

**Развитие предпринимательства
в сельской местности в Республике Беларусь**



БЕЛАЯ КНИГА

Минск, 2020

Авторы:
Евгений Зуев и Алес Сиваграков

Научно-практическое издание

Настоящая публикация подготовлена и издана в рамках проекта Международной технической помощи «Развитие сельских территорий в Республике Беларусь: Повышение роли сельского предпринимательства в РБ путем создания и запуска в Комарово сельского бизнес-инкубатора» при финансовой поддержке Европейского союза и Программы малых грантов Посольства США в Минске.



Содержание публикации является предметом ответственности авторов и ни в коей мере не отражает точку зрения Европейского союза.

Копирование материалов публикации для использования в информационных некоммерческих целях приветствуется. Ссылка на источник обязательна.

В издании использованы следующие сокращения:

1. ЕС – Европейский Союз
2. ИП – индивидуальный предприниматель
3. КРС – крупный рогатый скот
4. ЛПХ – личное подсобное хозяйство
5. МП21 – Местная повестка на XXI век (местная стратегия устойчивого развития)
6. МСП – малые и средние предприятия
7. МТП – международная техническая помощь
8. НГО (НКО) – негосударственная (некоммерческая) организация
9. ООН – Организация объединенных наций
10. ОУР – образование для устойчивого развития
11. ПК – производственный кооператив
12. ПРООН – Программа развития Организации Объединенных Наций
13. СМИ – средства массовой информации
14. СУР – стратегия устойчивого развития
15. ТС – товарищество собственников
16. УР – устойчивое развитие
17. ЦУР – цели устойчивого развития.
18. МОВ – местные органы власти.
19. МЧИ – местные частные инициативы.
20. БИКомарово – учебно-практическое учреждение по поддержке предпринимательства «БИКомарово»
21. Проект – проект Международной технической помощи «Развитие сельских территорий в Республике Беларусь: Повышение роли сельского предпринимательства в Республике Беларусь путем создания и запуска в Комарово сельского бизнес-инкубатора»
22. СМИ – средства массовой информации

Содержание

Введение	5
1. Глоссарий.....	7
2. От предприимчивости – к предпринимательству. Алгоритм движения к цели	10
2.1 Устойчивые модели предпринимательства в сельской местности.....	10
Республики Беларусь.....	10
2.2 Вхождение в бизнес. START & UP на региональных рынках в Беларуси	22
2.3 Алгоритм движения или 5 шагов к достижению целей	31
3. Тенденции развития предпринимательства	36
3.1 Бизнес в рамках концепции устойчивого развития	36
3.2 Бизнес и местное самоуправление	49
3.3 Потенциал территории – малому бизнесу.....	58
3.4 Перспективы кластерного взаимодействия сельских предпринимателей.....	72
3.5 Возможности креативного бизнеса	80
3.6 Социальные предприятия.....	102
4. Опыт инкубирования и поддержки предпринимательства.....	113
4.1 Поддержка предпринимательства. Анализ реализованной модели поддержки предпринимательства	113
4.2 Мы – инкубаторские. Опыт участников бизнес-инкубатора. Истории успеха и сложностей на пути	115
5. Выводы и рекомендации	117
6. Литература	125
7. Приложения: База данных начинающего (и не только) предпринимателя	128
7.1 Банк предпринимательских идей, перспективных ниш на рынке (без территориальных признаков, по видам деятельности)	128
7.2 Полезные ссылки на Интернет-ресурсы, контакты с заинтересованными потенциальными партнерами	128
7.3 Перечень услуг по поддержке начинающих предпринимателей в территориальном разрезе (в т.ч. по видам услуг поддержки, по субъектам, оказывающим услуги).....	128
7.4 Контактная информация государственных и местных структур, курирующих вопросы развития предпринимательства (ссылки на Интернет-ресурсы, телефоны приемных отделов экономики и др. по территориям).....	128
7.5 Другая полезная и контактная информация (по государственным органам сертификации, отчетности, налоговых инспекций, региональных отделений фондов труда и социальной защиты, банков и др. по территориям).....	128

Введение

Концепция «Белых книг» предполагает, как правило¹, отражение в сжатом виде (небольшой брошюры или книги) взглядов авторов (исследователей) на ситуацию, проблему, а также предложения по решению описанных проблем, направления перспективного развития изучаемого объекта.

В рамках настоящей «Белой книги» рассмотрен феномен сельского предпринимательства в Республике Беларусь. В частности и на примере **проекта «Развитие сельских территорий в Республике Беларусь: Повышение роли сельского предпринимательства в РБ путем создания и запуска в Комарово сельского бизнес-инкубатора»**, реализованного МОО «Экопартнерство», ОО «Женщины за возрождение Нарочанского края» при финансовой поддержке Европейского союза, Правительства США на территории Северо-западного региона Беларуси (Мядельского, Сморгонского, Поставского и Островецкого районов).

Методологической основой анализа являются современные методы социологических и экономических исследований. Сбор информации в первую очередь осуществлялся методом Life lab / Living lab. Для анализа данных использовался метод качественного (интерпретативного) анализа. В нем объединены несколько конкретных методов сбора и анализа информации и их интерпретации. Контент-анализ, или изучение имеющихся разработок и различных источников информации (см. список литературы), дополнен результатами исследования, проведенного в рамках Проекта, а также данными, полученными при обсуждении темы во время мероприятий Проекта (конференций, семинаров, круглых столов, дискуссий). Социальный и профессиональный опыт авторов, результаты многолетнего включенного наблюдения объекта исследования (развития предпринимательства в сельской местности) и поведенческих особенностей его участников позволили обеспечить целостность видения картины социальных практик, сложившихся в данной области. Важным элементом анализа были также экспертные интервью с представителями целевых групп (представителями местных органов власти (МОВ), местных частных инициатив (МЧИ), бизнес-инкубатора в Комарово (БИКомарово)), SWOT-анализ, микроанализ, а также консультации с ведущими белорусскими социологами, экономистами и другими специалистами по тематике Проекта.

Согласно многим проведенным исследованиям, зафиксировано значительное количество проблем, в настоящее время препятствующих успешному развитию предпринимательства на селе². Одновременно выявлена значительная дифференциация в уровне развитии субъектов хозяйствования в различных локальных социально-экономических единицах (территориях), что свидетельствует о наличии потенциала местных возможностей поддержки бизнеса.

¹ **Белая книга** (англ. *white paper*) — официальное сообщение в письменном виде, обычно этот термин применяется в США, Великобритании, Ирландии и других англоговорящих странах. Это может быть:

- государственное сообщение, поясняющее политику;
- справочный документ для корпоративных клиентов;
- официальная документация, содержащая описание решения;
- мини-книга, гибрид брошюры и большой статьи (вайт пейпер, инструмент контент-маркетинга);
- документация, описывающая новый технологический процесс или алгоритм^{[2][3]}.

Такие документы могут быть использованы для принятия решений.

(https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0)

² Смотри, например: Сиваграков А.В. Сельские сообщества: потенциал саморазвития. — Минск, «Новая Евразия», 2017. 95 с.

Авторы сделали акценты на нескольких аспектах проблемы сельского предпринимательства – от вопросов подготовки (обучения) предпринимателя и вхождения их в бизнес до учета влияния концепции устойчивого развития на формирование поведения предпринимателей и среды, в рамках которой они функционируют. В силу специфики белорусской модели государственного устройства уделено внимание вопросам развития местного самоуправления и развития общественных структур, где, по мнению авторов, коренятся существенные резервы поддержки предпринимательской активности. Описаны вопросы раскрытия потенциала территорий для развития предпринимательства, возможностей развития креативного бизнеса, социальных предприятий и др. на селе. Приведена информация о конкретных перспективных моделях, видах бизнеса в сельской местности, успешные бизнес-кейсы. На основе собранной и проанализированной информации о ходе реализации идеи проекта на территории Северо-западного региона Беларуси (Мядельского, Сморгонского, Поставского и Островецкого районов) разработаны рекомендации по применению опыта подготовки и поддержки начинающих предпринимателей в сельских территориях Республики Беларусь, преодолению имеющихся препятствий для развития предпринимательства.

1. Глоссарий

Гражданское общество (*англ.* civil society) – совокупность негосударственных общественных образований, объединяющих граждан на основе свободного волеизъявления и выражающих их интересы и желания. К организациям гражданского общества относятся, в частности: общественные организации и ассоциации, партии и религиозные объединения, фонды, клубы, инициативы и другие формы общественной самоорганизации. Эту сферу общества называют иногда «третьим сектором», наряду с двумя другими секторами – государством и бизнесом.

Индикатор – доступная для наблюдения и измерения характеристика изучаемого объекта, позволяющая судить о его состоянии в настоящее время или в прошлом и, возможно, прогнозировать его изменения.

Инклюзия (социальная) – действие (принцип) по включению кого-либо в состав группы, список, процесс. В том числе, часто речь идет о людях с инвалидностью, однако не ограничивается ими, распространяясь также на людей разного возраста, пола, национальности, расы, социального положения, образования и т.п. Применительно к теме пособия, речь идет о вовлечении различных групп населения и отдельных людей в работу по устойчивому развитию территорий.

Институционализация – правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений. Когда мы говорим об институциональной основе каких-либо действий или программ, то, как правило, имеем в виду элементы законодательства (нормативные акты) и организации (формальные и неформальные).

Кластер (*англ.* – гроздь, куст, созвездие) – сосредоточение в географическом регионе взаимосвязанных предприятий и учреждений в пределах отдельной отрасли. Важный технологический параметр кластера – наличие партнерской группы или сети секторов экономики, предприятий, учреждений, организаций, собственников, связанных между собой отношениями купли-продажи, услугами, имеющих общую инфраструктуру, клиентов, заказчиков, кадры, взаимодействие которых увеличивает конкурентное преимущество участников кластера.

Концепция (*лат.* conceptio – система, совокупность, сумма):

1. система взглядов, то или иное понимание явлений действительности;
2. единый, определяющий замысел, краткое изложение, ведущая мысль какого-нибудь произведения, научного труда;
3. «крупный» план, содержащий основные мероприятия и сроки их выполнения для достижения какой-либо цели, являющейся основой для детального планирования.

Лоббирование; лоббизм (*англ.* lobbying) – намеренное установление связей с должностным лицом или служащим любого исполнительного ведомства от имени другой стороны и последующее давление на него с намерением повлиять на принятие выгодных официальных решений.

Локальная территория (*англ.* local – местный):

1. территория в рамках муниципального образования, ограниченная с учетом исторически сложившихся отношений и/либо имеющая естественные или природные границы – двор, улица, микрорайон, поселок;
2. территория компактного проживания однородного населения (общины).

Локальный – сосредоточенный в одном месте, присущий одному месту.

Местная повестка-21; Местная повестка (дня) на XXI век; Локальная повестка-21; Местная (локальная) стратегия устойчивого развития (*англ.* Local Agenda 21) – процесс, в котором местные власти работают в тесном сотрудничестве со всеми секторами и слоями местного общества, создавая и развивая планы действий по достижению устойчивого развития на местном уровне. Идея Местных повесток была предложена в качестве инструмента достижения устойчивого развития на Конференции по окружающей среде и развитию в 1992 году в Рио-де-Жанейро. Местные повестки широко распространены во многих странах мира и являются эффективным инструментом устойчивого развития местных сообществ. Важно различать термины «Местная повестка-21» и «Повестка-21» (см. ниже).

Местное самоуправление – законодательно закреплённая деятельность населения по решению непосредственно или через органы местного самоуправления вопросов местного значения, исходя из интересов населения, его исторических и иных местных традиций.

Местное сообщество; коммуна; община (*англ.* local community) – территориальный коллектив, население, постоянно проживающее на локальной территории, объединённое общими интересами и воспринимающее себя как единое целое. Важной (но не обязательной) характеристикой местного сообщества является самоорганизация граждан по месту их жительства, наличие общих органов управления и/или самоуправления, а также законодательно закреплённых границ и административного статуса территории.

Неправительственная (негосударственная) организация (НПО/НГО); общественная организация – некоммерческая организация, созданная без участия государства, основной сферой деятельности которой является общественно-полезная деятельность. НПО состоит из людей, разделяющих общие интересы, идеологии, культурные пристрастия вне формальных государственных органов.

Партисипация – действия (принцип), которые обеспечивают участие, вовлечённость граждан и их групп в какие-либо процессы (часто – в программы, проекты, мероприятия). Работа по развитию жилищных организаций с ориентиром на партисипацию подразумевает расширение круга вовлечённых в неё людей за пределы лишь администрации и/или экспертов, которые разрабатывают текст стратегии. Важно обеспечить именно участие, а не только информирование сообщества о проводимой работе, либо формальное обсуждение на собрании.

Партнёрство (*англ.* partnership) – система равноправных взаимоотношений организаций и лиц для достижения общей цели. Взаимодействие и координация участников в рамках партнёрства, объединение усилий и ресурсов позволяют повысить их эффективность, получив синергетический эффект.

Повестка-21, Повестка на XXI век (*англ.* Agenda 21) – документ, принятый на Конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 году представителями 179 стран. Повестка-21 – основополагающее международное соглашение по проблемам сбалансированного и комплексного подхода к вопросам окружающей среды и развития. Устойчивое развитие является центральной идеей Повестки-21.

Регион (*лат.* regio – область) – область, район, территория, часть страны, области, района, отличающаяся совокупностью сложившихся природно-географических, социально-экономических и других характеристик; в международной терминологии – территория, объединяющая несколько стран (например, регион Балтийского моря).

СВОТ-анализ (*англ.* SWOT-analysis) – метод анализа, реализуемый, как правило, в форме групповой работы. Аббревиатура SWOT обязана своим происхождением четырём англоязычным словам: strength (сила), weakness (слабость), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Именно эти характеристики анализируемого объекта или явления фиксируются и оцениваются в процессе SWOT-анализа.

Стратегия (греч. *strategia* = *stratos* (войско) + *ago* (веду)) – наиболее общий план действий, как правило – долгосрочный, основанный на далеко идущих прогнозах; выбор ключевых направлений развития, интегрирующий главные цели, политику и действия в согласованное целое.

Субсидиарность (от лат. *subsidiarius* – вспомогательный) – организационный и правовой принцип, согласно которому задачи должны решаться на самом низком, малом или удаленном от центра уровне, на котором их решение возможно и эффективно. То есть, государство должно проявлять инициативу и брать на себя задачи (предлагать свои услуги и ресурсы) только в тех вопросах, где возможностей независимых частных лиц и их организаций (включая местное самоуправление) оказывается недостаточно. В случае если задача может быть решена на местном уровне так же эффективно как на национальном уровне, следует предпочесть местный уровень.

Устойчивое развитие (УР) (англ. *sustainable development*) – это такое развитие, при котором удовлетворение нужд нынешнего поколения происходит без ущемления возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности. Данное определение, используемое ООН, является в настоящее время наиболее широко применяемым. Вместе с тем имеется большое число других трактовок данного понятия. Так, в формулировке Всемирного банка, устойчивое развитие – это управление совокупным капиталом общества в интересах сохранения и приумножения человеческих возможностей. Часто определения УР базируются на фиксации необходимости гармоничного развития производства (экономики), человека (социальной сферы) и окружающей природной среды. В ряде определений акцент делается на неперевышение предельно допустимых уровней антропогенного воздействия на экосистемы.

Цели устойчивого развития (ЦУР) – набор из 17 глобальных целей и 169 соответствующих задач под общим названием «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», принятый ООН в 2015 г. в качестве плана действий для процветания людей и планеты в целом.

2. От предприимчивости – к предпринимательству. Алгоритм движения к цели

2.1 Устойчивые модели предпринимательства в сельской местности

Республики Беларусь

«Кто не рискует, тот не пьет шампанского!»

Ключевой целью проекта «Развитие сельских территорий в Республике Беларусь: Повышение роли сельского предпринимательства в РБ путем создания и запуска в Комарово сельского бизнес-инкубатора» является - **устойчивое развитие северо-западного региона Беларуси на основе местного сельского предпринимательства.**

На территории 4-х районов Беларуси (Мядельского, Сморгонского, Поставского и Островецкого районов) в ходе реализации Проекта отработывалась модель стимулирования и развития предпринимательских инициатив в сельских территориях.

Проект дал возможность на четырех территориях Беларуси получить уникальный опыт: отработать методику стимулирования местного населения к предпринимательской деятельности, увидеть возможности и ограничения, возникающие при взаимодействии начинающих предпринимателей с местными органами власти (МОВ), отработать опыт обучения предпринимательству на базе бизнес-инкубатора и на практике отработать модель материально-технической поддержки начинающих предпринимателей. Комплексно реализация Проекта позволила увидеть возможности для развития местного предпринимательства на основе активной деятельности структуры поддержки предпринимательства (бизнес-инкубатора в Комарово), и влияния активной или пассивной роли МОВ.

Проект стал дополнительной платформой для диалога между МОВ и начинающими предпринимателями (МЧИ). Дал возможность МОВ примерить модель подготовки и создания предпринимательских МЧИ для дальнейшего развития предпринимательства как инструмента для устойчивого развития территории.

Сегодня устойчивые модели предпринимательской деятельности, инициированной местными жителями в регионах (малых городах и сельской местности) Беларуси, можно условно разделить на следующие:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. «Help yourself» или «спасение утопающих дело рук самих утопающих»2. «Одна голова хорошо, а несколько лучше»3. «Местные-известные»4. «Мечты сбываются и не сбываются...» |
|---|

1. Модель «Help yourself» или «спасение утопающих дело рук самих утопающих»

Предприниматель понимает, что все возникающие вопросы должен решать он и только он. Помощь он может ждать только от своей семьи или близких друзей.

В таких условиях устойчивость предпринимательского проекта практически целиком зависит от мотивации и талантов «отца-основателя».

Взаимодействие между предпринимателем и МОВ происходит по запросу с той или иной стороны. С обеих сторон слышится: «Главное не мешать!».

2. Модель «Одна голова хорошо, а несколько лучше»

Несколько предпринимателей объединяют свои усилия в реализации бизнес идеи. К такой модели можно отнести бизнес, реализуемый партнерами и как вариант – семейный бизнес, когда близкие не просто помогают инициатору бизнеса, а работают на семейном предприятии как на основной работе.

Системно между партнерами существует распределение ролей и зон ответственности. Партнеры поддерживают друг друга в решении сложных задач и работают над развитием общего дела.

Взаимодействие между предпринимателем и МОВ происходит, как и в предыдущей модели.

Устойчивость бизнеса зависит не только от мотивации и талантов партнеров, но и от способности партнеров договариваться и поддерживать эффективные деловые отношения.

3. Модель «Местные-известные»

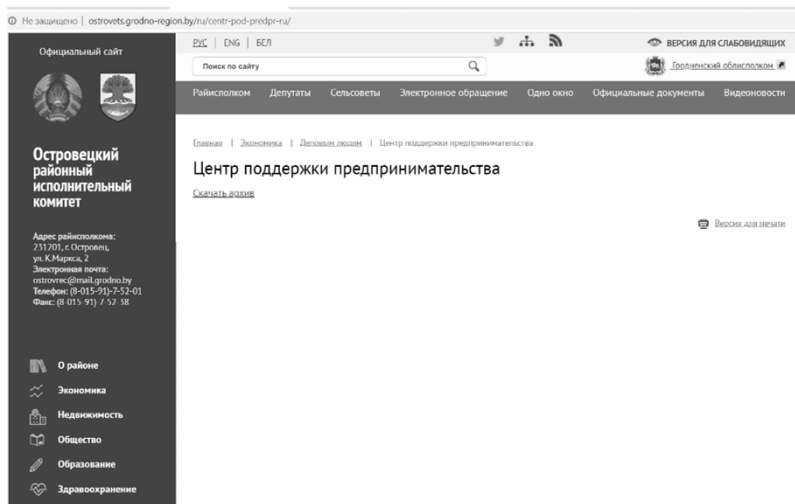
Первые две модели описывают существование подавляющего большинства частных предпринимательских проектов по созданию малого бизнеса не только на территории Мядельского, Сморгонского, Поставского и Островецкого районов, но и характерны в целом для Беларуси. Устойчивость предпринимательства на всех этапах – дело рук самих предпринимателей. В критически важные моменты для бизнеса (*начальный период работы, периоды расширения или изменения направлений деятельности, внутренняя реструктуризация, кардинальные изменения ситуации на рынках, связанное с изменением законодательства, ограничениями в импорте/экспорте, курсом валюты и т.д.*) практическая помощь от МОВ, местных структур поддержки предпринимательства минимальна.

Сформированное отношение к МОВ как контролирующим и «наказывающим» мешает местному населению активно инициировать взаимодействие для получения практической помощи. С другой стороны, некоторые специалисты МОВ по-прежнему воспринимают запросы от предпринимателей как перекалывание «с больной головы на здоровую» или нежелание самим разбираться, например, в законодательстве РБ. Но надо понимать, что малый бизнес не имеет возможности содержать высококвалифицированных юристов, а иногда и бухгалтеров, минимизируя затраты для устойчивости; сами предприниматели часто работают как «жнец, швец и на дуде игрец». А начинающие предприниматели в силу отсутствия профильного образования и опыта просто «не знают, чего они не знают». Активная помощь со стороны местной структуры поддержки предпринимательства в такой ситуации критически важна.

