

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Институт управления**

на правах рукописи

**Айжарықов Жасұлан Сергейұлы**

**КООРДИНАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
МЕСТНЫХ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ (В СФЕРЕ БЛАГОУСТРОЙСТВА)**

Образовательная программа «7М04105 – Государственная политика»  
по направлению подготовки «7М041 Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени магистра бизнеса и управления  
по образовательной программе «7М04105 – Государственная политика»

Научный руководитель: \_\_\_\_\_ Сембиева Л.М., д.э.н., профессор

Проект допущен к защите: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

Директор Института управления: \_\_\_\_\_ Гаипов З.С., д.п.н.

**Астана, 2023**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....</b>	<b>3</b>
<b>ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ .....</b>	<b>8</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>39</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>41</b>

## **Нормативные ссылки**

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Закон Республики Казахстан от 23 января 2001 года «О местном государственном управлении и самоуправлении Республики Казахстан»;

Закон Республики Казахстан от 19 апреля 2023 года «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам административной реформы в Республике Казахстан»;

Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан»;

Указ Президента Республики Казахстан от 18 августа 2021 года «Об утверждении Концепции развития местного самоуправления в Республике Казахстан до 2025 года»;

Решение маслихата города Астаны от 20 июля 2017 года «О Правилах благоустройства территории города Астаны».

## **Обозначения и сокращения**

МИО	–	Местный исполнительный орган
ВБ	–	Всемирный банк
ОЭСР	–	Организация экономического сотрудничества и развития
РБ	–	Республиканский бюджет
ПРТ	–	План развития территории

## Введение

Основополагающим условием для устойчивого развития любого города является налаженные координационные действия всех структурных подразделений местного исполнительного органа. Органы местного самоуправления являются ключевым актором во взаимодействии с населением и главным исполнителем государственной политики на региональном уровне и направлены на решение местных задач.

В своем Послании народу Казахстана Глава Государства К.К. Токаев поручил снизить уровень вертикали в государственном управлении и улучшить вопросы местного самоуправления. Кроме того, в Послании народу Казахстана от 16 марта 2022 года была отмечена важность развития гражданского общества путем усиления института общественных советов на всех уровнях власти, включая и местные исполнительные органы для решения проблем граждан и повышения прозрачности работы государственных учреждений [1]. Более того, было также поручено расширить полномочия маслихатов и предоставить возможность быть местным исполнительным органам более самостоятельными в принятии решения. Это подчеркивает важность исследования координации между органами местного самоуправления, которые предоставляют собой различные сферы жизни, но в целом все они нацелены на улучшение жизни граждан.

В своем Послании народу Казахстана от 1 сентября 2022 года Глава Государства К.К. Токаев снова отметил важность развития местного самоуправления через оптимизацию вертикали центральных ведомств расширить полномочия местных исполнительных органов [2]. Неоднократное упоминание развития института местного самоуправления, подчеркивает важность развития данной отрасли и что несмотря на проводимые реформы в Казахстане, граждане неудовлетворены состоянием дел и МИО прodelывает недостаточно работы в данном направлении. Кроме того, Президент РК отметил важность ратификации основного международного документа Европейской хартии местного самоуправления, данное поручение на сегодняшний день государственными органами не выполнено, что представляет некоторые пробелы по децентрализации власти и обеспечения эффективного местного самоуправления. Далее в Национальном плане развития Республики Казахстан до 2025 года также отмечается важность децентрализации МИО через усиление гражданского общества и роли маслихатов [3].

В данном случае сложно недооценить роль органов МИО в развитие экономики страны в целом так как согласно международному опыту МИО является ядром развития регионов и ключевым фактором для граждан в решении жизненных вопросов. Кроме того, МИО одного региона включает в себя различные необходимые структуры каждой отрасли, в этой связи, преследуя цель жизнеобеспечения граждан важно повышать координационные функции МИО ввиду того, что отрасли пересекаются в рабочих процессах и координирующим органом выступает акимат. К примеру, при Акимате города

Астана существует 21 управление и 5 районных аппаратов акимов, которые выполняют свои функции и задачи в разных сферах жизнедеятельности города.

Местные исполнительные органы играют важную роль в планировании, организации и координации мероприятий по благоустройству территорий на своей территории, к примеру, дорожные работы, пешеходные и велосипедные дорожки, общественные работы, инженерно-технические работы и т.п. Данный процесс объединяют различные подразделения и отделы, такие как управление архитектуры и градостроительства, управление жилищно-коммунального хозяйства, департаменты по транспорту и дорожной инфраструктуре, органы охраны окружающей среды и другие, для согласованной работы по созданию благоприятной городской среды.

Координационная деятельность МИО г. Астаны включает такие аспекты как планирование и разработка генерального плана развития территории, согласование интересов и мнений различных структур и учреждений, которые участвуют в процессе благоустройства. Далее координация включает контроль и надзор за реализацией проектов по благоустройству, чтобы обеспечить их качество, соблюдение сроков и соответствие установленным стандартам и требованиям.

В настоящее время на местном уровне управления г. Астаны имеются проблемы дублирования функций между органами, неразграниченность ответственности, бюрократические препятствия, акиматы районов не имеют достаточных функций для осуществления полного планирования и обеспечения жизнедеятельности района, в том числе иерархическая зависимость малых органов от вышестоящих в административных и финансовых вопросах становятся камнем преткновения в процессе обеспечения комфортной и удобной среды проживания граждан, улучшения городской инфраструктуры и создания благоприятных условий.

Актуальность темы магистерского проекта состоит в том, что координационная деятельность МИО является важным аспектом в области благоустройства и развития территорий, которая направлена на согласование и эффективное взаимодействие между различными органами и структурами, ответственными за планирование и реализацию проектов по благоустройству и в настоящее время возникла необходимость улучшения работы действующих общественных советов и органов, отвечающих за координационную деятельность, обеспечения согласованности и эффективности мероприятий по созданию комфортной и удобной среды для жизни и деятельности населения.

**Целью проведенного исследования** является разработка рекомендаций по совершенствованию координации деятельности органов МИО г. Астаны с целью обеспечения устойчивого развития города.

**Задачи исследования:**

- проанализировать текущую ситуацию по координационной деятельности МИО г. Астаны в сфере благоустройства, в том числе нормативно-правовую базу;

- определить проблемы и барьеры в координационной деятельности МИО г. Астаны;

- изучить международный опыт координационной работы МИО в развитых странах;

- подготовить предложения по улучшению координационной деятельности МИО г. Астаны в сфере благоустройства.

**Объектом исследования** деятельность и функции МИО в сфере благоустройства.

**Предметом исследования** процесс координационной деятельности МИО г. Астаны в сфере благоустройства.

**Методы исследования.** Методология исследования основана на общенаучных методах познания: методах анализа и синтеза, метод обобщений, сравнительный метод исследования, а также экспертный опрос главных стейкхолдеров исследования.

**Гипотеза исследования.** Создание ситуационного центра при Центре урбанистики г. Астаны и передача полномочий в районные акиматы по выделению бюджетных средств для осуществления работ по общественным пространствам приведет к улучшению процесса планирование и координация МИО, а также к успешной реализации проектов и программ по благоустройству территории и повышения качества жизни населения.

**Практическая значимость.** Представленные рекомендации могут быть использованы в работе акиматов г. Астаны.

## Литературный обзор

В данной работе будут рассмотрены разные аспекты координационной деятельности. В целом, координация — это общий термин, который характеризует процесс, позволяющий людям управлять взаимозависимостями, возникающими при выполнении определённой задачи. Кроме того, учитывая, что зачастую в процесс задействованы органы с разнообразным опытом и координация обычно предполагает обмен информацией между двумя или более субъектами.

Координация является основным механизмом для эффективности организации и требуется на всех этапах государственной политики или деятельности. Координация также поддерживает согласованные действия, которые стали серьёзной проблемой управления во всем мире. В современном контексте государственной политики в процесс принятия решений или любых политических действий вовлечено разнообразие заинтересованных сторон и именно синхронизированные действия определяют согласованность [4].

Учитывая важность координации в организации, ее определяет как динамический процесс, который облегчает процесс организационной деятельности и позволяет избежать дублирования и несоответствия в политике и направлениях. Далее он добавил, что координация способствует принятию согласованных действий для сведения к минимуму конфликта интересов среди заинтересованных сторон в политическом процессе [4,5].

Некоторые исследователи представляют координацию как синхронизацию усилий, но рассматривают ее как с положительной, так и с отрицательной точки зрения. В положительном плане это означает обеспечение сотрудничества и совместной работы между людьми и подразделениями организации. Но в негативном смысле это означает устранение конфликтов, ценностей, несоответствий, дублирования и работы с противоположными целями между людьми или подразделениями. Следовательно, приведенная выше концептуализация в отношении координации дает понять, что координация — это гораздо больше, чем сотрудничество одного человека с другим или другими людьми для достижения общей цели [6].

Политологи рассматривают типологии координации как внутренняя и внешняя. Внутренняя координация связана с координацией отдельных действий лиц и подразделений организации, которая называется функциональной координацией. Внешняя координация связана с координацией деятельности различных организационных единиц, что называется структурной координацией (Таблица 1).

Таблица 1 – Виды и типологии координации

	Горизонтальная координация	Вертикальная координация
Внутренняя координация	Внутриуровневая координация между министерствами, ведомствами или политическими секторами	Межуровневая координация между головным министерством и подведомственными ведомствами и органами

Продолжение таблицы 1

	Горизонтальная координация	Вертикальная координация
Внешняя координация	Координация с организациями гражданского общества/организациями частного сектора	Координация (а) Вверх к международным организациям (б) Вниз к местным органам власти
Примечание – составлено автором на основе источника [4]		

Также существует горизонтальная и вертикальная координация, где горизонтальная координация связана с координацией между подразделениями, с одной ветвью и другой, или одним отделом и другим. С другой стороны, вертикальная координация связана с координацией между руководителем и его вспомогательным персоналом, филиалом и подразделением, а также подразделением и отделом [4,7].

Более того, координация классифицируется как процедурное и субстантивное, где процедурная координация описывается как структура самой организации, которая показывает характер формальных отношений между ее членами. С другой стороны, основная координация связана с содержанием деятельности организации. Координация необходима для бесперебойного и успешного функционирования любой организации [7].

Координация помогает согласовать задачи организации и помогает дать реалистичную и согласованную информацию, полученную от всех секций или групп. Наконец, координация является частью бюджетирования, поскольку она дает организации хорошую оценку. Однако в целом координация позволяет избежать конфликта интересов и дублирования работы для функционирования любой организации [8].

Далее, координация отношений определяется как взаимоусиливающий процесс взаимодействия между коммуникацией и отношениями, осуществляемый с целью интеграции задач и состоит из трех измерений отношений:

1. общие цели;
2. общие знания;
3. взаимное уважение.

Кроме того, также имеются четыре измерения общения между участниками процесса:

1. частое;
2. своевременное;
3. точное общение;
4. ориентированное на решение проблем [8].

Кроме того, посредством взаимодействия и наличия общих целей и знаний происходит эффективная координация, которая определяется как управление взаимозависимостью между действиями, выполняемыми для достижения цели. Координация основана на взаимозависимости задач и вытекает из необходимости одновременного осуществления деятельности, входящей в компетенцию различных организаций и специфики их деятельности [9].

В традиционном понимании координация относится к иерархическому контролю, тогда как с организационной точки зрения речь идет о централизованной, рассредоточенной координации или комбинации двух типов на организационном уровне.

