что надо обратить внимание: состояние объектов культуры и спорта; насколько доступен спорт в опорных/спутниковых селах; какие значимые объекты вводились в последнее время; существуют ли частные учреждения культуры и спорта; уровень удовлетворенности населения объектами культуры и спорта.

Проверочные вопросы:

1. Существует ли в районе потребность в дополнительных объектах культуры и спорта?
2. Насколько население удовлетворено количеством объектов и их состоянием?
3. Есть ли в районе лидеры в этих сферах (известные вокалисты, спортсмены, неравнодушные преподаватели) и насколько осуществляется их поддержка?

19. *Экология.* На слайде приводятся данные по качеству воздуха, воды, состоянию полигонов твердых бытовых отходов (ТБО), в том числе

незаконным. Приводятся основные проблемы в сфере экологии и окружающей среды, к которым могут относиться обмеление рек и озер, опустынивание территорий, сокращение лесов. Кроме того, на слайде указываются субъекты управления ТБО, вопросы тарифов на ТБО (утверждены или нет), порядок вывоза отходов и их переработки.

На что необходимо обратить внимание: есть ли в районе крупные предприятия, оказывающие негативное воздействие на окружающую среду; ведется ли разработка полезных ископаемых, извлечение которых воздействует на природу (либо есть перспективы освоения месторождений); какие меры для сокращения воздействия на окружающую среду принимают такие предприятия (при их наличии).

Данные: ретроспективные данные в разрезе районов доступны на <https://ecokarta.kz/>. Для анализа текущей ситуации используются данные сайта БНС <https://stat.gov.kz/> - далее «Регионы», в левом столбце выбираем регион, в выпадающем списке «Официальная статистика» - «Статистика окружающей среды» - бюллетени «Об обращении с коммунальными отходами в области», «О состоянии охраны атмосферного воздуха в области» и др.

Проверочные вопросы:

1. Какие экологические вопросы являются наиболее проблемными в районе?
2. Какие предприятия оказывают наибольшее антропогенное воздействие?
3. Как влияет экологическая ситуация на состояние здоровья населения?

20. *Пространственно-территориальное развитие.* Слайд информирует о наличии Генерального плана районного центра, проекта детальной планировки. Также на слайде дается оценка состояния существующей застройки, наличию парков, скверов, спортивных площадок, детских и других общественных пространств для отдыха и развлечений и их благоустройству; развитие региональной инфраструктуры (с учетом существующего состояния и прогнозного развития) построение и модернизация дорог, мостов, транспортных узлов, коммунальных систем и других инфраструктурных объектов, систем и коммуникаций в т.ч. для маломобильных групп населения.

Генеральные планы населенных пунктов являются основным градостроительным документом, определяющим комплексное планирование развития города, поселка, села либо другого поселения и разрабатываемым в соответствии с утвержденной генеральной схемой организации территории и комплексной схемой градостроительного планирования регионов.

Населенные пункты с численностью жителей свыше пяти тысяч человек должны быть обеспечены действующими генеральными планами, утвержденными в установленном порядке.

Населенные пункты с численностью до пяти тысяч человек могут в качестве основного градостроительного документа иметь утвержденную в установленном порядке схему развития и застройки данного поселения (упрощенный вариант генерального плана).

Состав, содержание, порядок разработки и согласования схем развития и застройки малых населенных пунктов определяются уполномоченным органом по делам архитектуры, градостроительства и строительства¹.

***Проект детальной планировки** - градостроительный проект, разрабатываемый для отдельных частей и функциональных зон населенного пункта, а при необходимости – на всю территорию населенного пункта с проектной численностью населения **до 20 тысяч человек**. В этом случае проект детальной планировки совмещается с генеральным планом².*

Проверочные вопросы:

1. Имеется ли генеральный план и проект детальной планировки районного центра и опорных/спутниковых сел?
2. Насколько удовлетворено население наличием и состоянием общественных пространств? (опросный метод)
3. Имеется ли дизайн-код районного центра (населенного пункта)?
4. Насколько текущее строительство (при наличии) соответствует Генеральному плану (плану детальной планировки)?