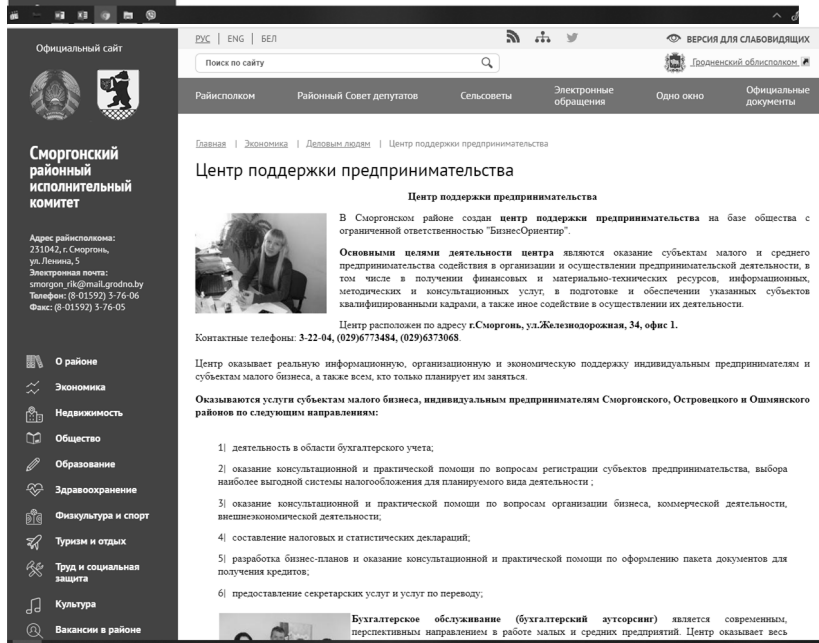
На момент начала реализации Проекта в 3-х из 4-х районов есть структуры, работающие в рамках системы поддержки предпринимательства. В декабре 2019 г. в Мядельском районе статус бизнес-инкубатора получило УПУПП «БИКомарово». В Поставском районе нет региональной структуры поддержки. Возможно, нет необходимости создавать в каждом районе структуру поддержки, но МОВ должны понимать, какая структура и чем может помогать начинающим и действующим предпринимателям и транслировать эту информацию на своей территории.

На момент подготовки и издания данного материала на территории реализации Проекта была следующая ситуация (*информация взята с сайтов районных исполнительных комитетов*):

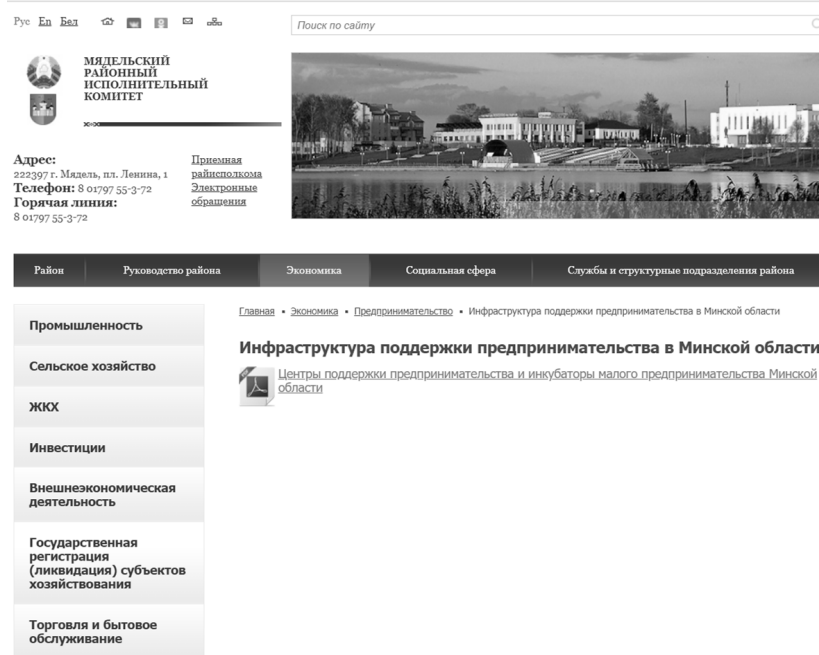
Островецкий район –
зарегистрирован один центр
поддержки
предпринимательства на базе
ПТЧУП «ЭТА-КОМ»



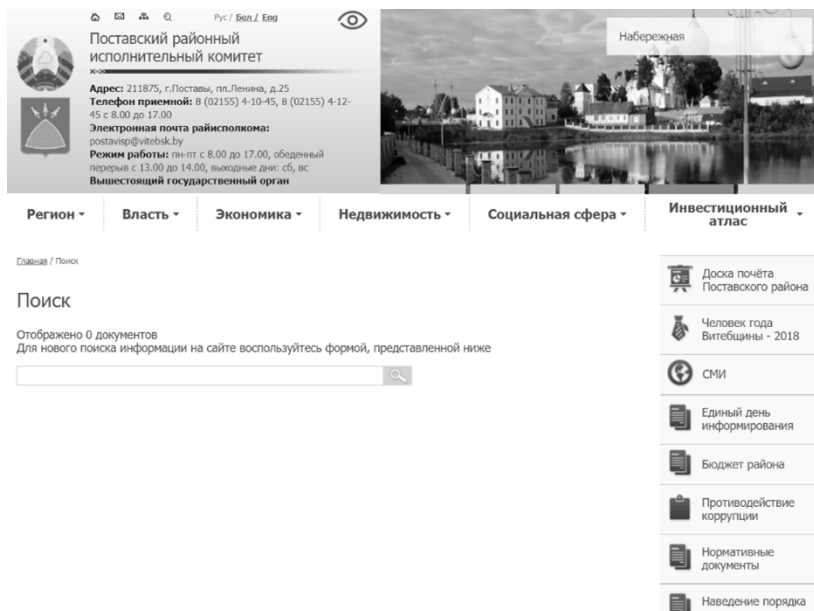
Сморгонский район –
создан один центр поддержки
предпринимательства на базе
общества с ограниченной
ответственностью
«БизнесОриентир»



Мядельский район –
ОДО Центр развития сельского
предпринимательства
«Комарово»,
с декабря 2019 года Учебно-
практическое учреждение по
поддержке
предпринимательства
«БИКомарово» получило статус
бизнес-инкубатора



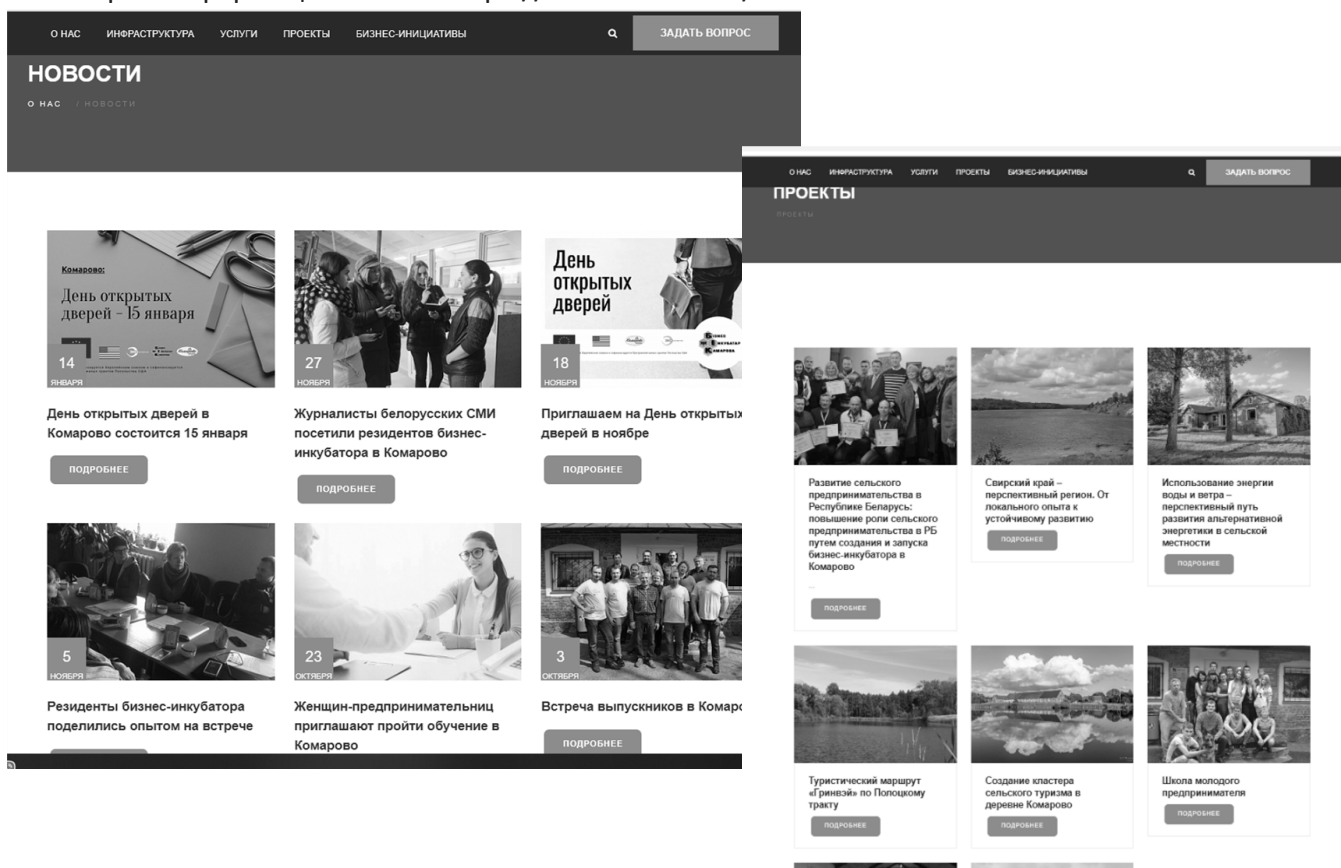
Поставский район –
нет субъектов инфраструктуры
поддержки
предпринимательства

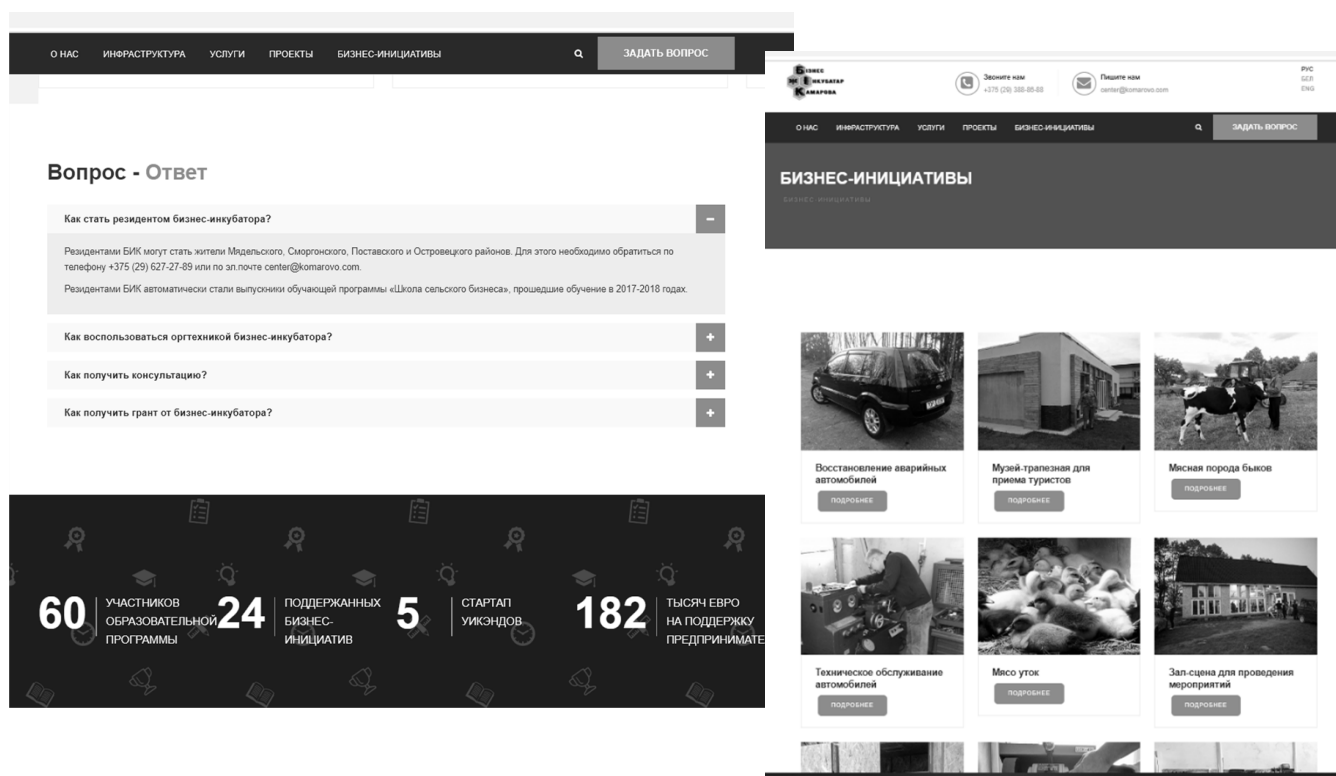


Реализация Проекта показала, что устойчивость предпринимательства особенно в малых городах и сельской местности Беларуси во многом может быть усилена более активной работой субъектов поддержки предпринимательства.

Положительным примером такой активной работы на местном уровне может служить первый бизнес-инкубатор в сельской местности Беларуси, зарегистрированный в 2019 году и ставший продолжением центра развития сельского предпринимательства – ОДО «Центр развития сельского предпринимательства «Комарово», который с 2003 года активно работает, реализуя практическую поддержку малого предпринимательства в регионе.

Некоторая информация с сайта <https://komarovo.com/>:





«...структура поддержки малого бизнеса – это единственный путь, который будет способствовать развитию экономики сельских регионов»

Эдуард Войтехович, директор бизнес-инкубатора в д. Комарово

Региональные центры поддержки предпринимательства и/или бизнес-инкубаторы могут в значительной степени снизить для начинающих предпринимателей риски развития их бизнес идеи и повысить устойчивость предпринимательской деятельности за счет:

1. Повышения уровня компетенций начинающих предпринимателей, осуществляя обучение, организовывая обучающие поездки по обмену опытом, делая акцент на практические знания.
2. Осуществления помощи в поиске и привлечении инвестиций, субсидий и/или технологической помощи (предоставляя оборудование и/или технологии).
3. Консультирования предпринимателей по вопросам развития бизнеса (прежде всего в области организации продаж, поиска деловых партнеров, производства товаров или услуг и т.д.).
4. Предоставления услуг по выполнению некоторых функций (секретарские, бухгалтерские услуги, юридическая поддержка и т.д.), на льготных условиях, снижая операционные издержки начинающих предпринимателей и т.д.

Для реализации широкой, а лучше комплексной поддержки местных предпринимателей сами региональные структуры поддержки предпринимателей должны быть устойчивы как бизнес и иметь возможность наращивать свой уровень компетенций и/или иметь возможность привлекать национальных или международных экспертов, наращивать инфраструктурный потенциал для технической поддержки начинающих предпринимателей.

В значительной степени устойчивость самого бизнес-инкубатора в Комарово позволила продемонстрировать, как вхождение активной структуры поддержки малого бизнеса в модель развития и обеспечения устойчивости местного предпринимательства дает практические результаты.

В том числе на примере бизнес-инкубатора в Комарово, мы видим, что региональные структуры поддержки предпринимательства могут действовать для обеспечения своей собственной устойчивости наряду с выполнением задач по развитию предпринимательства на своей территории следующим образом:

- 1. Диверсифицировать свою деятельность для создания большей финансовой устойчивости**
- 2. Работать по привлечению импакт (impact) инвестиций**
- 3. Реализовывать партнерство с аналогичными структурами**

1. Диверсифицировать свою деятельность для создания большей финансовой устойчивости
«Сапожник», который берется поддерживать других, должен быть «в сапогах». Т.е. структура поддержки должна иметь направление деятельности, которое генерировало бы достаточный не только для существования структуры доход, но и создавало бы возможность реинвестировать часть дохода в расширение услуг для начинающих предпринимателей. Очевидно, что снижение стоимости или вообще безвозмездное предоставление услуг будет стимулировать предпринимательские инициативы местных жителей.

Кроме того, можно взаимоувязывать предоставляемые услуги (предоставлять «пакетные» услуги), стимулируя рост спроса на платные услуги и/или обращения за услугами, ориентированными на повышение качества бизнеса.

Например, предоставление «пакетных» услуг:

Местные жители, прошедшие обучение по предпринимательству и/или получившие на платной основе консультации по подготовке бизнес-плана, в случае начала предпринимательской деятельности получают в течение первого года (6 мес.) безвозмездно услуги бухгалтерского обслуживания

Например, предоставление «пакетных» услуг:

Действующие предприниматели, получающие платные услуги по бухгалтерскому сопровождению, безвозмездно или со льготами могут воспользоваться юридической консультацией



«Сапожник», который берётся поддерживать других, должен быть «в сапогах»

2. Работать по привлечению импакт (impact) инвестиций

Работа с проектами международной технической помощи или с проектами гуманитарной помощи.

Например:

Прекрасной иллюстрацией такой деятельности является работа бизнес-инкубатора в Комарово по разработке идеи, привлечению средств и реализации проекта «Развитие сельских территорий в Республике Беларусь: Повышение роли сельского

предпринимательства в Республике Беларусь путем создания и запуска в Комарово сельского бизнес-инкубатора».

Привлечение средств для создания и реализации обучающих программ, конкурсов предпринимательских инициатив, поддержка начинающих предпринимателей оборудованием или финансовыми средствами для реализации бизнес идей – лишь некоторые мероприятия, возможные в рамках таких проектов.

При этом предоставление начинающим предпринимателям оборудования может быть, как на безвозмездной основе, так и на условиях льготной аренды, с одной стороны стимулируя ответственное, предприимчивое использование полученного начинающими бизнесменами оборудования, а с другой усиливая устойчивость самого центра поддержки или инкубатора.

3. Реализовывать партнерство с аналогичными структурами (другими центрами поддержки, инкубаторами и т.д.)

Сегодня крайне редко используется взаимодополнение услуг одной структуры поддержки предпринимательства услугами другой аналогичной структуры.

Например:

Структура поддержки предпринимательства, оказывающая юридические консультации, может их оказывать не только на своей территории, но и на смежных, согласовав и организовав с партнерами совместную деятельность.

Необходимо не только опираться на свои сильные стороны, экспертные возможности, но и активно привлекать к сотрудничеству партнеров из других территорий.

Например:

Бизнес-инкубатор в Комарово привлекает экспертов для проведения специализированных мастер-классов на принципах партнерских отношений.

Также крайне слабо используются online-возможности для консультаций, обучения, взаимодействия с клиентами для оказания других услуг, хотя во многом именно они могут сократить издержки и затраты времени, повысить эффективность услуг и устойчивость, не говоря уже о возможности привлечения высококвалифицированных национальных или даже международных экспертов, или специалистов, обладающих уникальными компетенциями для работы с предпринимателями своего региона.

Например:

При наличии высокоскоростного интернета и оборудования, обеспечивающего видеосвязь, некоторые услуги можно оказывать дистанционно, устраняя необходимость привлекаемым экспертам тратить время, а структуре поддержки предпринимательства – деньги на логистику эксперта. Для повышения качества услуг можно использовать смешанный формат консультаций, когда несколько встреч проходят очно, а несколько дистанционно.

На примере деятельности бизнес-инкубатора в Комарово как в рамках Проекта, так и за его пределами, мы видим, как активная работа бизнес-инкубатора стимулирует местных жителей к предпринимательской деятельности.



около 91% МЧИ считают, что активная работа и возможности, предоставленные бизнес-инкубатором в Комарово, «подтолкнули» их к началу предпринимательской деятельности

Еще одним аспектом устойчивого развития предпринимательства в регионах является информированность населения о возможной поддержке их предпринимательских инициатив. Показательным является, что 95% начинающих предпринимателей, стартовавших МЧИ в рамках Проекта до участия в Школе Сельского Бизнеса, также реализованной в рамках Проекта, ничего не слышали о деятельности центров поддержки или инкубаторов в своих регионах и вообще о существовании инфраструктуры поддержки предпринимательства. Отметим, что эта ситуация, характерна не только для 4-х районов Проекта, но и в целом для регионов Беларуси.



около 95% МЧИ... ничего не слышали о деятельности центров поддержки или инкубаторов в своих регионах

Усиление информационной активности для создания спроса и расширение качества и перечня оказываемых услуг региональными структурами поддержки предпринимательства позволят повысить устойчивость малого бизнеса в регионах.

4. Модель «Мечты сбываются и не сбываются...»

Еще одним вариантом обеспечения устойчивого развития предпринимательства в регионах является активное развитие местными органами власти микроклимата **поддержки и развития предпринимательства в районе.**

Именно местные органы власти могут стать «драйвером» создания условий для роста предпринимательских инициатив и устойчивости регионального бизнеса.

Для развития предпринимательства в регионах, малых населенных пунктах, сельской местности, характеризующихся малыми объемами рынка, относительно меньшими доходами населения (по сравнению с областными центрами), оттоком трудоспособного населения, позиция МОВ «не мешать» не даст должных результатов. Необходима активная позиция МОВ.

В рамках реализации Проекта выявлены некоторые направления усиления работы МОВ по развитию предпринимательства в регионах:

- 1. Системно и последовательно ориентировать местные контролирующие органы во взаимодействие с предпринимателями: не только «контролировать», но «помогать действовать по закону»**
- 2. Популяризировать предпринимательство и распространять полезную для предпринимателей информацию через средства массовой информации (СМИ), рекламно-информационные носители, др.**
- 3. Поддерживать и стимулировать целевое развитие районной структуры поддержки предпринимательства**

1. Системно и последовательно ориентировать местные контролирующие органы (налоговая инспекция, ФСЗН, органы МЧС и т.д.) во взаимодействии с предпринимателями: не только «контролировать», но «помогать действовать по закону»

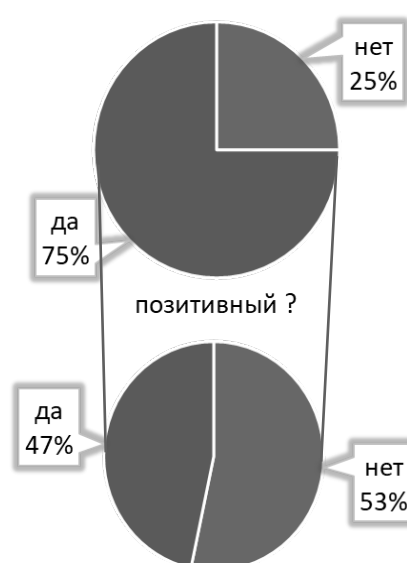
По-прежнему у значительной части местных жителей в регионах бытует мнение, что заниматься предпринимательством – рискованная деятельность не только с точки зрения достижения коммерческого успеха, но и последствий в связи с непреднамеренным нарушением законодательства или требований контролирующих органов (нет единого места, где начинающему предпринимателю можно получить весь список и правила заполнения различных документов от «А до Я»).