Система местного управления основана на идее распределения административных функций между центральным административным аппаратом и другими местными органами, которые имеют полномочия решать и действовать по местным вопросам под надзором и контролем центрального аппарата. В соответствии с этой системой государство разделено на местные единицы, в основе которых лежит управление каждой единицы, включая независимую от центрального правительства власть в пределах своей локальной территории. И в пределах полномочий и компетенции, предусмотренных законом, при условии, что эти органы связаны с центральной властью совокупностью отношений, гарантирующих единство политического и административного государства [10].

Эффективность и результативность деятельности органов местного самоуправления зависят от ряда основных составляющих и принципов, важнейшим из которых является координация усилий всех участников местной системы.

Координация осуществляется вертикально между центральным правительством и местными единицами и горизонтально между различными ведомствами на едином административном уровне. Кроме координации, четкого определения целей и расстановки приоритетов, имеется также задачи определения политики и планов и разработки систем и программ, которые помогают повысить эффективность местных органов власти в управлении процессом развития комплексно и рационально. Некоторые исследователи утверждают, что отсутствие координации между центральным правительством и местными административными единицами привело к слабой эффективности системы местного управления в некоторых странах. Более того, с научной и академической точек зрения важно выявить характер координации между центральным правительством и местными единицами с целью достижения согласованности, гармонизации и интеграции между ними, а также для предотвращения дублирования задач и компетенций [11].

По мнению исследователей, с множественностью административных органов на местном уровне и разносторонней деятельностью могут возникнуть трудности в координировании деятельности с целью выполнения задач местного плана. Более того, между этими органами трудно договориться об общих целях местного развития. В результате дублирования компетенций и несогласованности между различными органами, действующими на местном уровне, может произойти потеря согласованности, интеграции и общей политикой государства, что способствует возникновению некоторых недостатков [12].

Координация очень важна для продвижения практики надлежащего управления и обеспечения успешной реализации любых проектов и программ развития. Координация, как правило, относится к интерактивному процессу

коммуникации и принятия решений между различными подразделениями или агентствами. Как уже говорилось, это делается для синхронизации усилий, которые согласовывают действия и возможности для достижения общей коллективной цели. Координация между государственными учреждениями, с одной стороны, и плановыми и финансовыми органами, с другой, часто становилась главным камнем преткновения для политики и программ развития во всем мире.

С учетом контекста подчеркивается, что национальные стратегии и планы развития должны быть согласованы с последовательной системой управления государственными финансами; в связи с этим необходимо обеспечить координацию между политикой и действиями в рамках управления государственными финансами. Очень важно отметить, что необходима надлежащая координация между общественными организациями на национальном уровне, которая может принести положительные результаты, способствуя тем самым продвижению к успешной реализации политики и программ развития. Подчеркивается, что эффективная координация начинается с деятельности отраслевых министерств или через уличных бюрократов [12,13,14].

Кроме того, имеются доказательства того, что снижение уровня координации может привести к снижению эффективности деятельности органов местного самоуправления и утрате ими способности эффективно управлять коммунальным хозяйством и местными службами. В этой связи, исследования показывают, что такая тенденция распространена в развивающихся странах и зачастую требует реорганизации взаимоотношений между центральным правительством и местными органами для разработки механизмов координации между ними и повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления. Исходя из вышеизложенного, мы видим важность механизмов координации между местными органами власти, что побуждает нас изучить их роль. По этой причине в данном исследовании будет изучено, как механизмы координации между органами местного самоуправления могут быть использованы для повышения эффективности работы [14].

Если рассматривать причины низкой эффективности взаимодействия местных исполнительных органов, можно перечислить такие факторы как отсутствия четкого разделения компетенций, слабости ресурсов (финансовых и человеческих) и регулярных неформальных контактов между сторонами, заинтересованными в реализации государственной политики [14,15].

Следующим аспектом изучения в данной работе будет участие широкой общественности и неправительственных и общественных организаций в управлении, а также развитие его правовой базы. В частности, многие ученые и практики высказывают свои мнения о важности обеспечения участия общественности в процессах оценки деятельности государственных органов по критериям в целях обеспечения эффективности.

В мировом опыте оценки деятельности исполнительной власти уделяется внимание таким критериям, как уровень доверия населения к органам исполнительной власти, а также участие граждан в политическом процессе.

Участие граждан в оценке деятельности органов исполнительной власти имеет важное значение при внедрении механизма их контроля и координации. Целью государственного управления является укрепление доверия между государством и обществом, в том числе участие граждан в государственном управлении [16].

Основными принципами государственного управления являются:

- открытость и прозрачность в принятии решений;
- подотчетность центральных государственных и местных органов власти к гражданам;
- эффективность;
- верховенство права;
- партнерство государства, субъектов предпринимательства, НКО и граждан в создании социальных благ.

В связи с этим механизм «электронного правительства» обеспечивает прозрачность, открытость государственного управления и участие населения в государственном управлении. В модели Good Governance граждане, хозяйствующие субъекты, неправительственные организации и государственные органы осуществляют государственное управление на партнерских началах. Доктрина «Новой государственной службы» заключается не в управлении служить обществу, целью государственных услуг является обеспечение благосостояния людей, служить населению посредством непосредственного контакта с гражданами, не сидя в офисе, открытость и прозрачность должны быть приоритетными [17].

В некоторых странах имеются институты для оценки эффективности реализации государственной политики, а также по результатам оценки правительство готовится ежегодный отчет об эффективности. Кроме того, эффективная реализация поставленных целей и задач во многом требует четкого разделения полномочий в структуры исполнительной власти, оптимизация и модернизация задач и функций. В процессе оптимизации часть функций исполнительной власти необходимо будет передать институтам гражданского общества. Участие государственных институтов в оценке эффективности исполнительной власти также согласуется с принципом подотчетности, сдержанности и сбалансированности [17,18].

В целом система оценки деятельности государственных органов служит для улучшения их внутренних процессов, организационное развитие и повышение эффективности. В перспективе необходимо развивать систему внешней оценки деятельности обществом, ведь эффективность органов государственной власти может быть достигнута только при вовлечении граждан, неравнодушных к работе органов власти.

В литературных источниках также широко обсуждается феномен нового государственного управления, который в основном характеризуется стратегией фрагментации, принятой в основном с целью повышения эффективности и прозрачности, а также уменьшения неоднозначности ролей. Вертикальная или структурная, но деволуция повлияла на политический контроль, поскольку ослабила структурные рычаги контроля и уменьшила фактическое влияние политических руководителей на нижестоящие уровни и институты. В

вертикальном измерении направление большего количества центральных ресурсов на подчиненные учреждения и уровни, а также использование более сильных инструментов центрального контроля становятся все более важными способами для политических руководителей восстановить политический контроль и проводить последовательную политику на всех уровнях. В горизонтальном измерении такие меры, как межотраслевые органы, программы или проекты, все чаще используются для изменения «силосизации» или «пилляризации» центрального государственного управления [19]. Вдобавок к этому более сильная тенденция к интернационализации и регионализации в сочетании с сильным местным самоуправлением усугубила проблемы координации, связанные с вопросами, которые решаются на нескольких уровнях управления.

Если рассматривать казахстанских и российских ученых, то можно отметить труды Л.Т. Жанузакова [20], А.Г. Гладкова [21], А.Н. Сагиндыкова [22], Ш.Б. Халикова [23], М.З. Орынбасар [24], Е.Б. Айтказиев [25], О.Е. Комаров [26], которые рассматривают и изучают местное самоуправление с различных плоскостей. Кроме того, данные исследователи предпринимали попытки выявить причины, препятствующих достижению эффективной модели местного самоуправления.

К примеру, Н.В. Ювица, А.К. Кукеев стремятся на основе предыдущих исследований создать всеобъемлющую теоретическую основу, которая сочетает в себе факторы, влияющие на отношения между центром и местными органами, и основные элементы для улучшения работы местных органов управления с точки зрения интеграции между центральными и местными органами для обслуживания [27,28].

Несмотря на множество исследований, посвященных местному самоуправлению в Казахстане, большинство из них исходят из идеи административной иерархии, которая основана на централизованном контроле над местными органами. Это может быть связано с тем, что в местное самоуправление в Казахстане сложно назвать абсолютно независимой и центральное правительство имеет право контролировать их и их работу.

Учитывая вышеизложенное следует рассмотреть механизмы создания координационной структуры МИО с подотчетными органами местной власти, а также сбалансированные отношения для совместного служения обществу и можно выявить следующие тренды. Планирование городской среды является важной задачей в сфере благоустройства и включает процесс определения и организации различных аспектов городской среды с целью создания устойчивого, функционального и привлекательного города.

Благоустройство включает планирование городской среды включает определение использования земли и ее разделение на различные зоны в соответствии с потребностями и целями города, также может включать разделение на жилые, коммерческие, промышленные, рекреационные и другие зоны. Зонирование помогает оптимизировать использование доступного пространства и обеспечить сбалансированное развитие города.

В настоящее время важным аспектом планирования городской среды является создание зеленых пространств и ландшафтного дизайна, а именно создание парков, скверов, садов, а также озеленение улиц и общественных мест. Зеленые пространства способствуют улучшению качества жизни горожан, созданию приятной атмосферы и смягчению воздействия городской застройки.

Цель планирования городской среды заключается в создании городской среды, которая соответствует потребностям и ожиданиям жителей, обеспечивает удобство, доступность и высокое качество жизни. В этой связи, литературный обзор отмечает важность координационной деятельности в планировании различных аспектов благоустройства.

## Методы исследования

В данном разделе будут рассмотрены методы исследования, которые были применены при написании магистерского проекта. Следует отметить, что государственное управление изучает функционирование и управление государственных органов и других организаций государственного сектора. В этой связи, государственная политика включает в себя комплексное изучение различных дисциплин как право, экономику, социологию, политологию, а также другие схожие дисциплины и в данной работе был проведен междисциплинарный анализ данных отраслей с целью глубокого изучения выбранной темы [29].

Во-первых, был применен эмпирический анализ координационного механизма местного самоуправления в Казахстане в хронологическом порядке, в том числе используя описательный характер.

Кроме того, был применен дизайн-исследования, после анализа текущей ситуации и с учетом изучения международного опыта и теоретической базы, были даны практические рекомендации для улучшения координационной деятельности в МИО г. Астаны.

Во-вторых, с целью изучения международного опыта был применен метод кейс-стади, который определяется как тематическое исследование и часто применяется в исследованиях государственного управления, поскольку она часто концентрируется на актуальных событиях. Кроме того, предметы, изучаемые в сфере государственного управления, обычно уникальны или редки.

Основной целью магистерского проекта является разработка рекомендаций по совершенствованию координационной деятельности органов МИО г. Астаны в сфере благоустройства.

В-третьих, в данном исследовании был применен метод интервью с экспертами изучаемой отрасли. Интервью – это беседа, в ходе которой исследователь собирает информацию путем опроса одного или нескольких человек (респондентов). В данном случае, был использован метод полуструктурированного интервью и был подготовлен заранее список вопросов для обсуждения. Кроме того, с целью получения более достоверных данных интервью сочетается с другими методами исследования как контент-анализ. Данный метод интервью, в котором предварительно определяются вопросы и в ходе обсуждения также могут выработываться вопросы для обсуждения, что дает возможность глубже исследовать тему [30].

В ходе написания магистерского проекта было проведено 10 индивидуальных интервью с представителями МИО, НПО и маслихата города Астана.