21. Далее на каждом отдельном слайде проводится анализ *каждого отдельного сельского округа района*, таким образом последующее количество слайдов соответствует количеству сельских округов. Данные в разрезе сельских округов возможно получить только в районном акимате, ценным источником информации является «Тетрадь учета домашних хозяйств», заполняемая акимами сельских округов. На каждом отдельном слайде должна присутствовать следующая информация:

- перечень населенных пунктов с указанием какие являются опорными и спутниковыми населенными пунктами;
- число жителей в разрезе населенных пунктов с указанием занятости;
- количество школ в разрезе населенных пунктов с указанием количества обучающихся, типа школ (основная, начальная, малокомплектная) и состояния;
- количество ФАП (фельдшерско-акушерских пунктов) в разрезе населенных пунктов и койко-мест;
- основные предприятия района (не менее 10) с указанием вида деятельности и размерности. Также указываются какие предприятия отсутствуют в районе.
- состояние инфраструктуры;
- основные проблемные вопросы сельского округа
- реализация проекта «Ауыл – ел бесігі»

¹ Закон Республики Казахстан от 16 июля 2001 года № 242 Об архитектурной, градостроительной и строительной деятельности в Республике Казахстан

² Приказ Министра индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан от 30 сентября 2020 года № 505

Как выявляются наиболее слабые стороны и ключевые преимущества района?

Наиболее слабые стороны и ключевые преимущества района выявляются на основании SWOT-анализа.

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды района и разделении их на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы).

SWOT-анализ представляется в виде таблицы. Таблица SWOT анализа помогает структурировать всю полученную информацию. Все найденные факторы вносятся в ячейки таблицы в порядке важности (от самого важного к наименее важному). Важность фактора определяется по его влиянию на развитие района.

STRENGTHS (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ) 1. 2. 3.	WEAKNESSES (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ) 1. 2. 3.
OPPORTUNITIES (ВОЗМОЖНОСТИ) 1. 2. 3.	THREATS (УГРОЗЫ) 1. 2. 3.

Сильные и слабые стороны являются факторами внутренней среды района, то есть тем, на что акимат района, активные жители и бизнесмены могут повлиять; возможности и угрозы являются факторами внешней среды, то есть тем, что может повлиять на район извне и при этом им не контролируется.

SWOT-анализ района составляется на основании проведенного анализа (указанного выше). Сильные и слабые стороны в SWOT-анализе должны исходить из анализа и подкрепляться данными.

При проведении SWOT-анализа важно увидеть картину целиком: подниматься «над» проблемой, отбросить мелкие детали и рассматривать все аспекты в масштабе района.

При проведении SWOT-анализа важно учитывать следующие аспекты:

1. Идентификация сильных сторон: определите сильные стороны района, такие как уникальные ресурсы (как материальные, так и нематериальные, например, кадры), навыки и преимущества.

2. Идентификация слабых сторон: определите слабые стороны района, такие как недостатки в экономике, социальной среде и экологии, недостатки ресурсов и те сферы, которые требуют улучшения.

3. Идентификация возможностей: определите возможности, которые могут привести к росту экономики, повышению уровня социальной среды и

улучшению экологии района, такие как новые технологии, рыночные тренды или изменения в законодательстве. Это могут быть события в государстве, на которые мы не имеем прямого влияния, но они могут как-то положительно сказаться на развитии района.

4. Идентификация угроз: определите потенциальные угрозы, с которыми район может столкнуться, такие как экономическая нестабильность или изменение проводимой политики.