Показательным является опыт взаимодействия МЧИ с местными органами власти (МОВ) до участия в Проекте:

75% участников имели опыт решения каких-либо вопросов с МОВ до Проекта, при этом у более половины из них (т.е. около **40%** от общего числа МЧИ) **опыт был негативным**

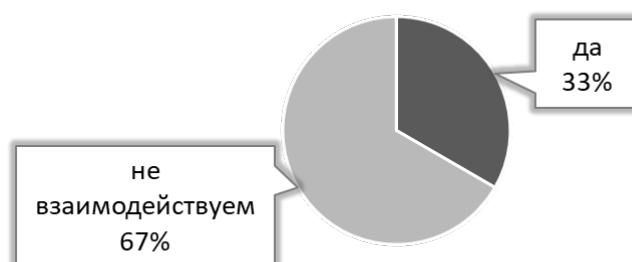
25% организаторов МЧИ не имели опыта взаимодействия с МОВ до Проекта

опыт взаимодействия с МОВ



В ходе реализации бизнес-планов получают поддержку от МОВ **около 1/3 МЧИ**, остальные не взаимодействуют

поддержка МОВ



... не «контролировать», а помогать действовать по закону

При этом на момент издания данного материала во всех районах Проекта (кроме Поставского) налоговая инспекция, районный отдел по чрезвычайным ситуациям, районные инспекции Госэнергонадзора, отделы труда и занятости и др. распространяют в сети интернет, на сайтах исполкомов информацию о графиках личного приема граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, представителей юридических лиц, графиках проведения «прямых телефонных линий», «горячих линий» по вопросам справочно-консультационного характера и

т.д. На сайте Поставского исполкома на данный момент представлена информация о работе только налоговой инспекции. (подробнее см. базу данных в документе excel: Приложения для Белой книги (лист 7.5).xlsx)

Таким образом, у предпринимателей в регионах Проекта есть простая возможность найти информацию о том, когда и где можно получить консультацию по интересующим вопросам от государственных органов.

Тем не менее, в ходе опросов МЧИ и других предпринимателей, работающих в регионах Проекта, по-прежнему на вопрос: *«Что еще необходимо улучшить для развития предпринимательства в вашем регионе»* наиболее частые ответы – *«практическая поддержка со стороны МОВ»* и *«информированность о возможностях поддержки предпринимателей и законодательстве»*. Начинаящие предприниматели сетуют, что зачатую на консультациях получают такой ответ: *«читайте законодательные акты в интернете»*.

Возможным способом развития/ улучшения ситуации могло бы быть:

1. Организация тематических справочных материалов, собранных по видам предпринимательской деятельности.

Например:

Папка начинающего предпринимателя «Розничный продуктовый магазин», в которую шаг за шагом вошло бы всё, что должен сделать начинающий предприниматель, чтобы открыть продуктовый магазин. Все документы и образцы заполнения, которые необходимо заполнить, разрешения, которые требуется получить. Человек, который никогда не занимался розничной торговлей и/или предпринимательской деятельностью, должен, взяв эту папку и выполнив всё, что там указано, завершить на 100% оформление бизнеса.

2. Организация и проведение тематических по видам предпринимательской деятельности семинаров по требованиям законодательства и т.д.
3. Размещение консультационных материалов на системной основе в печатных и электронных СМИ.

2. Популяризировать предпринимательство и распространять практически полезную информацию для предпринимателей через средства массовой информации (СМИ) рекламно-информационные носители, др.

На момент подготовки и публикации данного материала, из всех местных СМИ в 4-х районах Проекта нет ни одной газеты, где на постоянной основе велась бы рубрика для предпринимателей. Лишь в газете «Астравецкая праўда» есть проект «ЭКОНОМiKa (<http://www.ostrovets.by/news/zhizn/ekonomika1/>)», где наряду со статьями по финансовым вопросам можно увидеть интервью местных предпринимателей и умельцев/ремесленников, которые хотят перевести свое увлечение в приносящее доход дело. В остальных СМИ районов информация размещается не системно, от случая к случаю.

Информационная кампания для популяризации предпринимательства может включать в себя публикации о возможностях местной структуры поддержки предпринимателей, учебные материалы, адаптированные к предпринимательству в малых населенных пунктах и сельской местности Беларуси, «истории успеха», материалы в формате «вопрос-ответ», опыт малого предпринимательства в других регионах Беларуси, международный опыт предпринимателей в регионах, информация об аукционах, информацию о проводимых в районе (области,

республике) мероприятиях, интересных для малого бизнеса, и др. Конечно, в рубрике может и должна размещаться информация от контролирующих органов (налоговая инспекция, ФСЗН, МЧС и т.д.) о практике применения действующего законодательства, планируемых изменениях. Объяснение специалистами, что значит то или иное распоряжение, Указ, Декрет на простом, понятном языке, сделает не только понятным для предпринимателей требования законодательства, но и будет формировать позитивный имидж МОВ.

Необходимого материала предостаточно, но что более важно – доступность информации. Интересная, простая и понятная форма подачи сведений о предпринимательстве для местных жителей поможет росту интереса к предпринимательской деятельности и будет стимулировать развитие местного бизнеса. МОВ должны быть инициаторами, заказчиками такой работы у СМИ и других региональных распространителей информации.

Собственно, в соответствии с законом Республики Беларусь «О государственной поддержке малого предпринимательства в Республике Беларусь» (Статья 15. Поддержка субъектов малого предпринимательства в информационной сфере) ... **«центральные органы управления, местные исполнительные и распорядительные органы разрабатывают и осуществляют меры по созданию соответствующей информационной инфраструктуры для получения и обмена между субъектами малого предпринимательства, действующими в приоритетных направлениях, экономической, правовой, производственно-технологической и иной информацией, необходимой для их эффективного развития».**

3. Поддерживать и стимулировать целевое развитие районной структуры поддержки предпринимательства

Как уже указано выше, на момент начала реализации Проекта в 3-х из 4-х районов действуют структуры, работающие в рамках системы поддержки предпринимательства. Кроме того, в Мядельском районе в декабре 2019 г. статус бизнес-инкубатора получило УПУПП «БИКомарово». В Поставском районе нет региональной структуры поддержки.

Региональная структура поддержки предпринимательства – инструмент для оказания практической помощи не только думающим о самозанятости или начинающим предпринимателям, но и для уже действующих региональных предпринимателей. Услуги структуры поддержки предпринимательства должны быть ориентированы на специфику региона, учитывать стратегию развития территории. МОВ могут и, как нам кажется, должны вовлекать структуру поддержки в разработку стратегии экономического развития территории, в работу советов поддержки предпринимательства; вовлекать местную структуру поддержки предпринимательства в информационную кампанию по стимулированию предпринимательства, организовывать сотрудничество на некоммерческой основе с местными СМИ для публикации информации от местной структуры поддержки предпринимательства. Есть примеры, когда размещение информации в местных СМИ о бесплатных консультациях для начинающих предпринимателей предлагается на платной основе.

Пустующие или не эффективно используемые помещения можно было бы передавать субъектам поддержки предпринимательства на льготных условиях под целевые обязательства и с ответственностью за содействие и создание/регистрацию новых предпринимательских структур, создание новых рабочих мест и т.д. Но сегодня помещения зачастую предлагается выкупать на аукционах. Вопросы выделения помещения решаются долго, иногда несколько лет.

С одной стороны, МОВ оказывают поддержку местным ЦПП/бизнес-инкубаторам, организовывая бесплатное распространение информации о их деятельности, предоставляют на

льготных условиях или безвозмездно помещения, необходимую информацию; с другой стороны, региональная структура поддержки предпринимательства участвует в информационной кампании, готовя и предоставляя информацию для стимулирования предпринимательской активности или развития малых предприятий, участвует в разработке стратегий экономического развития, проводит обучающие мероприятия, привлекает импакт и коммерческие инвестиции, развивает свои услуги по качеству и/или количеству, но самое главное – отвечает за создание новых рабочих мест, новых предпринимательских инициатив. В итоге МОВ и структура поддержки предпринимательства работают в связке по формуле «1+1=3».



... местные органы власти могут стать «драйвером» создания условий для роста предпринимательских инициатив и устойчивости регионального бизнеса

2.2 Вхождение в бизнес. START & UP на региональных рынках в Беларуси

«Предпринимателями не рождаются, предпринимателями становятся»

Чем заняться? Могу ли я быть предпринимателем? Как стать предпринимателем? Что делать, чтобы мой бизнес был успешным?.. - вопросы, которыми задаётся каждый человек, думающий о своем деле.

Этот и следующий раздел данной Книги мы адресуем в том числе начинающим предпринимателям, в качестве подсказки в работе над значимыми вопросами и этапами формирования устойчивого бизнес-проекта.

На примере **проекта «Развитие сельских территорий в Республике Беларусь: Повышение роли сельского предпринимательства в РБ путем создания и запуска в Комарово сельского бизнес-инкубатора»**, можно оценить результативность и заинтересованность местного населения в получении знаний по предпринимательству с целью дальнейшего бизнес-планирования и начала своей предпринимательской деятельности.

1. Привлечение местных жителей в Школу Сельского Бизнеса	140 — подано заявок на обучение
2. Отбор участников обучения	63 — человека поступило на курсе
3. Обучение и консультирование по написанию бизнес-планов	42 — написано бизнес-планов
4. Проведение конкурса МЧИ / бизнес-планов	40 — человек участвовало в конкурсе МЧИ
5. Реализация МЧИ	23 — местных жителей стали победителями конкурса

Как мы видим, около **16,5%** местных жителей прошли путь подготовки от заявки на обучение до работающей МЧИ. К сожалению, мы не обладаем информацией о количественном охвате местных жителей информационной кампанией по привлечению к участию в Школе Сельского Бизнеса, чтобы оценить эффективность реализованной Проектом модели стимулирования местного населения к предпринимательской деятельности. Учитывая, что подобный Проект реализовывался впервые на территориях Мядельского, Сморгонского, Поставского и Островецкого районов, а также была возможность организовать обучение только 63 участников, то результат в **36,5 %** от участников обучения, дошедших до реализации, МЧИ – хороший пример результативности реализованной Проектом модели подготовки местных предпринимательских инициатив.

Конечно, хорошим стимулом была материальная поддержка МЧИ, выигравших итоговый конкурс бизнес-планов (оборудование и материалы для реализации бизнес-плана на сумму от 2 000 до 10 000 евро).

В ходе опроса МЧИ больше половины высказались о том, что даже если бы материальной поддержки в рамках Проекта не было, то они все равно бы реализовывали свои идеи. Около 1/3 высказались, что реализация их идеи зависела бы от того, нашли бы они финансирование на

начальный этап или нет, и около 20% не знают, реализовывали ли они свои идеи без материальной поддержки.

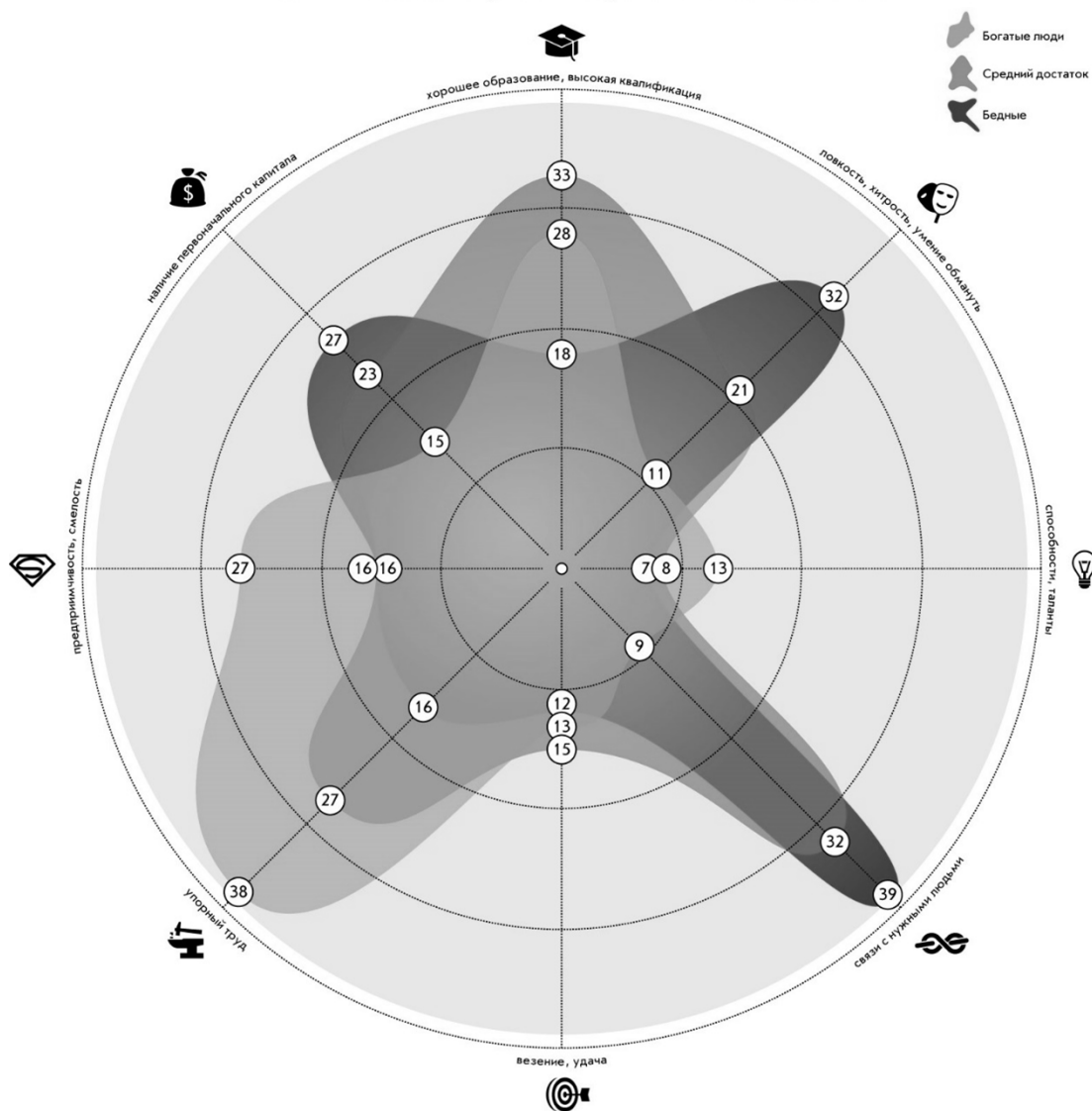
Вхождение в бизнес

Очевидно, что все стремятся добиться успеха в том деле, которым занимаются. Однако, что необходимо для успеха?

В качестве иллюстрации приведем соцопрос, проведенный Фондом «Общественное мнение».

У людей из разных социальных слоев спрашивали: «Как вы думаете, в чем основные причины успеха?». Можно было выбирать несколько параметров.

Представителям разных социальных слоев задали один и тот же вопрос: «В чем основные причины успеха?». Как видно из ответов, бедным прежде всего нужно менять свой подход к жизни.



Как видно из данных исследования, наибольшего финансового успеха добились люди, имеющие хорошее образование, постоянно развивающиеся, которые упорно трудятся, способны придумывать решения, мыслить смело и предпринимчиво.

На примере реализованных в рамках Проекта МЧИ рассмотрим, кто становится предпринимателем, почему приходит к предпринимательству и как начинающие предприниматели находили идею для своего бизнеса.

Опыт предпринимательской деятельности до участия в Проекте:

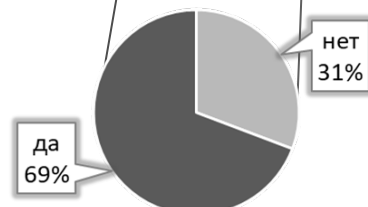
Около 20% участников не имели ни опыта предпринимательской деятельности, ни опыта работы в коммерческих структурах.

59% МЧИ до начала Проекта не имели опыта предпринимательской деятельности.

опыт реализации собственных бизнес проектов



опыт работы в коммерческих организациях



Кроме того, подавляющее большинство начинающих предпринимателей (как по исследованиям, проведенным нами на территориях Проекта, так и по другим территориям Беларуси) не имеют связанного с предпринимательской деятельностью образования (экономического, маркетингового и др.).

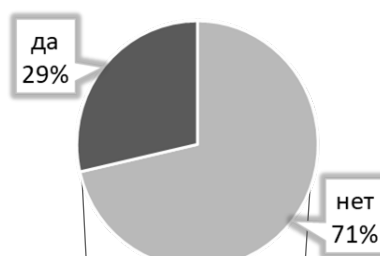
Опыт обучения предпринимательству / знаниям, необходимым для коммерческой деятельности до Проекта среди МЧИ

71% МЧИ до участия в Проекте не обучались предпринимательству или отдельным дисциплинам (экономика, маркетинг и т.д.)

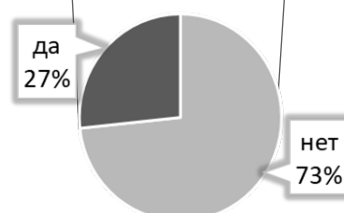
около 51% участников до Проекта не имели ни опыта обучения предпринимательству (или отдельным дисциплинам, необходимым в коммерческой деятельности), ни опыта самообразования на данные темы.

29% организаторов МЧИ проходили обучение по каким-либо темам, связанным с коммерческой деятельностью.

обучение предпринимательству* кроме проекта



самообразование



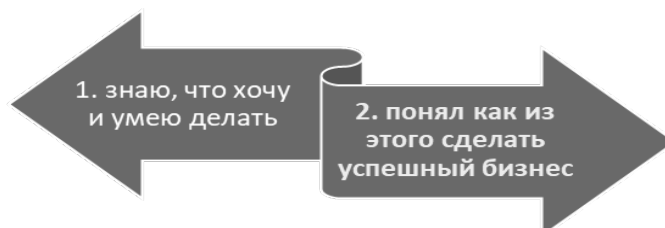
... большинство начинающих предпринимателей не имеют образования, связанного с предпринимательской деятельностью

Таким образом, начинающие предприниматели в сельской местности – как правило, люди, не имеющие образования, необходимого для ведения предпринимательской деятельности; более того, существенная часть начинающих предпринимателей не имела опыта работы в коммерческих структурах.

Это специфика, которую необходимо учитывать, как при подготовке учебных программ, так и при подготовке информационных материалов для популяризации предпринимательской деятельности.

Системно существует всего два пути к предпринимательству:

Вариант 1



В первом случае, создание своего бизнеса рассматривается как способ заниматься любимым делом, чтобы оно приносило еще и хороший доход.

На примере МЧИ:

Вероника Щуровская, МЧИ - изготовление изделий с элементами комбинированной вышивки (крестильные наборы, мужская, женская и детская одежда, экосумки, полотенца, подушки, столовое бельё и др.)

«Занималась давно как хобби, потом подруга рассказала про проект в Комарово, и я решила попробовать переложить хобби в дело. Работала тогда директором Дома Культуры. Благодаря обучению в Школе Сельского Бизнеса придумала как хобби превратить в бизнес».

На примере МЧИ:

Ивашенко Дмитрий, МЧИ – производство детских деревянных развивающих игрушек

«Люблю работать с деревом и решил зарабатывать столярным бизнесом, но наивно полагал, что смогу конкурировать с «Пинскдревом», «АМИ» и «Икеей». Собирался делать красивую стильную мебель, но не учитывал все затраты и продавал товар себе в убыток. Потом придумал делать деревянные игрушки на станке с ЧПУ, давно мечтал о таком станке..»

Вариант 2



Во втором варианте предприимчивый человек, не привязанный к конкретному виду деятельности определяет, какая бизнес-идея будет востребована и приносить достаточный доход.

На примере МЧИ:

Матюк Иван, МЧИ – музей-трапезная для приема экскурсионных групп и туристов на территории агроусадьбы «Полонез»

«Не было изначально идеи, она пришла на месте после переезда из Молодечно. В агрогородке рядом с домом увидели музей Огинского – решили заняться агротуризмом с женой (она как раз выходила из декретного отпуска), кормить туристов, приезжающих сюда на экскурсии – открыли агроусадьбу».

На примере МЧИ:

Абрамович Юрий, МЧИ - передвижное кафе-блинная в курортном городке Нарочь

«Когда переехал в деревню и посмотрел, что перспективно на месте. Не было заведения рядом с озером, где можно вкусно и недорого поесть – появилась идея создания мобильного пункта общественного питания, где люди могут быстро, вкусно и качественно перекусить».

Поддержка начинающих предпринимателей на этапе поиска идеи кроме специальных мастер-классов и обучающих программ/материалов по развитию предпринимчивости, креативности и методам создания бизнес-идей могла бы выражаться в **создании и предоставлении доступа к банку идей**. К сожалению, сегодня в учебных программах региональных структур поддержки предпринимательства этой теме уделяется недостаточное время или тема вообще игнорируется, также не существует доступной в регионах базы предпринимательских идей, и предприниматели зачастую «изобретают велосипед».

Ссылки на некоторые подобные базы собраны в Приложении 7.1 к настоящему изданию.

Первая сессия в программе обучения в Школе Сельского Бизнеса, проводимой в рамках Проекта, была «Поиск и выбор бизнес-идеи». В результате уже на первом этапе подготовки начинающих предпринимателей стартовые идеи дорабатывались и обновлялись, каждый из участников усилил свою бизнес-идею, обеспечив более глубокую проработку, конкретизацию и фокусировку на целевую аудиторию.



