



ДАПАМОЖНІК
ПА РАСПРАЦОЎЦЫ
СТРАТЭГІЙ
УСТОЙЛІВАГА
РАЗВІЦЦА
ВЯСКОВЫХ ТЭРЫТОРЫЙ



Мінск
«Колорград»
2022

УДК 33.14:[338.1+316.42](476.5-22)
ББК 65.04(4Бел)
Д19

Аўтары: А. У. Сівагракаў, А. Я. Лямперт.

Пад агульнай рэдакцыяй кандыдата эканамічных навук А. У. Сівагракава.

Выданне падрыхтавана ў рамках праекта міжнароднай тэхнічнай дапамогі “Разам для грамады і прыроды: узмацненне працэсу развіцця ў Міёрскім раёне праз супрацоўніцтва мясцовай улады грамадзянскай супольнасці” NEAR-TS / 2017 / 391-418, які фінансуецца Еўрапейскім саюзам у асабе Еўрапейскай камісіі. Рэалізацыя праекта ажыццяўляецца Міёрскім раённым выканаўчым камітэтам у партнёрстве з грамадскай арганізацыяй “Ахова птушак Бацькаўшчыны” і Латвійскім сельскім форумам. Праект зарэгістраваны ў базе дадзеных праграм і праектаў міжнароднай тэхнічнай дапамогі Міністэрства эканомікі Рэспублікі Беларусь за № 2/19/000981 ад 28 лютага 2019 года.

Тэрмін рэалізацыі: 01.05.2019–30.04.2022.

Меркаванні, выкладзеныя ў дадзеным выданні, з’яўляюцца выключнай адказнасцю аўтараў і не могуць разглядацца як адлюстраванне пазіцыі Еўрапейскага саюза.



Фінансуецца
Еўрапейскім саюзам



ISBN 978-985-896-149-7

© Міёрскі раённы выканаўчы камітэт, 2022
© Афармленне. ТАА «Колорград», 2022



Фінансуецца
Еўрапейскім саюзам



Сівагракаў А.У.,
Лямперт А.Я.

**Дапаможнік па распрацоўцы
стратэгий устойлівага развіцця
вясковых тэрыторый.**

**Пад агульнай рэдакцыяй кандыдата
эканамічных навук А.У. Сівагракава.**

Выданне падрыхтавана ў рамках праекта "Разам для грамады і прыроды: узмацненне працэсу развіцця ў Міёрскім раёне праз супрацоўніцтва мясцовай улады і грамадзянскай супольнасці" NEAR-TS / 2017 / 391-418, які фінансуецца Еўрапейскім саюзам у асобе Еўрапейскай камісіі. Рэалізацыя праекта ажыццяўляецца Міёрскім райвыканкамам у партнёрстве з грамадскай арганізацыяй "Ахова птушак Бацькаўшчыны" і Латвійскім сельскім форумам. Праект зарэгістраваны ў базе дадзеных праграм і праектаў міжнароднай тэхнічнай дапамогі Міністэрства эканомікі Рэспублікі Беларусь за № 2/19/000981 ад 28 лютага 2019 года. Тэрмін рэалізацыі: 01.05.2019–30.04.2022.

Меркаванні, выкладзеныя ў дадзеным выданні, з'яўляюцца выключнай адказнасцю аўтараў і не могуць разглядацца як адлюстраванне пазіцыі Еўрапейскага саюза.

Навукова-практычнае выданне.

Фотаздымкі: Алёна Бандарук, Казімір Блажэвіч, Наталля Будзько, Марына Гернат, Павел Марцінчык, Ігар Матэленак, Вадзім Пучынскі, Вераніка Сушко, Алена Шокель. Літаратурны рэдактар Надзея Вішнеўская. Афармленне і верстка: Алія Даўгун.

У афармленні выкарыстаныя элементы дызайна, якія з'яўляюцца брэндавымі для Міёрскага раёна.

Па дадатковую інфармацыю звяртайцеся:
па тэлефоне: +375 29 6264686,
або па электроннай пошце:
sivagrak@yahoo.com



ПРЫНЯТЫЯ СКАРАЧЭННІ

аг. –	аграгарадок
ДПУ –	дзяржаўная прыродаахоўная ўстанова
ДУА –	дзяржаўная ўстанова адукацыі
ЖКГ –	жыллёва-камунальная гаспадарка
ААН –	Арганізацыя аб'яднаных нацый
ТАА –	таварыства з абмежаванай адказнасцю
ААТ –	адкрытае акцыянернае таварыства
ААПТ –	асабліва ахоўныя прыродныя тэрыторыі
ПДУЭРК –	План дзеянняў па ўстойлівым энергетычным развіцці і клімату
СУР –	стратэгія ўстойлівага развіцця
СУРТ –	стратэгія ўстойлівага развіцця тэрыторыі
ФАП –	фельчарска-акушэрскі пункт
МРТ –	Мэты развіцця тысячагоддзя
МУР –	Мэты ўстойлівага развіцця ААН на перыяд да 2030 г.
SWOT-аналіз –	аналіз моцных і слабых бакоў, магчымасцяў і пагроз.

Мінск, 2022



ГЛАСАРЫЙ	4		
УВОДЗІНЫ	6		
1. СТРАТЭГІІ ЎСТОЙЛІВАГА РАЗВІЦЦЯ: КЛЮЧАВЫЯ ПАНЯЦЦІ, КАНЦЭПТЫ, СХЕМЫ І ПРЫНЦЫПЫ ПРАЦЫ	7		
1.1 Развіццё канцэпцыі “ўстойлівае развіццё”	7		
1.2 Стратэгія і стратэгічны цыкл	10		
1.3 Прынцыпы распрацоўкі і рэалізацыі стратэгіі ўстойлівага развіцця	14		
1.4 Стратэгічныя кірункі ўстойлівага развіцця тэрыторый	16		
1.5 Лакалізацыя МУР	17		
2. КІРАВАННЕ СТРАТЭГІЧНЫМ ЦЫКЛАМ РАСПРАЦОЎКІ І РЭАЛІЗАЦЫЯ СУРТ	19		
2.1 Падрыхтоўка да распрацоўкі СУРТ	19		
2.2 Аналіз і ацэнка існай сітуацыі	20		
2.3 Распрацоўка канцэптуальнай часткі стратэгіі	22		
2.4 Узгадненне / Зацвярджэнне	25		
2.5 Распрацоўка планаў або праектаў рэалізацыі СУРТ	26		
2.6 Падрыхтоўка да рэалізацыі планаў або праектаў СУРТ	27		
		2.7 Рэалізацыя планаў або праектаў СУРТ	28
		2.8 Маніторынг рэалізацыі планаў або праектаў СУРТ	30
		2.9 Ацэнка вынікаў рэалізацыі СУРТ	33
		Літаратура	35
		ДАДАТКІ	36
		Дадатак 1. Схема партысіпатыўнага працэсу распрацоўкі і рэалізацыі СУРТ	36
		Дадатак 2. Прыклады малюнка “Карты актываў”	36
		Дадатак 3. Камунікацыйны план па ўключэнні і інфармаванні зацікаўленых асоб	37
		Дадатак 4. Кантрольная ведамасць выканання мерапрыемстваў па распрацоўцы і рэалізацыі СУРТ	37
		Дадатак 5. Набор 15 індикатараў уздзеяння СУРТ на асяроддзе жыццядзейнасці	38
		Дадатак 6. Пашыраны набор індикатараў уздзеяння СУРТ на асяроддзе жывеццадзейнасці	39
		Дадатак 7. Табліца індикатараў	41
		Дадатак 8. Памятка вядоўцам (экспертам) сесіі па ацэнцы вынікаў рэалізацыі СУРТ	41
		Дадатак 9. Палажэнне аб Грамадскай радзе па распрацоўцы і рэалізацыі Стратэгіі ўстойлівага развіцця Міёрскага раёна	42

ГЛАСАРЫЙ

Грамадзянская супольнасць (англ. civil society) – сукупнасць нездзяржаўных грамадскіх утварэнняў, якія аб'ядноўваюць грамадзян на аснове свабоднага волевыяўлення і выказваюць іх інтарэсы і жаданні. Да арганізацый грамадзянскай супольнасці адносяцца, у прыватнасці: грамадскія арганізацыі і асацыяцыі, партыі і рэлігійныя аб'яднанні, фонды, клубы, ініцыятывы і іншыя формы грамадскай самаарганізацыі. Гэтую сферу грамадства называюць часам “трэцім сектарам”, разам з двума іншымі сектарамі – дзяржавай і бізнесам.

Індыкатар – даступная для назірання і вымярэння характарыстыка аб'екта вывучэння, якая дазваляе меркаваць пра яго стан у цяперашні час або ў мінулым і, магчыма, прагназаваць яго змены.

Інстытуцыяналізацыя – прававое і арганізацыйнае замацаванне тых ці іншых грамадскіх дачыненняў. Калі мы гаворым пра інстытуцыйную аснову якіх-небудзь дзеянняў або праграм, то, як правіла, маем на ўвазе элементы заканадаўства (нарматыўных актаў) і арганізацыі (фармальныя і нефармальныя).

Канцэпцыя (лат. conceptio – сістэма, сукупнасць, сума):

- 1) сістэма поглядаў, тое ці іншае разуменне з'яў рэчаіснасці;
- 2) адзіная, вызначальная задума, кароткі выклад, асноўная думка якога-небудзь твора, навуковай працы;
- 3) “буйны” план, які змяшчае асноўныя мерапрыемствы і тэрміны іх выканання для дасягнення якой-небудзь мэты, якая з'яўляецца асновай для дэталёвага планавання.

Лабіраванне; лабізм (англ. lobbying) – наўмыснае ўсталяванне сувязяў са службовай асобай або службоўцам любога выканаўчага ведамства ад імя іншага боку і наступны ціск на яго з намерам паўплываць на прыняцце выгадных афіцыйных рашэнняў.

Лакальная тэрыторыя (англ. local – мясцовы):

- 1) тэрыторыя ў межах муніцыпальнай адукацыі, абмежаваная з улікам гістарычна складзеных адносін і/або якая мае натуральныя ці прыродныя межы – двор, вуліца, мікрараён, пасёлак;
- 2) тэрыторыя кампактнага пражывання аднастайнага насельніцтва (абшчыны).

Лакалізацыя – прывязка да мясцовасці, наданне нейкай з'явы або прадукту мясцовай спецыфікі, мясцовага каларыту і асаблівасці. Мясцовая павестка-21; Мясцовая павестка (дня) на XXI стагоддзе; Лакальная павестка-21; Мясцовая (лакальная) стратэгія ўстойлівага развіцця (англ. Local Agenda 21) – працэс, у якім мясцовыя ўлады працуюць у шчыльным супрацоўніцтве з усімі сектарамі і пластамі мясцовага грамадства, ствараючы і развіваючы планы дзеянняў па дасягненні ўстойлівага развіцця на мясцовым узроўні. Ідэя Мясцовых павестак была прапанаваная ў якасці інструмента дасягнення ўстойлівага развіцця на Канферэнцыі па навакольным асяроддзі і развіцці ў 1992 годзе ў Рыа-дэ-Жанэйра. Мясцовыя павесткі шырока распаўсюджаны ў многіх краінах свету і з'яўляюцца эфектыўным інструментам устойлівага развіцця мясцовых супольнасцяў. Важна адрозніваць тэрміны “Мясцовая павестка-21” і “Павестка-21” (гл. ніжэй).

Мясцовае самакіраванне – заканадаўча замацаваная дзейнасць насельніцтва па рашэнні непасрэдна або праз органы мясцовага самакіравання пытанняў мясцовага значэння, зыходзячы з інтарэсаў насельніцтва, яго гістарычных і іншых мясцовых традыцый.

Мясцовая супольнасць; камуна; абшчына (англ. local community) – тэрытарыяльны калектыў, насельніцтва, якое стала пражывае на лакальнай тэрыторыі, аб'яднанае агульнымі інтарэсамі і ўспрымае сябе як адзінае цэлае. Важнай (але не абавязковай) характарыстыкай мясцовай супольнасці з'яўляецца самаарганізацыя грамадзян па

месцы іх жыхарства, наяўнасць агульных органаў кіравання і/або самакіравання, а таксама заканадаўча замацаваных межаў і адміністрацыйнага статусу тэрыторыі.

Маніторынг – безупынны працэс збору і сістэматызацыі дакладных дадзеных паводле адпаведных індыкатараў.

Няўрадавая (недзяржаўная) арганізацыя (НУА/НДА); грамадская арганізацыя – некамерцыйная арганізацыя, створаная без удзелу дзяржавы, асноўнай сферай дзейнасці якой з’яўляецца грамадска-карысная дзейнасць. НУА складаецца з людзей, якія падзяляюць агульныя інтарэсы, ідэалогіі, культурныя прыхільнасці па-за фармальнымі дзяржаўнымі органамі.

Ацэнка – спецыяльнае мерапрыемства, якое арганізуюць у перыяд завяршэння аднаго і пачатку наступнага цыклу стратэгавання.

Партнёрства (англ. partnership) – сістэма раўнапраўных узаемаадносін арганізацый і асоб для дасягнення агульнай мэты. Узаемадзеянне і каардынацыя ўдзельнікаў у рамках партнёрства, аб’яднанне намаганняў і рэсурсаў дазваляюць павысіць іх эфектыўнасць, атрымаўшы сінергетычны эфект.

Павестка-21, Павестка на XXI стагоддзе (англ. Agenda 21) – дакумент, прыняты на Канферэнцыі ААН па навакольным асяроддзі і развіцці ў Рыа-дэ-Жанейра ў 1992 годзе прадстаўнікамі 179 краін. Павестка-21 – асноватворнае міжнароднае пагадненне па праблемах збалансаванага і комплекснага падыходу да пытанняў навакольнага асяроддзя і развіцця. Устойлівае развіццё з’яўляецца цэнтральнай ідэяй Павесткі-21.

Рэгіён (лац. regio – вобласць) – вобласць, раён, тэрыторыя, частка краіны, вобласці, раёна, якая адрозніваецца сукупнасцю прыродна-геаграфічных, сацыяльна-эканамічных і іншых характарыстык; у міжнароднай тэрміналогіі – тэрыторыя, якая аб’ядноўвае некалькі краін (напрыклад, рэгіён Балтыйскага мора).

СВОТ-аналіз (англ. SWOT-analysis) – метада

аналізу, які рэалізуецца, як правіла, у форме групавой працы. Абрэвіатура SWOT абавязаная сваім паходжаннем чатыром англамоўным словам: strength (сіла), weakness (слабасці), opportunities (магчымасці) і threats (пагрозы). Менавіта гэтыя характарыстыкі аналізаванага аб’екта або з’явы фіксуецца і ацэньваюцца ў працэсе SWOT-аналізу.

Стратэгія (грэч. strategia = stratos – войска + ago – вяду) – найбольш агульны план дзеянняў, як правіла – доўгатэрміновы, заснаваны на далніх прагнозах; выбар ключавых кірункаў развіцця, які інтэгруе галоўныя мэты, палітыку і дзеянні ва ўзгодненае цэлае.

Субсідыярнасць (ад лац. subsidiarius – дапаможны) – арганізацыйны і прававы прынцып, паводле якога задачы мусяць вырашацца на самым нізкім, малым або аддаленым ад цэнтра ўзроўні, на якім іх рашэнне магчымае і эфектыўнае. Гэта значыць, дзяржава павінна праяўляць ініцыятыву і браць на сябе задачы (прапаноўваць свае паслугі і рэсурсы) толькі ў тых пытаннях, дзе магчымасцяў незалежных прыватных асоб і іх арганізацый (уключна з мясцовым самакіраваннем) аказваецца недастаткова. У выпадку, калі задача можа быць вырашана на мясцовым узроўні гэтак жа эфектыўна, як на нацыянальным, варта аддаць перавагу мясцоваму ўзроўню.

Устойлівае развіццё (УР) (англ. sustainable development) – гэта такое развіццё, пры якім задавальненне патрэб цяперашняга пакалення адбываецца без ушчамлення магчымасцяў будучых пакаленняў задавальняць свае патрэбы. Такое вызначэнне, якое выкарыстоўвае ААН, зараз ужываюць найбольш шырока. Разам з тым ёсць вялікая колькасць іншых трактовак гэтага паняцця. Так, у фармулёўцы Сусветнага банка, устойлівае развіццё – гэта кіраванне сукупным капіталам грамадства ў інтарэсах захавання і прымнажэння чалавечых магчымасцяў. Часта вызначэнні УР базуюцца на фіксацыі неабходнасці гарманічнага развіцця вытворчасці (эканомікі), чалавека (сацыяльнай сферы) і навакольнага прыроднага асяроддзя. У шэрагу азначэнняў акцэнт робіцца на не перавышэнні гранічна дапушчальных узроўняў антрапагеннага ўздзеяння на экасістэмы.

Распрацоўка і рэалізацыя стратэгий устойлівага развіцця тэрыторый і арганізацый – заўважны трэнд канца XX і пачатку XXI стагоддзя. Гэтая з’ява грунтуецца на жаданні лідараў мясцовых супольнасцяў і кіраўнікоў вытворчых аб’ектаў намеціць рацыянальныя траекторыі для руху да пастаўленых мэтай і правесці свой “карабель” у жаданую гавань самым эфектыўным чынам. Для такіх нялёгкіх падарожжаў патрэбныя веды, карты, прыборы – і мы прапануем тут набор такой інфармацыі і такіх інструментаў, якія дапамогуць і пачаткоўцам, і ўжо дасведчаным спецыялістам. Прапанаваны дапаможнік абагульняе шматгадовую працу аўтараў у галіне ўстойлівага развіцця. Карыстаючыся папярэднімі распрацоўкамі і рэкамендацыямі аўтараў, дзясяткі раёнаў, гарадоў і вясковых паселішчаў у Беларусі і шэраг – ва Украіне паспяхова распрацавалі і рэалізуюць свае стратэгіі ўстойлівага развіцця.

Прадстаўленая праца з’яўляецца лагічным развіццём матэрыялаў, выкладзеных у метадычных дапаможніках “Сельскае развіццё: Традыцыі + Інавацыі + Стратэгія = Устойлівасць”¹ і “Маніторынг і ацэнка эфектыўнасці стратэгий устойлівага развіцця на мясцовым узроўні”². Пры падрыхтоўцы гэтага дапаможніка таксама выкарыстоўваліся матэрыялы, распрацаваныя і прадстаўленыя ДНУ “Навукова-даследчы эканамічны інстытут Міністэрства эканомікі Рэспублікі Беларусь”, арганізацыяй LAG 21 Зямельнае аб’яднанне “Павестка XXI” зямлі Паўночны Рэйн – Вестфалія ў “Метадычным дапаможніку па распрацоўцы стратэгий устойлівага развіцця раёнаў і гарадоў абласнога падпарадкавання ў Рэспубліцы Беларусь”^{3,4}, а таксама многія іншыя крыніцы і напрацаваны аўтарскі досвед. На ўсё выкарыстаныя крыніцы мы пастараліся даць спасылкі, якія могуць быць карысныя пры больш падрабязным самастойным вывучэнні такой маштабнай з’явы, як распрацоўка і рэалізацыя стратэгий устойлівага развіцця тэрыторый.

Дапаможнік арыентаваны ў першую чаргу на вясковыя тэрыторыі, аднак можа быць карысны і ў гарадскіх населеных пунктах, і ў дачыненні да прадпрыемстваў і арганізацый. Гэты дапаможнік прызначаны, у першую

чаргу, ініцыятыўным групам для арганізацыі працэсаў распрацоўкі і рэалізацыі стратэгий устойлівага развіцця тэрыторый, забеспячэння бесперапыннай камунікацыі і ўдасканалення сумеснай дзейнасці мясцовых супольнасцяў.

Прапанаваны дапаможнік складаецца з 2 частак, 14 раздзелаў і 8 дадаткаў.

У першай частцы даецца кароткі пераказ гісторыі з’яўлення і развіцця канцэпцый “устойлівае развіццё” і яе сучаснай трактовкі “моцная ўстойлівасць”, тлумачыцца сутнасць паняццяў “стратэгія і стратэгаванне” і прыцыпаў эфектыўнасці стратэгий устойлівага развіцця, распрацаваных Еўрапейскай сеткай устойлівага развіцця (ESDN). Таксама прапануюцца тыповыя кірункі дзейнасці ў межах стратэгий устойлівага развіцця, тлумачыцца прыцып лакалізацыі яго мэтай.

У другой частцы дапаможніка падрабязна апісваюцца крокі на кожным з этапаў стратэгічнага цыклу распрацоўкі і рэалізацыі стратэгий устойлівага развіцця, даюцца рэкамендацыі па іх выкананні.

У дадатках прыведзены формы і бланкі інструментаў, якія могуць быць карысныя пры арганізацыі працы ініцыятыўных групаў, спісы індикатараў, якія можна выкарыстоўваць як “бібліятэку” для іх выбару. Такія індикатары ёсць і шырока ўжываюцца, або могуць быць прыкладам для фармулявання ўласных. Акрамя таго, у дадатку мы змясцілі Палажэнне аб Грамадскай радзе па распрацоўцы і рэалізацыі стратэгіі ўстойлівага развіцця Міёрскага раёна, якое можа выкарыстоўвацца для распрацоўкі падобных дакументаў у іншых раёнах і гарадах краіны.

Гэты дапаможнік распрацаваны ў межах рэалізацыі праекта міжнароднай тэхнічнай дапамогі “Разам для грамады і прыроды: узмацненне працэсу развіцця ў Міёрскім раёне праз супрацоўніцтва мясцовай улады і грамадзянскай супольнасці”, зарэгістраванага Міністэрствам эканомікі Рэспублікі Беларусь 28 лютага 2019 года (рэгістрацыйны № 2/19/000981), які рэалізуецца за кошт сродкаў Еўрапейскага саюза.

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

² А. Е. Лямперт, информационное пособие: “Мониторинг и оценка эффективности стратегий устойчивого развития на местном уровне”. – Минск, 2018 г.

³ “Методическое пособие по разработке стратегий устойчивого развития районов и городов областного подчинения в Республике Беларусь”. Публикация ГНУ НИЭИ МЭ РБ, LAG 21 Земельное объединение “Повестка XXI” земли Северный Рейн – Вестфалия, 2015 г.

⁴ “Пособие к учебному курсу “Мониторинг, оценка и разработка местных и региональных стратегий устойчивого развития” Земельное объединение “Повестка-XXI” земли Северный Рейн – Вестфалия (LAG 21 NRW), 2019 г.

КЛЮЧАВЫЯ
ПАНЯЦЦІ,
КАНЦЭПТЫ,

СХЕМЫ І ПРЫНЦЫПЫ ПРАЦЫ



Да ключавых паняццяў і канцэптаў разгляданай тэмы адносяцца: “ўстойлівае развіццё”, “стратэгія і стратэгічны цыкл”, “лакалізацыя”, “прынцыпы распрацоўкі стратэгіі”, “асноўныя кірункі стратэгічнага развіцця” і некаторыя іншыя. Разгледзім іх па парадку.

1.1 Развіццё канцэпцыі
“ўстойлівае развіццё”

У самым агульным разуменні ўстойлівае развіццё (УР) – гэта развіццё працяглае па часе і комплекснае паводле зместу, пры якім дасягаецца баланс паміж яго прыродным, сацыяльным і эканамічным кампанентамі.

Асноўная ідэя, закладзеная ў канцэпцыю ўстойлівага развіцця – асэнсаванасць і адказнасць дзеянняў цяперашняга пакалення, а таксама “міжпакаленчая справядлівасць”. Гаворка ідзе пра развіццё, якое павінна “адпавядаць патрэбам людзей, якія жывуць зараз, не пазбаўляючы будучыя пакаленні магчымасці задавальняць свае патрэбы”. Гэтая канцэпцыя стала вынікам шматгадовай працы па асэнсаванні праблем арганізацыі жыцця людзей, захавання навакольнага асяроддзя і рэсурсаў ва ўмовах росту сусветнага насельніцтва, узмацнення эканамічных крызісаў, росту сацыяльнай няроўнасці, паскарэння змяненняў клімату і іншых глабальных праблем.