Что как правило оценивается в районе/Ключевые факторы:

- географическое расположение района (наличие природно-рекреационных зон, близость или расположение в районе национальных парков; расположение трасс республиканского значения, оценивается близость крупных городов как потенциальных рынков сбыта продукции, производимой в районе и т. д.);

- демографическая ситуация (стабильная, приток населения либо его отток; превалирование одной возрастной группы над другой; увеличение/падение рождаемости);

- степень развития экономики района (диверсифицированная, т. е. наличие нескольких лидирующих отраслей либо развивается только одна отрасль; наличие крупных производств; возможности развития тех или иных отраслей в связи с большой концентрацией малых предприятий одной отрасли, наличием запасов природных ископаемых и потенциалов их разработки);

- степень развития социальной среды района (критические уровни занятости, самозанятости, бедности; критические показатели сфер здравоохранения и образования; проекты, способные повлиять на развитие социальной среды);

- экологическая ситуация в районе (наличие крупных предприятий, оказывающих большое влияние на экологическую ситуацию в районе);

- активность отдельных групп населения (наличие активных граждан, представителей бизнеса, неправительственных организаций, иницилирующих проекты и готовых вовлечься в реализацию стратегии как финансовой, так и нефинансовой помощью).

Важно проводить SWOT-анализ не одному лицу, а устроить «мозговой штурм» всеми заинтересованными сторонами (сотрудники акимата, депутаты районного маслихата, бизнесмены района, активные жители). Наиболее полный анализ может быть составлен при наличии различных точек зрения.

Проверочные вопросы:

1. Каким образом каждая из сильных сторон влияет на качественное развитие района, качество жизни население и процветание бизнеса? В случае, если сильная сторона не влияет на эти аспекты, можете смело ее удалять;
2. Каким образом каждая из слабых сторон негативно влияет на качественное развитие района, качество жизни население и процветание бизнеса?
3. Как каждая из возможностей может повысить качественное развитие района, качество жизни население и процветание бизнеса?

4. Как каждая из угроз может понизить качественное развитие района, качество жизни население и процветание бизнеса?

Разработка стратегии устойчивого развития района

Разработка стратегии устойчивого развития района схематично выглядит следующим образом:



Как формулируется верхнеуровневая стратегия устойчивого развития района?

Верхнеуровневая стратегия устойчивого развития района формулируется в несколько этапов:

1. Выявляется основное конкурентное преимущество района перед другими районами на ближайшие 40–50 лет из перечисленных в сильных сторонах и возможностях SWOT-анализа.
2. Выявляется основная проблема района на ближайшие 40–50 лет, которая может помешать его устойчивому развитию из перечисленных в слабых сторонах и угрозах SWOT-анализа;
3. Основываясь на ключевом преимуществе района необходимо представить/помечтать, какой может быть экономика района, социальная среда, экология района через 50 лет.

4. Формулируется несколько вариантов стратегии и выбирается наиболее соответствующий ключевому преимуществу и обеспечивающий устойчивое развитие. Формулировка стратегии должна звучать лаконично. Для проверки верности формулировки стратегии необходимо задать вопрос: «Решает ли стратегия основную проблему района?». Важно помнить, что стратегия – это путь к видению идеального образа будущего района. Примеры формулировок стратегий районов: «Буландынский район – центр мясного кластера Северного Казахстана», «Район – центр ремесленничества».

При формулировке стратегии важно ориентироваться на долгосрочное развитие, планировать исходя из видения на 50 лет. Представляется нецелесообразным ориентироваться на развитие таких отраслей, как, например, горнодобывающая промышленность, поскольку природные ископаемые могут быть исчерпаны по прошествии определенного периода.

Например, ключевым преимуществом Катон-Карагайского района ВКО является красивая, экологически чистая, нетронутая природа (далее KLP), основная проблема - стремительный отток населения и ухудшение человеческого капитала (VI).