## Анализ и результаты исследования

### Текущая ситуация развития координационной деятельности МИО

В настоящее время в Казахстане институциональная система региональной политики основана на отраслевом подходе и очень высокой институциональной фрагментации и отсутствует четкий координационный центр для разработки и координации региональной политики, что привело к плохой координации политики.

Кроме того, следует отметить, что в региональном управлении очень важен аспект партнерства, который предполагает вовлечение всех ключевых заинтересованных сторон. Например, на всех этапах реализации политики должны быть вовлечены правительство, органы местного самоуправления, социальных партнеров, гражданского общества, групп с особыми интересами (экологических, меньшинств, гендера и т. д.).

Согласно анализу международной практики, реализация политики включает цикл: управление, программирование, реализация, мониторинг и оценка, а также финансовое управление и контроль. Принцип партнерства объединяет несколько различных субъектов на всех этапах цикла государственной политики и создает сети между различными государственными и частными субъектами. В то время как современные тенденции в управлении государственными делами широко продвигают партнерский подход в ведении государственных дел.

В Казахстане также имеются признаки партнерского сотрудничества, которое осуществляется между различными уровнями публично-правовых образований (министерствами, административными органами, местными и региональными органами и коммунальными службами). Кроме того, отсутствуют четкие критерии на привлечение и активное участие негосударственных субъектов (объединений граждан, объединений предпринимателей, социальных партнеров и т.д.).

С целью развития данной отрасли, следует рассмотреть политические инструменты, которые могут быть использованы (Таблица 2).

Таблица 2 – Использование политических инструментов партнерского сотрудничества

Политические инструменты	Использование
Инструменты правовой политики	Структуры МИО имеют правовые или нормативные положения, в соответствии с которыми третьи лица несут обязательства перед муниципалитетом. Партнер обязан по закону вступить в сотрудничество; возможны санкции.
Финансовые инструменты	Влиять или контролировать основные финансовые потоки (например, гранты).

## Продолжение таблицы 2

Политические инструменты	Использование
Консультации и координация сети	Мало или совсем нет нисходящей силы настойчивости. Убеждение на основе аргументов.
Примечание – составлено автором на основе источника [31]	

Согласно Таблице 2 мы видим, что если финансовые и правовые инструменты основаны на рычагах давления и власти, то координационные инструменты больше основаны на партнерстве сторон, в этой связи, использования координационных инструментов предполагает больше отдачи сторон в проект и в ведение политики.

В то время как в МИО Казахстана, в том числе в Казахстане используются правовые и финансовые инструменты в политических процессах, которые закреплены в ЗРК «О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан». Согласно Статье 39-5 данного закона «Государственные органы создают необходимые правовые, организационные и иные условия для становления и развития местного самоуправления, оказывают содействие населению в осуществлении права на местное самоуправление в соответствии с законодательными актами Республики Казахстан и иными нормативными правовыми актами, включая методическое и информационное обеспечение деятельности органов местного самоуправления». В этой связи законом не регулируются аспекты сотрудничества и координации, в то же время, финансовые инструменты полностью входят в компетенцию маслихатов, которые утверждают бюджет соответствующей территориальной единицы.

В этой связи, создание координационного отдела при акимате городского значения, который будет ответственен за заключение договоренностей о сотрудничестве между подотчетными органами является актуальной темой в настоящее время.

Местные органы власти представляют собой сложные организации, каждая из которых имеет свою уникальную структуру затрат, возможности, приоритеты и управленческие задачи.

Это в следствии ведет к ряду пробелов какие как информационные, пробелы в возможностях, налогово-бюджетные, административные и политические пробелы, которые необходимо устранить. Согласно данным ОЭСР, сотрудничество между местными органами властями может быть эффективным способом преодоления некоторых из этих пробелов. Например, нехватка мощностей возникает, когда не хватает человеческих ресурсов или ресурсов инфраструктуры, доступных для выполнения задач, и чтобы справиться с этим пробелом, местные органы власти могут совместно использовать сотрудников и/или инфраструктуру [32]. Международный опыт показывает, что это один из самых сильных факторов сотрудничества местных органов власти.

Более того, может возникнуть административный разрыв, когда административные границы советов (или других органов власти) не

соответствуют функциональным хозяйственным зонам на местном уровне. Например, два местных органа власти могут регулировать различные части одной и той же местной экономической зоны, при этом один местный орган власти может регулировать деловой район, а другой местный орган власти регулировать место жительства большинства работников в этом деловом районе. Такое разделение регулирования между местными властями может ограничивать возможности каждого органа влиять на политику центрального правительства, создавать внешние издержки и потенциально способствовать территориальной фрагментации.

В этом случае, в исследованиях ОЭСР предлагается сотрудничество как фактор, который может укрепить переговорный потенциал и интернализировать затраты и выгоды, что приведет к более эффективным результатам. Улучшение процессов и отношений для облегчения сотрудничества может быть более важным, чем структурные изменения. Действительно, в некоторых случаях сотрудничество может заменить перераспределение ответственности за регулирование и слияние. В целом, согласно зарубежным исследованиям, сотрудничество воспринимается обществом и сотрудниками как более приемлемый вариант и приводит к улучшению процессов и отношений, в том числе имеет ряд дополнительных преимуществ:

- Сотрудничество дает советам возможность работать вместе только в тех областях, где есть преимущества: например, органы могут работать вместе в тех областях, где есть экономия за счет масштаба.

- Сотрудничество также дает возможность работать с наиболее подходящим партнером в каждой области регулирования.

- Отсутствует ограничения на набор возможных партнеров для сотрудничества.

Ключевым аргументом в пользу сотрудничества является то, что оно может использовать многие преимущества централизации, сохраняя при этом преимущества принятия решений на местном уровне [32].

Немаловажный аспект в координации — это мониторинг и оценка эффективности региональной политики и должны быть предусмотрены средства для измерения воздействия государственных инвестиций на региональное развитие с целью повышения эффективности. Хотя в действующем законодательстве есть статьи об административных органах, отвечающих за надзор за исполнением различных законов, четкие процедуры и система подотчетности либо отсутствуют, либо неразвиты.

Почти в каждом правовом документе можно найти очень широкие статьи о надзоре, которые предписывают только надзорные учреждения и обязательства по отчетности. Большинство субъектов-исполнителей оценивают свою работу по четко не установленной процедуре и не указывают прямых последствий уклонения от этих обязательств. Эта практика является огромным препятствием для процесса оценки воздействия политики на целевые группы. Очевидно, что координация между различными органами-исполнителями отсутствует как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне системы. В конце концов, мы

должны сделать вывод, что этот принцип также недостаточно развит в казахстанской правовой и политической базе регионального развития.

Вышеупомянутые соображения являются одними из основных причин, по которым Казахстану необходима единая политика и правовая база для политики регионального развития. За счет нового подхода к региональной политике должно быть достигнуто несколько важных целей.

Во-первых, меры региональной политики развития должны быть более проактивными (а не реактивными), они должны быть ориентированы на будущее развитие и должны быть установлены четкие границы, в пределах которых такая политика может быть сформулирована, реализована и оценена.

Во-вторых, институциональная основа для управления региональной политикой должна быть ясной и простой, позволяя субъектам политики проводить современную региональную политику с интенсивной координацией. Этого можно было бы добиться путем реорганизации существующих административных органов на уровне центрального правительства, а также путем создания совершенно новых органов.

Можно предположить, что существующая схема координации МИО идет по параллельным направлениям, которые не связаны должным образом, что и привело к институциональной фрагментации и слабой административной координации между несколькими административными органами. Уровень участия региональных и местных участников, а также экономических и социальных партнеров также различается.

Как было отмечено, механизм координации работ по благоустройству в местном самоуправлении включает в себя набор процессов, инструментов и структур, обеспечивающих эффективное сотрудничество между заинтересованными сторонами.

Исходя из анализа мы видим, что механизм координации работ по благоустройству в МИО включает в себя несколько ключевых элементов и процессов такие как:

1. Планирование и разработка политики. Органы МИО разрабатывают планы и политику, в которых расписаны цели, стратегии и руководящие принципы благоустройства такие как о зеленых насаждениях, парках, озеленении улиц, ремонт дорого и другие аспекты благоустройства;

2. Сотрудничество между органами МИО. Различные отраслевые управления в сфере благоустройства, акиматы районов и города, а также государственные учреждения по планированию развития территории координируют свои усилия для обеспечения благоустройства и работают вместе, чтобы согласовать инициативы по благоустройству с целью городского развития и обеспечить эффективное использование ресурсов;

3. Межведомственные советы или рабочие группы. Органы местного самоуправления могут создавать советы или рабочие группы, состоящие из представителей соответствующих ведомств. Эти комитеты служат платформами для сотрудничества, обмена знаниями и принятия решений, связанных с инициативами в области ландшафтного дизайна. Они облегчают общение, координацию и совместное решение проблем между различными отделами;

4. Централизованное координационное подразделение. МИО можно рассмотреть возможность создания централизованного подразделения или отдела, отвечающего за координацию работ по благоустройству. Это подразделение выступает в качестве координационного центра для сбора информации, содействия сотрудничеству и обеспечения последовательной реализации планов и политик по благоустройству в департаментах.

5. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. МИО могут привлекать заинтересованные стороны, такие как жители, общественные организации, специалисты по ландшафтному дизайну и экологические группы, к координации работ по благоустройству. Это взаимодействие может включать консультации с общественностью, семинары и партнерские отношения для сбора мнений, решения проблем и поощрения участия сообщества в принятии решений по ландшафтному дизайну;

6. Управление проектами: для координации инициатив по благоустройству используются эффективные методы управления проектами. Это включает в себя определение целей проекта, разработку сроков, распределение ресурсов и мониторинг прогресса. Программы по управлению проектами, такие как Agile или Prince2, могут использоваться для обеспечения эффективного выполнения и координации проектов по благоустройству;

7. Распределение ресурсов. МИО выделяют ресурсы, включая бюджеты, персонал и оборудование, для поддержки деятельности по благоустройству. Распределение ресурсов координируется для обеспечения равного распределения, определения приоритетов высокоэффективных проектов и оптимизации использования ресурсов.

8. Мониторинг и оценка. МИО следует внедрять системы мониторинга и оценки для оценки эффективности инициатив по благоустройству. Это включает в себя отслеживание результатов проекта, измерение ключевых показателей эффективности и сбор отзывов от заинтересованных сторон. Результаты мониторинга и оценки определяют области, требующие улучшения, которые основаны на фактических данных.

В целом механизм координации в местном управлении включает в себя сочетание планирования, сотрудничества, взаимодействия с заинтересованными сторонами, управления проектами, распределения ресурсов, мониторинга и сотрудничества с внешними партнерами. Используя эти элементы, органы местного самоуправления могут эффективно координировать усилия по озеленению для создания устойчивой и визуально привлекательной среды для своих сообществ.

Кроме того, существуют международные рейтинги по показателям развития города, примечательно отметить, что г. Астана отсутствует в следующих признанных рейтингах:

#### **1. GLOBAL CITIES Index 2022**

Глобальный индекс городов (GCI) представляет собой инструмент для измерения глобальной вовлеченности городов, использующий пять основных параметров: деловая активность, человеческий капитал, обмен информацией, культурный опыт и политическая активность [33]. Цель этого индекса

заключается в количественной оценке связей городов с глобальными процессами и определении их конкурентоспособности на основе этих пяти измерений. В оценке учитываются различные факторы, такие как динамика городского рынка, уровень образования, доступ к информации, культурные и развлекательные возможности, а также наличие международных общественных организаций.