«Делайте только то, что вы любите больше всего. Это обязательно приведет вас к успеху!..»

Стив Джобс, основатель Apple

START & UP на региональных рынках в Беларуси

Запуск и ведение бизнеса в регионах и сельской местности Республики Беларусь, также, как и в любых других территориях, можно осуществлять, используя типичные шаги для запуска бизнес-проекта (см. Приложение 7.5).

Однако следует учитывать ряд особенностей при запуске предпринимательской инициативы:

- 1. Малый объем регионального рынка**
- 2. Ограниченность человеческих ресурсов для привлечения в качестве сотрудников**
- 3. Готовность со стороны местных органов власти поддерживать начинающих предпринимателей, в том числе в вопросах использования недвижимости**
- 4. Наличие в регионе услуг по поддержке предпринимательства**
- 5. Ограниченность финансовой поддержки**

1. Малый объем регионального рынка

В большинстве районов Беларуси среднее число жителей составляет около 20 000 человек, а средние доходы жителей меньше, чем в областных центрах в 1,5- 2 раза, что является ограничителем роста и доходности для бизнеса, ориентированного на местный рынок.

Среди МЧИ, реализуемых в рамках Проекта, больше половины ориентированы на продажи своей продукции и услуг не только местному населению, но в первую очередь за пределы района или даже на экспорт: это продукция от, например, деревянных развивающих игрушек до переработанной и упакованной гречихи. Несколько предпринимательских инициатив ориентированы на местное население (мастерская по ремонту обуви, швейная мастерская по ремонту и обновлению одежды).

Учёт специфики, например:

Для начинающих предпринимателей необходима поддержка по поиску рынков сбыта / потребителей за пределами района. Это направление услуг должно стать базовым для ЦПП/бизнес-инкубаторов в регионах. Форматы реализации – от обучающих семинаров до сопровождения сделок по дистрибуции. Если местная структура не обладает компетенциями для оказания поддержки в данном направлении, необходимо привлекать экспертов или, как уже мы писали выше, использовать сотрудничество с другими ЦПП/бизнес-инкубаторами, у которых есть экспертиза в этой области.

Несмотря на ограниченность масштаба рынка, на примере бизнес-инкубатора в Комарово и некоторых МЧИ, мы видим, что начинающий предприниматель может успешно работать, ориентируясь в первую очередь на местный рынок.

Учёт специфики, например:

Для таких предпринимателей была бы полезна прежде всего помощь в распространении рекламной информации. Содействие в подготовке и бесплатном размещении в местных СМИ публикаций (статьи-интервью) о таких предпринимателях с одной стороны помогла бы им быстрее познакомить местных жителей со своими товарами/услугами, с другой послужила бы популяризации предпринимательства в регионе.

2. Ограниченность человеческих ресурсов для привлечения в качестве сотрудников

В силу ограниченности рынка труда по количеству и часто по уровню профессиональной подготовки кадров начинающий бизнес может испытывать проблемы с развитием структуры.

Около половины МЧИ на этапе реализации столкнулись с кадровой проблемой. «У вас же работать надо» - неоднократно процитированный МЧИ ответ потенциальных работников на предложение о трудоустройстве.

Учёт специфики, например:

Региональные ЦПП/бизнес-инкубаторы также могли бы оказывать в этом вопросе помощь. Подбор персонала, оказание консультаций в разработке систем материального стимулирования, обучение управленческим навыкам (в том числе управление конфликтами, инструментам нематериальной мотивации) начинающих предпринимателей – услуги, которые должны быть доступны начинающим предпринимателям и действующим МСП.

Учёт специфики, например:

Помощь со стороны МОВ, региональных субъектов поддержки предпринимателей в организации сотрудничества с центром занятости и местными учебными заведениями как источниками.

3. Готовность со стороны местных органов власти поддерживать начинающих предпринимателей, в том числе в вопросах использования недвижимости

Начинающие предприниматели, реализующие МЧИ в рамках Проекта, при взаимодействии с МОВ не испытывали никаких затруднений по вопросам регистрации и оформления предпринимательской структуры. 100% МЧИ отметили, что зарегистрировать бизнес быстро и просто. Однако некоторые МЧИ столкнулись со сложностями по оформлению недвижимости/земельных участков. Задержки до года по оформлению документов на землю, сложность процедур, предоставление земельных участков в нескольких десятках километров от места жительства и т.д. В тоже время некоторые МЧИ без каких-либо препятствий получали, оформляли помещения.

Конечно, не всегда есть фактические возможности предоставить необходимое помещение или земельный участок, и это не способствует реализации идеи начинающего предпринимателя, но в некоторых случаях отношение к запросу от предпринимателя конкретного сотрудника МОВ, его компетентность, заинтересованность помочь и практически решить вопрос, умение объяснить – может либо разрушить бизнес-идею, либо способствовать успеху.

Показательно, что на вопрос к МЧИ «Что ещё нужно улучшить для развития предпринимательства в вашем регионе» вторым по популярности и наиболее важным по значению ответом был: **«Поддержка местными органами власти»**

Учёт специфики, например:

Стимулировать заинтересованность специалистов МОВ в поддержке предпринимателей через привязку части дохода специалистов от фактических результатов по развитию предпринимательства в регионе (например, кол-во созданных рабочих мест, зарегистрированных предпринимателей и т.д.)



...отношение конкретного сотрудника МОВ, его компетентность, заинтересованность помочь и практически решить вопрос, умение объяснить – может либо разрушить бизнес-идею, либо способствовать успеху

4. Наличие в регионе услуг по поддержке предпринимательства

Как мы уже обозначали в предыдущих разделах, наличие в регионе субъекта поддержки предпринимательства не является обязательным условием или гарантией для успешного развития предпринимательства в регионе. Важнее доступность качественных услуг, о которых местный житель, думающий о своем деле, легко сможет узнать, используя удобные ему средства поиска информации.

95% МЧИ до Проекта ничего не слышали не только о деятельности своих региональных структур поддержки предпринимательства, но и вообще о том, что в Беларуси существует инфраструктура поддержки предпринимателей.

Поэтому МОВ вместе с региональным субъектом поддержки предпринимательства должны наладить более активную работу по информированию местного населения об услугах,

предлагаемых местным ЦПП/бизнес-инкубатором, а лучше еще и об услугах других региональных структур поддержки предпринимателей.

В Приложении 7.4 к настоящему изданию собраны ссылки на региональные и национальные источники информации об инфраструктуре поддержки предпринимательства Республики Беларусь.

Учёт специфики, например:

МОВ могут инициировать разработку нормативных актов или урегулирование существующих для создания практической возможности предоставления региональным субъектам поддержки предпринимательства помещений на льготной или безвозмездной основе, но под обязательства выполнения показателей роста числа предпринимателей, рабочих мест.

Учёт специфики, например:

Предложить региональным субъектам поддержки предпринимателей использовать партнеров в системе поддержке предпринимателей для расширения или повышения качества предоставляемых услуг.

5. Ограниченность финансовой поддержки

В регионах системно присутствуют 2 банка (ОАО «Белагропромбанк» и ОАО «АСБ Беларусбанк»), кроме того, на территории 4-х районов Проекта присутствуют также БПС-банк, МТБанк, Банк ВТБ, Приорбанк, БелВЭБ. Лизинговые компании из областных центров и Минска оказывают соответствующие услуги для покупки недвижимости, оборудования и транспортных средств. Оказывается, финансовая помощь в виде ссуд и субсидий безработным гражданам для содействия организации предпринимательской деятельности. Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей также готов предоставлять финансовую поддержку предпринимательским инициативам в регионах. (см. Приложение 7.2).

Несмотря на большое количество возможностей финансовой поддержки, в настоящий момент условия по обеспечению, требования к получателю и процентные ставки зачастую не позволяют **начинающим предпринимателям** получить доступ к этим финансам.

Первым по популярности и вторым по значимости ответом МЧИ на вопрос: «Что ещё нужно улучшить для развития предпринимательства в вашем регионе» был: **«Возможность льготной финансовой поддержки»**

Морозов Павел и Снежана, производство и реализация говядины

«...отказали в кредитах как начинающим предпринимателям все банки, т.к. нужны деньги на молодняк – не дают, потому что это расходные материалы»

Чижевская Александра, производство деревянных окон

«Взяла бы кредит для женщин-предпринимателей от Банка Развития, но не могу из-за маленькой выручки»

Агарков Илья, производство опарыша

«В банк за кредитом не пошел бы... подсчитал, что не смогу обслуживать кредит»

Ивашенко Дмитрий, производство детских деревянных игрушек

«Банки требуют большие оборотные средства, а раз их нет - мы для них «пустое место»

Учёт специфики, например:

Решением по финансовой поддержке могла бы стать совместная работа региональной структуры поддержки предпринимательства в связке с начинающими предпринимателями для получения материальных ресурсов для начала реализации бизнес-идеи.

Местный ЦПП/бизнес-инкубатор помогает разработать начинающему предпринимателю бизнес-план, который будет успешен с наибольшей вероятностью. Кредит под закупку оборудования для реализации этого бизнес-плана выделяется местной структуре поддержки предпринимательства, и закупленное оборудование передается в работу начинающему предпринимателю с возмещением затрат ЦПП/бизнес-инкубатора на обслуживание кредита. При этом оборудование может быть собственностью ЦПП/бизнес-инкубатора и после определенного периода передаваться или продаваться уже действующему предпринимателю, инициировавшему данную бизнес-инициативу.

Учёт специфики, например:

Региональные структуры поддержки предпринимательства должны быть готовы оказывать помощь начинающим предпринимателям в подготовке информационных материалов для возможности получения финансирования из альтернативных источников: лизинговые схемы финансовой поддержки, частные инвестиции, краудфандинговые платформы (см. Приложение 7.2)

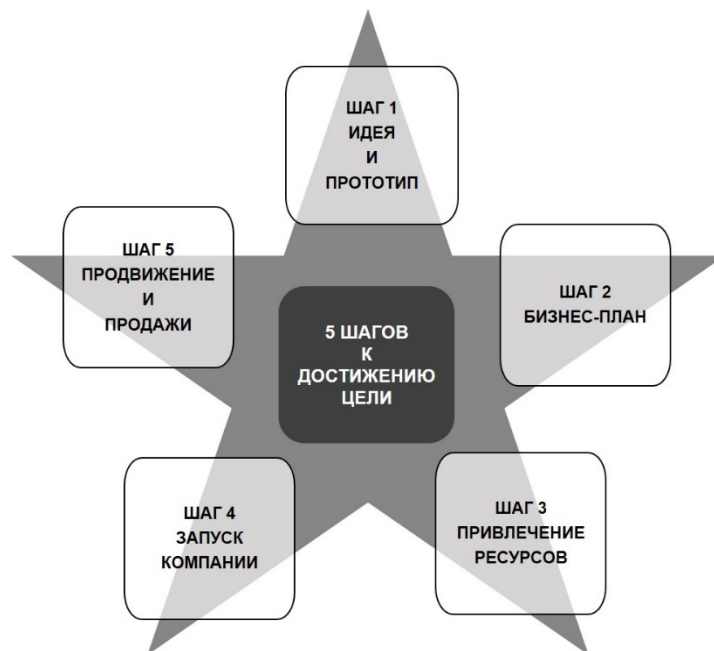
Учёт специфики, например:

Региональная структура поддержки предпринимательства в сотрудничестве с региональными или национальными некоммерческими организациями осуществляет привлечение *impact*-инвестиций – средств проектов международной технической помощи и гуманитарной помощи. Живым пример такой работы является сотрудничество и реализация проекта, в рамках которого подготовлено настоящее издание – проект **«Развитие сельских территорий в Республике Беларусь: Повышение роли сельского предпринимательства в РБ путем создания и запуска в Комарово сельского бизнес-инкубатора»**, реализованного МОО «Экопартнерство», ОО «Женщины за возрождение Нарочанского края» при финансовой поддержке Европейского союза, Правительства США на территории Северо-западного региона Беларуси (Мядельского, Сморгонского, Поставского и Островецкого районов).

2.3 Алгоритм движения или 5 шагов к достижению целей

На примере реализованных в рамках Проекта МЧИ мы рассмотрим, как происходила подготовка и реализация бизнес-идеи местных жителей.

Можно системно сгруппировать в 5 ключевых шагов:



Каждый из шагов может критически повлиять на успех предпринимательского начинания. Сегодня начинающие предприниматели в регионах, как правило, не имеют специализированного образования, необходимого для предпринимательской деятельности и зачастую не имеют опыта работы в коммерции в качестве наемного сотрудника. Исследования, которые проводились в рамках Проекта, и представленная в предыдущем разделе информация на примере МЧИ наглядно демонстрируют ситуацию в регионах.

Для поддержки начинающих предпринимателей региональные ЦПП/бизнес-инкубаторы в идеале должны оказывать поддержку по всем 5 шагам.

Однако на момент издания данного материала в Поставском районе нет услуг местной структуры поддержки предпринимателей. В одном из районов ЦПП оказывает консультационную поддержку по всем вопросам, но системные знания получить невозможно; в другом районе ЦПП не оказывает поддержку в разработке бизнес-идеи, привлечение ресурсов и продажи поддерживаются на юридическом и бухгалтерском уровне. Наиболее полную поддержку оказывает бизнес-инкубатор в Комарово.

Масштабно и системно оказание услуг для предпринимателей на бесплатной основе осуществляется только бизнес-инкубатором в Комарово.

Модель поддержки начинающих предпринимателей, реализованная в рамках Проекта, сегодня уже не является уникальной для Беларуси, но может и должна быть взята региональными структурами поддержки предпринимателей и МОВ как образец для стимулирования предпринимательской активности в малых населенных пунктах и сельской местности.

На примерах некоторых МЧИ рассмотрим 5 шагов:

1. Идея и прототип

Где взять идеи для бизнеса?

Костень Анатолий, МЧИ – мастерская по ремонту обуви

«...после травмы получил 3 группу инвалидности, попытался трудоустроиться чтобы не сидеть дома – оказалось, что это практически невозможно. Понял, что нужно стать самозанятым, но видов деятельности для инвалидов-колясочников немного, и один из них – работа с обувью»

Свирский Алексей, МЧИ – восстановление аварийных автомобилей

«...еще с детства увлекался работой с железом, мотоциклами. Как наемник занимался ремонтом авто, захотелось работать на себя. Знаю, что идея будет существовать пока есть желание ее реализовывать: машины никогда не закончатся, всегда будет спрос на услуги по ремонту и восстановлению авто»

Чижевская Александра, МЧИ – производство деревянных окон

«... отец давно занимался столярным делом: дверями, мебелью для садов и бань, я решила продолжить его дело. Сегодня очень много кто изготавливает двери, есть большие производства. Наше семейное предприятие тоже их делает (даже входные), но люди не готовы платить за индивидуальный подход, (например, подобрать редкий цвет или фактуру), который мы можем предоставить в отличие от крупных изготовителей. Поэтому начали расширять бизнес в сторону производства окон»

В Приложении 7.1 можно посмотреть ссылки на некоторые идеи для бизнеса в сельской местности.

Для помощи начинающим предпринимателям на этом этапе кроме описанным ранее предложениям включения в учебные программы региональных структур поддержки предпринимателей учебных модулей по методам генерирования и тестирования бизнес-идей, а также создания базы предпринимательских идей, хорошо стимулирует развитие идей обучающие визиты и общение с предпринимателями, уже занимающимися аналогичным бизнесом, организация «клубных» встреч, где опытные предприниматели делятся своим опытом по заданной теме. Примером таких встреч, являлись «клубные сессии», которые проводились в рамках Школ Сельского Бизнеса.

2. Бизнес-план

Сегодня наверняка все понимают, что для большей вероятности успеха серьезного бизнес-проекта нужен бизнес-план. А нужен ли он для небольшого бизнеса в сельской местности?

Сеньковец Светлана, МЧИ – переработка органического зерна гречихи в крупу

«Бизнес-план нужен, чтобы лучше осознавать риски и в принципе получить понимание, стоит ли заниматься выбранным делом»

Клинов Артур, МЧИ – арт-деревня «Каптаруны» с действующим сельским театром

«...до проекта в Комарово бизнес-план был только на интуитивном уровне. Но после учебы понял, что инструмент очень полезный, появляется структура и понимание: сейчас использую, хоть и с коррективами»

Агарков Илья, МЧИ – производство опарыша

«...бизнес-план очень полезен при любой хозяйственной деятельности для просчета того, хватит ли денег, сколько будет клиентов»

Все МЧИ использовали бизнес-планирование при запуске своих проектов и считают необходимым для начальной работы инструментом. Теперь (по прошествии года) многие считают, что дальнейшую форму планирования работы можно упростить.

Для начинающих предпринимателей написание бизнес-плана может быть сложной работой, препятствующей движению вперед. Поэтому региональным структурам поддержки целесообразно учитывать, для каких целей делается бизнес-план и если речь идет о предварительном просчете потенциала бизнес-идеи, то не надо сразу разрабатывать полномасштабный бизнес-план со всеми необходимыми выкладками как для получения крупного кредита.

3. Привлечение ресурсов

Про привлечение финансовых ресурсов мы уже останавливались в главе 2.2 «Вхождение в бизнес. START & UP на региональных рынках в Беларуси», а тут лишь повторим, что сегодняшние предложения от финансовых структур для начинающих предпринимателей в сельской местности не работают в той мере, как должно быть.

Что касается персонала, то ситуация у разных МЧИ на различных территориях кардинально разнится от «...постоянно приходят, спрашивают о возможности работать чуть ли не за еду» до «...не можем найти человека, который хотел бы зарабатывать деньги, а не получать их за рабочее время».

Достаточность, доступность информации для ведения бизнеса от МЧИ к МЧИ также отличается в силу специфики бизнеса и территории.

Агарков Илья, МЧИ – производство опарыша

«...проект в Комарово подтолкнул на открытие бизнеса по производству опарышей, т.к. в рамках обучения была возможность еще раз просчитать бизнес-план и получить деньги на производство. Без этого я бы не открывал такое дело. Продолжает действовать мой компьютерный бизнес, оттуда берутся финансы на поддержание производства опарышей. Сложно найти людей, которые хотят работать ответственно, их мало. Даже порядок на рабочем месте порядок поддерживать люди не хотят. Сменил 7-8 человек, висело объявление на бирже труда, поддерживаю связи с отделами кадров предприятий. Информационную поддержку получил от БИКомарово: была карта обхода организаций и необходимых документов, а также пользовался электронными обращениями в госорганы»

Морозов Павел, МЧИ – производство и реализация говядины

«...Нужны были средства на старт с годовой отсрочкой – банки не могут дать. Информации для дела не хватает; исполком не сообщил, что можно за республиканские деньги оформлять землю – об этом рассказал местный фермер. Всё искали «методом тыка»: органы власти не дали дорожную карту, к тому же документы терялись, ответственные люди уходили в отпуск и т.п.»

Абрамович Юрий, МЧИ – передвижное кафе-блинная на селе

«В Комарово участвовал т.к. давали не только деньги, но и знания: получил много полезной информации для своего дела (сам не знал про 7 декрет, 365 указ). Если бы не получил

финансирование, то не стартовал бы запуск кафе. Чтобы реализовать что-то более масштабное, нужна поддержка государства: недвижимость, место, освобождение от уплаты налогов в сельской местности. Люди – самый сложный ресурс; сейчас работает 1 человек, по плану должно быть два. У людей нет желания работать, и зарплату хотят больше»

Вероника Щуровская, МЧИ - изготовление изделий с элементами комбинированной вышивки (крестильные наборы, мужская, женская и детская одежда, экосумки, полотенца, подушки, столовое бельё и др.)

«Если бы не Комарово, не купила бы оборудование и не было бы таких результатов как сейчас. Самые важные знания для перевода хобби в дело получила в бизнес-школе, далее если нужно есть семинары и тренинги в свободном доступе. Столкнулась с проблемой сотрудников: нужна швея, нанимала пенсионерку – ее тяжело переучить, молодую после техникума – наоборот, нужно доучивать»

4. Регистрация и запуск компании

Подавляющее число МЧИ не имели сложностей с оформлением своих предпринимательских инициатив в юридическую форму: за 1-2 дня все вопросы решилась и можно было приступать к работе. Некоторые сталкивались с проблемами при оформлении земли, недвижимости, получении разрешений на торговлю в тех местах, которые подходили бы для бизнеса.

Как показывает опыт реализации МЧИ, успех зависит от двух факторов: со стороны самого предпринимателя – это умение договариваться и понимать, что не все что хочется возможно по закону, а со стороны МОВ – умении находить законные решения как в интересах территории, так и в интересах предпринимателя.

Ивашенко Дмитрий, МЧИ – производство детских деревянных развивающих игрушек
«Сложности с открытием дела не было. Сейчас имею юридическую форму как ИП...»

Матюк Иван, МЧИ – музей-трапезная для приема экскурсионных групп и туристов на территории агроусадьбы «Полонез»
«Не было проблем с органами власти. Наша усадьба в агрогородке – единственная в своем роде, они были рады нашему открытию»

Морозов Павел и Снежана, МЧИ – производство и реализация говядины
«С регистрацией земли было очень долго...дали участок в 40 км от дома, неплодородные земли после ликвидации ферм. Около года оформляли документы: бюрократическая волокита, т.к. землю оформляли через госсредства, начались проволочки, а еще Белгипрозем разделил обязанности с местными землеустроителями и между ними нет сообщения. Не хватало нормального человеческого отношения»



...успех зависит от двух факторов: со стороны самого предпринимателя – это умение договариваться и понимать, что не все что хочется возможно по закону, а со стороны МОВ – умении находить законные решения как в интересах территории, так и в интересах предпринимателя

5. Продвижение и продажи

Коммерческий успех начинающего предпринимателя – в первую очередь забота самого предпринимателя, при этом очевидно, что поддержка в продвижении и продажах будет только «в плюс». И если МОВ и региональные ЦПП/инкубаторы будут системно помогать стартующим предпринимателям, то для первых это позволит положительно влиять на экономическую ситуацию региона, а для вторых – увеличивать рынок потенциальных потребителей услуг.