Окружающая среда, её природное богатство и чистота являются стратегическим ключевым преимуществом района. Несмотря на это, район не применяет «зеленые» технологии: отдельный сбор ТБО и переработку, использование альтернативных источников энергии. Ухудшение окружающей среды вследствие разработки недр, излишней рекреационной нагрузки лишит район конкурентного преимуществ в устойчивом развитии. Следовательно развитие экономики и социальной среды должно вестись исключительно по высоким экологическим стандартам.

Сохранение природы и повышение качества человеческого капитала в условиях развития экономики возможно в сфере туризма. Так, туризм может стать вторым драйвером экономики после сельского хозяйства и за 10 лет занять 30% реального сектора экономики.

Стратегия Катон-Карагайского района ВКО: ЦЕНТР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКО-ТУРИЗМА КАЗАХСТАНА

При разработке стратегии важно руководствоваться принципом планирования из будущего — это метод или подход к планированию, в котором необходимо определить желаемый образ будущего района и затем понять, какие шаги, решения и действия необходимо предпринять для достижения этого образа будущего.

Построением образа будущего и планирования действий по его реализации этот подход отличается от прогнозирования, которое строится на основе текущих тенденций и условий.

Теория U - концепция, основанная на планировании шагов исходя из желаемого будущего, основанная на книге Отто Шармера «Теория U. Лидерство из будущего». Теория U включает в себя семь последовательных этапов, которые отображаются в виде кривой в форме английской буквы U:



Суть Теории U состоит в понимании трансформации сознания через процесс последовательных изменений, который можно представить в виде буквы "U".

Кратко описывая Теорию U, можно выделить следующие ключевые элементы:

- *Открытие:* Этот этап предполагает сознательное открытие себя новым опытом, идеям и переживаниям. Это требует осознанности и глубокого присутствия в моменте, а также способности отложить свои предвзятости и установки.
- *Проникновение:* В этом этапе осуществляется глубокое исследование и погружение в суть проблемы или ситуации. Целью является расширение понимания, обнаружение скрытых факторов и переосмысление устаревших убеждений.
- *Образование:* Этот этап связан с интеграцией полученных знаний, опыта и инсайтов. Здесь формируется новая картина мира и эмоциональное понимание ситуации. Это может привести к изменению ценностей, пересмотру целей и пониманию собственной роли в изменении.
- *Реализация:* В конечном счете, Теория U нацелена на применение новых пониманий и инсайтов в практике. Реализация требует принятия новых решений, создания инноваций и взаимодействия с другими людьми для достижения желаемых изменений.

После формулировки верхнеуровневой стратегии ее необходимо разложить на три составляющие: экономическая среда, социальная среда и экологическая среда, то есть как будет реализована стратегия в каждой сфере, в частности. То есть следующим шагом станет видение района в экономике, социальной среде и экологии через 40–50 лет. Видение идеального образа будущего района – это то, каким представляется район через 50 лет при условии его устойчивого развития, ваша мечта.

Сформулируйте в 1–2 предложениях, что является в Вашем понимании «экономически устойчивый район» (каким представляется экономика района через 40–50 лет).

Сформулируйте в 1–2 предложениях, что является в Вашем понимании «социально устойчивый район» (каким представляется социальная среда района через 40–50 лет).

Сформулируйте в 1–2 предложениях, что является в Вашем понимании «район с минимальными воздействием на окружающую среду» (каким представляется экология района через 40–50 лет).

Например, видение развития Катон-Карагайского района ВКО включает:

- Экономика: 100 % самообеспеченная «зеленая» экономика, основанная на агробизнесе и туризме. Туристский кластер, основанный на местном сообществе. Сельскохозяйственный кластер основанная на производстве organic food.
- Социальная среда: 3 опорных села с высоким уровнем жизни и архитектурой 22 века.
- Окружающая среда: Первый в стране район с нулевым выбросом.

Как проводится детализация стратегии устойчивого развития района?

Детализация стратегии проводится по каждой из трех сфер, это будут большие разделы презентации, посвященные экономическому видению района, развитию его социальной сферы и экологии.