Ідэі беражлівага стаўлення ў прыродзе і справядлівага грамадства, якія пасля выліліся ў канцэпцыю ўстойлівага развіцця, можна знайсці ў старажытных крыніцах, якія дайшлі да нашых дзён. Так, даследнікі сцвярджаюць, што Статут Вялікага Княства Літоўскага 1588 года “быў адным з першых кодэксаў Еўропы, які абагульніў і замацаваў старыя, а таксама

распрацаваў новыя нормы права, што былі накіраваныя на ахову прыроды, падтрыманне і павелічэнне яе рэсурсаў, рацыянальнае іх выкарыстанне. Прыродаахоўныя нормы Статута адыгралі вялікую ролю ў захаванні навакольнага асяроддзя, жывёльнага і расліннага свету, нетраў”.⁵ Дзейнічаў Статут ВКЛ 1588 да 1840 года і, несумненна, не толькі спрыяў фармаванню прававой культуры, але і служыў асновай для адукацыі, асветы і выхавання.

У цяперашні час канцэпцыя УР з’яўляецца самым прызнаным поглядам на тое, як трэба дзейнічаць у інтарэсах сённяшняга дня і лепшай будучыні. На малюнку 1 прадстаўлены прыкметныя вехі на шляху станаўлення канцэпцыі ўстойлівага развіцця, і гэты працэс пэўна яшчэ не скончаны.



2015 Генеральная асамблея ААН – Павестка-2030, 17 Мэтаў устойлівага развіцця (МУР)



2000 Саміт тысячагоддзя – 8 Мэтаў устойлівага развіцця тысячагоддзя (МРТ)



1992 Канферэнцыя ААН па навакольным асяроддзі і развіцці (Рыа-дэ-Жанэйра, 1992 г.) – Павестка дня на XXI стагоддзе



1987 Даклад міжнароднай камісіі па навакольным асяроддзі і развіцці «Наша агульная будучыня», Гру Харлем Брунтлан



1972 Даклад «Межы росту», Данэла і Дэніс Медоўз. Канферэнцыя ААН у Стакгольме – Стакгольмская дэкларацыя



1713 Ганс Карл фон Карлавіц – прынцып устойлівага гаспадарання

Мал. 1 Станаўленне канцэпцыі ўстойлівага развіцця

⁵ Статут Вялікага Княства Літоўскага 1588. Тэксты. Даведнік. Каментарыі. – Мінск, “Беларуская савецкая энцыклапедыя”, 1989, с. 38.

Першыя канкрэтныя згадкі пра прынцып “устойлівага гаспадарання” можна знайсці ў сачыненні на нямецкай мове па лесаразвядзенню Ганса Карла фон Карлавіца (24 снежня 1645 — 3 сакавіка 1714), які служыў у Саксоніі, обер-бергаўптманам у Фрэйбергу. Адказваючы за бесперабойную працу вугальных шахт, ён быў заклапочаны пытаннем паставак крапежнага лесу патрэбнай якасці, і ў сваёй тэарэтычнай працы сфармуляваў прынцып, у адпаведнасці з якім “за адзін год можна высякаць столькі лесу, колькі за гэты ж год паспявае падрасці”. Напэўна, паводле падобнага прынцыпу дзейнічалі і іншыя разумныя гаспадары, кіруючыся здаровым сэнсам і нежаданнем “разбазарыць” сваю маёмасць.

Наступнай прыкметнай вяхой у развіцці канцэпцыі ўстойлівага развіцця стаў даклад пад назвай “Межы росту”, зроблены на замову арганізацыі Рымскі клуб і апублікаваны ў 1972 годзе. Гэты даклад змяшчае вынікі даследавання і мадэлявання працэсаў росту чалавечай папуляцыі і вычарпання прыродных рэсурсаў, а таксама тры сцэнары спалучэння тэмпаў росту насельніцтва і росту спажывання: спрыяльны, аптымальны і неспрыяльны. Аўтары дакладу Данэла Медоўз, Дэніс Медоўз, Ёрген Рандерс і Уільям Берэнс III ужо тады папярэджвалі пра тое, што, калі чалавецтва не пачне скарачаць спажыванне і не распачне іншых папярэджальных мераў, прыродныя рэсурсы будуць вычарпаныя і гэта створыць адпаведныя праблемы для будучых пакаленняў жыхароў планеты Зямля.

Абноўленая версія гэтага даклада была апублікаваная ў 2004 годзе ў выглядзе кнігі пад назвай “Межы росту: праз 30 гадоў”. У кнізе гаворыцца, што з 1950 па 2000 гады гадавое спажыванне чалавецтвам выкапняў энергараэсурсаў вырасла прыкладна ў 10 разоў (нафты — у 7, а прыроднага газу — у 14 разоў), а насельніцтва планеты за гэты ж перыяд вырасла ўсяго ў 2,5 разы. На думку навукоўцаў, з 1990-х гадоў чалавецтва ўжо перавысіла межы ўстойлівага ўзнаўлення экасістэм Зямлі. Спрыяльныя сцэнары мадэлі 1972 сталі недасяжныя, бо колькасць насельніцтва свету, узровень спажывання прыродных рэсурсаў і разбурэнне навакольнага асяроддзя ўжо адпавядалі найбольш неспрыяльнаму сцэнару. Час на рэалізацыю спрыяльных сцэнароў быў страчаны. У кнізе аўтары яшчэ раз падцвердзілі сваю выснову, што калі ў бліжэйшы час не зрабіць сур’ёзную карэкцыю спажывання чалавецтвам прыродных рэсурсаў, то калапс чалавецтва ў той ці іншай форме (сацы-

яльна-эканамічнай, экалагічнай, у выглядзе мноства лакальных канфліктаў) будзе непазбежны, і наступіць ён яшчэ пры жыцці цяперашняга пакалення.⁶

Услед за першай публікацыяй дакладу “Межы росту”, 16 чэрвеня 1972 года на канферэнцыі ААН па праблемах навакольнага асяроддзя ў Стакгольме была прынятая “Стакгольмская дэкларацыя” — першы дакумент у галіне міжнароднага экалагічнага права, які прызнае права людзей на здоравае навакольнае асяроддзе. Падпісаўшы дэкларацыю, краіны пагадзіліся ўзяць на сябе адказнасць за любыя ўплывы на навакольнае асяроддзе, выкліканыя іх дзеяннямі.

Наступнай прыкметнай вяхой развіцця канцэпцыі ўстойлівага развіцця стаў зроблены ў 1987 годзе даклад Міжнароднай камісіі па навакольным асяроддзі і развіцці пад назвай “Наша агульная будучыня”⁷. У гэтым дакладзе ўпершыню прагучаў тэрмін “устойлівае развіццё”, а таксама асноўны прынцып, якім павінна кіравацца чалавецтва для дасягнення ўстойлівасці: “Чалавецтва здольнае надаць развіццю ўстойлівы і доўгачасовы характар, з тым, каб яно адпавядала патрэбам людзей, якія жывуць зараз, не пазбаўляючы будучыя пакаленні магчымасці задавальняць свае патрэбы”.

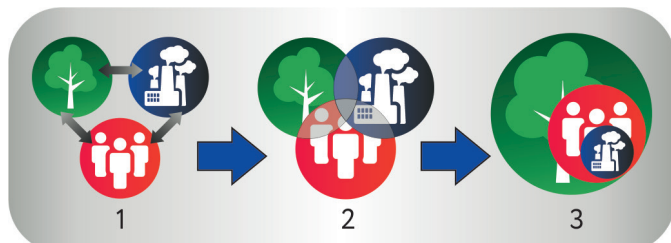


Мал. 2. Кіраўнік Міжнароднай камісіі па навакольным асяроддзі і развіцці, прэм’ер-міністр Нарвегіі, Генеральны дырэктар Сусветнай арганізацыі аховы здароўя, Спецыяльны пасланнік Генеральнага сакратара ААН па праблеме змены клімату Гру Харлем Брунтлан (Gro Harlem Brundtland)

⁶ Донелла Медоўз, Ёрген Рандерс, Денніс Медоўз. Пределы роста. 30 лет спустя / Пер. с англ. — М.: ИКЦ “Академкнига”, 2007. — 342 с.: ил. <https://booksonline.com.ua/view.php?book=156072>

⁷ “Наше общее будущее”. Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР). Перевод с английского под редакцией С.А. Евтеева и Р.А. Перелета, 1987, <http://устойчивое.рф/files/monographs/OurCommonFuture-introduction.pdf>

Праз 5 гадоў пасля таго, як Міжнародная камісія па навакольным асяроддзі і развіцці зрабіла свой даклад, у чэрвені 1992 года ў Рыа-дэ-Жанэйра на Канферэнцыі Арганізацыі Аб'яднаных Нацый па навакольным асяроддзі і развіцці (Саміт Зямлі) была прынятая "Дэкларацыя па навакольным асяроддзі і развіцці" (Дэкларацыя Рыа), якая ўтрымлівала асноўныя прынцыпы экалагічнага права, у прыватнасці, 27 прынцыпаў экалагічна карэктных паводзін сусветнай супольнасці, і тым самым развівала палажэнні, якія змяшчаюцца ў Статгольмскай дэкларацыі 1972 года, а таксама "Павестцы на XXI стагоддзе" (Agenda 21), якая прадугледжвала стварэнне міжнародных і нацыянальных органаў, закліканых забяспечыць захаванне названых прынцыпаў і распрацоўку на іх аснове краінавых стратэгий устойлівага развіцця. Эвалюцыю поглядаў на дачыненні паміж прыродай, грамадствам і эканомікай можна схематычна прадставіць наступным чынам: мал. 3.



Мал. 3. Эвалюцыя поглядаў на дачыненні паміж прыродай, грамадствам і эканомікай

Гэта значыць, спачатку (мадэль 1) было заўважана толькі існаванне сувязяў паміж гэтымі сферамі. Затым (мадэль 2) асаблівую ўвагу звярнулі на дасягненне балансу ў іх развіцці. Гэты баланс сталі называць "устойлівым развіццём". Усведамленне чалавечага грамадства як часткі прыроды, а эканомікі – як часткі чалавечай дзейнасці (мадэль 3) – сучасны погляд на сітуацыю. Так канцэпцыя ўстойлівага развіцця ўяўляецца найбольш лагічна, і ў навуковай дыскусіі аб навакольным асяроддзі і развіцці на гэтай аснове прапануецца падзяляць "моцную ўстойлівасць" (мадэль 3) і "слабую" (мадэль 2). "Моцная ўстойлівасць", у супрацьлегласць "слабой устойлівасці", мае на ўвазе, што "захаванне прыродных рэсурсаў прызнаецца базавай умовай развіцця любой сферы чалавечай дзейнасці, г. зн. нельга дапусціць незваротнага разбурэння чалавекам экалагічных рэсурсаў планеты, паколькі інакш становіцца неймаверным функцыянаванне сацыяльных і эканамічных сістэм"⁸.

У 2000 годзе сусветная супольнасць пераходзіць ад фармавання прынцыпаў і падыходаў устойлівага развіцця да пастаноўкі мэтай для рэальных дзеянняў. Так на Генеральнай Асамблеі ААН (Саміт тысячагоддзя), была агучана Праграма развіцця, якая змяшчае восем Мэтаў развіцця тысячагоддзя (МРТ):

- ліквідацыя крайняй галечы і голаду;
- забеспячэнне ўсеагульнай пачатковай адукацыі;
- заахвочванне роўнасці мужчын і жанчын і пашырэнне правоў і магчымасцяў жанчын;
- скарачэнне дзіцячай смяротнасці;
- паляпшэнне аховы мацярынства;
- барацьба з ВІЧ/СНІДам, малярый і іншымі захворваннямі;
- забеспячэнне экалагічнай устойлівасці;
- фармаванне глабальнага партнёрства ў мэтах развіцця.

У якасці разліковага года для гэтых мэтай быў вызначаны 2015 год.

Так як краіны, якія прынялі Праграму МРТ, не чакаючы 2015 года, прызналі яе паспяховай, то ўжо ў 2012 годзе пачалася распрацоўка новага комплексу мэтай устойлівага развіцця, якая завяршылася прыняццем на Генеральнай Асамблеі ААН у Нью-Ёрку 25–27 верасня 2015 года новай павесткі дня, якая змяшчае 17 мэтай у галіне ўстойлівага развіцця. 193 дзяржавы – сябры Арганізацыі Аб'яднаных Нацый падпісалі выніковы дакумент "Пераўтварэнне нашага свету: Павестка дня ў галіне ўстойлівага развіцця на перыяд да 2030 года".



Конах Вікторыя, 17 гадоў

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



МЭТЫ ўстойлівага развіцця ў БЕЛАРУСІ



Мал. 4. Мэты ўстойлівага развіцця (17 МУР)

Павестка-2030 дапоўніла класічныя кірункі ўстойлівага развіцця: экалагічны, сацыяльны і эканамічны – кірункамі “Мір” і “Партнёрства”. Пры гэтым яна дэкларуе абавязковае выкананне агульных падыходаў:

Універсальнасць – задачы, якія ставіць Павестка-2030, патрабуюць вырашэння ў кожнай краіне ў любы перыяд часу і ў любой сітуацыі.

Нікога не пакінуць у баку – усе людзі, асабліва ўразлівыя групы, дзе б яны ні жылі, павінны атрымаць дапамогу і клопат, іх інтарэсы павінны быць улічаныя.

Узаемазвязанасць і непадзельнасць – 17 МУР маюць цэласны характар, пры прыняцці рашэнняў нельга выбіраць асобныя МУР на свой густ, але неабходна разглядаць усе 17 МУР сістэмна.

Раўнапраўны ўдзел – рэалізацыя Павесткі-2030 патрабуе ўдзелу ўсіх людзей незалежна ад іх колеру скуры, полу, этнічнай прыналежнасці або ідэнтычнасці.

1.2 Стратэгія і стратэгічны цыкл

Існуе шмат розных азначэнняў паняцця стратэгія. Найбольш распаўсюджанае з іх абвясчае, што стратэгія – найбольш агульны план дзеянняў, як правіла – доўгатэрміновы, заснаваны на далніх прагнозах; выбар ключавых кірункаў развіцця, які інтэгруе галоўныя мэты, палітыку і дзеянні ва ўзгодненае цэлае. Для разумення сутнасці стратэгіі ўстойлівага развіцця тэрыторыі (СУРТ) важна падзяляць два складнікі яе зместу.

Па-першае, СУРТ – гэта дакумент, доўгатэрміновы план дзеянняў, накіраваных на дасягненне ўстойлівасці развіцця тэрыторыі, мясцовай супольнасці.

Па-другое, гэта працэс, які суправаджае рэалізацыю дадзенага плана, сукупнасць дзеянняў усіх удзельнікаў увасаблення ў жыццё агульных задум па развіцці тэрыторыі на прынцыпах ўстойлівага развіцця. Лепш за ўсё, калі гэтыя два паняцці “сыходзяцца” разам. Гэта значыць, калі існуе (або распрацоўваецца) СУРТ як план (тэкст), і адначасова актыўна ажыццяўляюцца мерапрыемствы, якія прасоўваюць мясцовую супольнасць у

кірунку рэалізацыі стратэгіі. **“Важна, каб стратэгія мясцовага развіцця была не толькі дакументам, але ў першую чаргу працэсам”**, – адзначаюць тэарэтыкі і практыкі руху за ўстойлівае развіццё.

Навошта ж патрэбна СУРТ? Можна быць, нічым не горшыя вынікі могуць быць дасягнутыя і без стратэгіі? Што ж, бывала і такое. Аднак, як вобразна выказаўся старажытнарымскі мыслер Сенека: “Караблю, які не ведае, у якую гавань ён плыве, няма спадарожнага ветру”. І гэта – толькі адзін з шэрагу негатыўных момантаў адсутнасці стратэгіі.

“Працаваць на аснове стратэгіі”, – вучаць нас калегі з Заходняй Еўропы, з якімі мы размаўлялі ў час навучальных паездак па тэматыцы мясцовага развіцця.

Галоўным выніковым пазітыўным плёнам распрацоўкі і рэалізацыі мясцовай стратэгіі ўстойлівага развіцця з’яўляецца павышэнне якасці жыцця мясцовага насельніцтва. Дзякуючы чаму гэта дасягаецца? Сярод пазітыўных эфектаў ад распрацоўкі і рэалізацыі стратэгіі ўстойлівага развіцця тэрыторыі наступныя, яна:

аб’ядноўвае/гуртуе мясцовую супольнасць для вырашэння агульных задач;

аб’ядноўвае разрозненыя дзеянні ў сістэму, фіксуе прывырытэты і канцэнтруе намаганні і рэсурсы на магістральных кірунках дзеянняў;

павышае эфектыўнасць выкарыстання наяўнага патэнцыялу, выяўляе скрытыя рэзервы развіцця і прыцягвае дадатковыя (унутраныя і знешнія) рэсурсы;

стварае пазітыўны імідж мясцовай супольнасці.

“У нашым сельсавеце мы самі ўдзельнічалі ў распрацоўцы кірункаў развіцця. Нашы прапановы ўключаны ў афіцыйную стратэгію, і мы верым і падтрымліваем справамі рэалізацыю нашай Стратэгіі”, – часта кажуць мясцовыя жыхары, адчуваючы сваю значнасць, клопат з боку мясцовай улады і даўгачаснасць перспектывы ў дадзеным месцы. А што гэта, калі не важны кампанент якасці жыцця?

Наяўнасць СУРТ для патэнцыйнага інвестара – гэта ясны знак “прасунутасці” як агульнага развіцця тэрыторыі, так і мясцовай улады, і па сутнасці – папярэднія інвестыцыі ў спрыяльны інвестыцыйны клімат.

Стратэгія, як правіла, прасоўвае мясцовы брэнд, і дзякуючы гэтаму населены пункт або раён становіцца больш “заўважным”,



прыцягвае новых жыхароў і інвестыцыі. Адначасова ўзмацняецца пачуццё “мясцовага патрыятызму”, гонар за сваю “малую радзіму” і жаданне актыўнага яе развіцця.

“У працэсе распрацоўкі стратэгіі мы шмат чаму навучыліся, і мы працягваем вучыцца ў працэсе яе рэалізацыі”, – адзначаюць удзельнікі стратэгічных сесій у мясцовых супольнасцях. Такім чынам, можна казаць пра развіццё мясцовага сацыяльнага капіталу – важную аснову паспяховага тэрытарыяльнага развіцця.

“А ў нас, дзякуючы працы над стратэгіяй, пашырыліся шэрагі нашай ініцыятыўнай групы”, – заўважаюць іншыя мясцовыя жыхары. “Сапраўды, можна сказаць, што такая дзейнасць “абуджае” мясцовае насельніцтва, уцягвае новых “гульцоў” у працэс УР”, – пацвярджаюць эксперты.

“Калі ў нас з’явіўся абагульняючы стратэгічны дакумент, гэта дапамагло нам нават у дыялогу з вышэйшым начальствам і кантрольнымі органамі, – распавядаюць кіраўнікі і супрацоўнікі выканкамаў. – Тут звездзеныя разам раней адасобленыя планы і асобныя матэрыялы, і ў адказ на пытанні, якія ўзнікаюць да нас, мы проста паказваем на адпаведны раздзел у Стратэгіі”.

Распрацоўка і рэалізацыя СУРТ часта прыводзіць да ўзмацнення ўзаемадзеяння паміж рознымі арганізацыямі і ініцыятывамі. Пачынае працаваць, па сутнасці, кластарны падыход да развіцця. Гэта значыць, розныя прадпрыемствы і арганізацыі, якія раней амаль не кантактавалі, хоць і былі амаль суседзямі, пазнаёміўшыся ў працэсе распрацоўкі стратэгіі або рэалізацыі тэрытарыяльнага праекта, пачынаюць актыўна супрацоўнічаць. Кааперацыя і ўзаемная падтрымка на руку ўсім удзельнікам. Як часам кажуць, “win – win” сітуацыя, калі выгаду атрымліваюць усе ўдзельнікі сумесных дзеянняў.

Сярод канкрэтных вынікаў распрацоўкі і рэалізацыі СУРТ можна таксама назваць:

стварэнне дадатковых працоўных месцаў і крыніц даходу, дзякуючы

развіццю малога бізнесу, агратурызму, рэгістрацыі грамадскіх арганізацый, адкрыццю рэсурсных цэнтраў УР; рост даходаў бюджэту, у тым ліку мясцовага; добраўпарадкаванне тэрыторыі, ачыстка берагоў рэк, ліквідацыя стыхійных сметнікаў; развіццё міжнародных кантактаў, навучальныя паездкі за мяжу; правядзенне фестывалей, мясцовых святаў, спартыўных спаборніцтваў, мастацкіх пленэраў, адкрыццё музеяў, арганізацыя выстаў; павышэнне інвестыцыйнай прывабнасці тэрыторыі.

Іншыя эфекты ад распрацоўкі і рэалізацыі мясцовай стратэгіі УР вы можаце адшукаць, выкарыстоўваючы літаратуру ў канцы дапаможніка, а таксама ў інтэрнэце.



Першае пасяджэнне Грамадскага савета па распрацоўцы і рэалізацыі Стратэгіі ўстойлівага развіцця Міёрскага раёна, 19.02.2020

Распрацоўка якаснай і выканальнай стратэгіі ўстойлівага развіцця тэрыторыі (СУРТ) як класічнага плана дзеянняў на пяць, дзесяць ці больш гадоў часта выклікае цяжкасці. Справа ў тым, што пад планам звычайна разумеюць набор канкрэтных дзеянняў, забяспечаных неабходнымі рэсурсамі, з пазначанымі тэрмінамі і адказнымі выканаўцамі. Гэта значыць, што для распрацоўкі рэальнага плана распрацоўнікі мусяць: а) ясна ўяўляць і з вялікай упэўненасцю прадказваць будучыя падзеі; б) валодаць усімі неабходнымі рэсурсамі і ведамі для ажыццяўлення запланаваных дзеянняў, і в) цалкам кантраляваць бягучыя змены навакольнага асяроддзя. Толькі пры выкананні гэтых умоў яны змогуць адказаць і з вялікай доляй упэўненасці планаваль, г. зн.

прызначаць мерапрыемствы, вызначаць іх змест, канкрэтныя даты, прызначаць адказных, лічыць неабходныя выдаткі рэсурсаў і г. д. Вядома, можна зрабіць план і без выканання гэтых умоў, але тады ён хутчэй за ўсё выявіцца нерэалізаваным, а час і сілы, укладзеныя ў яго распрацоўку, будуць выдаткаваныя дарма.

Таму працэс распрацоўкі стратэгіі ўстойлівага развіцця тэрыторыі (СУРТ) і адаптавана саму стратэгію дзеляць на дзве часткі:

1) канцэптуальная частка, уласна стратэгія – агульная праграма дзеянняў на доўгатэрміновы перыяд (5–10 і больш гадоў), якая змяшчае абгрунтаванне бачання будучыні, каштоўнасці, прынцыпы і прыярытэты распрацоўнікаў, вызначэнне асноўных, стратэгічных кірункаў развіцця, фармулёўкі мэтай і задач, вызначэнне мэтавых паказальнікаў і індыхатараў дасягнення поспеху;

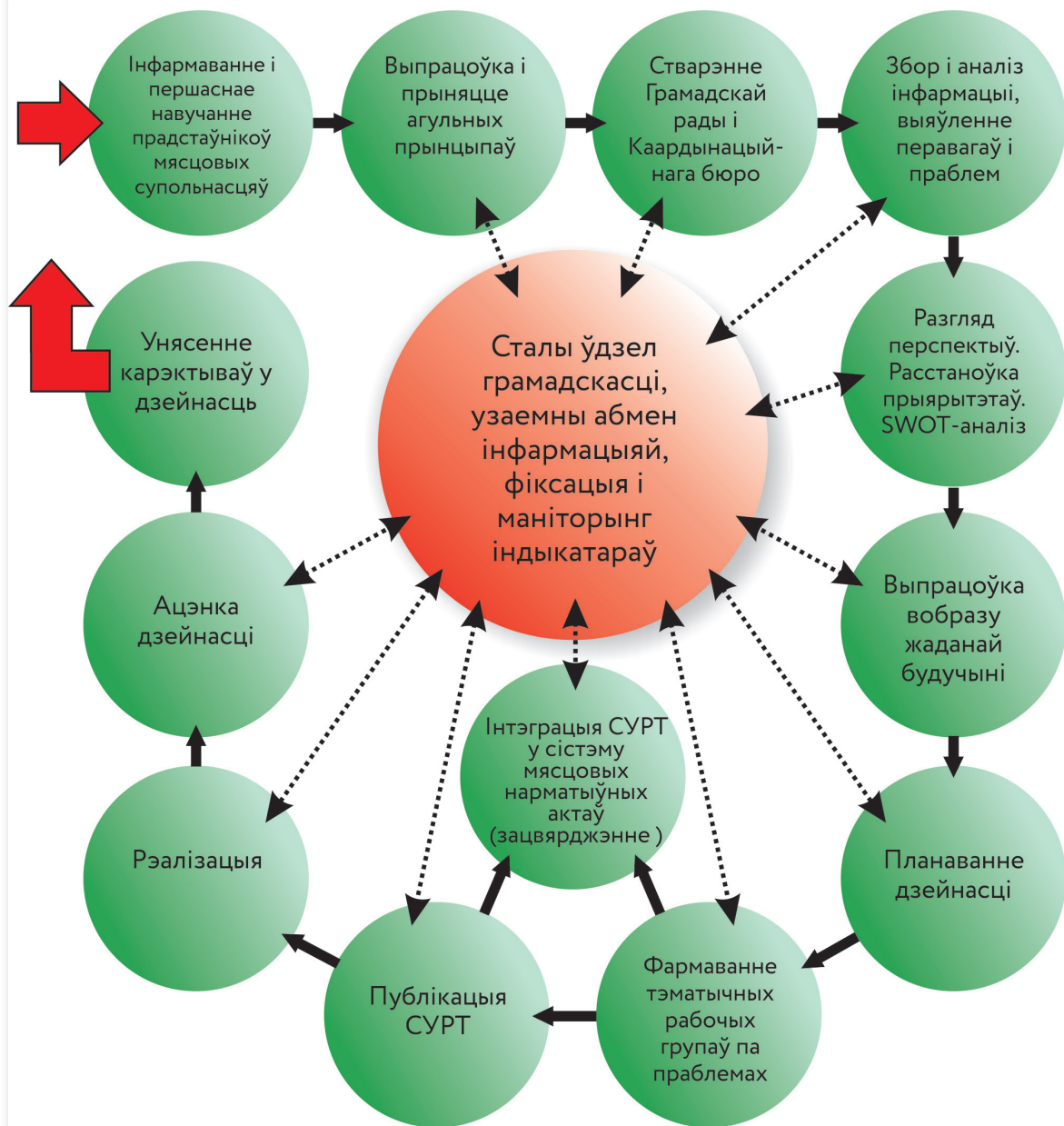
2) працоўная частка – План мерапрыемстваў па стратэгічных кірунках развіцця на кароткі перыяд (1–1, 5 гады). Пры гэтым рэалізацыя стратэгіі можа быць арганізавана не толькі шляхам распрацоўкі плана мерапрыемстваў па асобных кірунках развіцця, але і праз распрацоўку набору праектаў, якія ахопліваюць розныя кірункі і пастаўленыя ў іх задачы.