## **2. GLOBAL POWER CITY Index 2019**

Global Power City Index (GPCI) выполняет оценку и ранжирование крупных городов мира с учетом их привлекательности и способности привлекать людей, капитал и предприятия со всего мира, принимая во внимание глобальную конкуренцию [34]. Это достигается путем измерения шести ключевых функций: экономика, исследования и разработки, культурное взаимодействие, пригодность для жизни, окружающая среда и доступность. Такой многомерный подход обеспечивает разностороннюю оценку. GPCI помогает понять сильные и слабые стороны глобальных городов и их проблемы в постоянно меняющемся мире, не только через общий рейтинг, но и путем анализа конкретных компонентов этого рейтинга.

## **3. WSP GLOBAL CITIES Index 2018**

WSP Global Cities Index: A Tale of Our Cities дает представление о том, как города готовятся к будущему, сформированному основными изменениями наших дней: урбанизация, плотность и рост, цифровая революция, новая мобильность, развивающиеся модели коммунальных услуг и изменение климата [35].

## **4. CITY PROSPERITY Index 2022**

Индекс процветания городов ООН-Хабитат (CPI) предназначен для того, чтобы городские власти, а также местные и национальные заинтересованные стороны могли определить возможности и потенциальные области вмешательства для повышения благосостояния своих городов [36]. Составной индекс, состоящий из шести параметров, служит для определения целей и задач, которые могут помочь в разработке политики, основанной на фактических данных, включая определение видения городов и долгосрочных планов, которые являются амбициозными и поддающимися измерению.

В этой связи, можно предположить, что МИО г. Астаны должны развивать город, повышать уровень благосостояния граждан с целью обеспечения устойчивого развития города.

Далее, ключевым фактором в развитии местного самоуправления является житель города, поэтому в данном ключе следует рассмотреть основные социально-экономические показатели г. Астаны.

Динамика демографических показателей приведена в Таблице ниже.

Таблица 3 – Динамика демографических показателей г. Астаны с 2018-2022 гг.

<b>Показатель</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Численность населения на конец года	1 078,4	1 136,2	1 184,4	1 239,7	1 322,9

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6
Естественный прирост, тыс. человек	25,0	24,4	23,4	24,4	22,7
Сальдо миграции, тыс. человек	22,8	33,4	24,9	30,9	31,7
Примечание - составлено автором на основе источника [37]					

Согласно Таблице 3, наблюдается значительный рост населения г. Астаны, так, например, с 2018 года население города выросло на 244,5 тыс. человек. В показателе сальдо миграции значительный рост в период с 2018-2019 на 10,6. Но далее в 2020 году ввиду карантинных мер пандемии COVID-19 миграция снизилась, далее с 2021 года снова показатель вырос до 31,7 в 2022 году.

Более того, также стоит рассмотреть доходы населения как фактор, влияющий на общее благосостояние города. ВРП – это макроэкономический показатель, характеризующий уровень развития экономики в регионе.

Таблица 4 – Валовый региональный продукт и средняя заработная плата

Показатель	2018	2019	2020	2021	За 9 мес. 2022
Валовый региональный продукт, млн тенге	6 705 993,3	7 834 828,5	7 975 283,1	8 417 637,6	10 127,48
Среднемесячная номинальная заработная плата одного работника, тенге	240 320	266 796	302 504	344 691	388 744
Примечание - составлено автором на основе источника [37]					

Кроме того, согласно проведенному опросу Центра стратегических инициатив Рейтинг доверия за 2022 года, 77% жителей г. Астаны не доверяют акимату, и только 23% респондентов выразили доверие МИО. Данное исследование показывает, нам, что несмотря на хорошие показатели социально-экономического характера, могут наблюдаться проблемы в региональном управлении.

Более того ввиду того, что наблюдается увеличение численности города, соответственно растет и ВРП, и средний доход жителей. В этой связи, это не показывает полную существующую реальную картины, существующей социально-экономических показателей.

Стоит отметить, что согласно Решение маслихата города Астаны от 20 июля 2017 года «О Правилах благоустройства территории города Астаны» координация и организация работ по благоустройству территории города Астаны осуществляется местным исполнительным органом города Астаны, уполномоченными органами управления, руководителями учреждений и предприятий, ответственными за благоустройство. В данном случае районы не

имеют полномочий по благоустройству территории, а только по содержанию улиц.

Далее, стоит рассмотреть структуру акимата г. Астаны. При Акимате города Астана есть 21 управление и 5 районных аппаратов акимов, которые выполняют свои функции и задачи в разных сферах жизнедеятельности города.

На сегодняшний день разработаны различные стратегии и планы по развитию города Астана, это ПРТ на 2021-2025 годы, Прогнозирование СЭР на 2021-2025 года, также имеется генеральный план детальной планировки. Указанные программы направлены на решение существующих проблем и на улучшение качества жизни населения.

Согласно утвержденному положению, Акимат г. Астаны является государственным органом Республики Казахстан, осуществляющим руководство в сфере обеспечения деятельности акима города Астаны. Акимат города обязан осуществлять методическое руководство деятельностью исполнительных органов, финансируемых из местного бюджета. А также вести контроль за соблюдением качества предоставления государственных услуг, оказываемых структурными подразделениями акимата [38].

При рассмотрении положения района «Сарыарка» Акимата г. Астаны можно выделить следующие обязанности:

Установление и поддержание взаимодействия с Государственным учреждением «Аппарат акима города Нур-Султан», представительным органом города – маслихатом города Нур-Султан, исполнительными органами города, средствами массовой информации, предприятиями, организациями и гражданами.

Также, выполнение актов и указаний акима города Нур-Султан, акима района, а также предложений, направленных акиму города, с целью совершенствования деятельности учреждений, предприятий и организаций, находящихся на территории района «Сарыарка» города Нур-Султан.

Также входит разработка и представление в акимат города Нур-Султан для утверждения маслихатом бюджетных программ, администрирование которых осуществляется Государственным учреждением «Аппарат акима района «Сарыарка» города Нур-Султан» [39].

*Примечание: в данной работе написано Нур-Султан ввиду того, что в положении с официального сайта района «Сарыарка» города Астаны указано в данном виде.*

Учитывая вышеизложенное, акиматы районов города не имеют полную независимость от акимата города, что может создавать барьеры по эффективному местному самоуправлению. Кроме того, с целью быстрого реагирования потребностям граждан, некоторые функции акимата районов следует расширить.

В конце 2022 года был утвержден бюджет города Астаны, на период 2023-2025 годов составит 1,65 трлн тенге. На следующий год запланировано выделение 743 млрд тенге. За указанный период ожидается получение доходов в размере 1 трлн 654 млрд тенге, что позволит финансировать первоочередные расходы и бюджетные обязательства.

Расходы на протяжении трехлетнего периода составят 1 трлн 653 млрд 539 млн тенге, включая 553 млрд 130 млн тенге в 2023 году, 547 млрд 092 млн тенге в 2024 году и 553 млрд 318 млн тенге в 2025 году. Также планируются целевые трансферты из республиканского бюджета на сумму 366 млрд тенге, в том числе 363 млрд тенге на развитие.

На социальную сферу будет направлено около 49% бюджетных средств, что составляет примерно 262 млрд тенге. Наибольшая часть средств, 200 млрд тенге, будет выделена на развитие образования. Значительная сумма, 23 млрд тенге, будет потрачена на поддержку занятости и социальную защиту населения, включая социальную помощь, поддержку людей с ограниченными возможностями, меры по занятости и трудоустройству. Для развития здравоохранения будет выделено 16,4 млрд тенге, включая дооснащение медицинских учреждений и закупку вакцин и медикаментов.

Акимат также планирует выделить почти 69 млрд тенге на развитие ЖКХ и топливно-энергетического комплекса, включая строительство и реконструкцию инженерных сетей, ливневой канализации, тепломагистралей, газификацию, субсидирование энергопроизводящих компаний, санитарную очистку и благоустройство городских территорий. На развитие транспортной инфраструктуры, содержание и ремонт дорог планируется выделить 27 млрд тенге [40].

По данному расчеты мы видим, что на благоустройство и развитие территории уделяется меньшее количество средств по сравнению с другими отраслями.

Так как местом прохождения стажировки являлся Аппарат акима района «Алматы» города Астаны, необходимо проанализировать деятельность данного государственного органа в сфере благоустройства. В границах района «Алматы» расположено 425 дворовых территорий, из них 250 дворов находятся в удовлетворительном состоянии, 175 требуют ремонта.

В 2021 году было благоустроено 53 двора и 8 общественных пространств.

В 2022 году на территории района «Алматы» было благоустроено 88 дворовых территории (2020г. – 33, 2021г. – 54) и обустроено 8 общественных пространств, 5 из которых Аппаратом (ТД «Встреча» - 145 млн.тг. парк Дружбы - 260 млн.тг., ж/м «Интернациональный», ул. Мереке - 65 млн. тг., пр. Абылайхана – 270 млн.тг., пр. Р.Кошкарбаева угол ул. Кордай - 160 млн.тг.), три из которых обустроены городскими управлениями (2 сквера Управлением охраны окружающей среды и природопользования в жилых массивах «Железнодорожный» и «Интернациональный», Управлением строительства реализован Амфитеатра в парке «Президентский»).

В рамках проведенных работ было обустроено 16 818 м<sup>2</sup> брусчатого покрытия в дворовых территориях, 54 119 м<sup>2</sup> искусственного покрытия, установлено 377 малых архитектурных форм, 299 тренажеров, 18 комплектов «work out», 560 лавочек 489 урн, 8 футбольных полей.

Аппаратом на 2023 год планируется благоустройство 155 дворовых территории в квадрате улиц пр. Абылай хана – река Акбулак – жд полотно – ул. Г. Мустафина.

По плану обустройства 11 общественных пространств на 2023 год потребность составляет: 5,461 млрд. тенге. (*аллея по пр. Абылайхан от ул. Манаса до пр. Б. Момышулы; аллея по пр. Абылайхан от реки Акбулак до ул. Манаса; реконструкция ул. К. Сатбаева и ул. А. Петрова; подмостовое пространство; пересечение, пр. Р. Кошкарбаева 45; ул. Т. Жургенова 28/1; пересечение улиц Кордай и Тайказан; пересечение улиц Сарын и Кобыз; ул.К.Азербайева 10-14; пр. Кошкарбаева 39; реконструкция площади вокруг мечети 30 585 м2).*

Все вышеуказанные работы были произведены в рамках одобренных и выделенных бюджетных средств Маслихатом города Астаны.

Финансирование на 2022 год выглядит следующим образом:

- 1,960 млрд. тг. – на дворы (2020 год – 505 млн.тг., 2021 год – 687 млн.тг);

- 400 млн.тг. – бюджет участия (12 дворов);

- 900 млн.тг. – общественные пространства (*5 общественных пространств пр. Р.Кошкарбаева – ул. Кордай; пр. Абылай хана 60 и 62; перед ТД «Встреча»; в парке «Жеруык 2»; ул. Мереке, ж.м. «Интернациональный»;*) (2020 год – 522 млн.тг., 2021 год – 999 млн.тг.);

- 465 млн.тг. – РВР по району.

Итоговый бюджет на 2022 год составил 9 млрд. 969 млн. 304 тыс. тенге.

Далее следует рассмотреть Единый контакт-центр iКОМЕК 109 акимата города Астаны, который объединяет все колл-центры коммунальных предприятий и доступен для жителей в режиме 24/7. Данный контакт центр принимает заявки жителей города и передает их в государственные органы, коммунальные службы для решения вопроса в установленные сроки.