В разделе по экономическому развитию района мы еще раз в одном-двух предложениях описываем конечный образ экономики района через 50 лет, а затем детально расписываем что это включает.

Необходимо расписать, что является в вашем понимании «экономически развитый район». Это может включать самообеспеченную экономику (доходы района покрывают его расходы и формируются исключительно за счет собираемости собственных налогов), высокий уровень обрабатывающей промышленности, где сырьем является собственная продукция растениеводства или животноводства, с последующим экспортом продукции высокого передела на внешние рынки и др. Необходимо расписать какие отрасли будут являться ядром и альтернативными драйверами его развития, с ключевыми показателями, сформированными кластерами и влияние такого развития на население, бизнес-сообщество и местную власть района.

Ключевыми показателями экономического развития района могут выступать: количество занятого населения в отраслях-драйверах экономики, объем производимой продукции/оказанных услуг, доля отрасли в реальном секторе экономики района и др.

Необходимо расписать, что является в вашем понимании «социально развитый район». Это может включать образование и здравоохранение с качеством и оснащением на уровне лучших городских практик, развитую инфраструктуру (безопасные дороги, доступность всех коммунальных услуг для населения, 100%-ое покрытие района интернетом), пространственное развитие (архитектура на основе руралистики будущего (принципов современной руралистики), имеющая свой дизайн-код) и др.

Видение того, как будет выглядеть район с архитектурной точки зрения является очень важным, поскольку это воплощает у жителей «образ

будущего» района. Это видение должно включать разработку единого архитектурного стиля, передающего самобытность и колорит района, генерального плана, включая организацию улиц, доступность общественного транспорта, парковки, велосипедные дорожки и другие элементы инфраструктуры.

Руралистика – это научная исследовательская область, которая изучает сельскую местность и сельские территории. Она объединяет множество дисциплин, таких как география, экономика, социология, антропология, архитектура и другие, с целью изучения и понимания сельской жизни, ее особенностей, проблем и перспектив.

Руралистика исследует различные аспекты сельской местности, включая ее социальную структуру, экономическую деятельность, культурное наследие, экологическое состояние и другие характеристики. Она изучает жизнь и образы жизни сельского населения, их взаимодействие с окружающей средой, социальные и экономические проблемы, а также потенциал для развития и совершенствования сельских территорий. Руралистика помогает формировать политики и стратегии развития сельских территорий, разрабатывать программы и проекты для повышения качества жизни в сельской местности, улучшения условий труда, развития сельскохозяйственного сектора, сохранения культурного наследия и биоразнообразия.

Необходимо расписать, что является в вашем понимании «район с минимальными воздействием на окружающую среду». Это может включать среду с эффективным управлением твердо-бытовыми отходами и минимальной эмиссией, рациональным использованием природных ресурсов и др.

Определение «опорных сел будущего»

Стратегия должна предусматривать организацию внутренней районной миграции из бесперспективных сел с низким потенциалом развития и отрицательным демографическим сальдо в перспективные села, которые имеют потенциал стать «точками притяжения» внутренней районной миграции.

Как оценивается потенциал внутрирайонных «точек притяжения»? Для этого необходимо использовать слайды, характеризующие каждый сельский округ (п.21 анализа района). Во внимание необходимо принимать географическое и экономическое значение села в районе, транспортную доступность, наличие ключевых ресурсов, возможности увеличения рабочих мест, развитие инфраструктуры, привлекательность этих сел в настоящее время. Рассмотрите села, где есть возможность развивать экологически чистое сельское хозяйство, использовать возобновляемые источники энергии или внедрять инновационные практики, способствующие устойчивости села в будущем.

Далее необходимо расписать характеристики образа будущего выбранных сел (занятость, объекты здравоохранения, образования, наличие коммунальных услуг, состояние и доступность жилья, общественных пространств).