Пры такім падзеле СУРТ канцэптуальная частка застаецца нязменнай дастаткова доўга, а працоўная частка мяняецца рэгулярна, увесь час удасканальваецца і дапрацоўваецца з улікам зменных умоў і ўжо дасягнутых раней вынікаў.

Але і канцэптуальная частка СУРТ таксама можа мяняцца. Стратэгіі могуць распрацоўвацца цягам 3–6 месяцаў, а затым рэалізоўвацца 5–10 гадоў. За гэты час змяняцца знешнія абставіны, унутраныя рэсурсы і выканаўцы, зацверджаныя планы хутчэй за ўсё страцяць сваю актуальнасць, а чаканыя вынікі так і не будуць дасягнуты. Больш за тое, самі чаканыя вынікі з часам таксама могуць памяняцца.

Для таго, каб стратэгія заставалася эфектыўнай і прыносіла карысць канкрэтнай тэрыторыі, яе неабходна пастаянна пераглядаць, адаптаваць і ўдасканальваць, пераходзіць ад простага, “аднаразовага” працэсу распрацоўкі і рэалізацыі СУРТ да працэсу стратэгавання ўстойлівага развіцця тэрыторыі.

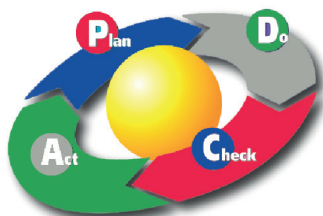
Грунтуючыся на наяўных навуковых распрацоўках (гл. літаратуру ў канцы выдання), якія прайшлі апрабаванне ў рамках міжнародных праектаў з удзелам краін ЕС у Беларусі і Украіне і якія паказалі сваю эфектыўнасць, мы прапануем выкарыстоўваць наступны алгарытм



Мал. 5. Мадэль стратэгічнага цыклу

працы над стратэгіяй устойлівага развіцця тэрыторыі (мадэль стратэгічнага цыклу): мал. 5.

Дадзеная мадэль стратэгічнага цыклу пабудавана на такой жа аснове, як і цыкл PDCA (плануй, выконвай, правярай, дзейнічай), вядомы як цыкл Э. Демінга⁹. Гэта



дазваляе ажыццяўляць працэс бесперапыннага ўдасканалення якасці СУРТ. Акрамя таго, мадэль дае магчымасць у поўнай меры забяспечыць шырокі ўдзел прадстаўнікоў усіх зацікаўленых бакоў у сумеснай распрацоўцы, рэалізацыі і абнаўленні стратэгіі ўстойлівага развіцця.

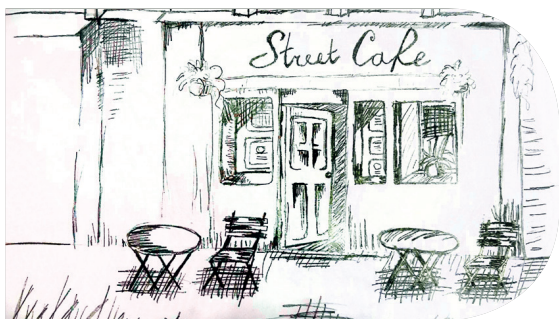
У другой частцы гэтага дапаможніка дзеянні на кожным этапе стратэгічнага цыкла прадстаўлены больш падрабязна.

⁹ Больш падрабязна можна пачытаць тут: https://ru.wikipedia.org/wiki/Цикл_Деминга

1.3 Прынцыпы распрацоўкі і рэалізацыі стратэгіі устойлівага развіцця

Для распрацоўкі і рэалізацыі СУРТ не існуе адзіных абавязковых правілаў, нормаў або ўзораў. Дадзены дапаможнік, як і іншыя метадычныя распрацоўкі, толькі даюць рэкамендацыі, заснаваныя на аналізе назапашанага досведу аўтараў, найбольш удалых распрацовак СУРТ у розных рэгіёнах і тэрыторыях. Грунтуючыся на нашым шматгадовым досведзе працы ў тэматыцы УР тэрыторый [9], лічым мэтазгодным у першую чаргу прытрымлівацца наступных прынцыпаў УР:

1. Арыентацыя на вобраз пажаданай будучыні



Васюёнак Анастасія, 8 кл.

Важна, каб у выпрацоўцы бачання будучыні брала ўдзел як мага большая колькасць чалавек з вашай мясцовай супольнасці, каб быў дасягнуты кансэнсус у тым, якія асноўныя характарыстыкі планаванай будучыні задавальняюць вашу супольнасць.

2. Улік экалагічных абмежаванняў (экалагічны імператыў)

Часта тлумачэнне гэтага прынцыпу мы ілюстравалі на прыкладзе агульнага сходу, на якім сярод удзельнікаў няма нікога, акрамя людзей: ні птушак, ні звяроў, ні дрэў, якія маглі б

Жураўская Юлія, 9 гадоў



Усё, што будзе зроблена нібыта для прыроды, будзе зроблена за яе кошт. Лепш мінімальна змяняць мясцовасць; чым больш застаецца некранутай замлі і расліннасці – тым лепш. Бур'ян – гэта рай для жывёл. Каб зрабіць акцэнт на дзікай прыродзе, што гэта не закінутая тэрыторыя, можна пазначыць і напісаць: “Дзікі луг”, “Натуральны прыродны ўчастак”, “Дзікая прырода – не чапаць!”

Аляксандр Вінчэўскі,
дырэктар грамадскай арганізацыі
“Ахова птушак Бацькаўшчыны”

звярнуць увагу на патрэбы прыроды. Таму нам трэба падумаць за іх, зірнуць на сітуацыю і нашы планы “іх вачыма”. Так можа быць дасягнуты экалагічны імператыў пры выпрацоўцы планаў і рэалізацыі мерапрыемстваў.

3. Сістэмнасць / комплекснасць развіцця (спалучэнне эканамічных, сацыяльных і прыродаахоўных мэтаў і міждысцыплінарнасць пры распрацоўцы стратэгіі)



Конны клуб. Талочка Анастасія, 11 гадоў

Гэты прынцып дапамагае пазбегнуць перакосаў, аднабокасці ў планаванні і рэалізацыі мерапрыемстваў, а ў выніку – у выніковым “прадукце” нашай дзейнасці ў межах СУРТ. Мы хочам збалансаванасці: каб былі створаны камфортныя ўмовы і высокая якасць жыцця для жыхароў пры адначасовым захаванні прыроды, біяразнастайнасці, а таксама пры высока эфектыўным функцыянаванні эканомікі. І трэба разумець, што максімуму па кожным складніку развіцця дасягнуць немагчыма, што трэба спыніцца на кампрамісным варыянце.

Лукашонак Ганна, 8 гадоў



4. Выкарыстанне мясцовых рэсурсаў і інавацый
Такі прынцып дапамагае ўбачыць патэнцыял тэрыторыі, пераадолець страх у сувязі з адсутнасцю або недахопам, напрыклад, фінансаў на першых этапах працы. Многія паспяховыя прыклады сучаснай крэатыўнай эканомікі грунтуюцца менавіта на мясцовых рэсурсах.

5. Партнёрства, шырокі ўдзел



Удзел грамадскасці ў распрацоўцы Стратэгіі ўстойлівага развіцця Міёрскага раёна, 06.08.2019

Згуртаваны клін гусінай зграі – тут выдатны прыклад партнёрства і зладжанасці! Супольна – значыць хутчэй, бяспечней, больш эфектыўна і нават весялей! І важна нікога не забыць. **“Калі хочаш ісці хутка – ідзі адзін; калі хочаш дайсці далёка – ідзіце разам”**, – абвешчае вядомая прыказка. Праца ў галіне ўстойлівага развіцця – гэта як раз такі выпадак: сумеснае доўгатэрміновае падарожжа аднадумцаў у кірунку ўстойлівага развіцця.

6. Разнастайнасць. Пры ўліку гэтага прынцыпу ва ўсіх сферах і відах дзейнасці мы з павагай ставімся да асаблівасцяў, знаходзім моцныя бакі ў розных варыянтах, выкарыстоўваем разнастайнасць ідэяў і рэсурсаў для развіцця.

7. Працэс (разуменне стратэгіі ўстойлівага развіцця як працэсу актыўных доўгатэрміновых дзеянняў, а не проста распрацоўка дакумента з такой назвай).

8. Эфектыўнае выкарыстанне (эканомія) рэсурсаў.

9. Роўнасць пакаленняў (паляпшэнне якасці чалавечага жыцця для цяперашняга і будучага пакаленняў).

10. Адкрытасць і празрыстасць планаў і дзеянняў у межах працэсу ўстойлівага развіцця.

11. Выкарыстанне індыхатараў устойлівага развіцця.

12. Субсідыярнасць (глядзі Гласарый і намагайся “быць цэнтрам свету” для сябе і сваёй супольнасці).

Наш набор прынцыпаў па шэрагу пазіцый перагукваецца з **“7 базавымі прынцыпамі стратэгіі ўстойлівага развіцця”**¹⁰, якія прапануе Еўрапейская сетка ўстойлівага развіцця (European Sustainable Development Network, ISDN). Таму назавем толькі тыя моманты, якія пашыраюць дадзены раней

пералік прынцыпаў, і на якія важна арыентавацца пры працы з СУРТ:



1. Высокая ступень палітычнай падтрымкі.

Мясцовыя органы ўлады і кіравання з'яўляюцца важным удзельнікам распрацоўкі і рэалізацыі СУРТ. Яны ў межах сваіх кампетэнцый адказваюць за развіццё канкрэтнай тэрыторыі, валодаюць для гэтага адпаведнай матэрыяльна-фінансавай базай і рэсурсамі. Таму распрацоўку СУРТ варта ажыццяўляць пры абавязковым удзеле і падтрымцы мясцовых органаў ўлады і кіравання, што дазволіць аб'ядноўваць наяўныя рэсурсы, прадухіляць патэнцыйныя канфлікты і забяспечваць яе эфектыўную рэалізацыю.

2. Гарызантальная інтэграцыя. Пры вызначэнні прыярытэтаў, мэтаў і задач СУРТ неабходна ўлічваць узаемны ўплыў розных кірункаў дзейнасці. Напрыклад, адкрыццё агароднінасушыльнага цэха можа спрыяць з'яўленню новых працоўных месцаў, вырашаючы такім чынам сацыяльныя праблемы тэрыторыі, але гэта таксама можа прывесці да павелічэння выкідаў шкодных рэчываў у атмасферу, пагаршаючы тым самым экалагічную сітуацыю. Для выпрацоўкі несупярэчлівых мэтаў, якія ўзмацняюць адна адну, ужо на стадыі распрацоўкі СУРТ неабходна далучаць да працы шырокае кола зацікаўленых бакоў, прадстаўнікоў розных падраздзяленняў з адпаведных устаноў і ведамстваў, спецыялістаў рознага профілю (напрыклад, эканомікі, сацыяльнай сферы, экалогіі і інш.).

3. Вертыкальная інтэграцыя. Кожны населены пункт, сельсавет або раён з'яўляецца часткай больш буйной адміністрацыйнай адзінкі або тэрыторыі (вобласці, краіны, рэгіёну), для якой ужо можа існаваць адпаведная СУРТ (абласная, нацыянальная, міжнародная). Як і пры гарызантальнай інтэграцыі, мэты і задачы лакальных СУРТ не павінны супярэчыць мэтам і задачам больш агульных планаў. Яны мусяць узмацняць адна адну, г. зн. вынікі мерапрыемстваў мясцовых СУРТ павінны спрыяць дасягненню глабальных мэтаў.

.....
¹⁰ “Методическое пособие по разработке стратегий устойчивого развития районов и городов областного подчинения в Республике Беларусь”. Публикация ГНУ НИЭИ МЭ РБ, LAG 21 Земельное объединение “Повестка XXI” земли Северный Рейн – Вестфалия, 2015 г., с. 7–8, http://ibb-minsk.by/sites/default/files/posobie_po_razrabotke_sur.pdf

4. Механізмы ўкаранення і пошук рэсурсаў. Для таго каб мэты, задачы і мерапрыемствы СУРТ не заставаліся толькі на паперы, а былі ажыццёўленыя на практыцы, неабходна ўжо на пачатковым этапе прадумаць механізмы арганізацыі і кантролю. Істотным фактарам рэалізацыі СУРТ з'яўляецца наяўнасць неабходных рэсурсаў. У сувязі з гэтым важна мець яснае ўяўленне таго, якімі рэсурсамі валодаюць зацікаўленыя бакі і якім чынам можна прыцягнуць адсутныя рэсурсы.

5. Маніторынг, ацэнка і карэктаванне. Для забеспячэння кіравальнасці працэсу ўстойлівага развіцця тэрыторыі неабходна прадугледзець механізмы маніторынгу, ацэнкі і карэктавання мэтаў, задач, тэрмінаў, бюджэтаў і іншых параметраў СУРТ. Індикатары і мэтавыя паказальнікі для маніторынгу і ацэнкі павінны распрацоўвацца практычна адначасова з вызначэннем кірункаў развіцця, пастаноўкай мэтаў і задач СУРТ. Добра сфармуляваныя індикатары і якасна сабраная інфармацыя дазваляць зрабіць адэкватныя ацэнкі і высновы, прыняць правільныя рашэнні для карэктавання СУРТ.

Рэалізацыя названых прынцыпаў робіць працэс стратэгічнага развіцця тэрыторыі актуальным, рэалістычным і сапраўды ўстойлівым. Часта гэтыя прынцыпы (іх набор можа вар'іраваць у дачыненні да канкрэтных сітуацыях) замацаваныя ў метадыках, навуковых дапаможніках, якія выдаюцца міжнароднымі і мясцовымі арганізацыямі, што займаюцца развіццём мясцовых супольнасцяў. Публікуючы сваю Мясцовую павестку-21, ініцыятыўныя групы ўключаюць такія прынцыпы ў свае выданні, тым самым фіксуюць іх як найважнейшыя правілы. Гэтыя правілы яны абавязваюцца выконваць пры рэалізацыі сваёй стратэгіі ўстойлівага развіцця.

Тым не менш, распрацоўваючы менавіта СУРТ, а не вузкая галіновую стратэгію, трэба памятаць аб прынцыпах моцнай устойлівасці, а таксама ўзаемазвязанасці і непадзельнасці 17 мэтаў развіцця. Таму ў СУРТ нельга спыняцца толькі на развіцці эканамічнага сектара ці сацыяльнага забеспячэння, трэба ўлічваць больш шырокі спектр магчымых кірункаў развіцця. У якасці агульнага ўзору можна рэкамендаваць наступны іх набор:

Ахова прыроды і ўстойлівае прыродакарыстанне – у межах гэтага кірунку можна прадугледжваць мерапрыемствы па аднаўленні і захаванні біяразнастайнасці, распрацоўцы нормаў і рэгламентаў выкарыстання прыродных рэсурсаў, арганізацыі маніторынгу стану прыроднага асяроддзя, мерапрыемствы па азеляненні, ачыстцы тэрыторыі і г. д.

Захаванне гісторыка-культурнай спадчыны – у рамках гэтага кірунку магчыма рэалізаваць мерапрыемствы па аднаўленні і захаванні культурна-гістарычных аб'ектаў, традыцый, рамёстваў, фальклору, стварэнню ўмоў для з'яўлення новых узораў мастацтва і творчасці жыхароў раёна і захавання іх для будучых пакаленняў.

Пашырэнне грамадскага ўдзелу – у межах гэтага кірунку магчымая рэалізацыя мераў па шырокім

1.4 Стратэгічныя кірункі ўстойлівага развіцця тэрыторый

Распрацоўка СУР для канкрэтных тэрыторый кожны раз праходзіць ва ўнікальных сітуацыях, розныя людзі бяруць удзел у іх распрацоўцы, прыносячы сваё асабістае бачанне і інтарэсы, розныя абставіны (наяўныя рэсурсы, магчымасці ці пагрозы) штурхаюць да прыняцця рашэнняў і нацэльваюць стратэгіі ў пэўных кірунках. У выніку ўсе СУРТ заўсёды з'яўляюцца ўнікальнымі.



інфармаванні і ўключэнні мясцовых жыхароў у працэсы ўстойлівага развіцця тэрыторыі, як на этапе распрацоўкі стратэгіі, так і на этапе яе рэалізацыі, маніторынгу і ацэнкі. Тут важна таксама прадугледзець спрыянне ў стварэнні і падтрымку функцыянавання незяржаўных некамерцыйных арганізацый і ініцыятыў, якія з'яўляюцца

актыўнымі і эфектыўнымі ўдзельнікамі працэсу развіцця.

Развіццё адукацыі ў інтарэсах устойлівага развіцця – у межах гэтага кірунку ёсць магчымасць не толькі для мерапрыемстваў у рамках навучальных устаноў для школьнікаў/студэнтаў і іх бацькоў. Таксама магчымыя мерапрыемствы, накіраваныя на павышэнне кваліфікацыі і прафесійных кампетэнцый у галіне ўстойлівага развіцця кіраўнікоў і супрацоўнікаў кампаній, арганізацый і ўстаноў, якія ажыццяўляюць сваю дзейнасць на тэрыторыі, а таксама асветніцкія мерапрыемствы для шырокай аўдыторыі мясцовых жыхароў.

Развіццё прадпрымальніцтва – у рамках гэтага кірунку могуць быць прапанаваныя меры па стварэнні спрыяльных умоў для вядзення ў першую чаргу малага і сярэдняга бізнесу. Бо менавіта прадпрымальніцкая ініцыятыва людзей дае магчымасць і павысіць уласны дабрабыт, і стварыць новыя працоўныя месцы для іншых, і менавіта ад малага і сярэдняга бізнесу часцей за ўсё чакаюць з'яўленне і ўкараненне новых тэхналогій і інавацый.

Развіццё “зялёнай эканомікі” – у рамках гэтага кірунку магчыма стымуляванне суб'ектаў, якія вядуць гаспадарчую дзейнасць на тэрыторыі, пошук і ўкараненне новых тэхналагічных рашэнняў і інавацый у галіне энергаэфектыўнасці, безадходнасці, лічбавізацыі і інш.



Развіццё сацыяльных сэрвісаў і інфраструктуры – гэты кірунак можа ўключаць у сябе шырокі спектр аб'ектаў ці сэрвісаў, у якіх неабходна забяспечваць агульную даступнасць, павышаць якасць і ўкараняць інавацыйныя тэхналогіі. Напрыклад, жыллёва-камуналь-

ная гаспадарка і паслугі, гарадская інфраструктура і планаванне, транспарт і ўстойлівая мабільнасць, сэрвісы ў галіне навучання/развіцця, аздаравлення/лячэння, сацыяльнага забеспячэння, вольнага часу і г. д.

Названыя кірункі развіцця ў межах СУРТ з'яўляюцца рэкамендацыйнымі, у кожнай канкрэтнай стратэгіі будуць сфармуляваны ўласныя прыярытэты. Тым не менш, гэты спіс уяўляецца найбольш сістэмным і дае магчымасць утрымліваць баланс увагі і ўзаемную падтрымку намаганняў у розных кірунках развіцця.

У якасці вельмі карыснага матэрыялу для працоўкі і рэалізацыі СУРТ мы рэкамендуем таксама выкарыстоўваць нямецкі дапаможнік “Нямецкі кодэкс устойлівасці – спецыфічны дадатак для галіны жыллёвай гаспадаркі”¹¹ (верасень 2014 г.). Гэты дапаможнік распрацаваны ў развіццё агульнага “Кодэкса ўстойлівага развіцця”¹², прынятага нямецкай Радай па ўстойлівым развіцці ў 2011 годзе і абноўленага ў 2014 годзе. Гэты Нямецкі кодэкс устойлівасці з'яўляецца стандартам для забеспячэння празрыстасці пры прадстаўленні галіновых справаздач аб мерапрыемствах па ўстойлівасці і можа выкарыстоўвацца арганізацыямі любога аб'ёму або юрыдычнай формы. Дакумент уяўляе сабой зручны таблічны фармат для выкладу інфармацыі для ацэнкі мерапрыемстваў па ўстойлівасці. Шмат у чым карысць НКУ крыецца, на думку нямецкіх экспертаў, у сціснутае форме, якую лёгка выкарыстоўваць. Пры распрацоўцы “Стратэгіі ўстойлівага развіцця Міёрскага раёна” ў 2020-2022 годзе зроблена спроба выкарыстання такога падыходу.

1.5 Лакалізацыя МУР

У самым агульным выглядзе лакалізацыю можна ўяўляць як прывязку да мясцовасці, гэта значыць наданне нейкай з'явы або прадукту мясцовай спецыфікі, мясцовага каларыту і асаблівасці. У выпадку мэтаў устойлівага развіцця, прынятых на Генеральнай асамблеі Арганізацыі Аб'яднаных Нацый у 2015 годзе¹³, лакалізацыя абазначае, што 193

¹¹ https://www.deutschnachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/kodex/The_Sustainability_Code_revised_edition_Russian_2014.pdf

¹² <http://jildom.com/assets/files/pdf4/GdW.pdf>

¹³ Падрабязней пра 17 мэтаў ўстойлівага развіцця выкладзена ў раздзеле 1.1 гэтага дапаможніка.

краіны, якія падпісалі Павестку дня ў галіне развіцця на перыяд пасля 2015 года, будуць распрацоўваць стратэгіі, планы і праграмы развіцця з абавязковым улікам 17 МУР у якасці арыенціраў для ўласных мэтаў і задач, а таксама ў якасці агульных крытэрыяў дасягнення поспеху ў галіне ўстойлівага развіцця.



Выбудоўванне вертыкальных сувязяў паміж мэтамі стратэгіі рознага ўзроўню¹⁴ дазваляе распрацоўнікам СУРТ, з аднаго боку, убачыць глабальныя прыярытэты і вызначыць ролю сваёй дзейнасці ў больш шырокім кантэксце, з другога – улічыць і выкарыстоўваць наяўныя рэсурсы ў планах развіцця больш высокага адміністрацыйнага ўзроўню (напрыклад, раёна або вобласці). Акрамя гэтага, наяўнасць такіх сувязяў дазваляе выкарыстоўваць агульныя для стратэгіі рознага ўзроўню індикатары ацэнкі зменаў.