Операторы центра iКОМЕК принимают заявки жителей со всех каналов коммуникаций:

- Сайт городского акимата;
- Чат-бот Telegram;
- Мобильное приложение iКОМЕК109;
- Мобильное приложение Smart Astana;
- Электронный адрес;
- Бесплатный номер 109 с городских и мобильных телефонов [41];

В данном центре обученные работники обрабатывают входящие запросы от граждан, далее собирают соответствующую информацию, оценивают характер проблемы или запроса и передают на исполнение уполномоченным органам и предоставляют необходимую информацию субъекту обращения.

Основная цель единого контакт-центра — упростить общение между гражданами и правительством, обеспечив эффективное и действенное решение их проблем. Объединение различных государственных служб в единую контактную точку упрощает процесс для граждан и повышает их общий опыт взаимодействия с правительством.

Кроме того, на официальном сайте Единого контакт-центра имеется информация о видении и миссии организации «Объединяем городские сервисы для комфортного и безопасного проживания, предоставляем площадку для

активного участия жителей в развитии столицы», также по итогам работы представлена небольшая статистика (Рисунок 1).

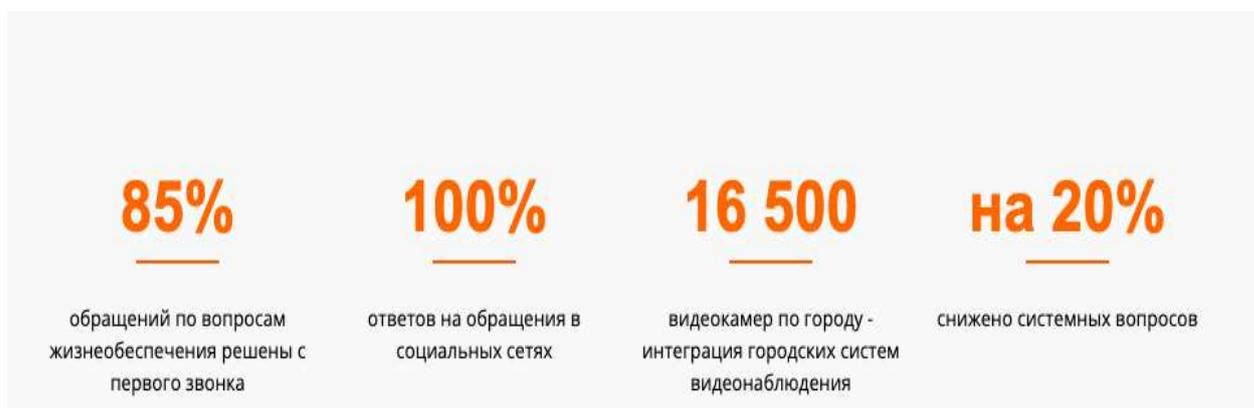


Рисунок 1 – Статистика из сайта Единого контакт центра

Примечание: источник из сайта [ikomekastana.kz](http://ikomekastana.kz)

Согласно Рисунку 1 мы видим неплохую статистику по итогам работы iКОМЕК 109, так, например, высокий уровень решения вопросов, указанных в обращении (85%), и утверждается, что отвечают на все обращения до единого [42]. Кроме того, отличительной чертой является интеграция сервиса с видеорекамерами по городу, что значительно упрощает работу и повышает эффективность сервиса.

Единый контакт-центр служит единой точкой контакта для людей, чтобы обратиться за помощью, сообщить о проблемах или задать вопросы, связанные с различными аспектами государственных услуг, но никак не решает вопросы благоустройства и координации в данном направлении.

Согласно информации акимата, на платформу iКОМЕК 109 поступило 7418 обращений в 2022 году (2020г. – 2343, 2021г. – 3759). Основные вопросы, это благоустройство дворов и ремонтно-восстановительные работы.

Выделяемых средств не хватает снять все заявки, соответственно вопросы по содержанию детских и спортивных площадок становятся системной проблемой. Если с начала году отработано 4986 заявок, то в ожидании еще 3228 заявок. Это все приводит к негативному настрою жителей к работе в целом акимата. Соответственно необходимо при формировании бюджета на благоустройство, учитывать информацию службы iКОМЕК 109 [41]. Причина заключается в том, что iКОМЕК 109 не имеет полномочий по улучшению или координации полномочий, но в то же время может выступать сервисом для сбора данных по главным проблемам в городе в сфере благоустройства и передавать их в дальнейшую работу и улучшение.

В настоящее время существует следующая схема координации в сфере благоустройства в г. Астана (Рисунок 2):

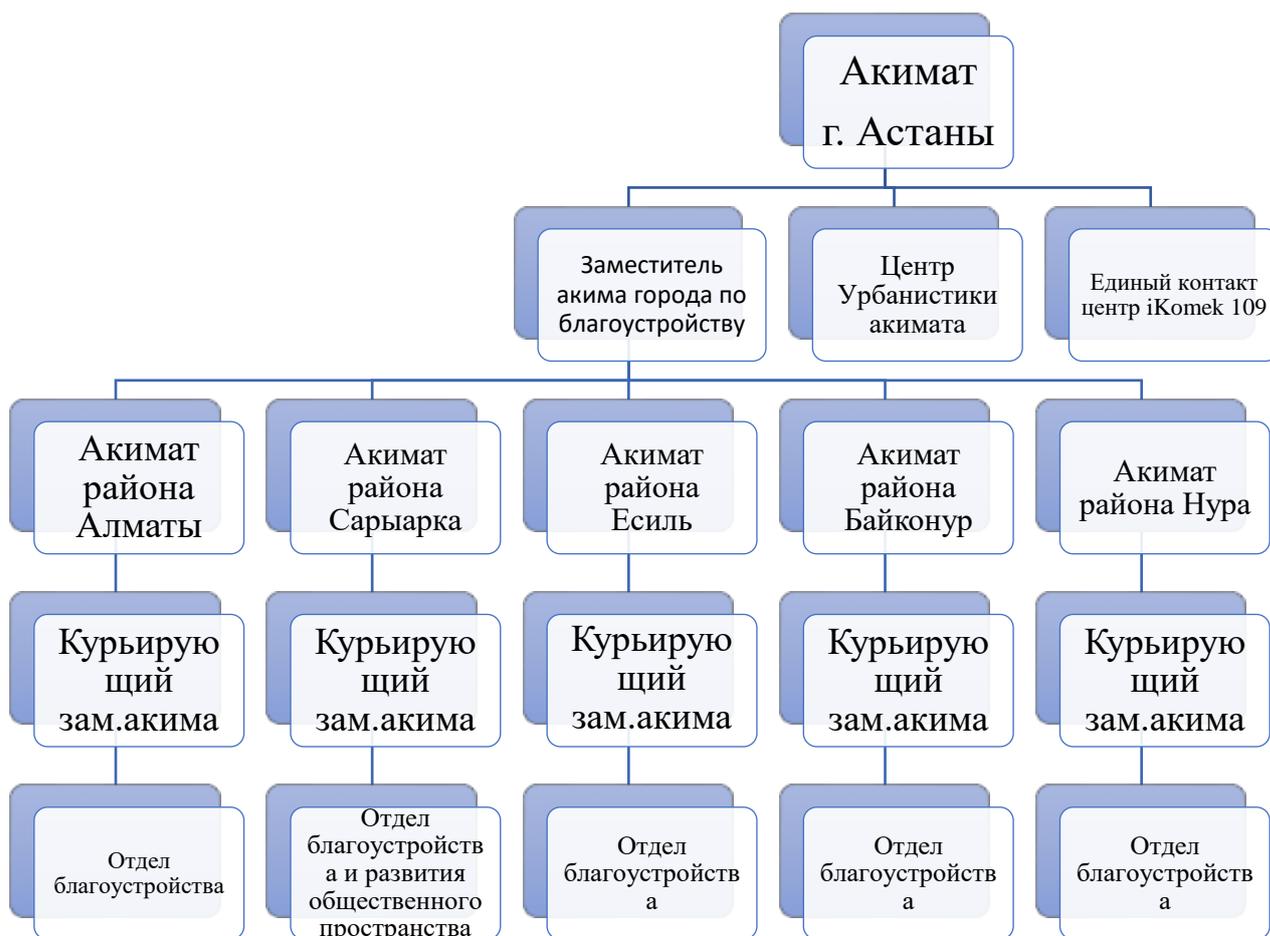


Рисунок 2 – Координация деятельности МИО в сфере благоустройства  
Примечание – составлено автором на основе источников [38,39].

На Рисунке 2 мы видим, что существует высокая иерархия координации в сфере благоустройства, а именно дублирования функций по благоустройству и высокий уровень контроля за исполнением. В то время как районные акиматы выступают в роли исполнителей и не принимают решения по улучшению условий благоустройства.

Проблема дублирования функций между МИО в сфере благоустройства может возникнуть из-за нечеткого распределения ответственности и недостаточной координации. В данном случае, общую координацию осуществляет Акимат города, который имеет соответствующего заместителя и далее акиматы районов тоже имеют заместителей в данной отрасли. Конечными исполнителями поручений акимата города являются сотрудники отделов благоустройств. МИО одновременно заниматься благоустройством одной и той же территории, что приводит к неэффективному использованию ресурсов. Кроме того, несомненно, здесь наблюдается избыточное наличие структур и подразделений. Если каждое МИО имеет собственные структуры и подразделения, занимающиеся благоустройством, то это может привести к дублированию усилий и ресурсов. Вместо сотрудничества и координации, органы могут работать независимо друг от друга, что снижает эффективность и эффективность благоустройства.

Дублирование функций может привести к нерациональному распределению финансовых ресурсов между МИО. Если не существует механизмов координации и планирования расходов, то есть риск неравномерного финансирования проектов благоустройства, а также неиспользования доступных средств в оптимальном порядке. Дублирование функций также может привести к повышенным издержкам и потере времени. Разные МИО могут проводить одни и те же исследования, планировать и разрабатывать аналогичные проекты, что требует дополнительных ресурсов и может замедлить процесс реализации.

Центр урбанистики города Астана также играет немаловажную роль в планировании и развитии городской среды в городе Астана. Центр урбанистики может иметь различные функции и цели, связанные с развитием и улучшением городской инфраструктуры, архитектуры, благоустройства и устойчивого развития.

В этой связи, координация деятельности МИО в сфере благоустройства является важным аспектом эффективного управления городской инфраструктурой и обеспечения комфортной городской среды для жителей. Она включает в себя согласование и совместное планирование действий различных подразделений и служб, ответственных за благоустройство и озеленение города, имеется необходимость исключения дублирования функций и определить единую систему координации.

### **Анализ международного опыта по координационной деятельности МИО**

С целью проведения кейс-стадии анализа в данной части проекта будет рассмотрено местное саморазвитие Финляндии. В Финляндии три уровня управления: центральный, региональный и местный. В 1995 году был принят Закон о местном самоуправлении. Кроме того, с 1921 года Аландским островам предоставлен особый статус самоуправляемой одноязычной провинции, чтобы защитить положение шведского языка, культуры и местных обычаев на островах [43]. Стоит отметить, что Финляндия, как и Казахстан вышла из состава России в различное время, но в то же время превзошла в развитии многие европейские страны и является страной, в которой благосостояние жителей на топовых позициях в международных рейтингах.