Как составляется план действий по реализации стратегии на долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный периоды?

Для реализации стратегии необходимо определить долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные приоритеты развития. Для этого необходимо оценить какая из трех сфер в настоящее время требует первоочередного внимания – это будет являться краткосрочным приоритетом. Далее разрабатывается краткосрочный и среднесрочный план реализации стратегии. План мероприятий по реализации стратегии - документ, тесно связанный со стратегией, но не дублирующий ее. Его роль состоит в конкретизации стратегии, детальном раскрытии ее целей и задач по этапам реализации. План мероприятий можно трактовать как «дорожную карту» реализации стратегии, устанавливающую, какие из целей и задач, содержащихся в стратегии, на каком этапе должны быть достигнуты/решены.

Алгоритм составления планов выглядит следующим образом:

1. Определение целей и задач: прежде всего, требуется четко определить долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (до 5 лет) и краткосрочные (до 1 года) цели, которые должны быть достигнуты в рамках стратегии. Затем разбейте эти цели на конкретные задачи и действия.
2. Анализ ресурсов: оцените доступные материальные, финансовые, технологические и человеческие ресурсы, необходимые для выполнения задач и достижения целей.
3. Разработка стратегических инициатив: Используйте информацию о целях, задачах и ресурсах для создания отдельных инициатив или проектов, которые будут реализованы в рамках стратегии.
4. Распределение ответственности: Присвойте каждой инициативе или проекту ответственного или группу ответственных, которые будут заниматься их реализацией.
5. Установка сроков: для каждой задачи или действия определите реалистичные сроки для их завершения. Это поможет отслеживать прогресс и делать корректировки в процессе выполнения плана.
6. Создание системы мониторинга и контроля: разработайте механизмы для наблюдения и контроля хода выполнения задач, сроков, и использования ресурсов. Это обеспечит возможность корректировать план действий в случае возникновения проблем или отклонений от первоначально намеченного пути.
7. Коммуникация плана: донесите информацию о плане действий до всех заинтересованных сторон – сотрудников акимата, партнеров (вовлеченные организации), предпринимателей, потенциальных и действующих инвесторов, населения. Это обеспечит согласованность действий и понимание общих целей.
8. Регулярная оценка и корректировка: регулярно проводите анализ выполнения плана действий, сравнивайте фактические результаты с запланированными и вносите корректировки, если это необходимо.

Планы рекомендуются также разделить на три раздела по развитию экономики района, социальной среды и экологии с учетом приоритета. Приоритетная сфера является фокусом внимания, но при этом не обязательно финансируется в большем количестве чем другие сферы.

При оценке финансовых ресурсов и возможностей необходимо четко понимать, какие ресурсы являются доступными (средства государственного бюджета по различным национальным проектам и программам, средства местного бюджета, инвестиции предпринимателей в районе), а какие ресурсы необходимо привлечь (средства потенциальных инвесторов, гранты международных организаций, дополнительные средства бюджета).

Аналогично необходимо оценить наличие человеческого потенциала, который можно вовлечь в реализацию стратегии устойчивого развития, а также оценить различные инструменты для привлечения дополнительного человеческого капитала (молодые специалисты, привлеченные эксперты и т. д.).

Стратегия устойчивого развития района сможет принести реальную пользу только если будет восприниматься жителями района как «общественный договор», продукт согласия всех интересов, представленных в районе. Поэтому стратегия устойчивого развития района должна обсуждаться на круглых столах, встречах с населением, предпринимателями и заинтересованными группами. При этом речь идет не о том, чтобы просто заручиться согласием участников, а о том, чтобы составные части стратегии были критически пересмотрены, а недочеты и ошибки устранены. Коммуникация между МИО, предпринимателями и населением на данном этапе должна восприниматься очень серьезно, иначе существует опасность, что стратегия не будет понята или принята, что снизит шансы на ее успешную реализацию.