Опыт МЧИ показывает, что в первый год реализации бизнес-планов на практике приходится вносить изменения в планы продаж, корректировать свои действия на рынке. И именно в этом, начальном периоде работы стартующего бизнеса особенно важна помощь местных структур поддержки предпринимательства. В главе 2.2 «Вхождение в бизнес. START & UP на региональных рынках в Беларуси» описано несколько вариантов такого позитивного взаимодействия.

Проект показал, что МЧИ, которые серьезно подошли к проработке вопроса продаж на стадии бизнес-планирования, не имеют сложностей с реализацией своих товаров или услуг даже в нестабильных условиях. Поэтому региональным ЦПП в программах обучения начинающих предпринимателей особое внимание следует уделять вопросам продаж (проработка альтернативных каналов сбыта, методы стимулирования продаж через агентов, оптовых или розничных посредников, организация комплементарных продаж, навыки ведения переговоров и т.д.)

*Ивашенко Дмитрий, МЧИ – производство детских деревянных развивающих игрушек
«Продвижение и продажи через Инстаграм, потока заказов хватает: уже была отправка товара в Чехию, Катар и страны ближнего зарубежья. Всегда использую личное общение с людьми и рассказываю про свое дело»*

*Матюк Иван, МЧИ – музей-трапезная для приема экскурсионных групп и туристов на территории агроусадьбы «Полонез»
«...клиентов ищу через интернет: соцсети, доски объявлений. Госучреждения сами направляют туристов к нам»*

*Трибулев Юрий, МЧИ – экологический дом со звукотерапией на хуторе «Чара»
«Продажи пока делает мое имя, есть репутация – наработки из прошлого»*

*Сеньковец Светлана, МЧИ – переработка органического зерна гречихи в крупу
«Продажи делаем через торговые сети под их торговой маркой; проработан канал продаж на экспорт (потенциальные партнеры), но сильно зависимы от регулирования цен на зерно. Есть сертификат на органическое зерно; в процессе сертификат на органическое производство»*

*Свирский Алексей, МЧИ – восстановление аварийных автомобилей
«Есть наработанная база клиентов, сарафанное радио работает, все-таки маленький город. Люди любят, когда работа сделана качественно и быстро, это влияет на приток клиентов. Важен индивидуальный подход ...»*

3. Тенденции развития предпринимательства

3.1 Бизнес в рамках концепции устойчивого развития

Реализация проекта **«Развитие сельского предпринимательства в Республике Беларусь: повышение роли сельского предпринимательства путем создания и запуска бизнес-инкубатора в Комарово»** подтвердила то, что новые предпринимательские инициативы (в данном случае – сельские) осознано или интуитивно ориентируются на современные тренды, в том числе – на необходимость учета требований концепции устойчивого развития. Приведем лишь несколько примеров, подтверждающих данную мысль.

Среди предпринимательских инициатив, поддержанных в рамках Проекта, были, например, следующие:

Фермерское хозяйство «Верми Экопродукт» (Игорь Хвощевский, Сморгонский р-н)

Производство органического удобрения – биогумуса из отходов крупного рогатого скота (КРС) по органическим Стандартам Регулирования Европейского союза.

Поголовье КРС содержится на свободном выгуле. В качестве кормов для поголовья КРС используются многолетние травы, в период стойлового содержания – сено, силос из надземной части топинамбура и его корнеплоды. Из отходов КРС производятся органически чистые удобрения.

ООО «ДревТайм» (Александра Чижевская, Сморгонский район)

Производство деревянных окон, которые служат альтернативой пластиковым. Окна изготавливаются под заказ из экологически чистых материалов. Возможно восстановление старых деревянных рам и ставней.

ИП Абрамович Юрий Юрьевич (Мядельский район)

Во время туристического сезона передвижное мини-кафе находится в самых оживленных местах Нарочанского края. Покупатели могут здесь приобрести блинчики с начинкой, а также напитки.

Первое из названных предприятий – **Фермерское хозяйство «Верми Экопродукт»** – пример бизнеса, построенного с учетом таких требований концепции устойчивого развития, как экологичность (отсутствие вреда природе, либо минимизация такого вреда), ориентация на местные ресурсы (в том числе использование отходов производства).

На предприятии **ООО «ДревТайм»** также сделан акцент на экологичность (важный компонент устойчивого развития) – использование натуральных материалов (дерева). Одновременно заказчик может продлить жизнь старых деревянных рам и ставней, внося тем самым свой вклад в снижение потребности в рубке деревьев.

Передвижное мини-кафе снижает транспортное загрязнение (представьте, что каждый из его клиентов ехал бы за несколько километров в стационарное кафе, сопровождаемый шлейфом вредных выхлопных газов). Кроме того, вклад данного бизнеса в сохранение природы и климата связан с локальным производством продукции (заморские замороженные полуфабрикаты здесь не применяются, тем самым наряду с экологическим эффектом достигается и социальный в виде дополнительных рабочих мест, а также экономический – через повышение привлекательности данной территории для туристов с их финансовой подпиткой местной экономики).

Элементы влияния мировоззрения устойчивого развития, «зеленой» экономики можно найти практически в каждой из 24 местных бизнес-инициатив, поддержанных проектом «Развитие

сельского предпринимательства в Республике Беларусь: повышение роли сельского предпринимательства путем создания и запуска бизнес-инкубатора в Комарово». И для того, чтобы такие подходы ширились и множились, для того, чтобы каждый из начинающих сельских предпринимателей не «изобретал велосипед», сделаем небольшой экскурс в **теорию устойчивого развития**, что поможет новичкам, да и уже опытным предпринимателям, не проморгать важные (некоторые считают – прямо тектонические!) сдвиги в философии и практике современного предпринимательства.



Нет ничего практичнее хорошей теории. И это верно и для сельского бизнеса

«Еще одна теория!», – вздохнет или возмутится «конкретный» читатель, прочитав эти слова. И, возможно, перелистнет страницу. Но, не спешите... Известный немецкий философ Иммануил Кант еще в 1793 году написал небольшую работу под названием «О поговорке «Может быть, это верно в теории, но не годится для практики». В ней он обосновал тезис о том, что без теории никакой (сейчас бы сказали — эффективной) практики быть не может. Вот вам и вариант объяснения немецких экономических успехов. А выражение «Нет ничего практичнее хорошей теории» со времен Канта приписывали многим знаменитым людям, наиболее часто, наверное, Альберту Эйнштейну.

«Но мы же начинаем первый небольшой бизнес в деревне», – проявляет настойчивость практик, – причем тут концепции и устойчивое развитие? Просто дайте готовый рецепт успеха небольшого бизнеса и не морочьте голову!» И вот здесь мы можем честно признаться, что готового рецепта у нас нет, а вся история развития предпринимательства демонстрирует, что наряду с так называемым «традиционными» видами предпринимательства (торговлей, производством продуктов питания, услугами) часто успешными оказывались новые оригинальные предпринимательские идеи. Которые, кстати, не всегда сразу «с распростертыми объятьями» принимались сильными того мира, да и потребителями.

Для того, чтобы преуспеть в бизнесе, надо, как говорят, «попасть в тренд», «занять свою нишу». А чтобы при этом не пропустить появления тренда и заметить нишу, кроме обычного внимания и любознательности желателен кругозор и специальное изучение вопроса. В данном случае мы рекомендуем обратить внимание на концепцию устойчивого развития потому, что в настоящее время она является самым признанным на международном уровне взглядом на процессы развития. Саммиты по устойчивому развитию ООН в 1992, 2002 и 2012 годах подтвердили важность совместных действий всех стран для достижения устойчивости – такого развития, при котором удовлетворяются потребности современного поколения людей и не создается угроз для удовлетворения потребностей следующих поколений. В конце 2015 года ООН приняла «Цели устойчивого развития до 2030 года».

Парадигма устойчивого развития существенно повлияла как на отношение к экономике и бизнесу, так и на изменение политики и тактического поведения бизнеса – от крупнейших транснациональных корпораций до малых и микропредприятий.

«Зеленая экономика»¹ и «зеленый бизнес», «зеленая трансформация» и «зеленая промышленность», «зеленая модель развития» и «стратегии зеленого роста», «зеленые школы

¹ Еще в 1980-е годы появился термин «эко-экономика» (Есо-есопоту), и многие разработки в этой области весьма существенно продвинули вперед понимание необходимости разорвать порочную зависимость между экономическим ростом и деградацией

и университеты», «зеленое строительство» и «зеленые здания», «зеленые финансы» и «зеленые инвестиции», «зеленые технологии» и «зеленый туризм», «зеленое потребление» и «зеленые закупки», «зеленая занятость» и даже «зеленые воротнички»... Все эти и другие подобные термины в последние годы активно шествуют по страницам международных документов, газет и журналов, монографий и сайтов, звучат с трибун научных конференций и семинаров, с экранов телевизора и по радио. Широкое и быстрое (в течение нескольких десятилетий) проникновение данных терминов в современную жизнь является свидетельством важности процессов экологизации различных аспектов человеческой деятельности, и в первую очередь, экономики.

Этот подход актуализируется в связи с растущими экологическими и социальными угрозами для человечества, в числе которых наибольшую остроту принимают такие проблемы как:

- продолжающееся интенсивное истощение природных ресурсов и разрушение экосистем, в том числе уничтожение лесов;
- социальные (в том числе военные) конфликты, во многом связанные с ограниченными возможностями участия населения в принятии решений, а также с неоправданной поляризацией богатства и бедности во многих странах;
- изменение климата;
- отсутствие или затрудненность доступа к чистой питьевой воде;
- быстрый рост числа автотранспортных средств и связанных с ними выбросов загрязняющих веществ в воздух;
- экспоненциальный рост объемов отходов человеческой деятельности, включая твердые бытовые отходы, упаковочные материалы, электрическое и электронное оборудование;
- бесконтрольное использование пестицидов и удобрений в сельском хозяйстве.

В целом, продвижение к устойчивому развитию человечества происходит не так быстро, как хотелось бы. А тут в последнее время заговорили о «зеленой» экономике (в противовес так называемой «коричневой», или обычной экономике). Не означает ли это отказ от концепции устойчивого развития? «Мода на устойчивое развитие прошла. Теперь в тренде – «зеленая» экономика», – такие высказывания тоже можно иногда услышать. Однако подобные мнения не имеют под собой основания. Концепция устойчивого развития продолжает оставаться самой широко признанной в мире парадигмой человеческого развития. А как же «зеленая» экономика?

В итоговом документе «Будущее, которое мы хотим» Конференции ООН по устойчивому развитию «Рио+20», состоявшейся в июне 2012 года в Бразилии [2, с. 1]¹, была подтверждена приверженность государств-членов ООН курсу на устойчивое развитие. В предисловии доклада Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП) «Навстречу «зеленой» экономике: пути к устойчивому развитию и искоренению бедности. Обобщающий доклад для представителей властных структур» (2011 г.) [3, с. iii – iv]² отмечается, что «зеленая» экономика – это «способ реализации курса» на устойчивое развитие «на национальном, региональном и мировом уровнях и способами, которые согласуются с «Повесткой дня на XXI век» и упрощают реализацию ее положений».

природы, и заложили основы современного понимания «зеленой» экономики. См., например: [1] - Браун Л. *Экоэкономика. Как создать экономику, оберегающую планету. Пер. с англ.* – Москва, Издательство «Весь Мир», 2003.

¹ Будущее, которое мы хотим. Итоговый документ Конференции Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию. Рио-де-Жанейро, Бразилия, 20-22 июня 2012 года. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.uncsd2012.org/content/documents/779futurewewant_russian.pdf, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

² Навстречу «зеленой» экономике. Пути к устойчивому развитию и искоренению бедности. Обобщающий доклад для представителей властных структур. – ЮНЕП, 2011. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.unep.org/greenconomy/Portals/88/documents/ger/GER_synthesis_ru, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус. С. iii – iv.

В документах ООН обращается внимание на неразрывность концепций «зеленой» экономики и образования в интересах устойчивого развития (ОУР) [5]¹. Весьма важным тезисом здесь также является следующий: «Одним из предварительных условий изменения экономического мышления являются изучение и понимание концепции устойчивого развития...» [5, с. 4]. К числу приоритетных предпосылок перехода к «зеленой экономике» эксперты ЮНЕП справедливо отнесли «инвестирование в повышение компетентности, обучение и образование» [3, с. 27-28].



Одним из предварительных условий изменения экономического мышления являются изучение и понимание концепции устойчивого развития

В Республике Беларусь в начале 2015 года Президиум Совета Министров одобрил «Национальную стратегию устойчивого социально-экономического² развития Республики Беларусь на период до 2030 года» (НСУР-2030) [6]³. Уже во Введении в НСУР-2030 зафиксировано такое направление трансформации экономики как «внедрение принципов «зеленой экономики» [6, с. 5]. Одновременно в стратегии содержится специальный раздел 4.4 «Образование для устойчивого развития».

Таким образом, предпринимательство в сельской местности должно быть ориентировано на принципы устойчивого развития, в том числе на подходы «зеленой» экономики.

Уже упомянутый документ ЮНЕП «Навстречу «зеленой» экономике: пути к устойчивому развитию и искоренению бедности. Обобщающий доклад для представителей властных структур» определяет «зеленую» экономику «как такую экономику, которая повышает благосостояние людей и обеспечивает социальную справедливость и при этом существенно снижает риски для окружающей среды и ее обеднение. В самом простом понимании «зеленая» экономика – это экономика с низкими выбросами углеродных соединений, эффективно использующая ресурсы и отвечающая интересам всего общества» [3].

На наш взгляд, в рамках концептуального поля ОУР целесообразно также использовать такое определение «зеленой» экономики как: **«зеленая» экономика – это экономика на принципах устойчивого развития.**

Двигаться в направлении устойчивого развития (и вместе с тем к «зеленой» экономике) – это значит осуществлять действия, направленные на одновременное достижение следующих целей:

- природосберегающих или экологических (поддержка уровня продуктивности экосистем и сохранение биоразнообразия);
- экономических (удовлетворение базовых потребностей общества, создание механизмов справедливого распределения ресурсов, увеличение производства общественно полезных товаров и услуг);

¹ Переход к «зеленой» экономике: роль образования в интересах устойчивого развития. Записка секретариата. – Организация Объединенных Наций. Экономический и Социальный Совет. Европейская экономическая комиссия. – Женева, 2011. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/documents/2011/ece/e.ece.rpm.2011.5.r.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

² Несмотря на многочисленные экспертные рекомендации во время обсуждения проекта стратегии, словосочетание «социально-экономическое» не было удалено из названия документа, хотя, по мнению автора, его сохранение имеет ряд негативных последствий – связанных с восприятием концепции устойчивого развития, теоретико-понятийных, а также снижающих результативность стратегии.

³ Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.economy.gov.by/dadvfiles/001251_893_NSUR2030.pdf, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

- социальных (культурный плюрализм, институциональная устойчивость, социальная справедливость, участие всех групп населения в процессе принятия решений).

Принципиальным моментом в функционировании данного «набора» целей или механизмов развития является их ориентация на так называемое “win – win” решение, то есть на достижение такой ситуации или результата, который хорош для всех сторон, вовлеченных в это дело. Применительно к триаде «природа – общество – экономика» в контексте устойчивого развития предпринимателям имеет смысл применять подход “win – win – win”, чтобы обеспечить долгосрочную устойчивость бизнеса.



...предпринимательство в сельской местности должно быть ориентировано на принципы устойчивого развития, в том числе на подходы «зеленой» экономики

Заслуживает внимания точка зрения, согласно которой к этим трем «колоннам», на которых базируется устойчивое развитие (социальная сфера, экономика и экология), добавляется еще одно основание – институциональная сфера. Она включает законодательные акты и организации (организационные структуры), целью которых является поддержка процессов устойчивого развития на всех уровнях – от международного до местного (см. об этом подробнее: [8]¹).

Выделение основ устойчивого развития (социальных, экономических, природных, институциональных) иногда интерпретируется исследователями как разделение системы устойчивого развития на соответствующие компоненты. Однако при этом возможна потеря целостности восприятия понятия устойчивого развития, так называемого «холистического» взгляда на данный феномен.

К числу основных **принципов устойчивого развития** относятся:

1. целевая ориентация или ориентация на видение (vision): выработка целевой установки (образа желаемого будущего) и соответствующее построение планов и действий с ориентацией на данную цель;
2. системность или комплексность (комплексный взгляд на проблему, выработка планов действий и их реализация с учетом экономической, экологической и социальной составляющих);
3. природоохранный императив (безусловный ориентир на непревышение предельно допустимых уровней антропогенного воздействия на экосистемы);
4. эффективное использование ресурсов, с акцентом на местные ресурсы и инновации;
5. партнерство (совместная работа всех участников процесса устойчивого развития, включая педагогов и учащихся, представителей государственных и местных органов власти, бизнеса, общественных организаций, научного сообщества);
6. поощрение и поддержка разнообразия;
7. равенство поколений (улучшение качества человеческой жизни для нынешнего и будущего поколений);
8. открытость и прозрачность планов и действий в рамках процессов устойчивого развития;
9. использование индикаторов устойчивого развития;
10. принцип субсидиарности, согласно которому задачи должны решаться на самом низком, малом или удаленном от центра уровне, на котором их решение возможно и эффективно.

¹ Школьная Местная повестка-21: пособие для общеобразовательной средней школы / Н.Н. Кошель и др. – Минск, Академия последипломного образования, 2008.

Потенциальные и действующие предприниматели, учитывающие данные принципы в своей деятельности, становятся готовыми ответить на вызовы современности и будущего. При организации своего дела они ориентируются на отмеченные тенденции, стратегически дальновидно выстраивают свой бизнес.

«Настройка» образования и самообразования предпринимателя на задачи развития «зеленой» экономики

Среди множества ожидаемых позитивных последствий внедрения «зеленой» экономики называют следующие:

- рост производительности труда,
- создание новых рабочих мест,
- открытие новых рынков и расширение существующих,
- широкое внедрение инноваций,
- поддержка функционирования экосистем,
- сохранение биоразнообразия,
- обеспечение энергетической безопасности,
- предотвращение социальных потрясений.

Так, к примеру, в уже упомянутом докладе ЮНЕП отмечается, что «инвестиции в повышение эффективности использования энергии в зданиях и сооружениях могли бы создать только в Европе и США 2 – 3,5 млн. дополнительных рабочих мест» [3, с. 23-24]. Еще один из основных выводов данного доклада состоит в следующем: «Сценарий инвестирования в «озеленение экономики» 2% мирового ВВП обеспечит в 2011 – 2050 гг., по крайней мере, такие же темпы долгосрочного роста, что и сценарий обычного развития, и одновременно позволит избежать значительных рисков, связанных с изменением климата, ростом дефицита воды и утраты экосистемных услуг» [3, с. 23-24].

К числу актуальных направлений и механизмов перехода к «зеленой» экономике относятся, в числе многих других, следующие:

- изменение структур производства в направлении использования альтернативных производств и технологий, уменьшающих негативное воздействие экономики на окружающую среду (развитие наукоемких технологий, альтернативной энергетики, использующей возобновляемые энергетические ресурсы, внедрение чистого производства, органического земледелия, экологического домостроения);
- использование местных возобновляемых ресурсов;
- сокращение транспортного загрязнения, в том числе путем рационализации расселения и городской планировки, размещения производства, развития общественного и велосипедного транспорта, замены транспортных потоков информационными;
- построение и реализация государственных и местных планов развития, ориентированных на цели и принципы устойчивого развития;
- изменение стереотипов потребления в направлении рационализации материального потребления (в том числе де-материализация жизни), распространения и придания высокого социального статуса экономному отношению к потреблению ресурсов;
- распространение устойчивых практик в быту;
- реализация программ по сохранению биоразнообразия и культурного разнообразия;
- использование потенциала международного сотрудничества в области устойчивого развития, применение передового опыта экономически развитых стран, распространение

При этом для обеспечения эффективности восприятия новой концепции, с одной стороны, данные элементы «зеленой» экономики необходимо «вписать» (интродуцировать) в максимально возможное (в идеале – 100%) количество учебных предметов и программ, а с другой – по каждому из этих направлений целесообразна выработка специальных образовательных модулей и их внедрение. При самообразовании предпринимателя следует обращать внимание на исследования и опыт, учитывающие требования устойчивого развития.

Проектная деятельность по тематике устойчивого развития и «зеленой» экономике

В последние годы в различных странах, в том числе в Беларуси, появляется большое количество международных проектов и программ по тематике «зеленой» экономики. Многие из них включают и информационно-образовательные компоненты.

Так, мы уже упоминали общественную экологическую сертификацию «Белый аист». Здесь же можно назвать проектную деятельность, связанную с задачами устойчивого развития, таких организаций в Беларуси, как общественные объединения «Экопартнерство» и «Ахова птушак Бацькаўшчыны», учреждение «Центр экологических решений», общественные объединения «Центр устойчивого развития», «Экодом», «Экопроект», «Женщины за возрождение Нарочанского края», Местный фонд «Новая Евразия» и многие другие. Активно работают и общественные структуры, созданные при школах и гимназиях, университетах и колледжах.

Большой вклад в продвижение идей устойчивого развития вносят международные программы и проекты, финансируемые и реализуемые в Беларуси Европейским Союзом, Программой развития ООН, Агентством США по международному развитию (USAID), Программой поддержки Беларуси Федерального правительства Германии, Фондом имени Фридриха Эберта и другими международными и зарубежными организациями.