В Финляндии 310 органов местного самоуправления, 107 из которых известны как города, а 203 — как муниципалитеты. Муниципалитеты организуют услуги для своих жителей. Большинство этих услуг определены в качестве уставных обязанностей органов местного самоуправления. В соответствии с Конституцией Финляндии муниципалитеты являются самоуправляемыми единицами и имеют право облагать налогом своих резидентов. Государство может вмешиваться в деятельность самоуправляющихся единиц только в определенных случаях, а именно государство может участвовать в принятии решений об оказании основных муниципальных услуг путем принятия законов [44].

Одним из важных аспектов муниципалитетов является то, что они могут устанавливать свои собственные налоговые ставки и имеют право на долю доходов от корпоративного налога, определяемую парламентом. В то время как государство также поддерживает муниципалитеты экономически, предоставляя им государственную помощь на различные цели в соответствии с системой государственных трансфертов.

Муниципалитеты несут ответственность за предоставление определенных установленных законом основных услуг своим жителям. Основные услуги в основном финансируются за счет муниципальных налогов, трансфертов центрального правительства и сборов, взимаемых за услуги.

Наиболее важными из основных услуг являются:

- образовательные и культурные услуги такие как образование, библиотечные услуги и работа с молодежью;

- технические услуги такие как строительный надзор, охрана окружающей среды, строительство дорог и иной инфраструктуры, водоснабжение и переработка отходов [45].

В опыте Финляндии наблюдается высокий уровень сотрудничества с другими муниципалитетами, бизнесом или компаниями, который является наиболее эффективным способом предоставления основных муниципальных услуг. В данном случае два или более муниципалитета совместно производят услуги в муниципальном органе, которые учреждаются преимущественно небольшими муниципалитетами. Совместные муниципальные органы участвуют в сотрудничестве, связанном со службами охраны окружающей среды и безопасности [46].

Как было отмечено выше, муниципалитеты играют ключевую роль в предоставлении основных общественных услуг для местных жителей, в частности управление в сфере образования, услуги в области культуры и досуга и социальные услуги как дневной уход за детьми, уход за престарелыми и инвалидами, а также за социально ориентированное жилье и поддержку доходов нуждающихся. Муниципальные медицинские центры оказывают первичную и вторичную медико-санитарную и стоматологическую помощь.

Кроме того, муниципалитеты также обычно несут ответственность за содержание местной инфраструктуры, а именно благоустройства и предоставление многих коммунальных услуг. Муниципалитеты вовлечены в процессы строительства, обслуживание улиц, водо- и энергоснабжение, а также выброс отходов. В определенной степени такие функции выполняются муниципальными компаниями в рамках частного права [44,45].

Муниципальный совет является верхним органом, принимающим политические решения в муниципалитете, где члены (от 17 до 85 членов) избираются жителями муниципальных образований на местных выборах сроком на четыре года. Как и во всех выборах в Финляндии, голоса отдаются отдельным лицам, а не партийным спискам. Муниципальный совет имеет обязанность принимать решения о стратегических и финансовых планах, а также о главных целях различных муниципальных мероприятий. Советы могут создавать комитеты, которые выполняют постоянные функции в области социальных и

медицинских услуг, образования, городского планирования, окружающей среды и культурно-досуговых услуг. Членами комитета обычно являются местные политики, но они не обязательно должны быть членами совета. Муниципальный совет также избирает членов исполнительной власти муниципалитета, которые разрабатывают решения для совета и осуществляют их практическую реализацию [46,47].

Муниципальный совет также избирает членов муниципальных комитетов, которые отвечают за предоставление государственных услуг в муниципалитете. Названия комитетов и их сфера деятельности различаются в зависимости от муниципалитета. Наиболее распространенными комитетами являются комитет по образованию и комитет по муниципальному планированию.

Муниципальный совет отвечает за муниципальное управление и финансовое управление, подготавливает вопросы для обсуждения совета, исполняет его решения и обеспечивает их законность. Муниципальные советы занимают сильную административную позицию, так как ключевые вопросы, подготавливаемые для рассмотрения советом, предварительно политически согласовываются в правлении [48].

Муниципальный управляющий является государственным служащим, работающим при муниципальном совете в качестве главы муниципальной администрации, финансового управления и других функций. Данная система отличается от большинства других европейских стран, где руководители муниципалитетов избираются (непосредственно или советами) мэрами, которые также являются председателями местных советов или правлениями, или и тем, и другим [48].

Учитывая вышеизложенный анализ финской модели местного самоуправления нам рассматривается как положительный пример эффективного и действенного предоставления государственных услуг жителям и показывает позитивные тренды, которые могли быть применены в МИО г. Астаны.

Во-первых, финская модель местного управления делает упор на децентрализацию с упором на местную автономию и принятие решений, а именно на самый низкий уровень – муниципалитеты. Это привело к созданию более оперативной и гибкой системы, в которой местные органы власти могут адаптировать свои услуги для удовлетворения конкретных потребностей жителей.

Следующим фактором служит то, что в Финляндии высокий уровень участия граждан и они вправе выбирать и назначать членов муниципального совета, что приводит к созданию более инклюзивной и прозрачной системы, в которой граждане имеют право голоса при формировании местной политики и услуг.

Кроме того, концентрация деятельности на более низком уровне привело к эффективному предоставлению государственных услуг жителям ввиду того что муниципалитеты имеют достаточно полномочий для осуществления деятельности в рамках своей территории и не имеют барьеров по принятию быстрых решений для обеспечения жизнедеятельности муниципалитета.

В целом финская модель местного управления характеризуется сильным акцентом на децентрализацию, участие граждан, социальное обеспечение, эффективность и инновации. Эти тенденции способствовали созданию высококачественной и справедливой системы предоставления государственных услуг во всех сферах жизни жителей, включая благоустройство.

Далее 16 марта 2022 года в своем послании народу Казахстана Глава государства отметил важность ратификации главного международного договора в сфере местного самоуправления с целью укрепления местного самоуправления и эффективного решения задач жителей [1]. Несомненно, что Хартия также поддерживает принятие решений на самом низком уровне правления как и финская модель местного самоуправления. Стоит отметить, что на данный момент Казахстан еще не ратифицировал данный международный документ и поручение не выполнено.

Европейская Хартия Самоуправления (European Charter of Local Self-Government) – это международный договор, принятый Советом Европы в 1985 году, который устанавливает принципы и руководящие принципы функционирования и автономии местных и региональных органов власти в Европе [49]. Хартия направлена на поддержку местной демократии, повышение роли местных органов в принятии решений и обеспечение их административной, финансовой и организационной независимости.

Анализируя особенности Хартии, можно прийти к выводу, что Хартия создает рамки для отношений между центральными правительствами и местными органами власти, подчеркивая важность субсидиарности, которая означает, что решения должны приниматься на наиболее местном уровне. Она признает право местных органов на управление своими делами и ресурсами в пределах закона.

Кроме того, Хартия также подчеркивает значение участия граждан и важность местных органов в предоставлении государственных услуг и поощрении местного развития.

Среди основных преимуществ Хартии можно выделить следующие:

- Увеличение влияния местных органов власти в процессе принятия решений. Хартия признает право местных органов на управление своими делами и ресурсами в пределах закона. Это означает, что местные органы получают больше власти и ответственности за принятие решений, которые касаются их территории.

- Улучшение качества местных услуг. Хартия подчеркивает важность местных органов в предоставлении государственных услуг и поощрении местного развития. Автономия местных органов власти позволяет им лучше понимать местные потребности и лучше удовлетворять их через предоставление высококачественных местных услуг.

- Способствование участию граждан. Хартия подчеркивает значение участия граждан в процессе принятия решений. Это означает, что местные органы власти должны обеспечивать возможности для участия граждан в процессе принятия решений, что способствует более широкому участию граждан в жизни общества.

- Содействие развитию местного самоуправления. Хартия способствует развитию местного самоуправления в европейских странах. Это означает, что она поддерживает создание местных органов власти, обеспечивает им автономию и помогает им развиваться для улучшения качества жизни граждан.

В целом, Хартия помогает создать более демократическое и ответственное управление на местном уровне, что положительно влияет на жизнь местных жителей и общества.

Учитывая вышеизложенный международный опыт, следует передать полномочия по принятию решений на более низкий уровень с акимата города в районные акиматы, что позволит расширить полномочия районных акиматов и повысить их ответственность за принятые решения, а также удовлетворенность граждан в услугах благоустройства.

### **Результаты глубинного интервью**

В рамках магистерского проекта было проведено глубинное интервью с экспертами МИО, маслихатов и НПО г. Астаны.

По мнению эксперта 1 за последние 10 лет в г. Астана наблюдается увеличение численности населения (200 тыс. человек ежегодно), а также город является центром притяжения для жителей регионов и идет активный тренд урбанизации молодежи с целью улучшения своего благополучия и трудоустройства. Кроме того, эксперт 9 отмечает, что ввиду строительства новых районов и учитывая неэффективное ранее планирование строительства инженерных и тепло сетей, на данный момент МИО сталкиваются с проблемой создания благоустройства в новых районах, что ведет к негативному настроению жителей.

В этой связи, необходимо улучшать координационную деятельность МИО, улучшать инженерные, электрические и тепловые сети города с целью обеспечения бесперебойной работы в сфере благоустройства и других социальных услуг.

Урбанизация ведет к перегрузке социальных объектов, транспортной инфраструктуры, инженерных сетей, а также к повышению нагрузки сотрудников МИО города.

Следовательно, на данном этапе требуется правильное и эффективное планирование строительства, энергостанций, социальных объектов и работы МИО, которая ранее по мнению эксперта не проводилась на должном уровне.

На вопрос возможно ли передача управленческих решений на более низкий уровень, например, в городского уровня на районный? Ответы экспертов выглядят следующим образом как показано на Рисунке ниже.



Рисунок 3 – Передача полномочий на более низкий уровень  
Примечание – составлено автором на основе результатов опроса

8 из 10 экспертов полагают, что требуется передача управленческих решений с городского на районный уровень, что позволит более быстрее реагировать на запросы жителей по благоустройству и создания комфортных условий. На данный момент функции по строительства новых досуговых мест, ремонт дорог они находятся в ведомство соответствующих управлений, в то время как эксплуатация и содержание относится к районным акиматам, где появляются барьеры по эффективной координационной деятельности МИО и жизнеобеспечения города.

Согласно мнению эксперта 2 районный акимат является связующим звеном между государственной политикой, а именно благоустройства и жителями. В этой связи, требуется усилить функции районных акиматов.

Представитель из сферы строительства сообщают, что имеется дублирование функций акимата города и района по строительству и благоустройству, в то время как данные функции будет более эффективно передать в районные акиматы.

Эксперты с районных акиматов также подтверждают, что имеется дублирование функций акиматов района и города, хотя районные акиматы подотчетны только акимату города. Дублированный контроль со стороны заместителя акимов города, руководителей управлений, а также курирующих заместителей районных акиматах по озеленению, благоустройству и санитарной очистка, что ведет к высокому уровню бюрократии.

Например, 1 эксперт отметил, что районные акиматы обладают лучшим пониманием нужд и приоритетов местных жителей. Передача полномочий позволит учесть местные особенности и обеспечить более точное выделение средств на общественные пространства. Далее эксперт 4 отметил, что имеется дублирование функций в благоустройстве общественных пространств районных акиматов по текущему ремонту и Управления охраны окружающей среды и природопользования города Астаны. В этой связи, передача полномочий районным акиматам может способствовать более быстрому и гибкому реагированию на запросы и потребности местных сообществ. Это может

ускорить процесс выделения бюджетных средств и реализации работ по общественным пространствам, в частности текущего ремонта.