Самай буйной па маштабе СУР можна лічыць Павестку дня ў галіне ўстойлівага развіцця на перыяд да 2030 года, прынятую Генеральнай Асамблеяй ААН¹⁵ у 2015 годзе. Далей ідуць: Нацыянальная стратэгія ўстойлівага развіцця (НСУР-2030)¹⁶ і стратэгіі развіцця абласцей. Не ўвесь змест гэтых дакументаў можа мець найпроставае дачыненне да канкрэтнай тэрыторыі, для якой распрацоўваецца СУРТ. Тым не менш, кожная тэрыторыя можа знайсці ў іх тое, што мае дачыненне і да яе таксама. Гэта могуць быць мэты, задачы або кірункі развіцця з прамым указаннем

адміністрацыйна-тэрытарыяльных адзінак, да якіх мае дачыненне канкрэтная тэрыторыя, ці без указання такіх адзінак і тэрыторый, але яны лагічна або змястоўна ўплываюць на іх развіццё.

Лакалізацыя мэтаў і прынцыпаў УР патрабуе выбудоўвання вертыкальных сувязяў не толькі ў кірунку “зверху ўніз”, але і “знізу ўверх”. Мэты стратэгічнага развіцця, накіраваныя на вырашэнне праблем канкрэтных тэрыторый і дасягненне “жаданай будучыні”, павінны грунтавацца на ўліку меркаванняў і пажаданняў мясцовых жыхароў, дбайным аналізе мясцовых магчымасцяў, патрэбаў і прыярытэтаў, і г.д. Атрыманыя такім чынам мэты і задачы мясцовых СУРТ могуць не супадаць з мэтамі і задачамі стратэгіі больш высокага ўзроўню, але і не павінны супярэчыць ім. Распрацоўнікам СУРТ неабходна зрабіць так, каб усе мэты дапаўнялі адна адну, нападунялі больш агульныя мэты канкрэтным унутраным зместам і сэнсам.

У табліцы 1 прыведзены прыклад выбудоўвання вертыкальных сувязяў паміж МУР і мэтамі мясцовых СУРТ.

МУР	Прыярытэты ў НСУР	Мэты мясцовай СУРТ у галіне развіцця турызму	Сувязь
Мэта 11: Забеспячэнне адкрытасці, бяспекі, жыццёўстойлівасці і экалагічнай устойлівасці гарадоў і населеных пунктаў	5.5.2. Турызм - Падтрымка развіцця перспектывных тэрыторый і праектаў у сферы турызму на прынцыпах дзяржаўна-прыватнага партнёрства. - Развіццё экалагічнага турызму. - Узмацненне ролі турызму ў асвеце і фармаванні культурна-маральнага патэнцыялу беларускіх грамадзян	Да 2030 года аднавіць і захаваць усе прыродныя і гісторыка-культурныя помнікі на тэрыторыі раёна	Дзеянні па абароне прыроднай і культурнай спадчыны спрыяюць экалагічнай устойлівасці тэрыторыі і поспеху мясцовага турыстычнага прадукту

Табліца 1. Прыклад фіксацыі сувязяў паміж мэтамі стратэгіі рознага ўзроўню

¹⁴ Падрабязней прынцып “вертыкальнай інтэграцыі” выкладзены ў раздзеле 1.3 гэтага дапаможніка.

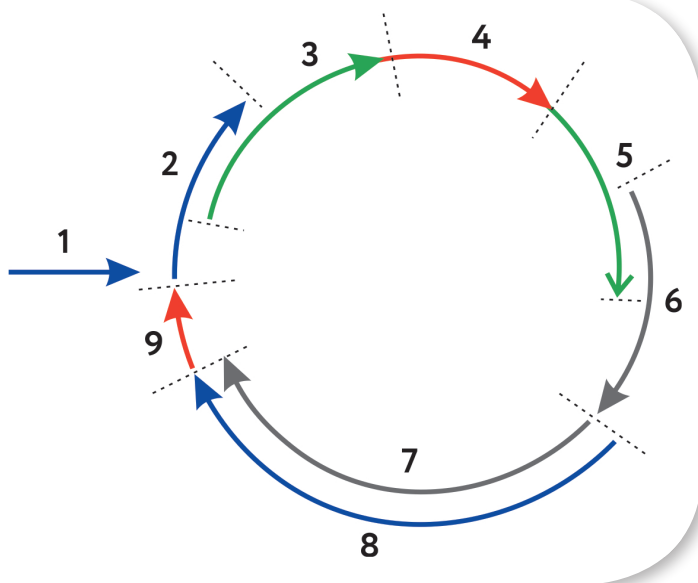
¹⁵ Павестка дня ў галіне ўстойлівага развіцця на перыяд да 2030 года, якая змяшчае 17 Асноўных мэтаў ўстойлівага развіцця (МУР) і адпаведных ім 169 задач, распрацаваных адмысловай працоўнай групай, была прынятая на саміце Арганізацыі Аб’яднаных Нацый у верасні 2015 года, афіцыйна ўступіла ў сілу 1 студзеня 2016 года, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/>

¹⁶ Нацыянальная стратэгія ўстойлівага сацыяльна-эканамічнага развіцця Рэспублікі Беларусь на перыяд да 2030 года, Мінск 2015, <http://srrb.niks.by/info/program.pdf>



У раздзеле 1.2. гэтага дапаможніка ўжо зазначалі, што займацца стратэгамі ўстойлівага развіцця тэрыторыі — значыць кіраваць цыклічным працэсам распрацоўкі і рэалізацыі СУРТ. Там жа прыведзены схематычны малюнак мадэлі кіравання стратэгічным цыклам.

Прывядзём гэты малюнак крыху ў іншым выглядзе, падзяліўшы яго на дзевяць этапаў: 1) падрыхтоўка да распрацоўкі СУРТ; 2) аналіз і ацэнка існай сітуацыі; 3) распрацоўка канцэптуальнай часткі стратэгіі; 4) узгадненне/зацвярджэнне; 5) распрацоўка планаў або праектаў рэалізацыі СУРТ; 6) падрыхтоўка да рэалізацыі планаў або праектаў СУРТ; 7) рэалізацыя планаў або праектаў СУРТ; 8) маніторынг рэалізацыі планаў або праектаў СУРТ; 9) ацэнка вынікаў рэалізацыі СУРТ.



Мал. 6. Паслядоўнасць/паралельнасць выканання працаў розных этапаў стратэгічнага цыкла

Некаторыя з этапаў ідуць паслядоўна, строга ідучы адзін за адным, іншыя ж могуць часткова накладвацца адзін на аднаго або праходзіць цалкам паралельна. Гэта залежыць ад таго, наколькі праца на кожным канкрэтным этапе мае патрэбу ў выкарыстанні гатовых

вынікаў працы папярэдняга этапу. Так, напрыклад, некаторыя пытанні распрацоўкі канцэптуальнай часткі стратэгіі (этап 3) можна пачынаць абмяркоўваць, яшчэ не скончыўшы працэс даследаванняў (этап 2), а падрыхтоўку да рэалізацыі (этап 6) – не чакаючы заканчэння распрацоўкі плана мерапрыемстваў (этап 5), ну і, вядома ж, маніторынг (этап 8) неабходна пачынаць практычна адначасова з пачаткам рэалізацыі планаў і праектаў (этап 7).

Ад якасці выканання працы на кожным этапе залежыць эфектыўнасць выканання працы на наступным і поспех усяго працэсу стратэгамі ўстойлівага развіцця агулам.

2.1 Падрыхтоўка да распрацоўкі СУРТ

Усё пачынаецца з падрыхтоўкі да запуску працэсу стратэгамі. Важнымі аспектамі дзейнасці на гэтым этапе з'яўляюцца: а) фармаванне групы распрацоўнікаў, б) інфармацыйна-адукацыйная падрыхтоўка сябраў групы, в) стварэнне структуры кіравання.

У цыкл распрацоўкі і рэалізацыі СУРТ, як правіла, уцягваецца вялікая колькасць дзейных асоб, шмат рэсурсаў, інструментаў, працэсаў, працэдур і г. д. Для кіравання працэсам павінна быць створана група адказных асоб, якія валодаюць спецыяльнай падрыхтоўкай, здольныя дамаўляцца і жадаюць дасягаць агульных мэтаў устойлівага развіцця тэрыторыі.

Як правіла, спачатку аб'ядноўваюцца некалькі чалавек, у якіх ёсць ідэя і жаданне яднацца для сумеснай распрацоўкі стратэгіі, фармуецца ініцыятыўная група. Гэта могуць быць, напрыклад, прадстаўнікі мясцовай улады або адміністрацыі, прадстаўнікі мясцовых некамерцыйных арганізацый ці проста грамадзяне, якія даведаліся пра працэсы ўстойлівага развіцця ў іншых раёнах і хочуць нешта рэалізаваць у сябе. Удзельнікі ініцыятыўнай групы папярэдне ацэньваюць справу як перспектыўную і цікавую для іх і дамаўляюцца пра далейшыя дзеянні.

Затым, каб група была працаздольнай, а яе рашэнні рэалістычнымі, ініцыятыўнай групе неабходна прыцягнуць да сумеснай працы

ўсіх тых, хто можа паўплываць на развіццё тэрыторыі, хто валодае значным аўтарытэтам, уладай, фінансамі або іншымі рэсурсамі. Таксама распрацоўнікам СУРТ вельмі важна не забываць пра інтарэсы ўразлівых групаў насельніцтва, якія самі сябе прадстаўляць не могуць. Таму да працы ініцыятыўнай групы трэба таксама прыцягваць спецыялістаў службаў або арганізацый, у тым ліку НКА, якія могуць прафесійна прадстаўляць інтарэсы той ці іншай уразлівай групы. Калі такіх службаў на дадзенай тэрыторыі няма, то можна запрашаць спецыялістаў з іншых гарадоў ці раёнаў як кансультантаў на асобныя пасяджэнні ініцыятыўнай групы.

Важнымі аспектамі працаздольнасці групы з'яўляецца матывацыя і зацікаўленасць у сумеснай дзейнасці яе членаў, а таксама агульная тэарэтычная база ў галіне ўстойлівага развіцця.

Відавочна, што людзі будуць зацікаўленыя ў працы ініцыятыўнай групы толькі ў тым выпадку, калі: а) удзел будзе добраахвотным; б) яны будуць бачыць у гэтым карысць як асабістую, так і грамадсказначную; в) яны змогуць адчуць сябе кампетэнтнымі, патрэбнымі, здольнымі зрабіць карысны ўнёсак у агульны вынік. Каб стварыць такія ўмовы, вельмі карысна правесці адну ці некалькі падрыхтоўчых сустрэч з патэнцыяльнымі ўдзельнікамі ініцыятыўнай групы. На гэтых сустрэчах неабходна растлумачыць усім сутнасць працы, якая мае адбыцца, абмеркаваць ролю і магчымы ўнёсак кожнага ўдзельніка, а таксама даць веды тэорыі УР, канцэпцый, мэтай і прынцыпаў іх дасягнення¹⁷, магчыма, запрасіўшы да ўдзелу экспертаў у галіне УР. Досвед паказвае, што правядзенне такіх арганізацыйна-навуковых сесій гуртуе калектыв, значна павышае яго працаздольнасць і эфектыўнасць усяго далейшага працэсу супольнай працы.

У далейшым поспех рэалізацыі СУРТ можа быць істотна ўзмоцнены пераўтварэннем ініцыятыўнай групы кіраўнічы орган, які дзейнічае стала, напрыклад, "Грамадская рада", "Кіраўнічая група" і г. д. Ён можа звацца па-рознаму, але яго функцыі і задачы ад гэтага не змяняюцца. Кіраўнічы орган мусіць, як мінімум:

прымаць стратэгічныя рашэнні па распрацоўцы і рэалізацыі СУРТ;
уцягваць у працэс ўстойлівага развіцця прадстаўнікоў усіх зацікаўленых бакоў;
забяспечваць дыялог, узгадненне

патрэбаў, інтарэсаў і ідэй усіх уцягнутых удзельнікаў, у тым ліку прадстаўнікоў уразлівых групаў насельніцтва.

Агулам Грамадская рада можа складацца з 15–30 чалавек. Важна, каб у яе склад уваходзілі прадстаўнікі ўсіх зацікаўленых бакоў: мясцовых органаў улады і кіравання, прадпрыемстваў, грамадскіх арганізацый, бізнесу і г. д. Прыклад Палажэння аб Грамадскай радзе даецца ў Дадатку 9 у канцы выдання.

Для аператыўнага кіравання працэсамі распрацоўкі і рэалізацыі СУРТ унутры Грамадскай рады рэкамендуецца стварыць "Каардынацыйнае бюро" або "Вядучую групу" складам 5–6 чалавек, з абавязковым удзелам прадстаўнікоў мясцовай адміністрацыі. Гэтая група фактычна будзе каардынатарам і выканаўцам усіх працэсаў кіравання стратэгічным цыклам СУРТ, падтрыманнем узаемаадносін з іншымі суб'ектамі ў мясцовай супольнасці і за яе межамі.

2.2 Аналіз і ацэнка існай сітуацыі

Наступным этапам працэсу распрацоўкі стратэгіі з'яўляецца правядзенне аналізу і ацэнкі наяўнай сітуацыі. Важнымі аспектамі, якія падлягаюць вывучэнню, з'яўляюцца знешнія сацыяльна-палітычныя, эканамічныя, экалагічныя і іншыя працэсы, якія ўплываюць на ўстойлівае развіццё, а таксама ўнутраны патэнцыял тэрыторыі: прыродныя, тэхналагічныя, фінансавыя, чалавечыя рэсурсы і абмежаванні ў іх выкарыстанні.

Мэтай правядзення ўсіх даследаванняў на гэтым этапе з'яўляецца збор дадзеных для вызначэння магчымасцяў, перспектыв і прыярытэтаў развіцця тэрыторыі. Відавочна, што пры такой пастаноўцы мэты да іх якасці і інтэрпрэтацыяў трэба прад'яўляць строга патрабаванні. Кепскія дадзеныя "на ўваходзе" – памылковыя высновы "на выхадзе". Звесткі павінны быць, як мінімум, дакладнымі і актуальнымі.

На жаль, часта з аб'ектыўных прычын не ўдаецца адпавядаць гэтым патрабаванням. З аднаго боку, многіх дадзеных проста няма або яны састарэлі, а новыя трэба збіраць самастойна і для гэтага распрацоўнікам неабходна мець адмысловыя навыкі, часам і іншыя рэсурсы. З іншага боку, правядзенне даследаванняў сіламі прафесіяналаў і ў неабходных для дакладнасці аб'ёмах можа стацца вельмі дарагім.

Таму пры правядзенні аналізу і ацэнкі існай сітуацыі трэба знаходзіць баланс паміж жаданай глыбінёй і дапушчальным коштам.

¹⁷ У гэтым дапаможніку прадстаўлены мінімальна неабходны набор тэмаў, якія карысна абмеркаваць удзельнікам ініцыятыўнай групы яшчэ на стадыі падрыхтоўкі да сумеснай распрацоўкі СУРТ.

Для зніжэння кошту даследаванняў можна выкарыстоўваць любыя “ўмоўна бясплатныя” метады. Так, напрыклад, можна выкарыстоўваць афіцыйную справаздачнасць і статыстыку, можна збіраць дадзеныя (назіранні) самастойна або з прыцягненнем мясцовых жыхароў, студэнтаў, валанцёраў. Можна абапірацца на экспертныя ацэнкі саміх удзельнікаў ініцыятыўнай групы, пры ўмове, што гэтыя ацэнкі даюцца ўзважана і адказна. Адным з эфектыўных метадаў збору і аналізу дадзеных з’яўляецца “складанне карты актываў”.

Складанне карты актываў (assets mapping) – гэта метады, які быў распрацаваны Джонам МакНайтам (John L. McKnight) і Джонам Крэтсманам (John Kretzmann) і апублікаваны ў 1990 годзе¹⁸ у справаздачы аб рэалізацыі праграмы развіцця мясцовых супольнасцяў. Ён супрацьпастаўляецца традыцыйнаму падыходу да аналізу патрэбаў і праблем у супольнасцях. Метад грунтуецца на сцвярджэнні, што людзі будуць нашмат эфектыўней распрацоўваць і рэалізоўваць свае праекты, калі будуць складаць свае планы не **столькі на аснове разумення таго, чаго ім не хапае, колькі на выкарыстанні існых магчымасцяў, на веданні і мабілізацыі таго, што ў іх ужо ёсць, але часта не ўзважваецца, не ўлічваецца і не выкарыстоўваецца**. Напрыклад: веды і досвед людзей, якія ўжо дасягнулі поспехаў у нейкіх галінах дзейнасці, могуць быць выкарыстаны для дапамогі іншым людзям у станаўленні іх уласных бізнесаў; фінансавыя і фізічныя магчымасці мясцовых камерцыйных і некамерцыйных арганізацый могуць быць выкарыстаны для вырашэння мясцовых сацыяльных праблем; асаблівасці мясцовых штучных і прыродных аб’ектаў або ландшафтаў могуць стаць месцам або падставай для арганізацыі і правядзення публічных мерапрыемстваў і падзей і г.д. Існуе вялікая разнастайнасць канкрэтных алгарытмаў і інструментаў, якія ўжываюцца для правядзення картавання, але ўсе яны вырашаюць дзве агульныя задачы: 1) выявіць дакладную інфармацыю пра актывы супольнасці, іх статус, стан, магчымасці выкарыстання ўсімі сябрамі супольнасці; 2) уцягнуць людзей у сумесную працу па картаванні і тым самым зрабіць супольнасць бачнай, узмацніць разуменне таго, што такое супольнасць і адчуванне сябе яе часткай. Гэтак жа існуе вялікая колькасць спосабаў малявання карты. Часцей за ўсё гэта нават не карта ў прамым сэнсе слова, а хутчэй схема, якая структуіруецца і паказвае актывы супольнасці ў зручным выглядзе. Прыклады малюнкаў картаў актываў прыведзены ў Дадатку 2 гэтага дапаможніка.

У цэлым любыя метады добрыя, калі яны даюць дадзеныя, якія можна праверыць і пацвердзіць. Яшчэ адным важным аспектам аналізу і ацэнкі сітуацыі з’яўляецца вывучэнне існых стратэгий, планаў і праграм развіцця больш буйнога маштабу (нацыянальных і абласных), у якіх ужо сфармуляваныя задачы, мэтавыя паказальнікі і мерапрыемствы развіцця і, вельмі верагодна, вылучаныя нейкія бюджэты на іх рэалізацыю. Вывучэнне гэтых дакументаў важна для таго, каб арганічна рэалізаваць лакалізацыю МУР у мясцовых стратэгіях.¹⁹

Стандартная працэдура аналізу і інтэрпрэтацыі сабраных дадзеных пры распрацоўцы стратэгий – правядзенне SWOT-аналізу. Пра сутнасць і метадыку правядзення гэтага віду аналізу напісана вялікая колькасць дапаможнікаў і рэкамендацый²⁰. Тут жа неабходна толькі дадаць, што для эфектыўнага выкарыстання матрыцы SWOT-аналізу, якая з’яўляецца зручным інструментам сістэматызацыі і ацэнкі фактараў, працэсаў і тэндэнцый, якія вывучаюцца, папярэдне неабходна надаць дастатковую ўвагу пастаноўцы пытання, гіпотэзы або задачы, для якой будзе рабіцца ацэнка.



¹⁸ Mapping Community Capacity. Рэжым доступу: https://mn.gov/mnddc/parallels2/pdf/90s/90/90-MCC-McKnight_Kretzmann.pdf

¹⁹ Больш падрабязна пра лакалізацыю МУР выкладзена ў раздзеле 1.5 гэтага дапаможніка.

²⁰ Больш падрабязна аб правядзенні SWOT-аналізу можна прачытаць у дапаможніку: А. Сиваграков. “Сельское развитие: Традиции + Инновации + Стратегия = Устойчивость”. Методическое пособие по разработке стратегии устойчивого развития сельской территории. – Минск, 2017 г. – <http://eurasia.by/blog/publications/selskoe-razvitiie-traditsii-innovatsii-strategiya-ustoychivost/>

Гэта важна, бо адносна менавіта гэтай задачы будзе зроблены і адбор фактараў, або тэндэнцый, і ацэнка іх як “моцы” (S) або “слабасці” (W), “магчымасці” (O) або “пагрозы” (T).

Напрыклад, калі SWOT-аналіз робіцца для распрацоўкі стратэгіі ўстойлівага развіцця і пры гэтым распрацоўнікамі прынятая канцэпцыя “моцнай устойлівасці”, то прысутнасць на тэрыторыі аднаго буйнога (магчыма, горадаўтваральнага) прамысловага прадпрыемства, старога, але якое добра працуе, з’яўляецца хутчэй “слабасцю” і “пагрозай” устойліваму развіццю, чым наадварот, бо вельмі часта старыя буйныя прамысловыя прадпрыемствы выкарыстоўваюць для вытворчасці вельмі шмат энергіі і пры гэтым выкідаюць шмат адходаў, іх тэхналагічнае перааснашчэнне патрабуе шмат фінансавых выдаткаў, а ў выпадку яго закрыцця ў горадзе за адзін раз з’явіцца вялікая ўразлівая група людзей – беспрацоўных спецыялістаў гэтага прадпрыемства. Пастаўленая па-іншаму задача аналізу магла б даць іншую ацэнку гэтаму фактару.

2.3 Распрацоўка канцэптуальнай часткі стратэгіі

Як зазначалася ў раздзеле 1.2 гэтага дапаможніка, агульны стратэгічны дакумент можа быць падзелены на дзве часткі: канцэптуальную (уласна стратэгію) і рабочую (план мерапрыемстваў), і распрацоўвацца яны могуць паасобку. На мал. 6 бачна, што этап распрацоўкі канцэптуальнай часткі стратэгіі можа пачынацца яшчэ да таго, як будзе канчаткова завершаны працэс даследаванняў. Некаторыя мерапрыемствы могуць ажыццяўляцца паралельна са зборам і аналізам дадзеных. Напрыклад, першыя стратэгічныя сесіі або працоўныя сустрэчы ініцыятыўнай групы могуць быць прысвечаны распрацоўцы агульнай структуры будучага дакумента, абгрунтаванню яго актуальнасці і спосабам выкарыстання ў будучыні, для іх правядзення яшчэ не патрабуюцца вынікі даследаванняў і аналізу дадзеных.

Важнай часткай этапу распрацоўкі канцэптуальнай часткі стратэгіі з’яўляецца фармуляванне “бачання жаданай будучыні”. Выпрацоўванне бачання вашага раёна, сельсавета, вёскі стварае перадумовы для паспяховасці ўсёй стратэгіі. Ёмістая і вобразная фармулёўка, якім вы хочаце

бачыць наш край праз 7–10–15 гадоў, якую падзяляюць большасць жыхароў, спрыяе згуртаванню мясцовай супольнасці. У працэсе рэалізацыі СУРТ ваша “афіцыйнае”, гэта значыць, замацаванае дакументальна, бачанне дазволіць спраўджаць з ім кірункі канкрэтных дзеянняў, удакладняць прыярытэты і эфектыўна планавать расходаванне рэсурсаў. Такое бачанне – гэта, па сутнасці, абагульнены індикатар рэалізацыі вашай стратэгіі.



Малюнак на тэму жадаемай будучыні Міёрскага раёна. Плехтан Арцём, 10 гадоў

Бачанне павінна фармавацца на падставе ацэнкі і з улікам выяўленых моцных і слабых бакоў, магчымасцяў і пагроз для развіцця канкрэтнай тэрыторыі. Акрамя гэтага, згодна з апісаных у папярэдніх раздзелах прынцыпах устойлівага развіцця і прынцыпах распрацоўкі СУРТ бачанне жаданай будучыні павінна быць “агульным”. Для таго, каб яно было сапраўды агульным, яно мусіць быць прывабным, простым і зразумелым для ўсіх удзельнікаў распрацоўкі стратэгіі. У прынцыпе, не так ужо складана сфармуляваць такое бачанне, дастаткова выкарыстоўваць агульныя пазітыўныя выказванні, кшталту “высокі ўзровень дабрабыту”, “годная якасць жыцця”, “багацце і здароўе” і г. д., і не закладваць у яго нічога, што б дыскрымінавала або абмяжоўвала правы і магчымасці грамадзян.