Часто благодаря таким проектам и программам происходит обмен передовым опытом в различных областях науки, технологий и образования, в том числе в образовании в интересах устойчивого развития и «зеленой» экономики. Примером здесь может служить проект «Реализация новой концепции управления повторно заболоченными торфяниками для устойчивого производства энергии из биомассы (Энергия болот)», реализованного в Беларуси в 2012 – 2015 годах, финансируемого Европейским Союзом. В партнерстве по проекту работали немецкие и белорусские организации: Международный государственный экологический университет имени А.Д. Сахарова, Институт природопользования Национальной академии наук Беларуси, Торфобрикетный завод «Лидский» и Фонд Михаэля Зуккова по охране природы (Грайфсвальд, Германия). Разработанная немецкими экспертами концепция устойчивого использования болотных систем – палудикультура (paludiculture) прошла апробацию и доработку в полевых условиях Беларуси. Эффектами данной работы являются снижение образования парниковых газов на выработанных торфяниках, получение новых энергетических ресурсов на основе болотной биомассы, а также поддержка биоразнообразия. В работу проекта были вовлечены преподаватели и студенты из Беларуси и Германии, а также Лидский бизнес-инкубатор. Новая жизнь выработанных торфяников может стать серьезным катализатором для создания в сельской местности, рядом с торфобрикетными заводами, целого кластера малых и средних предприятий, ориентированных на новые технологии работы с болотным потенциалом (см. об этом в разделе 3.3).

«Зеленая» экономика на региональном и местном уровнях

Данное направление экономического развития «набирает обороты»¹ и представляется весьма перспективным для сельского развития. Невозможно дать однозначный рецепт эффективной модели «зеленой» экономики на местном уровне, в том числе потому, что по мнению исследователей, такая экономика «не должна быть жестким набором правил» [2, с. 56].



В каждом бизнесе может появиться свой новый путь работы по принципам устойчивого развития

Можно встретить разные подходы, в той или иной степени оправдавшие себя. В каждом бизнесе может появиться свой новый путь работы по принципам устойчивого развития. Ни в коей мере не хотелось бы, чтобы все рекомендации в части УР и «зеленой» экономики были, как говорится, «пострижены под одну гребенку», то есть, чтобы сверху устанавливалась раз и навсегда утвержденная и жестко регламентированная процедура. Недостатки подобной практики уже давно известны. Поэтому принципиальным моментом в технологии работы в области УР и «зеленой» экономики являются творческий подход, работа на базе местного материала, вовлечение в эту деятельность представителей местного сообщества. Именно в творческом развитии подходов и инструментов УР видится залог ее жизнестойкости.

Так, работая над стратегией устойчивого развития Чернавчицкого сельсовета Брестского района, местная инициативная группа на основании изучения социально-экономической сферы и экологической ситуации территории предложила создать производство гранулированных удобрений на основе шлама биогазовых установок, сформировать биогазовый кластер, обеспечить сохранение придорожного зеленого коридора «Брест – Беловежская Пуща» и развитие зеленого ожерелья Чернавчиц и других крупных населенных пунктов, а также обустроить Брестский колумбарий комнатных животных².

Не приходится сомневаться (и об этом свидетельствуют многочисленные данные из обобщений проведенного в сельских поселениях SWOT-анализа), что и другие сельские территории смогут выдвинуть собственные идеи в русле «зеленой» экономики. Консультационную поддержку им в этих вопросах могут оказать университеты и научно-исследовательские учреждения (для контактов с которыми можно использовать выпускников сельских школ).

Местные стратегии устойчивого развития (их иногда также называют Местными повестками на XXI век, или сокращенно – Местными повестками-21) – еще один социально-эколого-экономический феномен, на который следует обратить внимание сельским предпринимателям, которые хотят быть в тренде процессов устойчивого развития.

Инициаторами разработки СУР территорий, как правило, выступают активные представители местных сообществ – учителя, врачи, работники социальных учреждений, члены общественных организаций, председатели районных, городских, поселковых и сельских исполкомов, депутаты. В процессе работы инициативной группы рождаются идеи по развитию местного сообщества,

¹ Сиваграков А.В. Образование в интересах устойчивого развития и «зеленая» экономика // Образование в интересах устойчивого развития в Беларуси: теория и практика / Редкол.: А.И. Жук и др. – Минск: В.И.З.А.ГРУПП, 2015. – 144 с. С. 95 – 102.

² Стратегия устойчивого развития территории Видомлянского и Чернавчицкого сельсоветов на период с 2017 по 2030 год / Демянчик В.Т. [и др.]; науч. ред. А.В. Сиваграков. Научное издание. – Минск: ИВЦ Минфина, 2017. – 80 с.

оформляются проектные предложения, выявляются и привлекаются ресурсы, реализуются конкретные мероприятия (проводятся фестивали, обустраивается территория, создаются условия для развития предпринимательства, решаются социальные и экологические проблемы). Причем, важными характеристиками самостоятельных действий местных сообществ, как правило, являются: экономное расходование ресурсов, творческий подход, учет местных особенностей и потребностей. Таким образом принцип развития разнообразия реализует свой значительный инновационный потенциал.



В малых городах, поселках, сельсоветах и деревнях проявляют интерес к разработке стратегий устойчивого развития

Характерно, что в последние годы в Беларуси особый интерес к разработке СУР проявляют представители местной власти малых городов, поселков и сельсоветов. На наш взгляд, это объясняется тем, что первичный территориальный уровень в большей степени испытывает необходимость в осуществлении самоуправленческих функций. Картину дополняет нехватка финансовых средств. К тому же у таких территорий до сих пор не было никаких планов развития, кроме годовых. В таких условиях административное влияние властной «вертикали» на деятельность местных органов самоуправления ослабевает, а для самостоятельной деятельности местных властей раскрываются дополнительные возможности.

Всего в период с 1999-го по 2019 год в регионах Беларуси насчитывалось около 180 инициатив, позиционировавших себя как участников деятельности по устойчивому развитию (УР) на местном уровне (в том числе под названием «Местные повестки-21»). К началу 2020 года из них, по нашим оценкам, продолжали активность около 130 инициатив по УР, в том числе в 6 областях, в 20 районах, в 50 сообществах первичного уровня (в городах районного подчинения, сельских и поселковых советах, городах и деревнях), в 5 организациях и около 60 в школах и других учебных заведениях (см. рис.1).

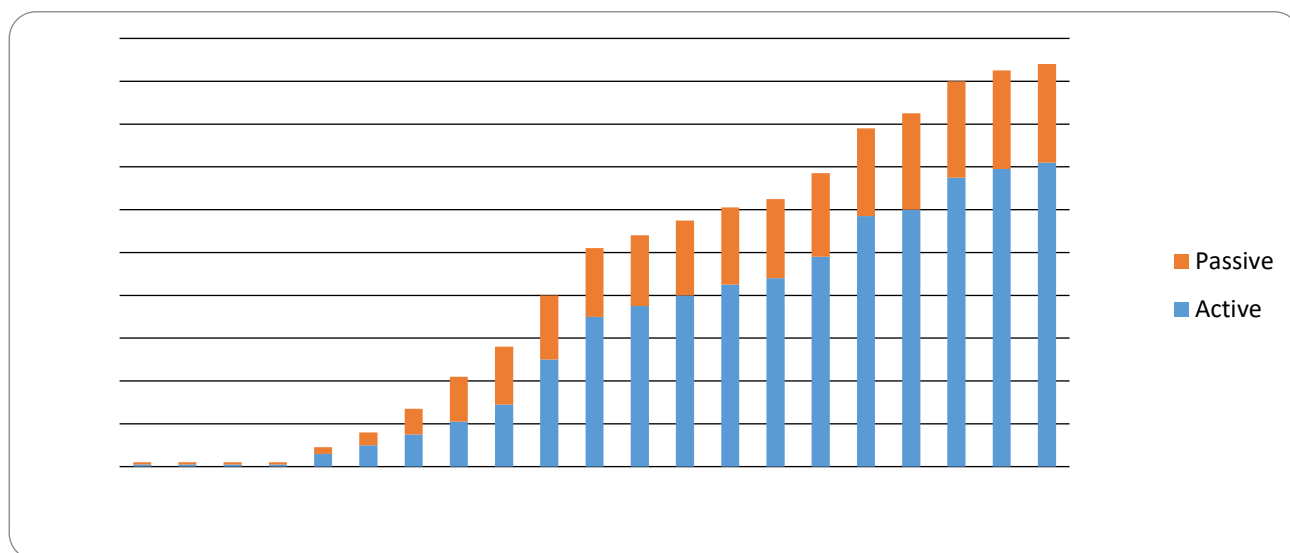


Рис. 1. Динамика инициатив по разработке СУР территорий в Республике Беларусь

К настоящему времени в Беларуси опубликовано около 50 различной степени детальности (от полных текстов до тезисного изложения) документов региональных и местных стратегий, концепций, подготовительных материалов для них. В том числе 20 полных текстов местных

стратегий устойчивого развития (г. Минска и Дисненского края – опубликованы в 2005 году; Занарочского сельсовета – в 2007; города Новополоцка, Чаусского и Ветковского районов, поселков Желудок, Глуша, Белоозерского сельсовета, деревень Залесье, Орля, Перебродье и Здитово – в 2010 году, Чашникского района – в 2011 году, Свирского поселкового Совета – в 2012 г., Выгонощанского сельсовета – в 2013 г., Видомлянского сельсовета и города Барань – в 2014 г., одна стратегия учреждения – Минской экологической гимназии № 19 – в 2010 г., концепции стратегий устойчивого развития Лепельского района (2010 г.) и города Лиды и Лидского района (2014 г.), стратегия устойчивого развития Жодино – в 2014 г.). В 2017 году при поддержке проекта «Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси», реализованного местным фондом «Новая Евразия» (г. Минск) при финансировании Европейского Союза и софинансировании Агентства США по международному развитию (USAID), опубликованы стратегии устойчивого развития Беларуси еще 19 сельсоветов, в том числе 15 из них – впервые. В Интернете можно найти тексты разработанных в 2015 году в рамках проекта ЕС стратегии всех областей Республики Беларусь – Брестской, Витебской, Гомельской, Гродненской, Минской и Могилевской.

Своеобразный тест «на выживаемость» СУР территорий в Беларуси показал, что их позиции более прочны именно там, где имеется большая степень местного самоуправления. С момента возникновения более 40 из региональных и местных СУР по различным причинам прекратили или приостановили свою деятельность. Причем, наименьшей жизнестойкостью характеризовались инициативы по СУР в районах, районных городах и областных центрах. Здесь свою деятельность прекратили более половины из них. Во многом это объясняется тем, что административная власть («президентская вертикаль») здесь более сильная, она ориентируется в основном на государственные показатели развития, и новые веяния не так удачно встраиваются в существующую систему.

В Республике Беларусь Национальная комиссия по устойчивому развитию (НКУР) была создана в 1996 году при Совете Министров Республики Беларусь и просуществовала до февраля 2009 года. Для ее возрождения необходимо учесть ошибки прошлого и предусмотреть создание постоянно действующего Секретариата НКУР со своим штатом, как это имеет место в большинстве стран – лидеров движения за устойчивое развитие. Вместе с тем уже сейчас на уровне министерств в Беларуси имеются примеры создания и работы общественных советов, чья деятельность близка к тематике устойчивого развития. Так, при Министерстве образования Республики Беларусь в 2006 году создан Координационный совет по образованию в интересах устойчивого развития. При Министерстве природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь работает Общественный координационный экологический совет, в повестках дня которого встречаются и вопросы по тематике устойчивого развития. В 2017 году в Беларуси введена должность и назначен координатор по достижению Целей устойчивого развития.



На региональном и местном уровнях создаются общественные советы по устойчивому развитию

На региональном и местном уровнях также происходит создание общественных советов по устойчивому развитию, местных инициативных групп по разработке и реализации СУР, групп местных действий. Такие структуры созданы для реализации СУР в ряде городов и районов Беларуси – в Березовском и Воложинском районах, городах Новополоцке и Жодино, поселке Желудок, в деревнях Видомля, Орля, Залесье и др. Недавно (в конце 2019 года) в Миорском

районе создан Общественный совет по разработке и реализации стратегии устойчивого развития района.

Часто для более эффективной и быстрой реализации некоторых задач устойчивого развития в местных сообществах создаются тематические рабочие группы. В них, как правило, входят представители заинтересованной группы населения (например, предприниматели или фермеры), а также местных органов власти и общественных организаций. Такого рода объединение разных людей дает положительный эффект. За рубежом распространена практика, когда такие группы создаются как структуры Общественных советов по УР, либо организаций LEADER. Изучая зарубежный опыт устойчивого развития, мы, к примеру, встречались с ситуацией, когда для реализации одной из стратегий устойчивого развития города было создано 40 тематических рабочих групп. Применительно к задачам развития и поддержки предпринимательства в сельских районах видится целесообразным создание таких тематических групп:

- общая группа по поддержке предпринимательства (в перспективе у нее есть шансы перерасти в местный союз или ассоциацию бизнеса);
- группа по креативному бизнесу;
- группа по социальному предпринимательству;
- группа «Бизнес за защиту природы» и др.

Кроме того, интерес предпринимателей и других активных членов местного сообщества могут вызвать специфические, особенные для этого сообщества, этой местности вопросы, на основе которых также могут быть созданы тематические рабочие группы. К примеру, единомышленники могут объединиться для:

- организации и/или коммерциализации локального (с перспективой развития до международного масштаба!) фестиваля;
- создания агротуристического кластера;
- раскрутки местного бренда;
- создания общего для сообщества «Пункта бесплатного проката инструмента» (помещения, в котором могут храниться, к примеру, газонокосилка, дрель, бензопила, тачка, другой инструмент, которой желающие могут взять попользоваться). Такого рода проекты имели место и в Беларуси, и в других странах. Приобретение некоторого оборудования для таких пунктов иногда осуществлялось за счет грантовых программ, а иногда инструменты передавали в дар люди;
- поиска «предметов силы» территории (исторических, природных, культурных объектов), которые могут одновременно укрепить у местного населения чувство гордости за свой край и стать привлекательными моментами для туристов и инвесторов;
- и многое другое – только соберитесь вместе и начните обсуждать!

В сельской местности участие предпринимателей, их групп и организаций в разработке и реализации стратегий устойчивого развития, а также в работе Общественных советов по УР позволяет:

- зафиксировать в документе СУР свои предпринимательские идеи, важные для бизнеса и сообщества направления развития (например, совершенствование конкретных инфраструктурных объектов – участков дорог, строительство объектов социальной инфраструктуры, организацию образовательных площадок и т.п.). Это, как показывает практика, повышает шансы на реализацию таких идей и осуществление планов;
- установить контакты с единомышленниками, другими местными предпринимателями, местной властью, приобрести навыки совместной работы, кооперации. Совместная

работа развивает доверие, улучшает условия для того, чтобы ваши предложения и аргументы были услышаны и приняты;

- получить доступ к дополнительным ресурсам, которые могут быть использованы для развития вашего бизнеса. Важной составляющей таких ресурсов является информация (включая данные о перспективных планах развития территории, ожидаемых инвестициях, возможностях государственных программ и т.п.);
- стать отправной точкой для участия в проектах и программах, в том числе международных. Так, ссылки в вашей проектной заявке на то, что проектная идея является частью местной стратегии УР, а вы – участники Общественного совета, может значительно повысить ваши шансы на победу в грантовом конкурсе.

Институализация процессов устойчивого развития наблюдается и в системе государственных структур. Так, в Министерстве иностранных дел Республики Беларусь создано Управление экономического сотрудничества и устойчивого развития, а в Министерстве экономики Республики Беларусь – Главное управление устойчивого развития. Таким образом, государство демонстрирует оценку важности процессов УР, и можно ожидать, что в русле данной работы будет осуществляться и поддержка местных и региональных инициатив по устойчивому развитию.

В качестве рекомендаций предлагаем представителям государственных структур, связанных с проблематикой предпринимательства (а значит, перед которыми стоит задача это предпринимательство поддерживать, создавать благоприятные условия для его развития) продвинуться по следующим направлениям реформ, для того чтобы белорусский бизнес мог скорее адаптироваться к новым тенденциям, включая концепцию устойчивого развития:

1. Принять «Закон об устойчивом развитии в Республике Беларусь» (по аналогии с имеющимися в других странах (например, в Эстонии));
2. Начать разработку (в том числе зафиксировать это требование в следующей Национальной стратегии устойчивого развития) современной модели белорусского села, основанной на принципах устойчивого развития. При этом использовать уже имеющиеся белорусские и зарубежные истории успеха, а также разработанные инструменты территориального развития (LEADER, Local Agenda 21 – Планы местных действий на XXI век, CLLD – развитие, осуществляемое сообществом, а также положения «Европейского сельского манифеста» (European Rural Manifesto) и др.), которые можно использовать в белорусских условиях;
3. Разработать и реализовать механизм государственной поддержки (на конкурсной основе) осуществления местных стратегий устойчивого развития в сельской местности по всем основным направлениям устойчивого развития – социальному, экономическому, природоохранному;
4. Разработать и реализовать государственные конкурсные программы финансовой поддержки малого и среднего бизнеса на селе, в которых в число критериев выбора победителей конкурса должны быть включены требования, связанные с ориентацией на принципы устойчивого развития и «зеленой» экономики;
5. Использовать модель NEFCO – международной финансовой организации, учрежденной в 1990 году правительствами пяти Северных стран (Дании, Исландии, Норвегии, Финляндии и Швеции) для финансирования и реализации исключительно проектов зеленого роста и климатических проектов – для аналогичных целей в области сельского развития Беларуси;
6. Поддержать расширение кредитных портфелей частных банков, направленных на поддержку бизнеса на принципах устойчивого развития в сельской местности, упростить условия и процедуры такого кредитования.

Устойчивое развитие – это не только о природе и экологии. Важным требованием концепции УР является упрочение социального компонента развития, в том числе создание условий для развития партнерских отношений всех участников движения за УР, а также обеспечение широких слоев населения (в том числе – предпринимателей) возможностями участия в принятии решений, связанных с развитием территорий, где они живут и работают. Об этом – в следующих параграфах.

3.2 Бизнес и местное самоуправление

Возможно, кого-то удивит выбор примеров из стартапов проекта «Развитие сельского предпринимательства в Республике Беларусь: повышение роли сельского предпринимательства путем создания и запуска бизнес-инкубатора в Комарово», которыми мы решили проиллюстрировать данный параграф (они названы ниже). Ведь их деятельность можно было отнести и к креативному бизнесу, и в какой-то степени, к социальному, или к зачаткам местных кластеров... Да, это так. Однако мы обратили внимание на высказывания наших героев, связанные именно с темой местного самоуправления, взаимодействия с местной властью. Причем, такие действия и поступки, скорее демонстрируют потенциал этого взаимодействия, чем полную удовлетворенность им.

ИП Щуровская Вероника Авенировна (Сморгонский район)

Производство изделий с элементами комбинированной вышивки (ручная, машинная): крестильные наборы, мужская, женская и детская одежда, экосумки, полотенца, подушки, столовое бельё и многое другое.

ИП Матюк Иван Владимирович (Сморгонский район)

Создание на территории агротуристической усадьбы «Полонез» музея-трапезной для приёма экскурсионных групп и туристов, а также проведения торжеств и мастер-классов. Предоставление ночлега, питания, досуга, изготовление сувенирной и печатной продукции на одной территории.

Так, ***Вероника Щуровская*** в качестве примера начала плодотворного взаимодействия с местной властью назвала обращения к ней председателя сельсовета, который заказывает у неё рушники с вышитым названием местности. Прекрасный пример дальновидного, патриотического и даже антиглобалистского поведения администратора: отдать предпочтение локальному индивидуальному продукту (а не, к примеру, китайскому ширпотребу), укрепить национальные традиции (вышитых рушников, надписи по-белорусски), поддержать местного производителя, задержать деньги в своем сообществе, чтобы они еще «покрутились» в данной сельской экономике...

Этот, казалось бы, незначительный элемент стартового взаимовыгодного взаимодействия местного бизнеса и власти, администрации содержит в себе значимый потенциал для социально-экономического развития территории. Ведь оба участника такого общения заново (после многих десятилетий ограничения подобных действий командно-административной советской системой, где самые мелкие экономические взаимодействия регулировались всемогущим Госпланом из центра) учатся видеть в ближайших людях первых и часто – самых выгодных партнеров для различных дел, бизнеса, социальных проектов. Это также – пример, знак новым, будущим предпринимателям. Знак того, что их бизнес будет как минимум подобным образом поддержан местной властью, что зачастую, как говорится, «уже кое-что».

Индивидуальный предприниматель Матюк Иван Владимирович, развивающий агротуристическую усадьбу «Полонез» в деревне Залесье, связанной с именем композитора Михаила Клеофаса Огинского, благодарит местную власть за поддержку его инициативы на этапе становления и ориентируется на тесное взаимодействие в будущем. Он также отмечает взаимную выгоду от сотрудничества с государственным музеем Огинского: туристы, приехавшие посетить дворцово-парковый ансамбль, увозят с собой и приятные впечатления от вкусных обедов на его усадьбе.

Участник проекта «Развитие сельского предпринимательства в Республике Беларусь: повышение роли сельского предпринимательства путем создания и запуска бизнес-инкубатора в Комарово» – **создатель «Арт-деревни Каптаруны» Артур Клинов** обращает внимание на важность встречного движения «от бизнеса – к администрации»: «Мы приглашаем местные власти в наши проекты». «Ясное дело. Удивили, называется», – скажет кто-то. Однако, на практике и такие простые действия – не массовое явление. И нужно начинающему бизнесу подсказать, что такой шаг может стать хорошей основой для будущего взаимовыгодного сотрудничества.

Однако далеко не в каждом из стартапов Проекта участники рисуют идиллическую картину взаимоотношений с местными властями, государством в лице различных структур. Беседуя с участниками Проекта, мы слышали и такие слова, как «Полный отказ везде. Везде. Везде», или «Будешь излишне активным – завтра закроют», «Самое главное, чтобы местные власти не мешали»... И такая картина – не в одном сельсовете или районе.

Характерно высказывание одного из участников Проекта – фермера: «Нужна хотя бы моральная поддержка». А ведь для такой поддержки представителям власти, государственных и местных администраций не нужны даже особые ресурсы, финансы (на что они часто списывают свою пассивность в поддержке бизнеса). Примерно то же самое относится к обещаниям чиновников, на невыполнение которых обращают внимание некоторые участники Проекта: «Сначала обещают, потом обещания не выполняют».