Кроме того, эксперты 6 и 7 отметили, что децентрализация власти, в частности передача полномочий районным акиматам может способствовать активному участию граждан в процессе принятия решений о выделении средств на общественные пространства. Но также они отметили, что для осуществления данных полномочий районным акиматам следует учитывать, что районные акиматы могут столкнуться с ограничениями в финансовых и человеческих ресурсах для эффективного управления общественными пространствами. Кроме того, следует иметь единый координационный механизм и план с целью создания единообразной стратегии и координации в развитии общественных пространств.

По мнению эксперта 5 эффективная координация между различными отделами, агентствами и заинтересованными сторонами является ключевым элементом для успешного благоустройства. Они признают, что местные исполнительные органы должны играть ведущую роль в этом процессе.

Далее также эксперт 7 отмечает: «Требуется разработка стратегического подхода к распределению ресурсов с учетом приоритетов благоустройства, необходимо эффективно управлять ресурсами, включая финансирование, кадры и материальные ресурсы». В то же время представители НПО говорят, что при координационной деятельности очень важна роль коммуникации, которая иногда упускается из виду МИО. По их мнению, четкая и своевременная коммуникация помогает согласовать различные интересы, предоставить информацию и получить обратную связь от жителей и других участников процесса.

Кроме того, с целью разработки эффективных рекомендаций, экспертам были заданы вопросы по возможным координационным механизмам для улучшения работы МИО г. Астаны, а также поддерживают ли они идею создания ситуационного центра при акимате г. Астаны, результаты показаны ниже на Рисунке.



Рисунок 4 – Создание ситуационного центра при акимате  
Примечание – составлено автором на основе результатов опроса

Как мы видим на Рисунке 4 эксперты поддерживают создание ситуационный центр при акимате города Астаны по благоустройству, который является центром, где собирается, анализируется и обрабатывается информация о текущем состоянии благоустройства города. Он играет важную роль в координации и управлении процессом благоустройства, а также в принятии оперативных решений для улучшения городской среды.

Эксперты утверждают, что создание ситуационного центра позволит решить по вопросы по дублированию функций, а также отмечают, что данным процессом должны заниматься компетентные специалисты в сфере урбанистики, которые планируют город комфортным, уютным и создают условия для жителей в шаговой доступности. В то же время, респондент 10 утверждает, что планирование в районных акиматах на достаточно высоком уровне и не требуется создание отдельного центра, но отмечает недостаток финансирования в районном акимате, в котором он работает. Эксперт 10 предлагает рассмотреть возможность предоставления реальных и достижимых сроков по проведению благоустройства.

Учитывая вышеизложенный анализ МИО г. Астаны, зарубежный опыт и результаты глубинного интервью, можно прийти к выводу, что зарегулированный и централизованный процесс принятия решений ограничивает своевременное реагирование местной власти на городские проблемы. Кроме того, имеется высокий уровень дублирования функций в сфере благоустройства и поэтому необходимо четко определить роли, обязанности и ответственность каждого МИО, установить механизмы координации и сотрудничества между МИО для обмена информацией и планирования деятельности.

### **Предложения по улучшению координационной деятельности МИО г. Астаны в сфере благоустройства**

Одной из проблем, связанных с координационной деятельностью местных исполнительных органов (МИО) в Астане, является отсутствие достаточной децентрализации и передачи полномочий.

В настоящее время, Управления охраны окружающей среды и природопользования города Астаны осуществляет деятельность в направлениях: охрана водных ресурсов, охрана окружающей среды, недропользование, озеленение и благоустройство, управление отходами, дезинфекция, дезинсекция и дератизация и экологическое регулирование.

Следовательно, решения о распределении бюджетных средств для общественных пространств принимаются централизованно на уровне городского управления, что может создавать определенные проблемы. Недостаток децентрализации может привести к тому, что решения и распределение средств не всегда учитывают специфические потребности и приоритеты конкретных районов города, что негативно сказывается на координационной деятельности.

В данном случае, предлагается передача полномочий в районные акиматы по выделению бюджетных средств для осуществления работ по общественным

пространствам в настоящее время находится в полномочиях Управления охраны окружающей среды и природопользования города Астаны (Рисунок 5).

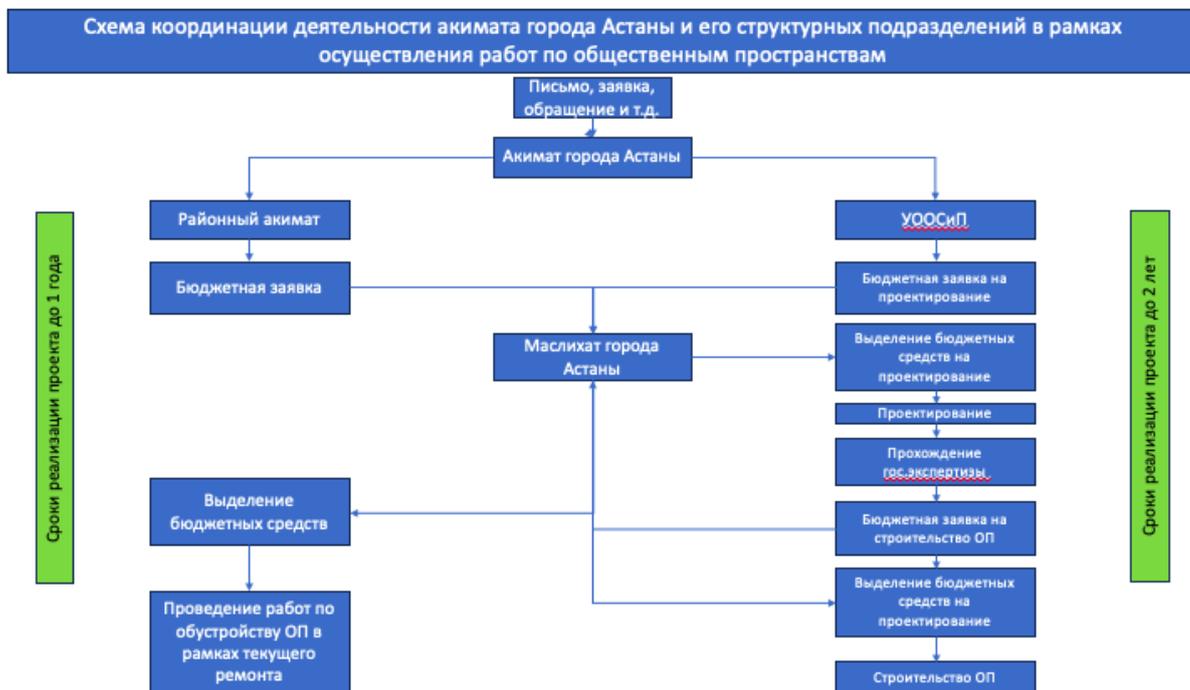


Рисунок 5 – Схема координационной деятельности  
Примечание – составлено автором

Согласно Рисунок 5 акиматам районов предлагается передать полномочия по проведению работ по обустройству общественных территорий в рамках текущего ремонта, в то время как полномочия по строительству общественных территорий управлением осуществляется в рамках проекта, что позволит решить в первую очередь проблему дублирования функций. Далее, передача полномочий в районные акиматы позволит более точно учитывать потребности и особенности каждого района города в планировании, развитии и благоустройстве общественных пространств. Районные акиматы имеют лучшее понимание потребностей своих территорий и могут принимать более оперативные и адаптированные решения по распределению бюджетных средств для создания и развития общественных пространств.

Передача полномочий также способствует активизации участия граждан и формированию более ответственной и активной гражданской общественности. Местные жители и организации станут более вовлеченными в процесс планирования и принятия решений относительно общественных пространств, что может привести к созданию более удовлетворительных и соответствующих потребностям общества пространств.

Таким образом, децентрализация полномочий путем передачи компетенций в районные акиматы по выделению бюджетных средств для работ по общественным пространствам может способствовать более эффективному и адаптированному управлению этой сферой, учитывая потребности и особенности каждого района города Астана.

Следующим предлагается создание ситуационного центра акимата города Астаны по благоустройству представляют собой комплексные процессы и действия, направленные на эффективную координацию и управление проектами по благоустройству городской среды.

Создать централизованной ситуационный центр акимата города Астаны при Центре урбанистики акимата, который будет отслеживать и управлять проектами благоустройства, чтобы избежать дублирования функций и обеспечить эффективное использование ресурсов. Далее следует разработать общие стратегии и планы благоустройства, включающие в себя все МИО, чтобы установить приоритеты и избежать конфликтов интересов.

С целью экономии бюджетных средств и оптимизации функций МИО предлагается создание ситуационного центра именно при Центре урбанистики так как задачи и функции центра уже включают основные цели благоустройства такие как:

- Центр урбанистики может проводить исследования и анализ текущего состояния города, его инфраструктуры, демографии и других факторов, влияющих на развитие городской среды;

- Центр урбанистики может заниматься разработкой долгосрочных и краткосрочных планов развития города, включая планирование земельного использования, расположение жилых, коммерческих и общественных зон, транспортной инфраструктуры и других аспектов городской среды;

- Центр урбанистики может участвовать в разработке архитектурных проектов для новых зданий, общественных пространств, площадей и других элементов городской среды;

- Центр урбанистики может заниматься планированием и реализацией проектов по благоустройству города, включая создание парков, скверов, пешеходных зон и других зеленых зон. Он также может разрабатывать ландшафтные проекты, чтобы создать приятную и функциональную городскую среду.

Центр урбанистики города Астана играет важную роль в развитии городской среды и создании комфортных условий для его жителей. Он может сотрудничать с муниципальными органами, архитекторами, инженерами, общественными организациями и жителями, чтобы совместно работать над улучшением и развитием города, что является главным преимуществом для участия в координационной деятельности благоустройства.

Кроме того, основные элементы этого механизма включают постоянный мониторинг состояния городской среды, собирая и анализируя данные о различных аспектах благоустройства, таких как состояние дорог, общественных пространств, парков, зеленых насаждений и других элементов городской инфраструктуры. Как было отмечено ранее, контакт-центр iKomek109 интегрирован к системе видеонаблюдения города, в этом ключе, два центра могут работать совместно с целью выявления текущих проблем и сбора данных, которые в дальнейшем будут использованы для улучшения ситуации.

Далее, Центр осуществляет координацию и управление проектами по благоустройству города. Это включает определение приоритетов, распределение

ресурсов, установление графиков выполнения работ, контроль за прогрессом проектов и их своевременную реализацию. Ситуационный центр должен активно взаимодействует с различными заинтересованными сторонами, включая городские службы, подразделения акимата, специалистов по благоустройству, жителей города и общественные организации. Центр способствует сотрудничеству и обмену информацией между всеми участниками процесса благоустройства. Ситуационный центр акимата города Астаны использует современные информационные и коммуникационные технологии для эффективного управления и визуализации данных. Это может включать географические информационные системы (ГИС), системы мониторинга, базы данных и другие технологические решения.

Центр осуществляет систематический мониторинг и оценку результатов благоустройства городской среды. Это позволяет выявлять проблемные области, измерять эффективность выполнения проектов и вносить корректировки в стратегии благоустройства города.

Ситуационный центр поддерживает открытую коммуникацию с жителями города, организациями и другими заинтересованными сторонами. Это может включать проведение публичных слушаний, обратную связь с общественностью, организацию консультаций и участие в процессе принятия решений.

Работа ситуационного центра акимата города Астаны по благоустройству включает в себя эффективную координацию, управление информацией и ресурсами, сотрудничество с различными структурами и организациями, а также обеспечение прозрачности и обратной связи с общественностью.