Аднак, не варта занадта эканоміць час на фармуляванні агульнага бачання. Рэч у тым, што, па-першае, бачанне з’яўляецца апісаннем агульнага канчатковага выніку стратэгавання, а значыць і крыніцай для фармулявання ўсіх крытэраў і індикатараў дасягнення поспеху. Таму трэба вельмі ўважліва прасачыць, каб апісанне бачання ўжо ўтрымлівала ўсе жаданыя якасці і параметры, якія надалей неабходна будзе адсочваць і ацэньваць. Па-другое, фармаванне агульнага бачання з’яўляецца важным інструментам матывацыі

ўдзельнікаў працэсу распрацоўкі і рэалізацыі стратэгіі. Так, калі ў выніку неглыбокага абмеркавання апісанне бачання выявіцца занадта агульным, дабраторна-летуценным і не прывязаным да рэчаіснасці, то хутчэй за ўсё яно будзе ўспрымацца людзьмі як нешта фармальнае і нерэалізуемае, адпаведна, гэта адаб'ецца на іх стаўленні да далейшай распрацоўкі і рэалізацыі стратэгіі.

На практыцы ўжываліся розныя метады выпрацоўкі бачання будучыні тэрыторыі. Гэта бывалі групавыя дэбаты і індывідуальная праца. Добры ўнёсак у падагульняючы вынік могуць зрабіць конкурсы школьных твораў або малюнкаў на тэму “Якім я бачу свой край у будучыні”, уцягванне ў дыскусіі лідараў меркаванняў, нават рэалізацыя спецыяльных праектаў. Рацыянальным варыянтам уяўляецца спалучэнне некалькіх метадаў. Разам з тым, наўрад ці варта зацягваць прыняцце выніковага “вобразу” на доўгі тэрмін.

Так, напрыклад, даволі хутка сумеснае фармуляванне характарыстык вобразу жаданага будучага мясцовай супольнасці можа быць ажыццёўлена падчас сходу праз збор прапаноў пры адказе на пытанне: “Якія, на ваш погляд, рысы нашага сельсавета (вёскі), да якога мы імкнемся, трэба ўключыць у кароткае апісанне яго вобразу?”. Затым гэтыя адказы (такія, як “зялёны”, “утульны”, “інавацыйны”, “моладзевы” і г.д.) перадаюцца Каардынацыйнаму бюро і канкрэтным асобам, якія выкарыстоўваюць гэтыя напрацоўкі для канчатковага фармулявання. Пажадана патрабаваць ад ўдзельнікаў такога “мазгавога штурму” канкрэтнасці і адлюстравання ў фармулёўках спецыфічных рысаў вашай мясцовасці. У ідэале толькі па фармулёўцы бачання вашага месца можна здагадацца, пра каго ідзе гаворка. Гэта значыць, бачанне працуе на брэнд вашай тэрыторыі.

Пасля выпрацоўкі бачання мэтазгодна вызначыць некалькі прыярытэтных кірункаў развіцця ў рамках стратэгіі. Вядома народная мудрасць “хто зашмат жадае – нічога не мае”. Тое ж адносіцца і да стратэгіі, дзе пастаўлена мноства мэтаў і няма фіксацыі галоўных “кірункаў удару”. Выпрацоўка прыярытэтаў дазваляе засяродзіць рэсурсы і дзеянні на самых важных, самых неадкладных, перспектыўных і эфектыўных кірунках працы. Нават проста ўспрыманне стратэгіі становіцца значна канкрэтней (што вельмі важна для яе пазітыўнага ўспрымання насельніцтвам!), калі ў ёй выдзелена невялікая колькасць магістральных кірункаў дзеянняў.

На практыцы адным з эфектыўных і даволі аператыўных метадаў вызначэння прыярытэтаў у рамках СУРТ з'яўляецца наступны:

1. Адразу пасля правядзення SWOT-аналізу абагульняючыя табліцы развешваюцца на сценах, а ўдзельнікі абмеркавання атрымліваюць каляровыя маркеры і заданне адзначыць тлустымі кропкамі тыя палажэнні (з моцных, слабых бакоў, магчымасцяў, або пагроз), якія яны лічаць самымі важнымі. Кожнаму даецца магчымасць паставіць не больш за пяць такіх кропак.
2. Палажэнні, якія атрымалі найбольшую колькасць “галасоў”, запісваюцца на дошку або ліст паперы і ўдакладняюцца ў працэсе дыскусіі.
3. Затым удзельнікам задаецца пытанне, ці згодныя яны, каб прыярытэты былі дапрацаваныя Каардынацыйным бюро з прыцягненнем знешніх экспертаў. Як правіла, пярэчанняў не бывае.
4. Дапрацоўка прыярытэтаў і ўзгадненне іх з мясцовай адміністрацыяй.
5. Уключэнне прыярытэтаў у праект СУРТ (або канцэпцыі), які выносіцца на адкрытае абмеркаванне (у рамках чарговага сходу, на сайце і г.д.).
6. Канчатковае вызначэнне прыярытэтаў і фіксацыя іх у Стратэгіі.

Далей, услед за апісаннем бачання і выпрацоўкі прыярытэтаў, ідзе пастаноўка мэтаў і задач. Пастаноўка мэтаў неабходная для канкрэтызацыі бачання і прыярытэтаў, надання ім дакладных вымерных параметраў. Адсюль выцякаюць шырока вядомыя патрабаванні SMART да фармулёвак мэтаў. Сістэма крытэрыяў SMART азначае, што мэты павінны быць: **канкрэтныя** (выразна і адназначна вызначаныя), **вымерныя** (зафіксаваныя колькаснымі або якаснымі (прагрэс / рэгрэс) паказальнікамі), **дасягальныя** (не занадта амбіцыйныя, але і не вельмі блізкія, дасягальныя з дапамогай наяўных рэсурсаў і ў рамках бягучай палітычнай сітуацыі), **рэlevantныя** (якія маюць дачыненне да канкрэтных сітуацый, групаў людзей, тэрыторый або іншых аб'ектаў планавання; пры гэтым актуальныя і якія не ідуць насуперак іншым мэтам і прыярытэтам), **абмежаваныя ў часе** (з зададзенымі тэрмінамі дасягнення).

Да сфармуляваных з выкарыстаннем вышэйпаказаных крытэраў мэтам дастаткова проста падабраць адпаведныя індикатары іх дасягнення²¹.

²¹ Больш падрабязна пра індикатары выкладзена ў раздзеле 2.8 гэтага дапаможніка.

Табліца 2. Прыклад фармулёўкі мэтай развіцця тэрыторыі па крытэрах SMART

Блага сфармуляваная мэта развіцця тэрыторыі	Добра сфармуляваная мэта развіцця тэрыторыі
Аднаўленне і захаванне прыродных і гісторыка-культурных помнікаў на тэрыторыі сельсавета	Да 2030 года аднавіць і захаваць усе прыродныя і гісторыка-культурныя помнікі на тэрыторыі раёна

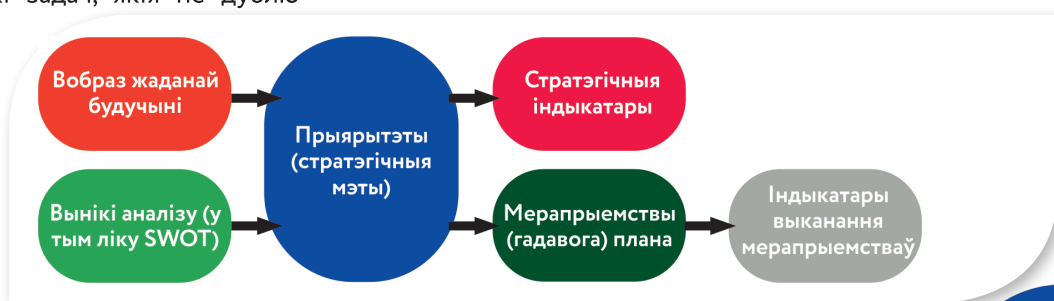
Мэтаў у стратэгіі можа быць некалькі. Кожная мэта можа задаваць адзін або некалькі кірункаў развіцця, а кожны кірунак развіцця мусіць утрымліваць столькі задач, якія не дублююць адна адну, колькі неабходна для дасягнення пастаўленай мэты. У табліцы 3 прыведзены прыклад сувязі паміж фармулёўкамі мэты, задач і індыхатараў дасягнення поспеху, якія аб'ядноўваюць два кірункі развіцця: "захаванне гісторыка-культурнай спадчыны" і "забеспячэнне ўстойлівага прыродакарыстання". Тут варта яшчэ раз звярнуць увагу на тое, што паміж кірункамі развіцця павінна адбывацца гарызантальная інтэграцыя²². Гэта значыць, што розныя кірункі, а дакладней мэты і задачы ўнутры іх, павінны не супярэчыць адзін аднаму, а наадварот, падтрымліваць і дапаўняць адзін аднаго.

Мэта 1	Да 2030 года аднавіць і захаваць усе прыродныя і гісторыка-культурныя помнікі на тэрыторыі раёна
Задача 1.1	Апісаць, аднавіць і распаўсюдзіць інфармацыю пра ўсе аб'екты гісторыка-культурнай спадчыны (ГКС) на тэрыторыі раёна
Задача 1.2	Аднавіць і захаваць унікальны архітэктурны стыль забудовы ў цэнтральнай частцы горада
Задача 1.3	Забяспечыць захаванне наяўных нарматываў і правілаў устойлівага прыродакарыстання прадпрыемствамі раёна і мясцовымі жыхарамі
Індыхатары і мэтавыя паказальнікі да 2030 года	- Колькасць зноў пабудаваных або рэканструяваных будынкаў у цэнтры горада, якія адпавядаюць унікальнаму архітэктурнаму стылю (не менш за 100%). - Доля мясцовага насельніцтва, якая ведае гісторыю і разумее важнасць захавання аб'ектаў гісторыка-культурнай спадчыны раёна (не менш за 90%). - Доля мясцовага насельніцтва, якая мае актуальную інфармацыю аб праблемах устойлівага прыродакарыстання і якая выконвае правілы эканоміі энергіі, паасобнага збору смецця і г. д. (не менш за 90%).

Табліца 3. Прыклад сувязі паміж фармулёўкамі мэты, задач і індыхатараў дасягнення поспеху

Адной з небяспек, якія чакаюць каманду на шляху "пераменаў да ўстойлівасці", з'яўляецца адхіленне ад абранага стратэгічнага курсу. Часта цяжка выстаяць перад магчымасцю заняцца праектам, для рэалізацыі якога лягчэй атрымаць фінансы, але які адводзіць (нават і часова) ад прыярытэтных задач. Такія выпадкі ўсё роўна будуць, аднак, **неабходна імкнуцца вытрымліваць стратэгічныя арыенціры**.

Канкрэтнымі мерапрыемстваў у рамках стратэгіі павінны быць звязаныя з зафіксаванымі доўгатэрміновымі індыхатарамі; індыхатары, у сваю чаргу, павінны адлюстроўваць прыярытэты (мэты); прыярытэты павінны выцякаць з вынікаў аналізу і арыентавацца на вобраз жаданай будучыні.



Такую схему (магчыма, напоўненую канкрэтным зместам, які адлюстроўвае вашы ўмовы) мэтазгодна мець на віду (напрыклад, вывешваць як плакат) падчас рэгулярных сустрэч актыву, сходаў жыхароў.

Напамін пра неабходнасць забеспячэння такой узаемасувязі будзе дысцыплінаваць, накіроўваць дыскусіі ў патрэбнае рэчышча, і ў выніку павышаць эфектыўнасць працы.

Можна, напрыклад, павесіць плакат з вобразам жаданай будучыні і прыярытэтамі ў людным месцы, заўсёды публікаваць іх, зрабіць эпіграфам рубрыкі ў СМІ.

Канцэптуальная частка стратэгіі можа распрацоўвацца не толькі як "Праграма развіцця", але і як "Дарожная карта". Асабліва да-

²² Больш падрабязна пра гарызантальную інтэграцыю выкладзена ў раздзеле 1.3 гэтага дапаможніка.

рожных карт з'яўляецца тое, што яны акрамя асноўных кірункаў утрымліваюць этапы развіцця, а ў якасці мэтай і індикатараў поспеху на кожным этапе выкарыстоўваюць апісанні ключавых падзей, якія павінны адбыцца, або апісанні станаў, праз якія павінна прайсці сістэма, каб дасягнуць падагульняючага жаданага выніку.

Напрыклад, для таго каб забяспечыць шырокае ўкараненне інавацыйных, лічбавых або энергазберагальных тэхналогій, неабходна: спачатку а) стварыць умовы для з'яўлення ініцыятыў у прыватных прадпрыемстваў; затым б) забяспечыць умовы для апрабачкі і ацэнкі эфектыўнасці гэтых інавацыйных рашэнняў; і толькі потым в) стварыць нарматыўную і метадычную базу для шырокага ўкаранення і прымянення інавацый. Адпаведна дарожная карта павінна будзе змяшчаць гэтыя тры паслядоўныя этапы развіцця, кожны з якіх у сваю чаргу будзе патрабаваць распрацоўкі асобнага плана дзеянняў.

У выніку правядзення апісанай вышэй працы з'явіцца канцэптуальная частка СУРТ ці, ўласна, стратэгія. Структура дакумента, у які яе неабходна аформіць, узбуджана можа выглядаць наступным чынам:

1. Уводзіны – раздзел, у якім неабходна апісаць агульныя палажэнні працэсу распрацоўкі стратэгіі, мэту і прызначэнне выніковага дакумента, актуальнасць распрацоўкі стратэгіі і сувязь з папярэднімі распрацоўкамі і дакументамі, падыходы і прынцыпы, якія выкарыстоўваюць у працы і г. д.

2. Аналіз наяўнага стану тэрыторыі – раздзел, у якім неабходна прадставіць вынікі даследаванняў (у тым ліку SWOT-аналізу), якія змяшчаюць як мага больш дакладныя лічбы, аб'ектыўныя ацэнкі і высновы. На падставе менавіта гэтых ацэнак і высноў у далейшым будуць фармулявацца мэты, задачы, вызначацца неабходныя рэсурсы і г. д.

3. Апісанне будучага стану – у гэтым раздзеле, як правіла, апісваецца “бачанне жаданай будучыні”, фармуюцца агульныя мэты стратэгіі і адпаведныя ім індикатары поспеху.

4. Стратэгічныя кірункі развіцця – у гэтым раздзеле апісваюцца асноўныя кірункі развіцця, для кожнага з якіх фармуюцца задачы, чаканыя вынікі і індикатары поспеху.

5. Склад групы распрацоўнікаў – у гэтым раздзеле неабходна ўказаць склад Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці тэрыторыі, складны працоўных групаў па кірунках СУР, іх мэты і метады працы.



На адным з семінараў праекта “Разам для грамады і прыроды: Міёрскі раён”, 2019 г.

2.4 Узгадненне/ Зацвярджэнне

На папярэднім этапе група распрацоўнікаў стварыла ўсе неабходныя элементы стратэгіі, а менавіта зрабіла абгрунтаванне неабходнасці зменаў, дэкларавала бачанне жаданай будучыні, прынцыпы, прыярытэты, вызначыла мэты і задачы развіцця.

У ідэале, вядома, мяркуецца, што ўсе зацікаўленыя асобы, першапачаткова ўцягнутыя ў працэс сумеснай распрацоўкі стратэгіі і таму, да моманту заканчэння яе распрацоўкі ў курсе ўсяго, што яна змяшчае. Аднак, на практыцы справы ідуць інакш. Этапы даследаванняў і распрацоўкі стратэгіі могуць расцягнуцца на некалькі месяцаў, нават на паўгода, склад ініцыятыўнай групы можа змяняцца ад адной сустрэчы да другой. Некаторы кіраўнікі (асобы, якія прымаюць рашэнні) не бяруць удзел у працы асабіста, а дэлегуюць сваіх прадстаўнікоў і г. д. Усё гэта прыводзіць да частковай страты інфармацыі і, магчыма, неразуменню нейкіх аспектаў як працэсу, так і вынікаў распрацоўкі СУРТ.



Відавочна, што стратэгічным мэтам і задачам неабходна надаць легітымнасць. Для таго, каб выніковы дакумент СУРТ стаў рэальным інструментам арганізацыі і каардынацыі дзейнасці вялікай колькасці суб'ектаў (арганізацый і грамадзян) і атрымаў падтрымку як мясцовых жыхароў, так і мясцовага органа ўлады і кіравання, неабходна забяспечыць агульнае

абмеркаванне і ўзгадненне зместу стратэгіі. Гэта можна арганізаваць наступным чынам:

1. Правесці агульны сход для прадстаўнікоў кожнага населенага пункта тэрыторыі, для якой распрацавана стратэгія развіцця, на якім: распавесці аб працэсе распрацоўкі і змесце стратэгіі; пачуць і зафіксаваць іх меркаванні і ацэнкі; праінструктаваць пра тое, як арганізаваць і правесці падобнае абмеркаванне і сабраць зваротную сувязь у кожным населеным пункце;
2. Распаўсюдзіць інфармацыю пра стратэгію ўсімі магчымымі для гэтай мясцовасці спосабамі (напрыклад, паштовая рассылка, мясцовыя СМІ, інтэрнэт, агульныяходы і іншае) для максімальнага ахопу насельніцтва, уключаючы зразлівымі групамі;
3. Забяспечыць збор зваротнай сувязі рознымі спосабамі, у тым ліку тымі, якія забяспечваюць ананімнасць. Для гэтага неабходна вызначыць фізічны і электронны паштовыя адрасы, даць дастатковы для вывучэння дакументаў і падавання прапанов час. Адначасова з просьбай даць свае заўвагі і прапановы ў стратэгію неабходна высвятляць у мясцовых жыхароў іх гатоўнасць (жаданне і магчымасць) удзельнічаць у яе рэалізацыі;
4. Прааналізаваць заўвагі і прапановы, скарэктаваць план у адпаведнасці з найбольш змястоўнымі, значнымі і абгрунтаванымі прапановамі;
5. Выніковы дакумент яшчэ раз вычытаць, правесці карэктнасць фармулёвак, напісанне імёнаў і прозвішчаў, пісьменнасць мовы, афармленне тэксту і перадаць яго на зацвярджэнне ў мясцовыя органы ўлады і кіравання.

Адначасова з узгадненнем і зацвярджэннем СУРТ мясцовымі органамі ўлады і кіравання можна вызначыць далейшы статус ініцыятыўнай групы, ператварыўшы яе з часовай групы ў кіраўнічы орган СУРТ, які стала дзейнічае.

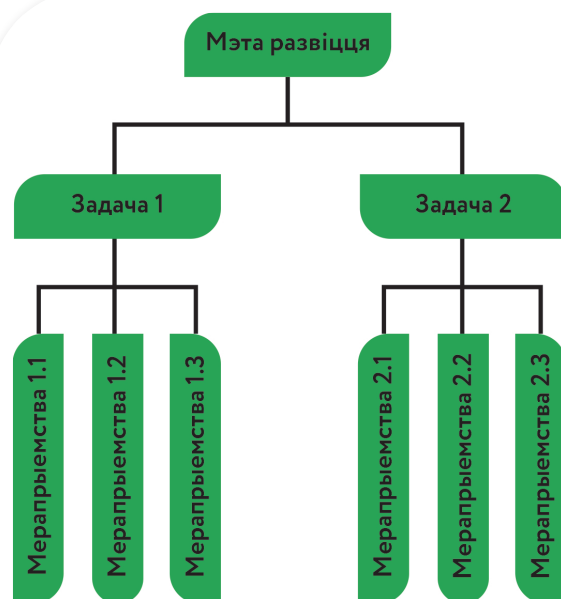
2.5 Распрацоўка планаў або праектаў рэалізацыі СУРТ

Планы або праекты рэалізацыі асобных кірункаў СУРТ могуць распрацоўвацца адразу ж пасля пастаноўкі адпаведных мэтай і задач, а могуць і праз некаторы час, пасля ўзгаднення і зацвярджэння агульнай стратэгіі.

Розніца паміж распрацоўкай планаў і распрацоўкай праектаў заключаецца ў тым, што пры распрацоўцы планаў улічваюцца мэты, задачы і рэсурсы ўнутры толькі аднаго кірунку развіцця, пры гэтым планы могуць дапрацоўвацца, працягвацца і рэалізоўвацца на рэгулярнай аснове да таго часу, пакуль не будзе дасягнута агульная мэта. Праекты заўсёды разлічаны на канкрэтныя вымерныя вынікі, якія можна дасягнуць за пэўныя прамежкі часу, і пры іх распрацоўцы ўлічваюцца магчымасці вырашэння задач і выкарыстання рэсурсаў у розных кірунках развіцця адначасова.

У астатнім працэсы планавання не адрозніваюцца і адбываюцца шляхам “каскадавання” або драбнення агульнай мэты на дзве і больш задачы, а кожнай задачай на два і больш мерапрыемстваў (рознага віду актыўнасці).

Мал. 7. Прынцып “каскадавання” мэтай і задач плана або праекта



Пры вызначэнні неабходнага набору мерапрыемстваў варта прытрымлівацца двух асноўных прынцыпаў:

дастатковасць і неабходнасць мерапрыемстваў для вырашэння задачы;
адэкватнасць і рэалізуемасць мерапрыемстваў у рамках плана або праекта.

Захаванне прынцыпу “дастатковасць і неабходнасць” мае на ўвазе праверку ўсіх меркаваных мерапрыемстваў:

- а) на наяўнасць яснай лагічнай сувязі паміж мэтай – задачай – канкрэтным мерапрыемствам;
- б) на адсутнасць дублявання мерапрыемстваў;
- в) на здольнасць вынікаў усіх мерапрыемстваў у сукупнасці цалкам вырашыць пастаўленую задачу.

Захаванне прынцыпу “адэкватнасць і рэалізуемасць” мае на ўвазе дбайную і дакладную ацэнку наяўных фінансавых, тэхнічных і чалавечых рэсурсаў, у тым ліку якасці падрыхтоўкі і кампетэнтнасці меркаваных выканаўцаў мерапрыемстваў.

Адсутнасць дастатковай колькасці рэсурсаў ставіць пад сумнеў рэалістычнасць плана або праекта. У гэтым выпадку варта або змяняць маштаб і змест мерапрыемстваў, або планаваць дадатковыя мерапрыемствы па прыцягненні адсутных рэсурсаў.

Планы дзеянняў могуць афармляцца парознаму, але часцей за ўсё гэта табліцы, якія змяшчаюць мінімальна неабходны набор палёў (калонак).

Табліца 4. Прыклад формы плана мерапрыемстваў рэалізацыі аднаго кірунку СУРТ

Кірунак развіцця					
Мэта і задачы					
Чаканыя вынікі і індикатары поспеху					
№ п.п.	Віды дзейнасці (мерапрыемствы)	Чаканыя вынікі (індыкатары)	Перыяд рэалізацыі	Рэсурсы	Адказны выканаўца
Задача 1					
1.1	Мерапрыемства				

2.6 Падрыхтоўка да рэалізацыі планаў або праектаў СУРТ

Падрыхтоўку да рэалізацыі плана рэдка вылучаюць у асобны этап працы. Але ад якасці яе правядзення менавіта ў гэтай частцы істотна залежыць тое, ці будуць наогул рэалізаваныя планы або праекты. Асноўнымі дзеяннямі на гэтым этапе з’яўляюцца:

- а) распрацоўка сістэмы каардынацыі ўзаемадзеяння асноўных дзейных асоб;
- б) навучанне і падрыхтоўка персаналу, які будзе рэалізоўваць планы або праекты;
- в) інфармаванне і ўцягванне грамадзян у будучую рэалізацыю мерапрыемстваў плана;
- г) забеспячэнне даступнасці і прымальнасці ўмоў правядзення мерапрыемстваў.

Як правіла, мяркуюць, што каардынацыя ўсіх сумесных дзеянняў будзе адбывацца ў межах Грамадскай рады, але на практыцы, асабліва для рэалізацыі асобных праектаў, можа выявіцца зручнейшым ствараць часовыя каманды або групы. Дзейнасць у рамках такіх праектных групаў будзе значна больш аператыўная і больш эфектыўная, але пры гэтым, вядома ж, уся інфармацыя пра ход рэалізацыі планаў або праектаў і іх выніках павінна даносіцца да Грамадскай рады.

Таксама каардынацыя і ўзаемадзеянне вялікай колькасці задзейнічаных асоб спатрэбіцца для маніторынгу рэалізацыі планаў або праектаў развіцця і ацэнкі іх вынікаў. Больш падрабязна пра гэта будзе сказана ў наступных раздзелах. Тут жа варта адзначыць толькі тое, што распрацоўваць сістэму маніторынгу неабходна да пачатку рэалізацыі планаў або праектаў, каб распрацоўнікі СУРТ маглі пачынаць збіраць дадзеныя адразу па меры іх з’яўлення. Для гэтага неабходна распрацаваць, як мінімум, сістэму індикатараў і мэставых

паказальнікаў, вызначыць крыніцы дадзеных, перыядычнасць і спосабы іх збору, даць паўнамоцтвы адказным людзям гэтыя дадзеныя збіраць.