Про планы развития района или сельсовета большинство опрошенных нами участников Проекта прокомментировали примерно так: «Про такие планы ничего не слышно, да мы и не интересовались». Как говорится, симптом налицо. Современный вариант пословицы «Моя хата с краю», причем, зачастую, как со стороны предпринимателя, так и власти.

Так быть не должно. Но почему же так происходит? Попробуем разобраться. И для этого несколько углубимся в аналитику.

На начало 2018 года в Беларуси насчитывалось около 2,08 млн. сельских жителей¹; все они живут в сельсоветах. Необходимо уточнить, что по белорусскому законодательству под сельсоветом понимается два разных явления. Так, по Закону Республики Беларусь «О местном управлении и самоуправлении в Республике Беларусь» от 4.01.2010 г. №108-З² сельские Советы – это органы самоуправления, относящиеся к первичному территориальному уровню (Статья 1). Одновременно по Закону Республики Беларусь «Об административно-территориальном устройстве»³ от 5 мая 1998 г. № 154-З сельсовет является административно-территориальной единицей – то есть частью территории страны. Так что в жизни можно услышать и такие высказывания, как «Я живу в N-ском сельсовете», и одновременно «Нужно зайти в сельсовет» (то есть посетить местную власть). С учетом данного обстоятельства далее в тексте мы будем понимать под сельсоветом административно-территориальную единицу, территорию, если не будет конкретизировано иное.

Таким образом, больше двух миллионов населения Беларуси проживают в сельских территориях. А если сюда приплюсовать еще жителей городских поселков и малых городов, где

¹ http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/demografiya_2/g/chislennost-i-estestvennyi-prirost-naseleniya/

² <http://pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=H11000108>

³ http://kodeksy-by.com/zakon_rb_ob_administrativno-territorialnom_ustrojstve/1.htm

уклад жизни, по сути, сельский¹, то можно говорить о цифре около трех миллионов. То есть, примерно о населении Литвы или о количестве людей, превышающем население Латвии, или Эстонии, или Словении. При этом сельские жители рассредоточены на огромной территории, а площадь городских поселений Беларуси занимает лишь менее 1% территории страны.

Очевидно, что такие масштабы и уникальность «сельской тематики» ставят на повестку дня и вопрос о специальных, особенных подходах к развитию сельского предпринимательства. Причем, как это часто бывает, здесь обнаруживается, что решению этой проблемы (частной по отношению к общему вопросу устойчивого развития сельских территорий) препятствует нерешенность ряда общих проблем, среди которых местное самоуправление занимает одно из определяющих мест.



Решению частных проблем препятствует нерешенность общих. Одна из таких общих проблем – слабость местного самоуправления

Чтобы «погрузиться» в тему развития сельского предпринимательства, мы постарались взглянуть на объект (сельский бизнес) как с точки зрения внешнего наблюдателя, так и «поставив себя на место местного жителя», то есть, максимально учитывая интересы местных сообществ. Сейчас это довольно редкая в Беларуси постановка задачи. Гораздо более привычно (и так работают, например, большинство государственных институтов) смотреть на объект с точки зрения «государства, Совмина, откуда идут заказы на исследования»². В этом, кстати, мы также видим «отголоски» слабости местного самоуправления в Беларуси. В отличие от нашей страны, в большинстве экономически развитых стран мира можно встретить массу аналитических социально-экономических исследований, сделанных по заказу местных органов самоуправления; на них работают многочисленные консалтинговые фирмы, агентства территориального развития.

Первая из закономерностей, выявленных в процессе анализа сельского предпринимательства Беларуси – это недостаточное внимание современных исследователей к данной теме, да и в целом – к проблематике устойчивого развития сельских территорий. Несмотря на отмеченную масштабность сельских территорий и количества сельского населения в стране, за последние десятилетия вы с трудом найдете серьезные научные исследования, комплексно анализирующие развитие предпринимательства именно на первичном (по официальной терминологии) или, как часто говорят, на самом «низшем»³ территориальном уровне – на уровне сельсоветов и сельских поселений. Так называемая региональная аналитика чаще всего описывает состояние дел в областях или, гораздо реже, в районах. Однако и там, и там эти данные все-таки ближе к «средней температуре по больнице». Ведь ситуация в райцентре (не говоря уже о центре областном) – совсем иная, чем в деревнях, особенно удаленных от больших городов. Что говорить, если даже между деревнями

¹ Кстати, например, в Германии к сельским населенным пунктам относятся такие, где численность населения менее 30 тысяч человек.

² Из разговора в академическом институте в Минске.

³ Даже сама сложившаяся терминология, по которой термин «низший» уровень управления носит пренебрежительно-негативный оттенок, также свидетельствует о глубине данной проблемы. Официальный термин «первичный» уровень не прижился и является по сути, лишь канцелярским. Возможно, как реакция на данное обстоятельство, может восприниматься использование в англоязычной литературе (а в последнее время – и в других языках) термина *grass roots* (буквальный перевод – корни травы). Этот термин имеет гораздо более позитивную окраску, напоминая о важности процессов на данном уровне территориального развития.

(например, пригородными и расположенными подальше) – часто огромная дистанция в социально-экономическом измерении, включая развитие предпринимательства.

А ведь если мы не можем «посчитать», что происходит с бизнесом в реальном месте его возникновения и функционирования, если нет данных для оценок социально-экономических процессов на уровне сельсоветов и деревень, то практически невозможно спрогнозировать их перспективы и предложить механизмы его поддержки. Плюс к этому (вернее – еще один минус) – это то, что в условиях современной сильной командно-административной системы велик риск принятия решений об их (и сельского бизнеса, и в целом – сельских территорий) развитии сверху, на основе мнений узкого круга людей, мнений зачастую скорее эмоциональных, чем научных и рациональных. То есть велик риск ошибок. Что мы часто и наблюдаем. Причем следует учитывать также общее стремление государства и чиновников к упрощению и стандартизации для целей управления¹.



Важен междисциплинарный подход к развитию предпринимательства на селе. Бизнесу нужна благоприятная «экосистема»

Внимание к объективности исследований предпринимательства на местном уровне не случайна. Ведь эти данные и оценки должны подсказать и экспертам, и местным жителям пути к эффективным путям развития, к устойчивости. Здесь напрашивается аналогия с системой здравоохранения, где для того, чтобы правильно лечить заболевание, нужна хорошая диагностика. Продолжив эту аналогию, можно заметить, что самые современные подходы лечения болезней конкретных людей сегодня связаны с подбором уникальных лекарств и процедур с учетом особенностей каждого организма. Каждое сельское поселение, каждый сельсовет – уникальны, как человек. У каждого из них – социо-природно-экономический «организм» имеет свои особенности и требует своего рецепта и рекомендаций. При этом важно, чтобы «пациент» сам активно хотел жить здоровой жизнью долго и счастливо. Невозможно помочь тому, кто в этом не заинтересован. Поэтому, анализируя проблематику развития малого предпринимательства на селе, необходимо учитывать многие факторы, которые недавно стали называть «экосистема бизнеса». То есть, важен междисциплинарный подход к развитию предпринимательства на селе, да и в целом к развитию села. Просто технических решений и принятия даже хорошего законодательства недостаточно для решения комплексных проблем, и на это указывают результаты проведенных исследований. Например, только обновив доильный аппарат на ферме, коренных изменений не добьёшься. Нужно одновременно повышать профессиональную квалификацию и общий уровень образования и культуры сельских жителей, внедрять современные технологии, вовлекать жителей в решение вопросов развития их поселений, создавать условия для полноценного отдыха людей, обеспечить мобильность, доступ к Интернету и другим информационным ресурсам.

Слабость местного самоуправления, как подтверждают проведенные исследования, является в настоящее время главным препятствием для позитивных процессов в сфере развития сельских территорий Беларуси, включая развитие сельского предпринимательства. В отношении регионального и местного развития в нашей стране проводится государственная политика,

¹ Так, Джеймс Скотт писал: «современное государство с помощью своих чиновников пробует с переменным успехом создать картину природы и населения (в том числе сельсоветов. – А.С.) с такими стандартизованными характеристиками, которые будут наиболее простыми при контроле, подсчете, оценке и управлении» (цит. по: Скотт Дж. Благими намерениями государства. Почему и как проваливались проекты улучшения условий человеческой жизни: Пер. с англ. Э.Н. Гусинского, Ю.И. Турчаниновой. – М.: Университетская книга, 2005. – С. 133).

сохраняющая основные черты советского командно-административного управления в интересах «центра». Декларируемая важность регионального и местного развития не сопровождается адекватными практическими мерами, усиливается разрыв в уровне социально-экономического развития между «центром» («центрами») и «периферией» (в первую очередь, сельской местностью). Сложилась своеобразная «анти-субсидиарность», когда местные органы власти, лишённые и полномочий, и средств¹, играют весьма незначительную роль в процессах развития территорий, в том числе предпринимательства. В результате очень слабо работают механизмы саморазвития бизнеса и сельских территорий в целом, которые пока можно рассматривать лишь как будущий резерв развития.



...недооцениваются возможности малого и среднего бизнеса, как инструментов комплексного развития территорий, решения местных социально-экономических проблем

Отсутствие интереса (подкреплённого системой стимулов) у местных администраций к развитию малого и среднего бизнеса на «подведомственной» территории – реальный факт современного этапа развития Беларуси. Оценка деятельности местных администраций производится на основе других критериев, где часто преобладают валовые показатели. Поэтому встречаются чиновники, которые видят перспективы экономики «своих» районов и сельсоветов только через призму привлечения многомиллионных инвестиций на строительство очередного «градообразующего» предприятия. Ими недооцениваются возможности малого и среднего бизнеса, как инструментов комплексного развития территорий, решения местных социально-экономических проблем.

Уже очевидно даже скептикам, что развитие отдельных сел, городов, районов и областей не может осуществляться эффективно с помощью гиперцентрализации, с которой мы имеем дело в Беларуси. В современном мире польза и эффективность децентрализации очевидна². В первую очередь она открывает широкие возможности для активного участия граждан в жизни страны. Согласно принципу subsidiarity в устойчивом развитии если дело, проблему можно реализовывать на самом низшем уровне, то есть на уровне одного человека (семьи, деревни, района), то так и должно происходить. А «наверх» отдавать только то, с чем справиться на уровне сельсовета, города и района не получается. Пока же местные председатели сельсоветов с трудом балансируют между нуждами и интересами территорий с их населением и административным давлением сверху. Хотя очевидно, что реальные органы местного самоуправления с широкими возможностями решали бы местные задачи в целом эффективнее, чем это делают структуры государственной власти «издалека». Западная цивилизация в этом вопросе развивалась именно так: центральные органы государственной власти не вмешивались в решение вопросов местного значения. В государствах – членах Европейского Союза органы местного самоуправления в принципе не подчиняются вышестоящим уровням власти, за исключением тех сфер или вопросов, ответственность за которые определена законом за вышестоящими органами.



... очевидно даже скептикам, что развитие отдельных сел, городов, районов и областей не может осуществляться эффективно с помощью гиперцентрализации

¹ По имеющимся данным, в первой половине 2016 года бюджетные средства регионального и местного уровня в Беларуси были распределены следующим образом: областной уровень – 48%, районный – 51%, первичный (сельсоветы и городские поселения районного подчинения) – 1%. Источник: <http://www.alda-europe.eu/public/publications/163-policy-paper-par.pdf>, с. 32.

² Хороший пример в данной области демонстрирует в настоящее время Украина.

К сожалению, в отличие от Западной Европы, в Беларуси местное самоуправление очень слабое и несамостоятельное. И это многое тормозит. Получается, мы сначала отдаем деньги наверх, а потом просим «дайте нам на поддержку предпринимательства, на эту дорогу, на школу, на создание рабочих мест и т.п.». Перераспределение денежных средств наверх, а потом обратно (причем, по ведомственным каналам) – это тупик, неэффективная экономическая модель. Одновременно такая практика приводит к тому, что местное руководство ориентируется в своей работе не на нужды населения, в том числе местных предпринимателей.

К месту будет напомнить, что среди основных условий осуществления местного управления и самоуправления (статья 3 Закона Республики Беларусь «О местном управлении и самоуправлении в Республике Беларусь») есть следующий принцип: «самостоятельность и независимость органов местного самоуправления в пределах своей компетенции в решении вопросов местного значения, недопущение ограничения полномочий органов местного управления и самоуправления, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Законом и другими законодательными актами»¹. Реализация этого законного положения весьма актуальна для обеспечения устойчивого развития сельских территорий страны и эффективного развития сельского предпринимательства.

Еще одной общей закономерностью, сегодняшней характеристикой белорусской сельской жизни, включая предпринимательство, выявленной в результате проведенных нами исследований, является **многогранность и многоцветность картины сельской жизни и, как следствие, неэффективность использования единых рецептов для улучшений**. Сегодня подтверждение и подчеркивание данного аспекта сельского развития в Беларуси становится весьма важным. Это связано с усилившимся насаждением со стороны представителей высших управленческих структур взгляда на сельские территории как на однотипные, «упрощенные» (и потому легко управляемые из центра), то есть, *неразнообразные, одинаковые* объекты управления. Примеры таких взглядов и давления – в высказываниях о том, что в сфере местного управления «все должно быть, как в армии», в идеях о дальнейшем уменьшении финансирования сельсоветов («потому, что там люди с недостаточной квалификацией») и объединении сельсоветов «сверху». При этом широкое применение единых, как говорится «под одну гребенку», рецептов возрождения сельских территорий уже показала их неэффективность.

Наличие развитого местного самоуправления уже давно признано в большинстве экономически развитых стран неотъемлемым атрибутом цивилизованного государственного устройства. Опыт развитых стран неоспоримо доказывает необходимость и эффективность децентрализации государственного управления и упрочения института местного самоуправления. Эксперты в области государственного управления подчеркивают, что децентрализация повышает эффективность государственных услуг, обеспечивает участие граждан в политической жизни и информационную прозрачность при одновременном снижении коррупции и мобилизации новых финансовых и человеческих ресурсов благодаря приближению «избирателя-потребителя» к государству [4, с. 17]².

¹ <http://pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=H11000108>

² Местные органы власти и права человека: оказание эффективных услуг / Международный совет по политике в области прав человека. – Швейцария, 2005.

Сивограков О.В. Местная повестка-21 как инструмент устойчивого развития территорий. – Минск, Программа развития ООН, 2009.

На практике децентрализация – передача полномочий и обязанностей центральным правительством региональным и местным органам власти – происходит примерно в 80% всех развивающихся стран и стран с переходной экономикой [4, с. 11].

Эти обстоятельства объясняют тот факт, что в рекомендациях по организации работы по устойчивому развитию местных сообществ, поддержке предпринимательства в большинстве зарубежных публикаций необходимость развития местного самоуправления в настоящее время уже практически не аргументируется, как постулат, не требующий доказательств. Организация работы по устойчивому развитию территорий строится с учетом реалий этих стран, то есть сильного местного самоуправления и развитого гражданского общества (характеризующегося наличием большого количества общественных организаций и инициатив различных видов, чья работа направлена на развитие локальных сообществ, в том числе путем поддержки предпринимательства).

Для Республики Беларусь развитие сильного местного самоуправления с соответствующими компетенциями и ресурсами – пока проблемный вопрос, требующий скорейшего решения. При этом, как показала зарубежная и белорусская практика, разработка и реализация стратегий устойчивого развития (СУР) территорий, или как их часто называют, Местных повесток на XXI век, или просто Местных повесток-21 (МП21), на принципах открытости и широкого участия общественности, может внести существенный вклад в решение данной проблемы.



... люди начинают видеть возможность решения местных проблем самостоятельно, а не только путем «выпрашивания» средств у вышестоящего начальства.

Опыт разработки и реализации СУР деревень, городов, районов и областей в Беларуси и многих зарубежных странах подтверждает тезис: «СУР создает спрос на местное самоуправление, аргументирует и упрочивает децентрализацию». Инициаторами разработки местных СУР, как правило, выступают председатели районных, городских, поселковых и сельских исполкомов, депутаты, активные представители местных сообществ – предприниматели, учителя, врачи, работники социальных учреждений, члены общественных организаций. В процессе работы инициативной группы рождаются идеи по развитию местного сообщества, оформляются проектные предложения, выявляются и привлекаются ресурсы, реализуются конкретные мероприятия (проводятся фестивали, обустривается территория, создаются условия для развития предпринимательства, решаются социальные и экологические проблемы). В результате люди начинают видеть возможность решения местных проблем самостоятельно, а не только путем «выпрашивания» средств у вышестоящего начальства.

Причем, важными характеристиками самостоятельных действий местных сообществ, как правило, являются: экономное расходование ресурсов (в противовес ускоренному «осваиванию» государственных средств к концу года или к назначенной дате), творческий подход (как говорится, «из-под палки» такого не придумаешь»), учет местных особенностей и потребностей (которые, как правило, нелегко разглядеть из кабинета районного, областного или республиканского уровня).

Еще одной важной предпосылкой создания спроса на местное самоуправление в рамках работы над СУР территории является знакомство с опытом в этой области в других странах. Увидев, как работают муниципалитеты в близких и далеких зарубежных странах, поговорив с бургомистром,

мэром, депутатом, сотрудником местного «исполкома», участники образовательных поездок по вопросам УР открывают для себя возможности местного самоуправления.

Ученые и практики из Беларуси в настоящее время внимательно наблюдают за процессами децентрализации в Украине, где происходят важные не только для Украины процессы возвращения ресурсов и компетенций развития на уровень территориальных громад. Несомненно, аналогичная работа ждет в будущем и Беларусь, и поэтому важен взаимный обмен опытом между нашими странами и совместные исследования в данной области.

Характерно, что в последние годы в Беларуси особый интерес к разработке СУР территорий проявляют представители местной власти малых городов, поселков и сельсоветов. На наш взгляд, это объясняется тем, что первичный территориальный уровень в большей степени испытывает необходимость в осуществлении самоуправленческих функций. Картину дополняет нехватка финансовых средств. К тому же у таких территорий до сих пор не было никаких планов развития, кроме годовых. В таких условиях административное влияние властной «вертикали» на деятельность местных органов самоуправления ослабевает, а для самостоятельной деятельности местных властей раскрываются дополнительные возможности.



... необходимо разработать и последовательно реализовать политику, существенно расширяющую самостоятельность местных и региональных сообществ...

В такой «предпринимательской экосистеме» можно ожидать зарождения предприимчивости у сельских детей и молодежи, роста предпринимательской активности, увеличения количества предпринимательских субъектов и эффективности их функционирования.

Для преодоления отмеченных недостатков и придания новых импульсов позитивным тенденциям в области местного самоуправления в Беларуси целесообразно:

1. Провести парламентские слушания по вопросу развития системы местного самоуправления, разработать на их основе (а также на базе имеющихся и дополнительных исследований) и последовательно реализовать соответствующую политику, существенно расширяющую самостоятельность местных и региональных сообществ, отменяющую их подчиненность и подотчетность региональным органам управления высшего ранга и наделяющую их необходимыми правами и ресурсами для развития;
2. Принять решение и организовать проведение в ряде районов Беларуси правового эксперимента по предоставлению местным органам власти реальных прав по самоуправлению на соответствующих территориях, дополненных правами по самостоятельному владению и распоряжению соответствующим коммунальным имуществом, формирующимся на основе налогов и других поступлений в местные бюджеты;
3. Использовать возможности международных проектов для поддержки упомянутых правовых экспериментов, а также других программ и проектов, нацеленных на развитие местного самоуправления и самостоятельности местных сообществ;
4. Законодательно закрепить правила и поддержать практику реализации (рекомендовать местным органам принять в качестве обязательной) **бюджетов гражданского участия** – использования части местных и региональных бюджетов на основе решений (предложений) граждан и организаций гражданского общества на конкурсной основе;

5. Поддержать распространение передового опыта поощрения «на местах» развития малого частного предпринимательства. Так, в Чернавчицком сельсовете под Брестом зарегистрировано 104 индивидуальных предпринимателя, в Мотольском (Ивановский район) – 10 фермерских хозяйств¹.
6. Расширить количество и спектр аналитических передач и публикаций в СМИ по темам «Налогоплательщики: куда идут ваши налоги?», «Прозрачный бюджет» и подобным, как важным условиям для формирования активного участия населения в продвижении концепции сильного местного самоуправления.

¹ Сиваграков А.В. Сельские сообщества: потенциал саморазвития. (Аналитические материалы и наблюдения, сделанные в ходе реализации проекта «Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси»). – Минск, Новая Евразия, 2017.

3.3 Потенциал территории – малому бизнесу

Праца з балота робіць залота – так образно учит белорусская пословица тому, что упорный труд даст достойную отдачу. Причем, обратите внимание – прибыль придет не от какого-то заморского продукта, а от использования местного, казалось бы, не привлекающего внимания ресурса – болота. И действительно, сельское предпринимательство в значительной степени опирается именно на местные ресурсы.

Это доказали и участники проекта «Развитие сельского предпринимательства в Республике Беларусь: повышение роли сельского предпринимательства путем создания и запуска бизнес-инкубатора в Комарово».

ИП Морозик Александр Владимирович (Островецкий район)

Организация крупного семейного пчеловодческого предприятия на базе существующей пасеки. Предприниматель имеет 10-летний опыт работы в производстве мёда, перги, прополиса, пчелиного маточного молочка. Пасека расположена на территории заказника «Сорочанские озёра».

ООО «СК Нарс» (Дмитрий Стрелец, Мядельский район)

Создание на базе действующей строительной компании «Нарс» производства растворных и бетонных смесей с доставкой его потребителю и возможностью загрузки в автобетоносмеситель. Продукт соответствует техническим условиям (СТБ 1035-96) и задекларирован согласно законодательству Беларуси.

ИП Трибулев Юрий Иванович (Островецкий район)

Экотуры выходного дня «Звуки Тибета» на территории агротуристической усадьбы «Хутор Чара». Отдых и проведение свадеб по славянским традициям на хуторе в 170 км от Минска: экодом из соломы, баня, сплавление по реке, лечение звуком, здоровое питание и др.