Проверочные вопросы

1. Каков конечный результат развития района?
2. Отражает ли стратегия четко сформулированный образ района через 40–50 лет?
3. Вдохновляет ли стратегия устойчивого развития района жителей, бизнес и власть?
4. Как повлияет стратегия устойчивого развития района на жизнь последующих поколений?
5. Насколько соединяются в стратегии экономический, социальный и экологический аспекты? Соединены ли они гармонично, в равной степени, или один из них превалирует над другими?
6. Насколько активно все благополучатели стратегии (население, предприниматели) участвовали в процессе ее разработки и обсуждения? Были ли альтернативные мнения касательно стратегии устойчивого развития района?

Как осуществляется управление стратегией устойчивого развития?

Управление реализацией стратегии — это ориентированная на конкретные действия, совместная работа акимата, бизнес-сообщества, активных жителей района, по проведению организационных изменений, направленных на достижение стратегических целей.

Для эффективной реализации стратегии необходимо определить основного держателя стратегии – лицо или организацию, которые будут отсматривать основные действия по реализации стратегии устойчивого развития района и сравнивать насколько те или иные действия соответствуют стратегии.



Для реализации стратегии целесообразно четко предусмотреть следующее:

- концентрацию ресурсов в стратегически важных направлениях деятельности;
- создание жизнеспособной системы управления на основе эффективного взаимодействия власти, бизнеса и общества района;
- достижение стратегических ориентиров на основе поставленных целей и критериев управления.

Концентрация ресурсов позволяет эффективно использовать ограниченные ресурсы, такие как финансы, время, трудовые и материальные ресурсы. Определение стратегически важных направлений позволяет направить ресурсы на приоритетные задачи, что способствует достижению

максимального эффекта и результативности в рамках устойчивого развития. Концентрация ресурсов позволяет создать синергию между различными активностями и проектами в рамках выбранных стратегических направлений. Это способствует взаимодействию и взаимодополняемости различных инициатив, усиливает их влияние и эффект. Кроме того, концентрация ресурсов позволяет реализовывать проекты в большем масштабе, что может привести к увеличению их социального и экономического воздействия.

Необходимо понимать, что в ходе управления стратегией устойчивого развития неизбежны различные риски реализации, которые нужно идентифицировать и управлять ими.

Кроме того, необходимо стремиться к гибкости и способности к адаптации в рамках стратегии устойчивого развития, быть готовыми к изменениям внешней среды и быстро реагировать на новые вызовы и возможности. Необходимо рассматривать различные сценарии развития событий и разработать планы действий для каждого из них.

Также необходимо продумать систему мониторинга и оценки результатов и эффективности управления. Необходимо регулярно оценивать прогресс в достижении целей и реализации стратегии, вносить необходимые корректировки и улучшения на основе полученных данных и обратной связи от сторон, участвующих в разработке и реализации стратегии.

Рекомендуется разработать систему критериев устойчивого развития района. При изменении каких-либо планов и действий, что неизбежно в процессе реализации стратегии, основной держатель стратегии должен всегда задаваться вопросом «Как план или действие повлияют на реализацию стратегии? Как это приближает район к его идеальному «образу будущего»?»

Проверочные вопросы:

1. Кто является основным держателем стратегии в районе?
2. Какими полномочиями обладает основной держатель стратегии?

Список рекомендованной литературы:

1. Отто Шармер. Основы теории U. Главные принципы и применение на практике. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 240 с.
2. Джефф Сمارт, Рэнди Стрит. Кто. Решите вашу проблему номер один. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 192 с.
3. Фредерик Лалу. Открывая организации будущего. Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016
<https://www.b-soc.ru/wp-content/uploads/2020/07/lalu-otkryvaya-organizaczii-budushhego.pdf>
4. Логан Д., Фишер-Райт Х., Кинг Дж. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. - М.: МИиФ, 2017. – 304 с.