У гэтым дапаможніку ўжо шмат разоў гаварылася пра неабходнасць шырокага інфармавання грамадзян пра мэты і задачы ўстойлівага развіцця, працэс распрацоўкі СУРТ у канкрэтнай мясцовасці і г. д. Гэта патрэбна, каб папярэдзіць магчымыя непаразуменні і канфлікты з боку мясцовых жыхароў, загадзя падрыхтаваць іх да таго, што на тэрыторыі будуць адбывацца нейкія змены, і зацікавіць іх прымаць у гэтым актыўны ўдзел. Распаўсюджваць інфармацыю ў раёне можна любымі даступнымі спосабамі і каналамі камунікацыі, уключаючы мясцовыя газеты, радыё і электронныя СМІ, і ў любым жанры: навіны, інтэрв'ю, круглыя сталы з экспертамі, лекторыі або сходы грамадзян і г. д., галоўнае, каб інфармацыя была дакладнай і актуальнай²³.

Але для эфектыўнай рэалізацыі планаў толькі інфармавання можа быць недастаткова. Гэта, у

эканамічную і эмацыйную даступнасць і прымальнасць, асабліва для ўразлівых групаў. Інфармацыйная і фізічная даступнасць азначае, што любы чалавек, незалежна ад яго фізічных магчымасцяў, абмежаванняў па здароўі ці па тэрытарыяльнай аддаленасці, атрымае своечасовую, дакладную і вычарпальную інфармацыю пра мерапрыемствы, а таксама атрымае магчымасць прыняць у іх удзел.

Эканамічная даступнасць азначае, што ўдзельнікам мерапрыемстваў можа стаць любы мясцовы жыхар, незалежна ад яго матэрыяльнага прыбытку.

Эмацыйная прымальнасць азначае, што ўдзел у мерапрыемствах не паставіць чалавека ва ўмовы, калі ён будзе адчуваць маральныя і псіхалагічныя пакуты і прыніжэнні (напрыклад, прасіць дапамогі або абароны ад дзеянняў іншых людзей).

Мерапрыемствы мясцовай стратэгіі	Уразлівая група	Даступнасць і прымальнасць				Сувязь з мерапрыемствам НСУР
		Інфармацыйная	Фізічная	Эканамічная	Эмацыйная	
Стварэнне моладзевага "Цэнтра падтрымкі прадпрыемства" (ЦПП) і забеспячэнне яго дзейнасці на сталяй аснове	Моладзь, падлеткі, навучэнцы старэйшых класаў	Абмеркаваць на пазакласных занятках ідэі стварэння ўласнага бізнесу / спосабы ўключэння моладзі ў дзейнасць ЦПП	Навучэнцы могуць наведваць ЦПП ў пазачурочны час	Забяспечыць бясплатныя сэрвісы/зніжкі	-	Мерапрыемствы падпраграмы 1 "Садзейнічанне заняцкасці насельніцтва"
	Мясцовая рэлігійная супольнасць	Узгадніць з супольнасцю графік/умовы працы ЦПП з улікам рэлігійных абмежаванняў	-	-	ЦПП працуе з улікам рэлігійных святаў і традыцый	

першую чаргу, тычыцца кіраўнікоў і персаналу тых арганізацый і службаў, якія будуць уцягнутыя ў рэалізацыю планаў ці праектаў развіцця. Гэтым людзям неабходна забяспечыць не толькі агульнае ўяўленне, але і больш глыбокае разуменне таго, што такое ўстойлівае развіццё, у чым заключаецца іх роля і адказнасць у дасягненні агульных мэтаў, якімі прынцыпамі і інструментамі ўстойлівага развіцця ім неабходна карыстацца ў сваёй прафесійнай дзейнасці і г. д. Ад якасці падрыхтоўкі і матывацыі выканаўцаў залежыць поспех любой справы і рэалізацыі СУРТ, у прыватнасці.

Пасля таго, як складзены асноўны план, неабходна яшчэ прааналізаваць умовы рэалізацыі мерапрыемстваў і дадаць дзеянні, якія забяспечваюць іх інфармацыйную, фізічную,

Табліца 5. Прыклад планавання дадатковых дзеянняў па забеспячэнні даступнасці і прымальнасці мерапрыемстваў

2.7 Рэалізацыя планаў або праектаў СУРТ

Рэалізацыя планаў патрабуе каардынацыі выканання, уліку і кантролю прамежкавых вынікаў, своечасовай карэкцыі дзеянняў.

Лепш за ўсё каардынацыя дзеянняў забяспечваецца непасрэднай камунікацыйнай выканаўцаў і ўсіх зацікаўленых бакоў. Для эфектыўнай камунікацыі трэба арганізоўваць працоўныя сустрэчы або сходы як вочна, так і выдалена з выкарыстаннем інтэрнэт-

²³ Прыклад самага простага камунікацыйнага плана прыведзены ў Дадатку 3 гэтага дапаможніка.



тэхналогій (Skype, Zoom, Microsoft Teams і інш.), Таксама карысна арганізаваць чаты або каналы ў мабільных дадатках (Telegram, Viber, WhatsApp і інш.), якія будуць дзейнічаць на сталай аснове.

Аднак, калі ўсё ж узнікаюць цяжкасці з арганізацыяй непасрэдных зносін, то для абмену інфармацыяй і каардынацыі дзеянняў можна выкарыстоўваць традыцыйныя метады: нагляднае ўяўленне агульных планаў і графікаў працы, дакументальную фіксацыю ўсіх дасягнутых дамоўленасцяў (пракалолы, рашэнні, стэнаграмы і т.д.) і забеспячэнне доступу да іх усіх зацікаўленых асоб у любы зручны для іх час.

Самае важнае, што трэба разумець, думаючы пра этап рэалізацыі – планы і праекты ствараюцца для таго, каб іх выконваць. Гэта

значыць, усе мерапрыемствы, закладзеныя ў план або праект, павінны быць так ці інакш рэалізаваныя. Вядома, ад моманту планавання да пачатку рэалізацыі мерапрыемстваў праходзіць нейкі час. За гэты час могуць адбыцца нечаканыя падзеі, памяняюцца людзі ці памяняюцца ўмовы для дзейнасці. Усё гэта азначае толькі тое, што перад пачаткам выканання трэба яшчэ раз успомніць пра мэты і задачы мерапрыемстваў, уважліва прааналізаваць наяўную сітуацыю і распачаць дадатковыя меры для забеспячэння іх рэалізацыі.

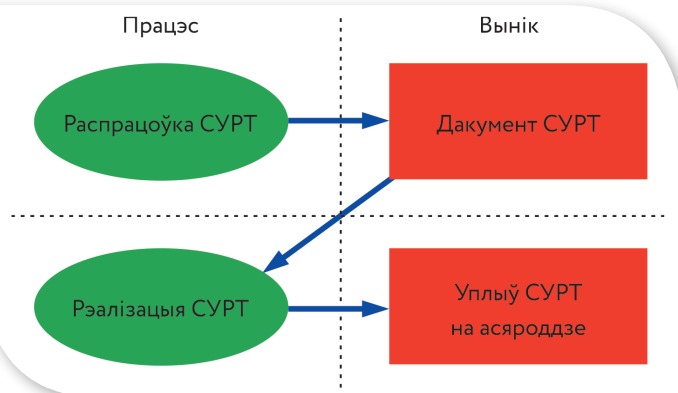
Напрыклад, мерапрыемствы могуць пераносіцца на іншы час, яны могуць змяніць фармат або месца правядзення, можа нават памяняцца змест, але вядома ж, без страты сэнсу і мэты. Для гэтага могуць спатрэбіцца дадатковыя ўзгадненні ці перамовы з партнёрамі, але вельмі рэдка здараецца так, што заплававаныя мерапрыемствы аказваюцца абсалютна неактуальнымі і непатрэбнымі. Калі ж такое адбываецца, гэта значыць, што планаванне было недастаткова якасным.

Мал. 7. Прыклад візуалізацыі графіка рэалізацыі праекта

год	14	14	14	14	15	15	16	16	17	17	17	18	18
кол-ць мес	1	3	2	6	6	6	6	6	5	1	6	6	6
Назапашаны час, мес	1	4	6	12	18	24	30	36	41	42	48	54	60
этап 1													
этап 2													
этап 3													
этап 4													
этап 5													
этап 6													
этап 7													
этап 8													
этап 9													
этап 10													
этап 11													
этап 12													
АГУЛАМ										41 месяц 1 тыдзень			

2.8 Маніторынг рэалізацыі планаў або праектаў СУРТ

Намі прапанавана²⁴ падзяліць цыкл стратэгавання на чатыры этапы або вобласці, у якія неабходна праводзіць маніторынг і ацэнку.



Мал. 8. Вобласці маніторынгу і ацэнкі СУРТ

1. Працэс распрацоўкі. Гэты этап з’яўляецца важнай вобласцю для маніторынгу і ацэнкі, бо ў працэсе распрацоўкі закладваецца аснова для наступнага паспяховага выканання запланаваных мерапрыемстваў.

2. Дакумент СУРТ. Выніковы дакумент часцей за ўсё ўяўляе сабой адзін агульны тэкст, які змяшчае такія раздзелы, як: “Канцэпцыя”, “План мерапрыемстваў”, “Індыкатары дасягненняў” і інш. Ён можа складацца і з некалькіх асобных дакументаў, якія, як гаварылася ў раздзеле 1.2 гэтага дапаможніка, могуць распрацоўвацца ў розны час і рознымі людзьмі. Тым не менш, СУРТ неабходна ацэньваць комплексна як адзіны дакумент, з усімі часткамі, у якім бы выглядзе яны ні былі прадстаўлены.

3. Працэс рэалізацыі СУРТ. Гэты этап з’яўляецца асноўнай, найбольш значнай вобласцю маніторынгу і ацэнкі. Недастаткова мець добры тэкст стратэгіі, неабходна яшчэ і рэалізаваць запланаваныя дзеянні і мерапрыемствы. Толькі тады можна разлічваць на атрыманне жаданых вынікаў. Таму менавіта на этапе рэалізацыі фіксуецца атрыманыя за пэўны перыяд рэалізацыі СУРТ вынікі, а затым даецца ацэнка ступені дасягнення пастаўленых у стратэгіі мэтай.

4. Уздзеянне СУРТ на асяроддзе. Уздзеянне СУРТ на асяроддзе, змены ў жыццядзейнасці чалавека з’яўляюцца канчатковым жаданым

вынікам рэалізацыі стратэгіі. Маючы вынікі ацэнкі зменаў, якія адбыліся ў асяроддзі жыццядзейнасці, мы можам рабіць агульныя высновы пра актуальнасць і эфектыўнасць СУРТ агулам і пра тое, што пастаўленыя мэты і дзеянні, якія прымаюцца ў рамках стратэгіі, прыносяць карысць.

Кожную з названых вышэй абласцей можна даследаваць і ўдасканальваць паасобку, аднак пры арганізацыі маніторынгу і ацэнкі ўсёй СУРТ неабходна задзейнічаць усе чатыры вобласці²⁵.

У кантэксце гэтага дапаможніка маніторынг разглядаецца як працэс збору і сістэматызацыі дакладных дадзеных па адпаведных індикаторах.

Індыкатар – гэта мера, з дапамогай якой можна зафіксаваць змены, якія адбыліся, або вынікі, дасягнутыя канкрэтным дзеяннем ці мерапрыемствам.

Маніторынгавыя назіранні мусяць ажыццяўляцца рэгулярна, з перыядычнасцю, уласцівай кожнаму канкрэтнаму індикатару. Гэта значыць, “індыкатары маніторынгу самі задаюць перыядычнасць іх праверкі”.

Так выдаткі або фактычныя вынікі канкрэтных мерапрыемстваў неабходна фіксаваць адразу пасля іх правядзення, а эфекты – па меры іх узнікнення, напрыклад, аб’ём ураджаю мае сэнс замяраць адзін раз на год, колькасць пералётных птушак – два разы на год, узровень сярэдняй зарплаты ў рэгіёне – па квартална і г. д.

Для маніторынгу СУРТ неабходна сфармаваць дзве групы індикатараў (гл. мал. 9):

а. Індыкатары, якія адлюстроўваюць дасягненне мэтай і задач, пастаўленых у стратэгіі. Усе індыкатары лепш за ўсё вызначаць адначасова з пастаноўкай мэтай і задач, і, таксама як мэты і задачы, яны павінны фармулявацца ў адпаведнасці з крытэрамі SMART. Для індикатараў СУРТ гэта азначае, што яны павінны:

- па-першае, адлюстроўваць сутнасць якой-небудзь з’явы або працэсу, быць зразумелымі і выключаць розныя трактовкі;
- па-другое, быць колькасна вымернымі (мець выразную метадыку вымярэння / разліку);
- па-трэцяе, улічваць тэхнічную магчымасць збору дадзеных.

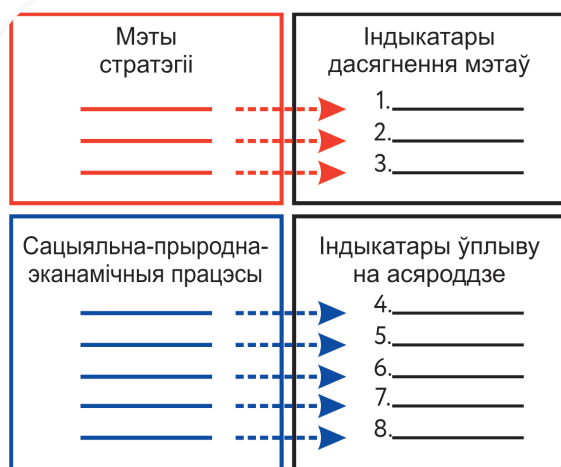
²⁴ Больш падрабязна пра гэта глядзі: А. Е. Лямперт, Информационное пособие: “Мониторинг и оценка эффективности стратегий устойчивого развития на местном уровне”. – Минск, 2018 г.

²⁵ Прыклад кантрольнай ведамасці для маніторынгу выканання мерапрыемстваў па распрацоўцы і рэалізацыі СУРТ прыведзены ў Дадатку 4 гэтага дапаможніка.

Лепш за ўсё, калі дадзеныя па індикатары ўжо кім-небудзь збіраюцца і да іх ёсць доступ. Гэта могуць быць афіцыйныя індикатары статыстычнай справаздачнасці ці індикатары дзейнасці нейкай арганізацыі, напрыклад, колькасць зарэгістраваных паліклінічнай захворванняў, колькасць кліентаў санаторыя, аб'ём продажаў гандлёвай кропкі і г. д., у такім выпадку індикатары ўжо існуюць у бухгалтарскай або статыстычнай справаздачнасці і іх можна проста пазычаць.

Не рэкамендуецца выкарыстоўваць індикатары, якія лёгка паддаюцца ўплыву/рэгуляванню зацікаўленымі асобамі або дублююць адзін аднаго.

Мал. 9. Схема фармавання групаў індикатараў



Табліца 6. Прыклад індикатараў уздзеяння СУРТ на асяроддзе жыццядзейнасці

Раздзел	Інтэ- грацыя з МУР	Назва індикатара	Метад разліку паказальніка	Крыніца дадзеных
1	2	3	4	5
1. Дэмаграфія		Прырост (змяншэнне) насельніцтва за справаздачны перыяд (%)	$\frac{K1-K2}{K2} * 100\%$ K1 – колькасць тых, хто пражывае на канец справаздачнага перыяду K2 – колькасць тых, хто пражывае на яго пачатак	Дадзеныя сельсавета
2. Занятасць		Доля занятых у эканоміцы сярод працаздольнага насельніцтва (%)	$\frac{Ч1}{Ч2} * 100\%$ Ч1 – колькасць занятых у эканоміцы Ч2 – колькасць працаздольнага насельніцтва	Дадзеныя сельсавета
3. Даходы насельніцтва		Сярэдняя налічаная заработная плата ў сельсавеце (руб.), яе суадносіны да сярэдняй па краіне, раёну (%)	$\frac{P1}{P2} * 100\%$ P1 – сярэдняя заработная плата на тэрыторыі P2 – сярэдняя заработная плата па краіне, раёне	Дадзеныя сельсавета, райвыканкама, Белстата

б. Індикатары, якія адлюстроўваюць змены ў асяроддзі жыццядзейнасці людзей. Гэтыя індикатары могуць быць універсальнымі, агульнымі для любой тэрыторыі. У табліцы 6 прыведзены прыклад такіх індикатараў. Набор з 15 індикатараў і пашыраны спіс індикатараў, якія могуць прымяняцца для ацэнкі ўздзеяння СУРТ, прыводзяцца ў Дадатках 5 і 6 гэтага дапаможніка. Дадзеныя па некаторых індикатарах можна атрымаць шляхам прамога вымярэння, іншыя ж індикатары патрабуюць нескладанага разліку. У любым выпадку гэтыя індикатары:

базуюцца, у першую чаргу, на агульнанавуковым падыходзе да апісання развіцця тэрыторыі. Пры ім комплексна ацэньваюць умовы і ўзровень жыцця чалавека; маюць ярка выяўленую вертыкальную сувязь са стратэгіямі ўстойлівага развіцця больш высокага ўзроўню (абласной, нацыянальнай і 17 МУР, прынятымі Арганізацыяй Аб'яднаных Нацый).

Прапанаваныя індикатары абраныя такім чынам, каб найбольш поўна адлюстроўваць сацыяльна-прыродна-эканамічныя працэсы, якія яны апісваюць. Значэнні (паказальнікі) прапанаваных індикатараў даюць даволі аб'ектыўную карціну развіцця тэрыторыі па ўсіх асноўных галінах жыццядзейнасці. Доступ да іх у беларускіх рэгіёнах з'яўляецца тэхнічна магчымым, бо большасць з іх рэгулярна збіраецца адпаведнымі дзяржаўнымі статыстычнымі органамі і ведамствамі.

Збіраць дадзеныя па індикатарах неабходна для таго, каб на наступным этапе стратэгічнага

цыклу можна было абгрунтавана ацэньваць вынікі. Любая ацэнка прадугледжвае параўнанне.

Ацэньваць можна, наколькі сітуацыя змянілася ў параўнанні з зыходнай або наколькі сітуацыя наблізілася да жаданага стану. Для гэтага неабходна для кожнага індикатара памераць пачатковыя паказальнікі і вызначыць мэтавы колькасны паказальнік.

Гэтак жа можа быць карысным ацаніць змены, якія адбыліся ў канкрэтнай тэрыторыі ў параўнанні з іншымі тэрыторыямі, дзе не распрацоўваліся і не рэалізаваліся СУРТ. Гэта дасць адказ на пытанні: “Ці ёсць заслуга СУРТ у тым, што адбыліся змены? Ці адбыліся бы гэтыя змены без распрацоўкі і рэалізацыі СУРТ?”. Для гэтага важна выбраць правільны аб’ект для параўнання: па сваіх параметрах і характарыстыках ён павінны быць максімальна падобным да дадзенай тэрыторыі.

На практыцы нельга знайсці дзве абсалютна аднолькавыя тэрыторыі. Таму самым простым выхадам з сітуацыі з’яўляецца канструяванне такога аб’екта на аснове сярэдніх дадзеных па вобласці без уліку абласнога цэнтра.

Для зручнасці збору і сістэматызацыі ўсіх дадзеных пачатковыя і мэтавыя паказальнікі, паказальнікі параўнання і бягучых замераў па кожным індикатары трэба арганізаваць у “Табліцу індикатараў”. Рэкамендаваная форма табліцы індикатараў прыведзена ў Дадатку 7 гэтага дапаможніка.

Як бачна з прыкладу запаўнення табліцы, у слупку пад нумарам 5 адлюстраваныя тэмпы росту/змяншэння адпаведнага індикатара. Гэты паказальнік вызначаецца шляхам дзялення бягучых паказальнікаў на пачатковыя і множання на 100%: $100/34 \times 100 = 294\%$. Гэта дазваляе зрабіць найпростую выснову – ці палепшылася сітуацыя. Аналагічна, параўнаўшы бягучыя паказальнікі з мэтавымі, закладзенымі ў СУР ($37/100 \times 100 = 37\%$), можна зрабіць выснову, у якой ступені быў дасягнуты / не дасягнуты жаданы стан (слупок пад нумарам 6).

На прыведзеным у табліцы 7 прыкладзе бачна, што тэмпы росту долі занятых у эканоміцы сярод працаздольнага насельніцтва на дадзенай тэрыторыі – 104,1% (слупок пад нумарам 5) вышэй, чым паказальнік параўнання ў сярэднім па раёне – 95% (слупок пад нумарам 7). Такім чынам, параўноўваючы ўласныя паказальнікі з паказальнікамі аб’екта параўнання, можна з высокай доляй верагоднасці сцвярджаць, ці мелі прынятыя ў рамках СУРТ дзеянні які-небудзь эфект.

Для арганізацыі і ажыццяўлення рэгулярнага маніторынгу распрацоўнікам СУРТ неабходна:

- скласці спіс індикатараў маніторынгу; пераканацца ў тым, што ёсць доступ да неабходных для маніторынгу крыніц інфармацыі;
- сабраць індикатары ў табліцу і паказаць пачатковыя і мэтавыя паказальнікі для кожнага індикатара;
- вызначыць перыядычнасць збору дадзеных па кожным індикатары;
- прызначыць адказных за збор і ўлік

Табліца 7. Прыклад запаўнення “Табліцы індикатараў”

Індикатар	Пачатковы паказальнік 01.03.20	Мэтавы паказальнік 01.01.2030	Бягучы паказальнік			Тэмпы росту / змяншэння, % 01.03.21	Адхіленне ад мэтавага паказальніка, % 01.03.21	Паказальнік параўнання з тэмпамі росту 01.03.21
			Перыяд 1 01.03.21	Перыяд ...	Перыяд n			
1	2	3	4			5	6	7
Індикатары дасягнення мэтай стратэгіі: доля адноўленых і захаваных прыродных і гісторыка-культурных помнікаў ад агульнай колькасці гісторыка-культурных помнікаў, якія знаходзяцца на тэрыторыі сельсавета	34 %	100 %	37%	-	-	294%	37 %	-
Індикатары вынікаў уздзеяння на асяроддзе жыццядзейнасці: доля занятых у эканоміцы сярод працаздольнага насельніцтва (%)	73%	-	76%	-	-	104,1%	-	95%

інфармацыі па індикатарах;
забяспечыць доступ да адпаведнай
інфармацыі па індикатарах;
арганізаваць збор і сістэматызацыю
дадзеных у вызначаныя тэрміны;
скласці справаздачу пра бягучыя
паказальнікі маніторынгу (далей –
Справаздача аб маніторынгу);
забяспечыць выкарыстанне атрыманых
дадзеных падчас правядзення
стратэгічных сесій для аналізу, ацэнкі і
карэктавання планаў.

Адказнымі за збор і ўлік інфармацыі па індикатарах могуць быць выбраны 1–2 чалавекі з ліку сябраў Грамадскай рады. Часам для палягчэння арганізацыі і кантролю выканання працы адказнымі за правядзенне маніторынгу прызначаюць штатных супрацоўнікаў арганізацыі, кіраўнікі якіх уваходзяць у Грамадскую раду. У гэтым выпадку варта мець на ўвазе, што супрацоўнікі, якім даручаецца ажыццяўляць збор і ўлік інфармацыі па індикатарах, мусяць ведаць прызначэнне і змест мясцовай СУРТ і разумець важнасць гэтай працы. Ад паўнаты і дакладнасці інфармацыі, якую збіраюць, залежыць якасць і эфектыўнасць працэдур ацэнкі СУРТ.

2.9 Ацэнка вынікаў рэалізацыі СУРТ

Па заканчэнні пэўнага перыяду рэалізацыі СУРТ неабходна падводзіць прамежкавыя падсумаванні і ацэньваць атрыманыя вынікі. Адэкватнасць ацэнкі найпрост залежыць ад якасці і колькасці сабраных і сістэматызаваных дадзеных (вынікаў правядзення маніторынгу), а таксама правільнасці выбраных крытэрыяў.