## Заключение

Координационная деятельность местных исполнительных органов в сфере благоустройства является важным инструментом эффективного управления городской инфраструктурой и создания функциональной городской среды для жителей. Целью координации является совместное планирование, организация и контроль деятельности различных подразделений и служб, ответственных за благоустройство.

В данном магистерском проекте была проанализирована текущая ситуация по координационной деятельности МИО г. Астаны в сфере благоустройства, в том числе нормативно-правовую базу и выявлены некоторые пробелы. В координационной деятельности имеется высокий уровень контроля со стороны вышестоящего органа, что приводит к потере времени, дублированию функций и далее к негативному настроению среди граждан так как услуги оказываются дольше. Согласно международному опыту Финляндии, принятие решений по важным вопросам городской среды, в том числе по организации благоустройства осуществляется на уровне муниципалитетов, что означает высокий уровень децентрализации. Кроме того, Глава государства К.К. Токаев в своем Послании народу Казахстана отмечал важность ратификации Хартии местного самоуправления как главного международного документа в местном самоуправлении, но на данный момент поручение не исполнено и возможно ратификация также даст возможность децентрализовать власть и принятие решений на более низкий уровень.

Согласно результатам глубинного интервью было выявлено, что создание ситуационного центра позволит решить по вопросы по дублированию функция, а также отмечают, что данным процессом должны заниматься компетентные специалисты в сфере урбанистики, которые планируют город комфортным, уютным и создают условия для жителей в шаговой доступности. В этой связи, в рамках магистерского проекта предлагается передача полномочий в районные акиматы по выделению бюджетных средств для осуществления работ по общественным пространствам в настоящее время находится в полномочиях Управления охраны окружающей среды и природопользования города Астаны. Также предлагается создание ситуационный центр акимата города Астаны при Центре урбанистики акимата, который будет отслеживать и управлять проектами благоустройства, чтобы избежать дублирования функций и обеспечить эффективное использование ресурсов.

Кроме того, предложенный механизм координации позволит улучшить эффективность работы местных исполнительных органов, обеспечивая согласованное выполнение задач и избегая дублирования. Кроме того, будет создан целостный и согласованный подход благоустройства города. Различные аспекты благоустройства, такие как парки, дороги, зеленые зоны и инфраструктура, могут быть связаны и взаимодействовать между собой, чтобы создать гармоничную городскую среду. Ситуационный центр также будет являться связующим звеном между жителями и МИО, если iKomek109 занимается только приемом и передачей заявок, то ситуационный центр будет

заниматься решением задач, анализом и сбором данных с целью дальнейшей выработки рекомендаций по улучшению благоустройства. Предложенный механизм координации позволит оптимизировать распределение ресурсов и бюджетирование в сфере благоустройства.

В заключение, координационная деятельность местных исполнительных органов в сфере благоустройства является неотъемлемой частью хорошего городского управления и позволяет обеспечить согласованность и эффективность действий, учесть потребности и мнения горожан, и создать комфортную и устойчивую городскую среду для всех жителей.

## Список использованных источников:

- 1 Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Новый Казахстан: путь обновления и модернизации» от 16 марта 2022 года // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. – URL: <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1623953> . Дата обращения: 08.09.2022 г.
- 2 Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество» от 1 сентября 2022 года // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. – URL: <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-181130> . Дата обращения: 08.09.2022 г.
- 3 Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636. «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636>. Дата обращения: 08.09.2022 г.
- 4 Christensen T., Læg Reid P. The challenge of coordination in central government organizations: the Norwegian case //Public organization review. – 2008. – Т. 8. – Р. 97-116.
- 5 Panday P. K., Panday P. K. The development of the urban government system in Bangladesh: does coordination exist? //Local Government Studies. – 2008. – Т. 34. – №. 5. – Р. 559-575.
- 6 Berman E. M., Korosec R. L. Planning to coordinate and coordinating the plan: Evidence from local governments //The American Review of Public Administration. – 2005. – Т. 35. – №. 4. – Р. 380-401.
- 7 Cockburn C. The local state: Management of cities and people //Race & Class. – 1977. – Т. 18. – №. 4. – Р. 363-376.
- 8 Jones M. Restructuring the local state: economic governance or social regulation? //Political Geography. – 1998. – Т. 17. – №. 8. – Р. 959-988.
- 9 Painter J. State and governance //A companion to economic geography. – 2017. – Р. 359-376.
- 10 Læg Reid P., Verhoest K., Jann W. The governance, autonomy and coordination of public sector organizations //Public Organization Review. – 2008. – Т. 8. – Р. 93-96.
- 11 Baldersheim H., Ståhlberg K. From guided democracy to multi-level governance: Trends in central-local relations in the Nordic countries //Local Government Studies. – 2002. – Т. 28. – №. 3. – Р. 74-90.
- 12 Dellicour D., Sacaze J. P. Promoting good governance through development aid: the European Commission’s approach //Crime, law and social change. – 2012. – Т. 58. – Р. 551-562.
- 13 Bovaird T., Löffler E. Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking ‘good local governance’ //International Review of Administrative Sciences. – 2002. – Т. 68. – №. 1. – Р. 9-24.

- 14 Bhusal T. Understanding Local Government Coordination: An Assessment of District Coordination Committees in Nepal //State and Local Government Review. – 2022. – Т. 54. – №. 1. – P. 68-81.
- 15 Montin S. Between fragmentation and coordination: The changing role of local government in Sweden //Public Management an International Journal of Research and Theory. – 2000. – Т. 2. – №. 1. – P. 1-24.
- 16 Øverbye E. et al. The coordination challenge //Rescaling social policies towards multilevel governance in Europe. – Routledge, 2017. – P. 389-414.
- 17 Graham J., Plumptre T. W., Amos B. Principles for good governance in the 21st century. – Ottawa : Institute on governance, 2003. – Т. 15. – P. 6.
- 18 Agere S. Promoting good governance: Principles, practices and perspectives. – Commonwealth Secretariat, 2000. – Т. 11.
- 19 Shipley R., Kovacs J. F. Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience //Corporate Governance: The international journal of business in society. – 2008.
- 20 Жанузакова Л. Т. Проблемы взаимодействия местных представительных и исполнительных органов в Республике Казахстан //Вестник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан. – 2006. – №. 1. – С. 17-24.
- 21 Гладкова А. Г. Конституционные основы местного самоуправления в Республике Казахстан //Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – №. 5 (296). – С. 15-19.
- 22 Сагиндыкова А. Н., Жанузакова Л. Т. Модели местного самоуправления: перспективы и проблемы формирования в Республике Казахстан //Журнал российского права. – 2005. – №. 7 (103). – С. 96-106.
- 23 Халикова Ш. Б. Децентрализация власти как фактор повышения эффективности государственного управления в Республике Казахстан //Вестник КазНУ. Серия философии, культурологии и политологии. – 2018. – Т. 43. – №. 2. – С. 118-125.
- 24 Орынбасар М. З. Структура местных исполнительных органов РК: современные вызовы и проблемные зоны // Наука, образование, инновации: актуальные вопросы и современные аспекты. – 2021. – С. 250-254.
- 25 Айтказинов Е. Б. Местное самоуправление в Республике Казахстан: состояние, тенденции, перспективы //Государство и право. – 2010. – №. 8. – С. 106-111.
- 26 Комаров О. Е. 05. Проблемы институционализации местного самоуправления в Казахстане //Аймақтық Менеджмент Академиясы Региональная Академия Менеджмента Regional Academy of Management. – 2016. – Т. 1.
- 27 Ювица Н.М. Местное управление в республике Казахстан: попытка создания национальной модели // Управление. 2019. №1.
- 28 Кукеев А. К. Функционирование и развитие конституционных основ местного самоуправления в республике Казахстан //Проблемы и перспективы развития местного самоуправления в Российской Федерации и зарубежных странах. – 2022. – С. 142-148.

29 Fischer F., Miller G. J. (ed.). Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods. – Routledge, 2017.

30 Yanow D. Qualitative-interpretive methods in policy research //Handbook of public policy analysis. – Routledge, 2017. – P. 431-442.

31 Ahrend R. et al. What makes cities more productive? Evidence on the role of urban governance from five OECD countries. – 2014.

32 Morgan K. Experimental governance and territorial development (OECD Report) //OECD Report. – 2018.

33 GLOBAL CITIES Index 2022. // Institute for Urban Strategies. – URL: <https://mori-m-foundation.or.jp/english/ius2/gpci2/index.shtml>. Дата обращения: 10.12.2023 г.

34 GLOBAL POWER CITY Index 2019. // Institute for Urban Strategies. – URL: <https://mori-m-foundation.or.jp/english/ius2/gpci2/index.shtml>. Дата обращения: 10.12.2023 г.

35 3. WSP GLOBAL CITIES Index 2018 – URL: <https://www.wsp.com/en-ph/news/2018/wsp-global-cities-index-a-tale-of-our-cities>. Дата обращения: 10.12.2023 г.

36 CITY PROSPERITY Index 2022. // UN-Habitat. – URL: <https://data.unhabitat.org/pages/city-prosperity-index>. Дата обращения: 10.12.2023 г.

37 Статистика регионов в РК (город Астана). // Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/region/268012>. Дата обращения: 14.02.2023 г.

38 Положение акимата г. Астаны. // Официальный сайт Аппарата акима города Астана. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/astana?lang=ru>. Дата обращения: 14.03.2023 г.

39 Положение района «Сарыарқа» акимата г. Астаны. // Официальный сайт Аппарата акима района «Сарыарқа» города Астана. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/astana-saryarka/about?lang=ru>. Дата обращения: 14.03.2023 г.

40 Трехлетний бюджет Астаны составит свыше 1,65 трлн тенге. // Vlast.kz. – URL: <https://vlast.kz/novosti/53067-trehletnij-budzet-astany-sostavit-svyse-165-trln-tenge.html>. Дата обращения: 04.03.2023 г.

41 Об iKomek 109. // Официальный сайт акимата города Астаны. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/astana/press/article/details/99399?lang=ru>. Дата обращения: 04.03.2023 г.

42 Информация о Городском центре мониторинга и оперативного реагирования» акимата города Астана. // Официальный сайт ГКП на ПХВ «Городской центр мониторинга и оперативного реагирования» акимата города Астана. – URL: <https://www.ikomekastana.kz/ru/index.html>. Дата обращения: 19.04.2023 г.

43 André C., García C. Local public finances and municipal reform in Finland. – 2014.

44 Makkonen T. et al. Innovation and regional socio-economic development-evidence from the finish local administrative units //Bulletin of Geography. Socio-economic series. – 2011. – №. 15. – P. 27-42.

45 Jäske M. Participatory innovations and maxi-publics: The influence of participation possibilities on perceived legitimacy at the local level in Finland //European Journal of Political Research. – 2019. – Т. 58. – №. 2. – P. 603-630.

46 Moisio A., Loikkanen H. A., Oulasvirta L. Public services at the local level-The Finnish way. – 2010.

47 Henriksson L. Local state-society relations in Finland //Close ties in European local governance: Linking local state and society. – Cham: Springer International Publishing, 2020. – P. 117-131.

48 Vakkala H., Leinonen J. Current features and developments of local governance in Finland: The changing roles of citizens and municipalities //Open Government: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. – IGI Global, 2020. – P. 1849-1872.

49 Европейская Хартия Самоуправления. // Официальный сайт Совета Европы. – URL: <https://www.coe.int/ru/web/impact-convention-human-rights/european-charter-of-local-self-government#/>. Дата обращения: 12.05.2023 г.