Строга кажучы, некарэктна называць крытэрыі правільнымі ці не правільнымі для ўсіх. Крытэрыі выбірае і выкарыстоўвае суб'ект, які праводзіць ацэнку. Відавочна, што рознымі людзьмі адны і тыя ж вынікі могуць быць ацэнены як добрыя і карысныя ці наадварот, як дрэнныя і шкодныя, зыходзячы з уласных інтарэсаў і пераваг. Таму ўзгадненне і ўстанаўленне агульных для ўсіх зацікаўленых асоб крытэрыяў з'яўляецца важным этапам ацэнкі. Пажадана, каб гэтыя ўзгадненні адбываліся яшчэ на этапе распрацоўкі канцэптуальнай часткі СУРТ. Але часта здараецца так, што ў пачатку яны прымаюцца як бы па змаўчанні, зразумелыя і агульныя для ўсіх, а па сканчэнні часу могуць выклікаць спрэчкі і канфлікты.

Пры распрацоўцы СУРТ крытэрыі ацэнкі павінны абапірацца на агульнае бачанне жаданай будучыні і ўяўленне пра дабро для ўсіх жыхароў тэрыторыі. У кожнай СУРТ такое бачанне будзе ўнікальным і спецыфічным для канкрэтнай тэрыторыі, але ў адпаведнасці з прынцыпамі лакалізацыі ў бачанні і ў мэтах заўсёды будуць прасочвацца вертыкальныя сувязі з мэтамі праграм большага маштабу, у прыватнасці, з 17 МУР. Акрамя гэтага, у 2018 годзе ў Рэспубліцы Беларусь працавала Кансультацыйна-экспертная місія ААН па ацэнцы элементаў працэсу дасягнення МУР (MAPS-місія²⁶) і ў выніку былі вызначаны прыярытэтыя кірункі, так званыя “акселератары развіцця”:

²⁶ Кансультацыйна-экспертная місія ААН па ацэнцы элементаў працэсу дасягнення МУР – MAPS-місія (ад англ. Mainstreaming, Acceleration and Policy Support). У яе склад уваходзяць прадстаўнікі агенцтваў сістэмы ААН: Праграмы развіцця ААН, Дэпартаменту па эканамічных і сацыяльных пытаннях ААН, Фонду ААН у галіне народанасельніцтва (ЮНФПА), Дэпартаменту па гуманітарнай дапамозе (ЮНІСЕФ), Сусветнай арганізацыі аховы здароўя, Міжнароднай арганізацыі працы, Сусветнага банка, <http://www.belta.by/society/view/v-belarusi-chetko-vystroenarhitektura-dostizhenija-tselej-ustojchivogo-razvitiya-schetkina-278628-2017/>

Пераход да “зялёных” прынцыпаў і пытанняў абароны клімату для інклюзіўнага і ўстойлівага росту.

Лічбавая трансфармацыя і сацыяльныя інавацыі.

Гендэрна-раўнапраўнае грамадства.

Арыентацыя на будучыя пакаленні.

Такім чынам, у агульным выглядзе крытэрыі ацэнкі заўсёды будуць абапірацца на бачанне ўдзельнікаў распрацоўкі і рэалізацыі стратэгіі, а таксама на агульныя мэты і каштоўнасці ўстойлівага развіцця.

Далей, у кантэксце гэтага дапаможніка пад ацэнкай вынікаў рэалізацыі СУРТ будзем разумець спецыяльнае мерапрыемства, якое арганізуецца ў перыяд завяршэння аднаго і пачатку наступнага цыклу стратэгавання.

Ацэнка праводзіцца ў фармаце спецыяльнай стратэгічнай сесіі сябраў Грамадскай рады. Такія сесіі робяцца з запланаванай перыядычнасцю, як правіла, раз на 1–1,5 года. Канкрэтныя тэрміны правядзення ацэнкі вызначаюцца рашэннем сябраў Грамадскай рады і звычайна складаюць: 1–2 тыдні на падрыхтоўку і складанне папярэдняй ацэнкі, 1–2 дні на правядзенне стратэгічнай сесіі і 1 тыдзень на складанне вынікавай справаздачы.

Папярэдняю ацэнку, падрыхтоўку і правядзенне стратэгічнай сесіі, фармаванне падагульняючых высноў і справаздачы выконваюць спецыяльныя прызначаныя і надзеленыя адпаведнымі паўнамоцтвамі эксперты (1–2 чалавекі). Пажадана, каб такімі экспертамі былі сябры Грамадскай рады, якія маюць мінімальна неабходную для гэтай працы падрыхтоўку. Гэта істотна павысіць патэнцыял Грамадскай рады ў кіраванні СУРТ тэрыторыі. Пры наяўнасці рэсурсаў у якасці экспертаў могуць быць запрошаныя знешнія спецыялісты ў галіне стратэгічнага планавання і ацэнкі. У гэтым выпадку неабходна пераканацца, што яны добра разумеюць мясцовую спецыфіку.

Пакрокавая працэдура правядзення ацэнкі вынікаў рэалізацыі СУРТ можа выглядаць наступным чынам:

Крок 1. Эксперты вивучаюць усе даступныя дакументы, якія маюць дачыненне да распрацоўкі і рэалізацыі стратэгіі. У першую чаргу гэта тэкст СУРТ, а таксама справаздачы па мерапрыемствах, пратаколы

пасяджэнняў Грамадскай рады, справаздачы па маніторынгах і іншыя датычныя да развіцця тэрыторыі дакументы.

Крок 2. Вялікая верагоднасць, асабліва на першым цыкле стратэгавання, што маніторынгу не рабілі (або рабілі неналежаным чынам). У сувязі з гэтым на дадзеным кроку экспертам трэба сабраць або аднавіць неабходную вам інфармацыю: правесці інтэрв’ю з удзельнікамі распрацоўкі СУРТ і ўдзельнікамі мерапрыемстваў, даведацца меркаванне прадстаўнікоў мясцовай супольнасці, не ўцягнутых у працэс распрацоўкі і рэалізацыі стратэгіі, пра змены ў асяроддзі жыццядзейнасці і г. д.

Крок 3. На гэтым кроку сабраная інфармацыя ўжо дае магчымасць экспертам зрабіць папярэднія высновы, ацэнкі і каментары пра вынікі СУРТ. Але гэтага недастаткова.

Крок 4. Прызначаецца тэрмін правядзення стратэгічнай сесіі па ацэнцы, апавяшчаюцца і запрашаюцца да ўдзелу ўсе зацікаўленыя бакі. Будзе вельмі карысна, калі ў гэтай стратэгічнай сесіі возьмуць удзел тыя ж асобы, якія распрацоўвалі і рэалізавалі СУРТ. Гэта істотна павысіць эфектыўнасць аналізу і здабывання ўрокаў з папярэдняга досведу.

Крок 5. У час стратэгічнай сесіі²⁷ вядоўцы (эксперты) мусяць растлумачыць усім удзельнікам мэты, задачы і парадак правядзення сесіі, аднавіць ход распрацоўкі і рэалізацыі СУРТ, апісаць бягучую сітуацыю па выніках маніторынгу.

Крок 6. Далей пад кіраўніцтвам вядоўцаў (экспертаў), якія могуць выкарыстоўваць любыя прыдатныя метадыкі арганізацыі групавой працы, усе ўдзельнікі сесіі праводзяць абмеркаванне дадзеных маніторынгу, папярэдніх экспертных ацэнак, робяць уласныя ацэнкі і высновы пра якасць і эфектыўнасць СУРТ, а менавіта:

пра актуальнасць кірункаў, мэтаў і мерапрыемстваў стратэгічнага развіцця;
пра прымальнасць атрыманых вынікаў;
пра якасць тэмпаў і спосабаў рэалізацыі мерапрыемстваў;
пра якасць узаемадзеяння ўцягнутых у працэс зацікаўленых асоб;
іншае.

Ацэнка вынікаў рэалізацыі СУРТ дае магчымасць зразумець, наколькі яна выявілася больш эфектыўнай, якія пытанні і праблемы застаюцца важнымі, але не вырашанымі, якія дзеянні неабходна прадпрымаць для іх вырашэння. Гэта разуменне і рашучасць дзейнічаць запускаяе новы цыкл стратэгічнага развіцця тэрыторыі і супольнасці.

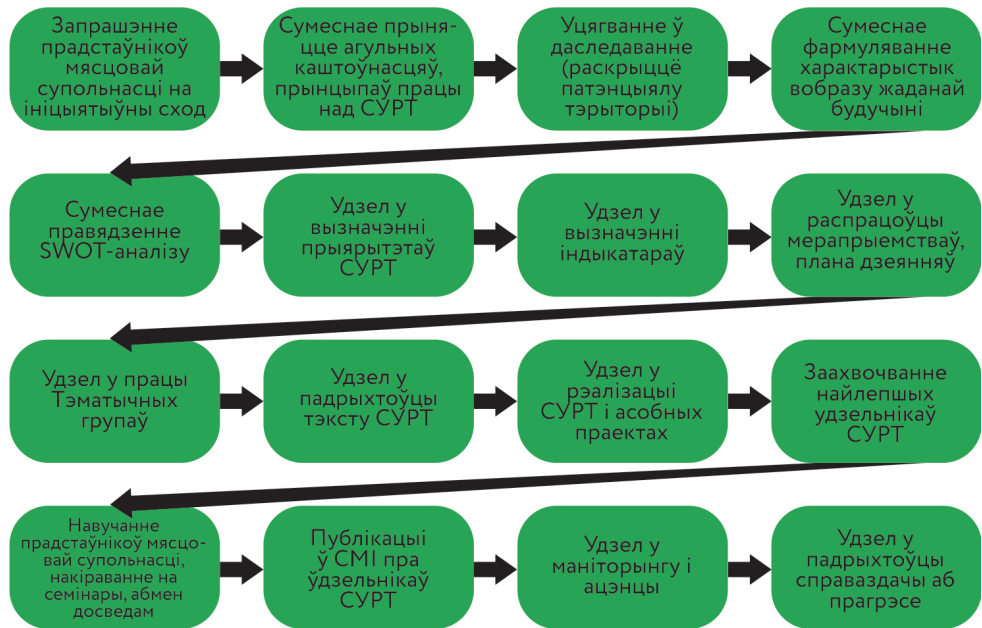
²⁷ Больш падрабязна гл. у Дадатку 8 “Памятка вядоўцам (экспертам) сесіі” па ацэнцы вынікаў рэалізацыі СУРТ.



1. Changing our city, changing ourselves: Nottingham's Local Agenda 21 plan.
2. Focus on Sustainable Development. Nordic Key Indicators 2006. – Nordic Council of Ministers, Copenhagen, 2006.
3. Local Agenda 21. Methodological Manual Based on Experiences from Slovakia / Edited by Peter Mederly. Bratislava: Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, April 2004.
4. Locale Agenda 21. Berlin zukunftst?hig gestalten. – Abgeordnetenhaus Berlin, 2006.
5. Nachhaltigkeitsbericht Hohenheim. Indikatoren f?r Eine Locale Agenda. – 2003.
6. Our Community Our Future: A Gide to Local Agenda 21. – Canberra, 1999.
7. Sivagrakau Aleg. Principles of Sustainable Development // Сахаровские чтения 2015 года: экологические проблемы XXI века: Материалы 15-й междунар. науч. конф., 21–22 мая 2015 г., г. Минск, Республика Беларусь. – Минск : МГЭУ им. А.Д. Сахарова, 2015. С. 45.
8. Strategic Challenges. A Further Elaboration of the Swedish Strategy for Sustainable Development. – Ministry of Sustainable Development. – Sweden, 2006.
9. Sustainable Development Strategies. A Resource Book. / Complied by Barry Dalal-Clayton and Stephen Bass. – OECD, London – New York, 2002.
10. Донелла Медоуз, Йорген Рандерс, Денис Медоуз. Пределы роста. 30 лет спустя. – Москва: ИКЦ “Академкнига”, 2007. – 342 с.
11. Концепция стратегии устойчивого развития города Лиды и Лидского района / Л.И. Мастюгин [и др.]. – Минск, Полиграфт, 2014. – 90 с.
12. Кретцман Джон П., Макнайт Джон Л. Создание общин за счет внутренних ресурсов. Путь к открытию и мобилизации внутренних ресурсов общины: Перевод с английского. – Киев, Четверта хвиля, 2006. – 262 с.
13. Лямперт А. Е. Мониторинг и оценка эффективности стратегий устойчивого развития на местном уровне. Информационное пособие – Минск, 2018 г.
14. Медоуз Д.Х., Медоуз Д.Л., Рандерс Й. За пределами роста: Пер. с англ. – Москва: Издательская группа “Прогресс”, “Пангея”, 1994. – 394 с.
15. Местная Агенда 21 / Публикация SEI № 3. Составители Юлле Вахт, Пирет Кулдна, Ахто Оя. – Таллинн, 2001.
16. Местные органы власти и права человека: оказание эффективных услуг / Международный совет по политике в области прав человека. – Швейцария, 2005.
17. Методическое пособие по разработке стратегий устойчивого развития районов и городов областного подчинения в Республике Беларусь / Руководители проекта: В. Пинигин (НИЭИ), Клаус Ройтер (LAG 21 NRW). Авторы: Пинигин В., Берченко Н. и др. – Минск, 2015. – 72 с.
18. Методология разработки и реализации стратегий устойчивого развития территорий (местных повесток-21) / О.В. Сивограков, А.И. Лысюк, А.П. Касьяненко, В.Е. Левкевич. Под ред. О.В. Сивогракова – Минск: ПРООН / Ковчег, 2010. – 168 с. (в соавторстве с).
19. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года. – Минск, Юнипак, 2004.
20. Наше общее будущее. Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МЛЩСР). – Москва: Прогресс, 1989.
21. От теории к практике: Реализация концепции устойчивого развития / Устойчивое развитие Балтийского региона. Книга 10. – Программа Балтийского университета. Уппсала – Минск, 2000.
22. Повестка дня на XXI век. Конференция Организации Объединенных Наций по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро, 1992. – Москва: Социально-экологический Союз при поддержке Фонда Дж. Д. и К. МакАртуров, 2000. – 218 с.
23. Пособие к учебному курсу “Мониторинг, оценка и доработка местных и региональных стратегии устойчивого развития” Земельное объединение “Повестка-XXI” земли Северный Рейн-Вестфалия (LAG 21 NRW), 2019 г.
24. Сивограков О. Дорогу здолае той, хто йде! – Львів, 2015 (на украинском языке).
25. Сивограков О.В. Думаем глобально, действуем локально. Стратегии устойчивого развития – Местные повестки на XXI век в Беларуси. – Минск, ПроPILEI, 2007.
26. Сивограков О.В. Индикаторы устойчивого развития местного сообщества (Как оценить результаты Местной повестки-21). – Минск, ПроPILEI, 2008.
27. Сивограков О.В. Местная повестка-21 как инструмент устойчивого развития территорий. – Минск, Программа развития ООН, 2009.
28. Стратегия устойчивого развития Беларуси: преемственность и обновление. Минск, 2003. С.21.
29. Сивограков А. Сельское развитие: Традиции + Инновации + Стратегия = Устойчивость. Методическое пособие по разработке стратегии устойчивого развития сельской территории. – Минск, 2017 г.

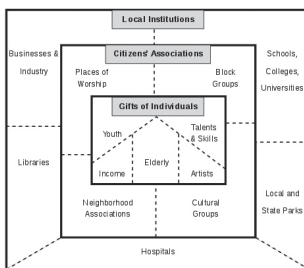
Дадатак 1.

Схема партысіпатыўнага працэсу распрацоўкі і рэалізацыі СУРТ

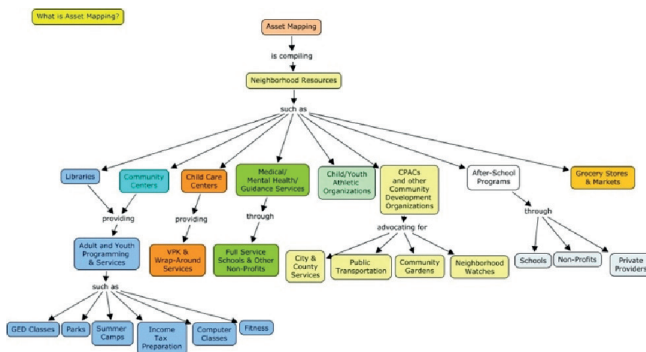


Дадатак 2.

Прыклады малявання “Карты актываў”
Варыянт 1. Карта актываў, структураваная па-
водле тыпаў суб’ектаў (фізічныя асобы, групы
і асацыяцыі, арганізацыі і інстытуты).



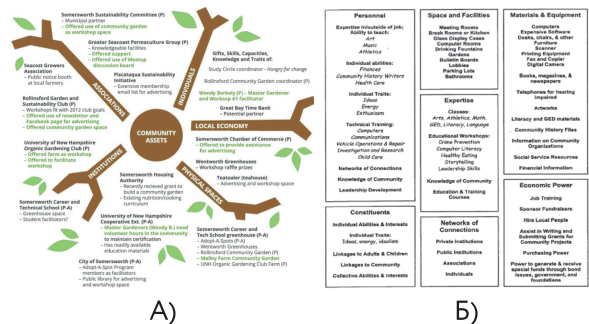
Варыянт 2. Карта актываў як лагічнае дрэва.



Варыянт 3. Карта актываў, структураваны па-
водле зонаў уплыву/даступнасці.



Варыянт 4. Іншыя варыянты малявання карты актываў: А) сектаральны; Б) таблічны.



Дадатак 3.

Камунікацыйны план па ўключэнні і інфармаванні зацікаўленых асоб

	Мерапрыемства	Тэрмін выканання	Адказы
1.	Першаснае інфармаванне мясцовай супольнасці пра магчымасці працы над СУРТ		
2.	Запрашэнне жыхароў на сходы		
3.	Запрашэнне журналістаў на сходы		
4.	Складанне і распаўсюджванне прэс-рэлізаў пра сходы і іх распаўсюд		
5.	Падрыхтоўка і распаўсюд выніковых пратаколаў сходаў		
6.	Вызначэнне сталага месца (стэнда) для інфармавання пра СУРТ		
7.	Вядзенне рэгулярнай рубрыкі пра СУРТ у мясцовых СМІ		
8.	Распрацоўка лагатыпа СУРТ, своеасаблівага стылю		
9.	Асвятленне вынікаў працы па СУРТ, у тым ліку па асобных кірунках		
10.	Распаўсюджванне досведу іншых гарадоў, раёнаў, краін		

Дадатак 4.

Кантрольная ведамасць выканання мерапрыемстваў па распрацоўцы і рэалізацыі СУРТ.

	Мерапрыемства	Адзнака аб выкананні	Дата	Заўвагі
1.	Сустрэча ініцыятыўнай групы			
2.	Ініцыятыўны сход			
3.	Прыняцце рашэння аб распрацоўцы СУРТ			
4.	Стварэнне Грамадскай рады па СУРТ			
5.	Прызначэнне Каардынатара			
6.	Збор дадзеных для вобразу жаданай будучыні			
7.	Правядзенне першаснага SWOT-аналізу			
8.	Стварэнне Тэматычных працоўных групаў			
9.	Збор і абагульненне аналітычных матэрыялаў пра сацыя-эканоміка-прыроднае развіццё тэрыторыі			
10.	Распрацоўка першага варыянту СУРТ			
11.	Размяшчэнне тэксту СУРТ для абмеркавання на сайце, публікацыя			
12.	Узгадненне тэксту СУРТ з выканкамам			
13.	Распрацоўка фінальнага варыянту СУРТ			
14.	Зацвярджэнне СУРТ мясцовым органам улады			
15.	Публікацыя СУРТ			

Дадатак 5.

Набор 15 індикатараў уздзеяння СУРТ на асяроддзе жыццядзейнасці

Раздзел	Інтэ-грацыя з МУР	Назва індикатара	Метад разліку паказальніка	Крыніца дадзеных
1	2	3	4	5
1. Дэмаграфія		Прырост (змяншэнне) насельніцтва за справаздачны перыяд (%)	$\frac{K1-K2}{K2} * 100\%$ K1 – колькасць тых, хто пражывае на канец справаздачнага перыяду K2 – колькасць тых, хто пражывае на яго пачатак	Дадзеныя сельсавета
2. Занятасць		Доля занятых у эканоміцы сярод працаздольнага насельніцтва (%)	$\frac{Ч1}{Ч2} * 100\%$ Ч1 – колькасць занятых у эканоміцы Ч2 – колькасць працаздольнага насельніцтва	Дадзеныя сельсавета
3. Даходы насельніцтва		Сярэдняя налічаная зароботная плата ў сельсавеце (руб.), яе суадносіны да сярэдняй па краіне, раёну (%)	$\frac{P1}{P2} * 100\%$ P1 – сярэдняя зароботная плата на тэрыторыі P2 – сярэдняя зароботная плата па краіне, раёне	Дадзеныя сельсавета, райвыканкама, Белстата
4. Структура эканомікі		Доля несельскагаспадарчых відаў гаспадарчай дзейнасці ў структуры эканомікі (%)	Долю можна лічыць 2 спосабамі: па выпуску і занятасці. Па выпуску: $\frac{B1}{B2} * 100\%$ B1 – валавы выпуск не с/г відаў дзейнасці B2 – валавы выпуск Па занятасці: $\frac{K1-K2}{K1} * 100\%$ K1 – агульная колькасць занятых K2 – колькасць занятых у сельскай гаспадарцы	Дадзеныя сельсавета, суб'ектаў гаспадарання
5. Інвестыцыі		Колькасць зноў створаных працоўных месцаў за справаздачны перыяд (адз.)		Дадзеныя суб'ектаў гаспадарання
6. Сацыяльная і гендэрная роўнасць		Колькасць атрымальнікаў дзяржаўнай адраснай сацыяльнай дапамогі (ДАСД) (чал., або ў % да агульнай колькасці насельніцтва)	$\frac{K1}{K2} * 100\%$ K1 – колькасць атрымальнікаў ДАСД K2 – колькасць насельніцтва, старэйшага за 18 гадоў	Дадзеныя райвыканкама
7. Адукацыя		Колькасць людзей, якія атрымалі дадатковую формальную і неформальную адукацыю за справаздачны перыяд (чал.)		Дадзеныя суб'ектаў гаспадарання, некамерцыйных арганізацый
8. Здароўе		Колькасць памерлых працаздольнага ўзросту і малодзейшых		Дадзеныя сельсавета, райвыканкама
9. Бяспека і правапарадак		Колькасць зарэгістраваных злачынстваў		Дадзеныя раённага аддзялення МУС

10. Бяспека жыццядзейнасці		Доля насельніцтва без доступу да водных рэсурсаў, якія адпавядаюць санітарным нормам (%)	$\frac{K1}{K2} * 100\%$ K1 – колькасць жыхароў, якія пражываюць у населеных пунктах без такога доступу K2 – колькасць насельніцтва	Дадзеныя замераў, дадзеныя мясцовай санітарна-эпідэміялагічнай службы
11. Інфраструктура		Працягласць часу ў дарозе грамадскім транспартам да раённага цэнтра (уключна з часам на перасадку), гадзін		Дадзеныя кантрольных паездак
12. Энергаэфектыўнасць		Колькасць гаспадарак з аўтаномным забеспячэннем мясцовымі крыніцамі аднаўляльнай энергіі (за выключэннем дроў)		Дадзеныя сельсавета, райвыканкама
13. Якасць навакольнага асяроддзя		Доля нецэнтралізаваных крыніц вады з канцэнтрацыяй нітратаў у пітной вадзе з перавышэннем ГДК	$\frac{Kp1}{Kp2} * 100\%$ Kp1 – колькасць нецэнтралізаваных крыніц вады з канцэнтрацыяй нітратаў у пітной вадзе з перавышэннем ГДК Kp2 – агульная колькасць нецэнтралізаваных крыніц вады	Дадзеныя сельсавета, райвыканкама
14. Прыродныя тэрыторыі		Колькасць асяродкаў вырастання інвазіўных відаў раслін (баршчэўнік Сасноўскага, сумнік канадскі, дуб чырвоны і г.д.)		Дадзеныя прамых назіранняў
15. Кіраванне адходамі		Доля адходаў, утвораных на тэрыторыі і накіраваных на перапрацоўку і паўторнае выкарыстанне	$\frac{A1}{A2} * 100\%$ A1 – колькасць адходаў, адпраўленых на перапрацоўку A2 – агульная колькасць адходаў	Дадзеныя Белкаапсюза, дадзеныя нарыхтоўчых кантор / прадпрыемстваў абслугоўвання

Дадатак 6.

Пашыраны набор індикатараў уздзеяння СУРТ на асяроддзе жыццядзейнасці

Раздзел	Сувязь з МУР	Назва індикатара
1. Дэмаграфія	Мэта 3 Мэта 11	Прырост (змяншэнне) насельніцтва за справаздачны перыяд, %
		Сальда міграцыі насельніцтва за справаздачны перыяд, чал.
		Суадносіны насельніцтва ў працаздольным узросце да агульнай колькасці насельніцтва на канец справаздачнага перыяду, %
2. Занятасць	Мэта 1 Мэта 8	Доля занятых у эканоміцы сярод працаздольнага насельніцтва, з разбіўкай паводле полу, %
		Колькасць самазанятых і індывідуальных прадпрымальнікаў, уключна з тымі, якія атрымліваюць даход ад рэалізацыі прадукцыі з АПГ, з разбіўкай паводле полу, чал.
		Узровень беспрацоўя: афіцыйнага (колькасць зарэгістраваных беспрацоўных, іх доля да агульнай колькасці занятага насельніцтва) і неафіцыйнага (колькасць людзей, якія жадаюць працаваць, але не маюць сталай занятасці)
3. Даходы насельніцтва	Мэта 1 Мэта 10	Сярэдняя налічаная зароботная плата па сельсавеце (руб.), яе суадносіны да сярэдняй па краіне, раёне, %
		Разрыў ва ўзроўні сярэдняй налічанай зароботнай платы мужчынам і жанчынам па сельсавеце, руб.
		Сярэдні наяўны даход на аднаго жыхара па сельсавеце (руб.), яго суадносіны да сярэдняга па краіне, раёне, %

4. Структура эканомікі	Мэта 9	Доля несельскагаспадарчых відаў гаспадарчай дзейнасці ў структуры эканомікі, %
		Доля фермерскіх гаспадарак у выпуску с/г прадукцыі, %
		Колькасць мясцовых рамонтных майстэрняў (тэхніка, адзенне, абутак, аўто і іншае)
		Доля насельніцтва, якая жыве ў населеных пунктах без аб'ектаў рознічнага гандлю прадуктамі харчавання / аўталавак, або з абцяжараным доступам да такіх аб'ектаў, %
5. Інвестыцыі	Мэта 8 Мэта 9	Колькасць зноў створаных працоўных месцаў за справаздачны перыяд, адз.
		Аб'ём інвестыцый у эканоміку тэрыторыі за справаздачны перыяд, руб.
		Дынаміка з'яўлення і закрыцця (сальда) мясцовых бізнесаў за справаздачны перыяд, адз.
6. Сацыяльная і гендэрная роўнасць	Мэта 1 Мэта 5 Мэта 10	Колькасць атрымальнікаў дзяржаўнай адраснай сацыяльнай дапамогі (ДАСД) з разбіўкай па водле полу (чал., або ў % да агульнай колькасці насельніцтва)
		Доля жанчын на кіраўнічых пасадах у дзяржсектары і бізнесе, %
		Доля насельніцтва, чый наяўны даход ніжэйшы за бюджэт пражыткавага мінімуму, %
		Доля занятых сярод людзей з інваліднасцю працаздольнага ўзросту, %
		Колькасць дзяцей і сем'яў у сацыяльна небяспечным становішчы, чал.
7. Адукацыя	Мэта 4	Колькасць людзей, якія атрымалі дадатковую фармальную і нефармальную адукацыю за справаздачны перыяд, чал.
		Для дзяцей, якія наведваюць дзіцячыя дашкольныя ўстановы, %
		Колькасць асоб працаздольнага ўзросту без поўнай сярэдняй адукацыі, чал.
		Доля асоб са скончанай вышэйшай адукацыяй у агульнай колькасці працаздольнага насельніцтва, %
		Працэнт паступлення ў вышэйшыя навучальныя ўстановы сярод выпускнікоў школаў, %
8. Здароўе	Мэта 3	Колькасць памерлых працаздольнага ўзросту і маладзейшых, чал.
		Розніца ў чаканай працягласці жыцця мужчын і жанчын, гадоў
		Колькасць людзей, якія стаяць на ўліку з дыягназам "алкагалізм", чал.
		Колькасць выяўленых выпадкаў захворванняў на ВІЧ, гепатыт С і на сухоты
		Для людзей з інваліднасцю ў агульнай колькасці насельніцтва, %
9. Бяспека і правапарадак	Мэта 16	Колькасць зарэгістраваных злачынстваў
		Колькасць асуджаных па крымінальных артыкулах жыхароў тэрыторыі, а таксама накіраваных у ЛПП, чал.
10. Бяспека жыццяздзейнасці	Мэта 6	Доля насельніцтва без доступу да водных рэсурсаў, якія адпавядаюць санітарным нормам, %
		Колькасць здарэнняў тэхнагеннага характару, якія выклікалі прычыненне шкоды людзям або навакольнаму асяроддзю за справаздачны перыяд, адз.
		Колькасць памерлых праз знешнія прычыны, чал.
11. Інфраструктура	Мэта 9	Працягласць часу ў дарозе грамадскім транспартам да раённага цэнтра (уклучна з часам на перасадку), хв.
		Доля дарог з асфальтавым пакрыццём, %
12. Энергаэфектыўнасць	Мэта 7 Мэта 11 Мэта 12	Колькасць гаспадарак з аўтаномным забеспячэннем мясцовымі крыніцамі аднаўляльнай энергіі (за выключэннем дроў)
		Доля аўтамабіляў з гібрыдным або электрарухавіком у парку прадпрыемстваў і асабістым карыстанні, %
		Доля насельніцтва, якая выкарыстоўвае ровар у якасці асноўнага віду транспарту, %

13. Якасць нава-кольнага асяроддзя	Мэта 6 Мэта 7 Мэта 14 Мэта 15	Доля нецэнтралізаваных крыніц вады з канцэнтрацыяй нітратаў у пітной вадзе з перавышэннем ГДК, %
		Колькасць крыніц прамысловага забруджвання зямлі, вады і паветра, адз.
14. Прыродныя тэрыторыі	Мэта 11 Мэта 12 Мэта 13	Колькасць асяродкаў вырасцання інвазіўных відаў раслін (баршчэўнік Сасноўскага, сумнік канадскі, дуб чырвоны і г. д.), адз.
		Плошча прыродных тэрыторый (лясы, водныя аб'екты, тэрыторыі, не занятыя пад гаспадарчую дзейнасць), м ²
		Колькасць асабліва ахоўных прыродных тэрыторый
15. Кіраванне адходамі	Мэта 12 Мэта 13	Доля адходаў, утвораных на тэрыторыі с/с і накіраваных на перапрацоўку і паўторнае выкарыстанне, %
		Доля арганічных адходаў, якія накіроўваюцца на пахаванне, ад агульнай долі арганічных адходаў, %
		Колькасць пляцовак для паасобнага збору адходаў, адз.

Дадатак 7.

Табліца індикатараў

Індикатар	Пачатковы паказальнік	Мэтавы паказальнік	Бягучы паказальнік			Тэмпы росту / змяншэння, %	Адхіленне ад мэтавага паказальніка, %	Паказальнік па-раўнання тэмпаў росту, %
			Перыяд 1	Перыяд ...	Перыяд n			
1	2	3	4			5	6	7
5–10 індикатараў дасягнення мэтай стратэгіі								
15 індикатараў уздзеяння на асяроддзе жыццядзейнасці								

Дадатак 8.

Памятка вядоўцам (экспертам) сесіі па ацэнцы вынікаў рэалізацыі СУРТ

Прыкладная праграма стратэгічнай сесіі

Дата

10.00 – 10.30 Вітанне. Мэты і задачы сесіі

10.30 – 12.00 Рэтраспектыва працэсу распрацоўкі стратэгіі.

Апісанне бягучай сітуацыі і прадстаўленне вынікаў дзейнасці ў рамках стратэгіі за мінулы перыяд

12.00 – 12.30 Перапынак

12.30 – 13.00 Парадак правядзення маніторынгу і ацэнкі. Інструкцыя па групавой працы

13.00 – 14.00 Праца ў малых групах: ацэнка існай мясцовай СУРТ

14.00 – 14.30 Перапынак

14.30 – 15.30 Абмеркаванне вынікаў ацэнкі

15.30 – 16.00 Падсумаванне. Дамоўленасці аб наступных кроках

3.6.6 выконвае іншыя функцыі, ускладзеныя на яго рашэннямі Грамадскай рады па ўстойлівым

Крокі па арганізацыі абмеркавання вынікаў ацэнкі

Растлумачыць мэты і паслядоўнасць правядзення агульнай дыскусіі
Прад'явіць вынікі групавых адзнак на экран (дошку)
Задаваць пытанні, выкарыстоўваючы алгарытм ФСІР (глядзіце ніжэй)
Стымуляваць і рэгуляваць актыўнасць удзельнікаў
Фіксаваць вынікі (пісьмова)
Паўтараць крокі 3–5 з гэтага спісу неабходную колькасць разоў
Зрабіць агульнае падсумаванне і падзякаваць усім за ўдзел у працы.

Мэты абмеркавання

Прыцягнуць да абмеркавання ўсіх зацікаўленых асоб
Агучыць розныя аспекты праблемы і розныя пункты гледжання
Узгадніць агульную ацэнку і высновы (зафіксаваць рознагалоссі).

Алгарытм ФСІР

Факты (Што? Калі? Колькі?)
Стаўленне да іх (Наколькі гэта справядліва? Ці згодныя вы? Чаму?)
Інтэрпрэтацыя (Што гэта значыць? Да чаго можа прывесці? Наколькі карысна?)
Рашэнні (Якія карэктывы патрэбныя? Якія высновы?).

Правілы вядзення групавой дыскусіі

Задаваць адкрытыя пытанні
Задаваць пытанні ці каментыраваць лаканічна, даваць больш казаць людзям
Устрымлівацца ад адзнак якасці выказванняў
Не даваць удзельнікам перабіваць або ацэньваць адзін аднаго
Даць шанец выказацца кожнаму (але не настойваць на выказваннях)
Слухаць адказы і фіксаваць іх сутнасць (калі неабходна, то можна паўтараць за тым, хто кажа, або перафразаваць яго думку).

...

Дадатак 9.

Прыклад Палажэння аб Грамадскай радзе па ўстойлівым развіцці

ЗАЦВЕРДЖАНА
Рашэнне раённага
Савета дэпутатаў
№ ад 12 снежня 2019 г.

ПАЛАЖЭННЕ

аб Грамадскай радзе па распрацоўцы і рэалізацыі
Стратэгіі ўстойлівага развіцця Міёрскага раёна

1. АГУЛЬНЫЯ МОМАНТЫ

1.1. Гэтым Палажэннем вызначаецца парадак стварэння, мэты, задачы, функцыі, правы, склад і рэгламент працы Грамадскай рады па распрацоўцы і рэалізацыі Стратэгіі ўстойлівага развіцця Міёрскага раёна (далей – Грамадская рада па ўстойлівым развіцці).

1.2. Грамадская рада па ўстойлівым развіцці ствараецца пры Міёрскім раённым Савеце дэпутатаў рашэннем старшыні Савета дэпутатаў на падставе Закона Рэспублікі Беларусь ад 4 студзеня 2010 г. №108-3 “Аб мясцовым кіраванні і самакіраванні ў Рэспубліцы Беларусь”.

1.3. Грамадская рада па ўстойлівым развіцці ў сваёй дзейнасці кіруецца Канстытуцыяй Рэспублікі Беларусь, іншымі актамі заканадаўства, а таксама гэтым Палажэннем.

1.4. Арганізацыйна-тэхнічнае суправаджэнне дзейнасці Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці

забяспечваецца раённай Радай дэпутатаў і ўдзельнікамі Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці на добраахвотнай аснове.

2. МЭТА, ЗАДАЧЫ, ПРЫНЦЫПЫ, ФУНКЦЫІ І ПРАВЫ ГРАМАДСКАЙ РАДЫ ПА ЎСТОЙЛІВЫМ РАЗВІЦЦІ

2.1. Мэтай дзейнасці Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці з'яўляецца садзейнічанне рэалізацыі ідэй, прынцыпаў і мэтаў устойлівага развіцця праз стварэнне партнёрскіх адносін паміж органамі ўлады, камерцыйнымі і некамерцыйнымі арганізацыямі, экспертамі, сродкамі масавай інфармацыі і шырокімі пластамі грамадскасці, а таксама стварэння ўмоў для пашырэння і павышэння эфектыўнасці грамадскага ўдзелу ў распрацоўцы, рэалізацыі і маніторынгу Стратэгіі ўстойлівага развіцця раёна.

2.2. Задачы Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці:

2.2.1 каардынацыя дзейнасці прадпрыемстваў, арганізацый, устаноў, малога і сярэдняга бізнесу і грамадзянскай супольнасці па ўстойлівым развіцці Міёрскага раёна;

2.2.2 вызначэнне і прасоўванне прыярытэтаў устойлівага развіцця Міёрскага раёна, садзейнічанне распрацоўцы мясцовых ініцыятыў і мабілізацыі неабходных рэсурсаў, накіраваных на дасягненне мэтаў устойлівага развіцця;

2.2.3 садзейнічанне стварэнню ўмоў для грамадска-дзяржаўнага дыялогу, публічнага абмеркавання пытанняў устойлівага развіцця, удзелу грамадскасці ў распрацоўцы, фармуляванні і рэалізацыі мясцовых ініцыятыў па пытаннях устойлівага развіцця;

2.2.4 падтрымка мясцовых індывідуальных і грамадскіх ініцыятыў і некамерцыйных арганізацый у галіне ўстойлівага развіцця;

2.2.5 аб'яднанне намаганняў і каардынацыя дзеянняў грамадскасці ў рэалізацыі асветніцкіх, інфармацыйных, экалагічных, культурных праграм і праектаў, якія адпавядаюць прынцыпам устойлівага развіцця.

2.3. Грамадская рада па ўстойлівым развіцці з'яўляецца дарадчым і кансультатыўным органам, дзейнасць якога засноўваецца на наступных прынцыпах:

2.3.1 добраахвотнага ўдзелу і адказнасці;

2.3.2 даверу, раўнапраўя ўдзельнікаў;

2.3.3 талерантнасці, павагі і цяргімасці, гэндарнай роўнасці;

2.3.4 адкрытасці намераў і дзеянняў;

2.3.5 плюралізму ідэй і свабоды меркаванняў;

2.3.6 падтрымкі каштоўнасцяў і прынцыпаў, адлюстраваных у канцэпцыі ўстойлівага развіцця;

2.3.7 інфармацыйнай празрыстасці.

2.4. Функцыі Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці:

2.4.1 збор і абагульненне прапанов органаў улады, камерцыйных і некамерцыйных арганізацый, грамадзян адносна прыярытэтаў устойлівага развіцця Міёрскага раёна;

2.4.2 стварэнне і садзейнічанне эфектыўнаму функцыянаванню пляцоўкі для ўзгаднення прыярытэтаў устойлівага развіцця Міёрскага раёна з удзелам усіх зацікаўленых бакоў;

2.4.3 удзел у распрацоўцы мясцовых ініцыятыў, накіраваных на дасягненне мэт устойлівага развіцця;

2.4.4 прыцягненне рэсурсаў для забеспячэння фінансавання (суфінансавання) мясцовых ініцыятыў, накіраваных на дасягненне задач устойлівага развіцця;

2.4.5 удзел у інтэграцыі прыярытэтаў устойлівага развіцця Міёрскага раёна ў планы сацыяльна-эканамічнага развіцця раёна і стратэгію ўстойлівага развіцця раёна.

2.5. Правы Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці:

2.5.1 запрашаць прадстаўнікоў Міёрскага раённага выканаўчага камітэта, Міёрскага раённага Савета дэпутатаў, дзяржаўных і недзяржаўных камерцыйных і некамерцыйных арганізацый, незалежных экспертаў і кансультантаў для ўдзелу ў пасяджэннях Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці;

2.5.2 выпрацоўваць і ўносіць прапановы ў пытаннях устойлівага развіцця раёна ў дзяржаўныя органы базавага і пярвічнага ўзроўню;

2.5.3 разглядаць пытанні, якія закранаюць інтарэсы насельніцтва раёна ў сферы ўстойлівага развіцця, для вынясення на абмеркаванне раённага Савета дэпутатаў, дзяржаўных органаў базаванага і пярвічнага ўзроўню;

2.5.4 інфармаваць шырокія пласты насельніцтва і арганізацыі аб планах і выніках сваёй дзейнасці праз сродкі масавай інфармацыі (далей – СМІ).

3. СКЛАД І КІРАЎНІЦТВА ГРАМАДСКАЙ РАДЫ ПА ЎСТОЙЛІВЫМ РАЗВІЦЦІ

3.1. Грамадская рада па ўстойлівым развіцці дзейнічае ў складзе старшыні, намесніка старшыні, сакратара і сябраў Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці.

3.2. У склад Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці могуць уваходзіць фізічныя асобы, прадстаўнікі мясцовых органаў улады, дзяржаўных і недзяржаўных устаноў, арганізацый, суб'ектаў прадпрыемстваў дзейнасці, міжнародных і замежных арганізацый, СМІ, зацікаўленыя ва ўстойлівым развіцці раёна, і якія падалі згоду на ўдзел у працы Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці праз удзел у наведванні яго пасяджэнняў, выкананне задач і выкананне даручэнняў Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці.

3.3. Склад Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці зацвярджаецца рашэннем Рады дэпутатаў. Змяненне складу Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці ажыццяўляецца па прапанове яе старшыні шляхам унясення зменаў у адпаведнае рашэнне.

3.4. Кіраванне Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці ажыццяўляецца яго старшынёй, а ў яго адсутнасць – намеснікам старшыні. Старшыня і яго намеснік абіраюцца на пасяджэнні Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці тэрмінам на 2 гады.

3.5. Старшыня Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці:

3.5.1 праводзіць пасяджэнні Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці;

3.5.2 арганізуе рэалізацыю рашэнняў Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці, размяркоўвае абавязкі паміж сябрамі Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці і кантралюе выкананне персанальных даручэнняў;

3.5.3 зацвярджае гадавы план працы, прызначае дату і час пасяджэнняў Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці, зацвярджае парадак дня пасяджэння Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці;

3.5.4 каардынуе працу Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці, ажыццяўляе іншыя функцыі па кіраванні Грамадскай радой па ўстойлівым развіцці;

3.5.5 дзейнічае ад імя Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці ў межах прадстаўленых паўнамоцтваў, прадстаўляе Грамадскую раду па ўстойлівым развіцці ў органах улады і кіравання і ва ўзаемаадносінах з іншымі асобамі;

3.5.6 інфармуе органы мясцовай улады аб разгледжаных і прынятых на пасяджэннях Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці рашэннях;

3.5.7 выконвае іншыя паўнамоцтвы, ускладзеныя на яго рашэннямі Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці.

3.6. Сакратар Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці:

3.6.1 прызначаецца старшынёй Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці з ліку яе сябраў;

3.6.2 ажыццяўляе падрыхтоўку і арганізацыю пасяджэнняў Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці, даводзіць да сяброў Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці і іншых зацікаўленых звесткі пра дату, час і месца правядзення пасяджэння;

3.6.3 вядзе пратакол пасяджэння Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці і рыхтуе праекты рашэнняў Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці;

3.6.4 у трохдзённы тэрмін з дня правядзення пасяджэння афармляе пратакол пасяджэння Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці, даводзіць яго да сябраў Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці і іншых зацікаўленых;

3.6.5 адказвае за справаводства Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці, забяспечвае захаванасць пратаколаў пасяджэнняў Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці і інфармацыйна-даведачных матэрыялаў;

развіцці.

3.7. Сябра Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці мае права:

3.7.1 уносіць свае прапановы ў пісьмовай і вуснай форме адносна фармавання планаў працы Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці і парадку дня пасяджэння Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці;

3.7.2 знаёміцца з дакументамі і матэрыяламі па пытаннях, вынесеныя на абмеркаванне Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці, на стадыі іх падрыхтоўкі ўносіць свае прапановы;

3.7.3 свабодна выказваць сваё меркаванне па пытанні, якое абмяркоўваецца (у тым ліку ў пісьмовай форме) і ўносіць прапановы па любым пытанні дзейнасці Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці;

3.7.4 знаёміцца з матэрыяламі пасяджэння Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці;

3.7.5 у выпадку нязгоды з прынятым рашэннем выказваць асаблівую думку, якая далучаецца да пратакола пасяджэння;

3.7.6 прымаць удзел у арганізацыі і правядзенні мерапрыемстваў, якія праводзяцца Грамадскай радай па ўстойлівым развіцці.

3.8. Сябра Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці абавязаны:

3.8.1 удзельнічаць у пасяджэннях Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці;

3.8.2 выконваць рашэнні Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці і даручэнні, адлюстраваныя ў пратаколе пасяджэння Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці;

3.8.3 аказваць дапамогу і, пры неабходнасці, прымаць асабісты ўдзел у мерапрыемствах, якія праводзяцца ў рамках дзейнасці Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці.

4. РЕГЛАМЕНТ ПРАЦЫ ГРАМАДСКАЙ РАДЫ ПА ЎСТОЙЛИВЫМ РАЗВИЦЦІ

4.1. Грамадская рада па ўстойлівым развіцці лічыцца сфармаванай і пачынае ажыццяўленне сваіх паўнамоцтваў з моманту прыняцця рашэння Савета дэпутатаў аб зацвярджэнні Палажэння і персанальнага складу Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці.

4.2. Грамадская рада па ўстойлівым развіцці ажыццяўляе сваю дзейнасць у форме пасяджэнняў.

4.3. Пасяджэнні Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці праводзяцца па меры неабходнасці, але не радзей за адзін раз на паўгоддзе. Пасяджэнні Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці могуць быць ініцыяваныя адным ці некалькімі сябрамі Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці шляхам накіравання старшыні Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці адпаведнай прапановы.

4.4. Пасяджэнні з'яўляюцца правамоцнымі пры наяўнасці простага большасці сябраў Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці. Рашэнні Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці прымаюцца большасцю галасоў ад колькасці прысутных і афармляюцца пратаколам, які падпісваецца старшынёй на пасяджэнні і сакратаром. Пры роўнасці галасоў вырашальным голасам лічыцца голас старшыні на пасяджэнні.

4.5. Грамадская рада па ўстойлівым развіцці працуе паводле планаў, узгодненых на яе пасяджэннях і зацверджаных старшынёй Грамадскай рады па ўстойлівым развіцці.

4.6. Грамадская рада па ўстойлівым развіцці інфармуе грамадскасць аб прынятых рашэннях і прапановах у сферы ўстойлівага развіцця на сесіях Міёрскага раённага Савета дэпутатаў, пасяджэннях Міёрскага раённага выканаўчага камітэта, праз СМІ і інтэрнэт.

СКЛАД Грамадскай рады:

Прозвішча, імя	Пасада



МІЁРСКИ
КРАЙ

Здзіўленне побач.





Даведчае выданне

Сівагракаў Алег Уладзіміравіч, Лямперт Аляксандр Яўгенавіч
Пад агульнай рэдакцыяй кандыдата эканамічных навук А. У. Сівагракава

**ДАПАМОЖНІК ПА РАСПРАЦОЎЦЫ СТРАТЭГІЙ
УСТОЙЛІВАГА РАЗВІЦЦЯ ВЯСКОВЫХ ТЭРЫТОРЫЙ**

Адказы за выпуск *А. С. Пацей*
Фотаздымкі: Алёна Бандарук, Казімір Блажэвіч, Наталля Будзько,
Марына Гернат, Павел Марцінчык, Ігар Матэленак, Вадзім Пучынскі,
Вераніка Сушко, Алена Шокель
Літаратурны рэдактар *Надзея Вішнеўская*
Афармленне і вёрстка *Алія Дагун*

У афармленні выкарыстаныя элементы дызайна,
якія з’яўляюцца брэндавымі для Міёрскага раёна.

Па дадатковую інфармацыю звяртайцеся:
па тэлефоне: +375 29 6264686,
або па электроннай пошце: sivagrak@yahoo.com

Падпісана да друку 15.03.2022. Фармат 60×90/8.
Папера каландраваная. Друк лічбавы.
Ум. друк. арк. 6,0. Ул.-выд. арк. 4,0.
Тыраж 500 асоб. Заказ 20910.

Выдавец і паліграфічнае выкананне:
таварыства з абмежаванай адказнасцю «Колорград».
Пасведчанне аб дзяржаўнай рэгістрацыі выдаўца, вытворцы,
распаўсюджвальніка друкаваных выданняў № 1/471 от 28.07.2015.

+375 17 361 91 40
post@segment.by
segment.by
Зав. Веласіпеды, 5-904, 220033, Мінск.