Пасечник Александр Морозик в своей работе неразрывно связан с окружающей природой – её лугами и лесами, кустарниками и садами, да и теми же болотами также. Цветущие растения и трудолюбивые партнеры-пчелы – вот основные слагаемые его бизнеса. Тот самый потенциал территории. Плюс, конечно, нелегкая работа.

Причем, более внимательный взгляд на окружающую природу позволил нашему герою найти некоторые дополнительные «изюминки» в ближайшем природном окружении, которые помогли создать новые продукты, привлечь потребителя, выделиться среди конкурентов. Это, например, использование местного медоносного растения – боярышника колючего, мед из которого очень полюбился не только просто сладкоежкам, но и «медовым гурманам».

Интересно, что эксперты Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (FAO) объясняют, что пчеловодство не требует наличия ценных земель. В зависимости от типа, ульи могут быть размещены на деревьях, в болотистой местности или на плоских крышах домов. Это делает пчеловодство доступной деятельностью для мелких землевладельцев и людей без земли¹.

¹ <http://www.fao.org/europe/news/detail-news/ru/c/1143547/>

В **ООО «СК Нарс»** для приготовления строительного раствора и бетона также используют местное сырье – песок и песчано-гравийную смесь. Такого рода ресурсы есть практически в каждой местности, так что остается только, как говорится «не спать в шапку».

Деятельность **агротуристической усадьбы «Хутор Чара»** строит свои конкурентные преимущества на сочетании локальных ценностей – чистого воздуха, тишины, водоемов, ландшафтов и инновации – звукотерапии с использованием «поющих тибетских чаш». Далее мы более подробно рассмотрим возможности агротуристического бизнеса на селе.

И другие участники проекта «Развитие сельского предпринимательства в Республике Беларусь: повышение роли сельского предпринимательства путем создания и запуска бизнес-инкубатора в Комарово», кроме названных в начале параграфа, отмечают, что важным отправным пунктом создания их бизнеса на селе стал потенциал местности. «Тут уникальные места. Есть потенциал. И должна появиться возможность для его монетизации. Найти рабочие руки несложно...», – это слова **Артура Клинова, одного из участников Проекта**, о месте в Поставском районе, где он начал проект по созданию «Арт-деревни» (подробнее об этом см. в параграфе 3.4).



Использовать для развития бизнеса потенциал территории – природный, социальный, экономический, культурный, исторический...

Потенциал территории не исчерпывается только природными ресурсами. Богата белорусская земля историко-культурными памятниками, объектами, связанными с жизнью людей, прославивших нашу страну. А «залежи» этнографические, кулинарные традиции, обряды, танцы, игры, ремесла, местные праздники? Просто неисчерпаемые богатства!

Индивидуальный предприниматель Матюк Иван Владимирович, развивающий агротуристическую усадьбу «Полонез» в деревне Залесье, связанной с именем композитора Михаила Клеофаса Огинского, переехал туда из Молодечно. «Приехали в сельскую местность и подумали: чем бы заняться еще?» И ответ не заставил себя ждать, потому что, по его словам, «Сама местность нам предоставила возможности». Так на карте Беларуси появилась еще одна агротуристическая усадьба.

Приведенные примеры – лишь маленькая верхушка огромного айсберга возможностей для бизнеса в сельской местности, построенного на основе потенциала территории. Во второй статье «Европейского сельского манифеста»¹, которая так и называется «Разнообразие сельских территорий», говорится: «Мы глубоко ценим широкое разнообразие регионов и народов в Европе, которые возникают из различных геоморфологии, климата и биоразнообразия суши и моря и из долгой истории человеческой деятельности на континенте. Мы видим это разнообразие, которое проявляется в человеческой культуре и природных ресурсах, как огромную возможность для будущего благосостояния всех народов в Европе». Данное высказывание в полной мере относится и к сельским территориям нашей страны, а важнейшим «пользователем» этого разнообразного потенциала является именно малый и средний бизнес. Локализация – важнейшая тенденция в современном социально-экономическом развитии – демонстрирует, как многочисленные бизнесы, предпринимательские инициативы, стартапы

¹ Принят по результатам Второго Европейского Сельского Парламента, прошедшего в ноябре 2015 года в Австрии (<http://europeanruralparliament.com>).

используют в качестве отправных точек своего развития конкретные элементы этого территориального потенциала.



Разнообразие сельских территорий – их сильная сторона. И бизнес может этим воспользоваться

В целом на основании проведенных исследований¹ можно сделать вывод о том, что разнообразие сельских территорий, проявляющееся во всех аспектах комплекса «природа – общество – экономика», представляет собой важнейший ресурс для возникновения и развития столь же разнообразного предпринимательского «микрокосмоса». Природный комплекс обеспечивает общие условия и даёт первичные материальные ресурсы для предпринимательских инициатив. Социальная система, в нашем случае, – это сельское местное сообщество, группы людей, в него входящие, и отдельные личности, объединенные местом проживания, единством культуры, ценностей, интересов, истории – также важный потенциал для бизнеса. В широком смысле в социальной системе есть место также институтам социальной политики (например, пенсионному обеспечению), инфраструктурным отраслям и объектам (школам, домам культуры, учреждениям здравоохранения и бытового обслуживания), культурно-историческому наследию и современным социальным инновациям. Все эти элементы общего понятия «ресурсы территории» активно влияют на «здоровье» бизнеса в конкретном месте. Экономический блок органично дополняет целостный образ сельской территории. Он выполняет важнейшие функции обеспечения населения благами и услугами, является источником доходов жителей, бизнеса и местной казны. Одновременно в этой сфере развиваются и реализуются многие способности людей, достигаются творческие успехи. Экономические субъекты создают материальные блага и услуги, которыми пользуются малый и средний бизнес.

Многолетнее изучение проблематики развития сельских территорий показало, что очень важно включать в его инструментарий общение с местными жителями, мозговой штурм, SWOT-анализ. Описание природного потенциала даже небольших сельских территорий, сделанное с использованием таких методик, почти всегда включает такие характеристики, как «уникальный природный ландшафт», «наличие земель заказника», «рукотворный памятник природы», «наличие редких и находящихся под угрозой исчезновения видов животных, включенных в Красную книгу», «уникальный объект природы», «уникальный ландшафтный комплекс», «уникальная природно-экологическая зона», «редкие виды и биологические сообщества», «богата живописными уголками природы» и т.п. Практически в каждом сельсовете есть реки или озера, болота и родники, леса и луга.

Эти природные объекты ценны сами по себе и заслуживают того, чтобы в соответствии с принципами устойчивого развития они были переданы будущим поколениям в ненарушенном состоянии, сохранили свои качества, биоразнообразие. Известный эксперт по вопросам экологизации экономики Лестер Р. Браун писал, что «функции, которые исполняют экосистемы,

¹ Здесь и далее в настоящем разделе использованы также результаты исследований, проведенных в рамках международного проекта «Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси», реализованного фондом «Новая Евразия» в 2015–2017 годах. См. также: Сівагракаў А.У. Новая эканоміка – традыцыйныя рэсурсы: развіццё бізнесу і прадпрымальніцтва на аснове прыроднага патэнцыялу сельскіх тэрыторый // Управление бизнесом и предпринимательская деятельность в новых условиях научно-технологического развития: монография / под науч. ред. В.Л. Цыбовского, В.А. Ганского. – Минск : Ковчег, 2019. – 200 с. С. 71 – 87.

иногда могут быть ценнее получаемых от них продуктов»¹, а растущее дерево в три-шесть раз ценнее спиленного². Поэтому местные сообщества в работе по развитию территорий должны ориентироваться на так называемый *экологический императив*, то есть постоянный учет интересов природной среды, непревышение пределов возможностей ее самовосстановления. А во многих случаях, принимая во внимание часто грабительское отношение к природным богатствам предыдущих поколений, речь сегодня должна идти о серьезных усилиях по восстановлению природных комплексов.

В результате они «сработают» и на пользу человеку и экономике. Ведь абсолютно ясно, что природные факторы вносят существенный вклад (а часто являются и определяющими!) в создание условий, *благоприятных для жизни и работы людей*, для того чтобы на этих территориях в экологически чистых условиях росли здоровые люди, производились и потреблялись полезные органические продукты питания.



Сельскому бизнесу, жителям нужно научиться зарабатывать на близлежащих природных объектах, охраняемых территориях

Важным направлением охраны природы является создание охраняемых природных территорий – заказников, заповедников, природных парков. Наличие таких объектов на территориях сельсоветов или рядом с ними – большая удача для потенциальных бизнесменов и местных сообществ. Хотя зачастую потенциал такого соседства используется пока не в полной мере. По этому вопросу необходима специальная работа, изучение и освоение зарубежного опыта³.

Вместе с тем мы (может быть, пока) не призываем полностью отказываться от использования природных ресурсов путем их частичного изъятия и переработки. Однако делать это необходимо с предосторожностью, вводя и соблюдая соответствующие нормы и правила.



Развивать свой бизнес не в деградированной пустыне, а в зеленом цветущем крае ...

Развивать свой бизнес не в деградированной пустыне, а в зеленом цветущем крае заинтересовано большинство предпринимателей. Ведь и они сами, и их семьи, и сотрудники предприятий тогда будут жить здесь и пользоваться преимуществами красоты, чистоты и здоровья благодаря природе. Таким образом, природный потенциал становится важным условием инвестиционной привлекательности сельских территорий.

¹ Браун Л. Экоэкономика: Как создать экономику, оберегающую планету. Пер. с англ. – М.: Издательство «Весь мир», 2003, с. 118.

² Эта его цитата заслуживает быть приведенной полностью: «Китайцы осознали опасность, таящуюся в игнорировании экономикой экологических реалий в 1998 году, когда произошло рекордное наводнение, и тогда они запретили вырубку лесов в бассейне р. Янцзы. Они провозгласили, что растущее дерево в три раза ценнее дерева спиленного. Если бы они оценили роль леса не только в сдерживании наводнений, но и в возвращении атмосферных осадков во внутренние районы страны, растущее дерево вполне могло бы оказаться ценнее срубленного во все шесть раз» (Браун Л. Экоэкономика: Как создать экономику, оберегающую планету. Пер. с англ. – М.: Издательство «Весь мир», 2003, с. 293).

³ В Беларуси под охраной государства находится 8,72% территории. А в соседней Польше – более 29%. Так что можно ожидать расширения и масштабов такой охраны и нас, и возможностей развития бизнес в данной нише.

Водные ресурсы – традиционная гордость «синеокой» Беларуси, как раз и получившей такое название за большое количество рек и озер. Эти природные объекты часто называются среди главных элементов природно-ресурсного потенциала сельских советов, в числе сильных сторон при проведении SWOT-анализа, а также в качестве компонента образа желаемого будущего территорий. «А есть ли в вашей деревне река или озеро?» – практически обязательный вопрос при знакомстве с новой местностью. И в большинстве случаев для Беларуси ответ на этот вопрос положительный. Действительно, такие объекты – очень важный плюс качества жизни. И одновременно – широкая палитра возможностей для социальных и экономических проектов.

Рыбные ресурсы привлекают как любителей с удочкой, так и предпринимателей. Рыбная тема активно осваивается в ходе проведения тематических соревнований, фестивалей с дегустацией рыбных блюд и многих других мероприятий. Так, при оценке возможностей использования малых рек качестве перспективных могут быть определены следующие виды деятельности, которые могут быть организованы агротуристическими усадьбами:

- сплав по реке;
- рыбный тур с походом на лодках, рыбалкой и пикником с рыбными блюдами;
- каякинг;
- рыбалка с удочкой и спиннингом с берега и лодок; подледный лов;
- отдых на воде и водные прогулки;
- рыбные туры выходного дня.

Туры могут организовываться пешими, конными, моторизованными в сопровождении рыболовного (кулинарного) гидов. Агротуристические усадьбы могут специализироваться на приготовлении блюд из рыбы (ухи, продуктов копчения и вяления). В зимний период посетителям можно предложить катание на санях, снегоходах, прокат лыж. Очевидно, что аналогичные мероприятия могут проводиться при наличии и других водных объектов – озер, водохранилищ.

Озера можно брать в аренду с целью промысла или организации платного любительского рыболовства.

Заготовка и обработка тростника, растущего на берегах водоемов, на болотах и мелководье озер, превращение его в маты для утепления стен или в декоративные циновки – еще одна возможность.

Водный туризм в различных его видах – также интересная сфера для предпринимательства.

В последнее время родники также привлекают внимание как краеведов и экологов, так и ориентированных на туризм предпринимателей.

Немаловажным водным ресурсом Беларуси являются также подземные воды, в том числе минеральные.

Лесные массивы – богатейшая сокровищница ресурсов. И здесь – широкие возможности для экономической деятельности, совместимой с задачей сохранения и восстановления природы. Кроме современных систем сертифицированной рубки и первичной переработки древесины можно заниматься производством конечной продукции деревообработки:

- изготовлением строительных материалов,
- производством сборных домов, бань, подсобных построек,
- производством окон, дверей, мебели, предметов интерьера,

- производством утеплителя на основе древесно-целлюлозной массы,
- изготовлением сувениров и т.д.

Лесные угодья привлекают также грибников, любителей сбора ягод и орехов, охоты и наблюдений за птицами.

Некоторые белорусские агротуристические усадьбы уже предлагают своим клиентам такие дополнительные услуги, как:

- варка варенья из собранных отдыхающими ягод и маринование грибов (с дополнительными бонусами – мастер-классами от искусных хранительниц народных рецептов);
- обучение приготовлению сыров и другой продукции из молока;
- информационно-обучающие мероприятия (экскурсии, тренинги по тематике пчеловодства, народных музыкальных инструментов и др.).

Предпринимательские ниши также - заготовка березового сока, мёда, лекарственного сырья, хозяйственных метел и банных веников, производство посадочного материала, поставка горожанам новогодние елки к празднику.

Примером успеха в использовании богатств местного природного потенциала являются традиционные травяные чаи из Россонского района (инициатива Аллы Хорень), которые были представлены даже на международном фестивале в Турине в Италии и пользовались там успехом.

В качестве направлений диверсификации сельских экономик, которые могут быть реализованы на территориях с лесными массивами могут быть также предложены:

- развитие народных промыслов (плетение корзин и мебели, изготовление сувениров и подарков);
- агролесотуризм (прием и размещение туристов в домах, расположенных в лесах, а также реализация соответствующих познавательно-развлекательных программ);
- заготовка и переработка дикорастущих плодов, ягод, лекарственных растений, иных пищевых и недревесных лесных ресурсов;
- разведение диких (охотничьих) зверей в вольерах для целей пушного звероводства, охоты;
- пчеловодство и изготовление различных продуктов из меда, пыльцы, воска;
- разведение кроликов, ондатр;
- разведение перепелов и производство перепелиных яиц;
- выращивание клюквы, голубики;
- разведение редких видов крупных животных (туроподобных быков, зубров, бизонов);
- восстановление аборигенных (местных) пород домашних животных (например, полесской лошади);
- коммерциализация оригинальных местных блюд, кулинарных продуктов, основанных на дарах природы.

В качестве примера к последнему пункту может быть приведен особый способ приготовления озерной рыбы в Споровском сельсовете: в дровяной печи на подложке из ржаной соломы. По имеющейся информации, это уникальный в масштабах Беларуси способ приготовления рыбы. Этот способ запекания рыбы можно превратить в локальный бренд, сравнимый с Мотольской колбасой или беловежской зубровкой.

В условиях, когда в сельской местности в Беларуси практически вся рыба, предлагаемая местными рыбаками, продается в свежем виде, представляется коммерчески перспективным для сельского предпринимателя занять новую нишу – организовать переработку и хранение рыбы. Вертикально-интегрированная производственная цепочка выглядела бы следующим образом: ловля рыбы – переработка - складирование/хранение - централизованная поставка (перевозка) или реализация в розницу на месте. Для реализации стратегии создания вертикально-интегрированных структур и цепочек целесообразно изучить подобный имеющийся опыт (например, опыт работы частных цехов по производству колбасных изделий в деревне Мотоль). Одним из возможных эффектов развития таких структур – вывод ловли рыбы из «серой» сферы, сокращение браконьерства.

Практически повсеместно в сельских регионах можно найти такие **полезные ископаемые** как пески и песчано-гравийные смеси, торф, иногда – глину, сапропель и др. Эти природные ресурсы могут быть использованы в строительном предпринимательстве, производстве строительных материалов, удобрений, в гончарном деле, для изготовления косметических средств и пр.



Наличие на территории сельсовета **промышленных разработок полезных ископаемых** – особый вопрос. Такие объекты – не редкость, однако до сих пор их потенциал не задействован в полную силу. Возьмем, к примеру, карьеры, в том числе доломитовые. Экономическая польза сельским территориям, расположенным рядом с такими карьерами, – это рабочие места, возможное пополнение местного бюджета, а также использование карьера как туристско-экскурсионного объекта. При этом важно, чтобы после завершения добычи полезных ископаемых такие объекты были соответствующим образом рекультивированы. Оригинальные ландшафты, озера, возникшие в бывших карьерах, могут стать привлекательными рекреационными объектами данной местности.

Крупные **камни-валуны** часто относятся к памятникам природы. Как правило, такие камни имеют интересную историю, овеяны легендами. Некоторые из них являются объектами поклонения. К некоторым проложены туристические маршруты.

В каждой местности можно найти **уникальные природные объекты**. Это могут быть редкие растения, птицы и животные, оригинальные ландшафты. Поиску и раскрытию потенциала таких объектов могли бы способствовать специальные проекты, например, с участием местных школьников. Возможностей для этого – множество.

Однако, что же делать, если природные ресурсы сельской территории бедны? Опросы и беседы с сельскими жителями однажды зафиксировали такое высказывание сельчан: **«Природных ресурсов у нас нет»**. Это оригинальное и не претендующее на шутку высказывание заслуживает его подробного рассмотрения. По-видимому, так кто-то хотел сказать об отсутствии промышленно значимых полезных ископаемых или спелого леса для организации заготовки древесины. Вместе с тем это заявление выявляет такую проблему, как отсутствие (или потеря?) навыков увидеть в любом (!) природном комплексе возможности для развития. Представляется, что необходимо обучение таким навыкам, проведение соответствующих тренингов, обмен опытом. Для того, чтобы представители сельских сообществ увидели природные богатства как средства для развития своей территории (создания бизнеса, разработки проекта,

инициирования общественного мероприятия). Как? В чем увидели? В неприметном растении (компонент травяного сбора), маленькой птичке (тема проекта по сохранению биоразнообразия), красивом ландшафте (место для посещения туристами и проведения художественных пленэров), небольшом ручье (основа для форельной фермы)...

Широкий взгляд на природу как ресурс для развития предпринимательства и устойчивого развития сельской территории позволяет «вовлечь в оборот» неограниченное количество разнообразных природных объектов и их сочетаний. Ниже приведем лишь несколько примеров.

Как старое дерево позволило получить гранты. В одной из деревень Литвы местная библиотекарь, взявшись за спасение старого дерева на деревенской площади от сноса, собрала информацию об истории этого дерева. Оказалось, это дерево видело много героических, романтических и трагических событий, связанных с жизнью сельчан. На основе собранных данных было подготовлено проектное предложение, которое поддержали международные донорские организации. Полученные ресурсы пошли на обустройство площади и мероприятия по сплочению сообщества, обмену идеями по развитию местного бизнеса.

Старые сады в фаворе. «Сохраняйте старые сады – они стали частью нашего культурно-природного потенциала!», – обращаются работники муниципалитета Ноттингемского округа к жителям в буклете «100 отличных идей на будущие 100 лет». Далее разъясняется, что старые сады не только ценны урожаем традиционных яблок, но и своей оригинальной, сформировавшейся в течение часто столетий, экосистемой. Дуплистые яблони стали домом для многих видов птиц, летучих мышей, насекомых. У их подножья находят себе приют ежи, ящерицы и другие наши «братья меньшие». В результате кампаний по сохранению старых садов в Западной Европе образовались даже специальные туристические маршруты по старым садам. Проводятся всеевропейские конкурсы на самую старую яблоню.

Последний пример – это также демонстрация того, что сочетание природного богатства с культурным наследием часто усиливает, придает синергию эффекту, получаемому в результате их использования.

Наличие широких возможностей, местных ресурсов для развития сельских территорий. Данное обстоятельство часто скрывается «за пеленой» проблем села. Вместе с тем именно сильные стороны, местные ресурсы в самом широком их понимании могут стать важной основой для развития. Как справедливо пишут Джон Кретцман и Джон Макнайт, «весь исторический опыт свидетельствует, что значительное развитие общин возможно только при условии, что члены местной общины понимают необходимость инвестировать свои ресурсы именно в развитие. Отсюда понятно, почему общины не развиваются сверху или извне...»¹ В исследованиях по всем пилотным территориям отмечается (в рамках описания ситуации, SWOT-анализа, данных опросов, экспертных рекомендаций) наличие возможностей, ресурсов, резервов, конкретных объектов, которые могут стать основой или дополнением к «топливу» для местного развития.

Развитие сельского предпринимательства сегодня – весьма различается от района – к району, от сельсовета – к сельсовету, от деревни – к деревне. Исследования выявили огромную разницу в числе зарегистрированных малых и микропредприятий, а также индивидуальных предпринимателей в различных местах Беларуси. Где-то их нет вовсе. А в одном из сельсоветов в Витебском районе зарегистрировано 80 юридических лиц. Или же 104 индивидуальных предпринимателя в сельсовете под Брестом. Либо 10 фермерских хозяйств в Мотольском сельсовете в Ивановском районе.

¹ Кретцман Джон П., Макнайт Джон Л. Создание общин за счет внутренних ресурсов. Путь к открытию и мобилизации внутренних ресурсов общины: Пер. с англ. – Киев, Четверта хвиля, 2006. – С. 15.

Даже широкое распространение такой информации, на наш взгляд, может произвести позитивный эффект. Можно ожидать, что сельсоветы-аутсайдеры постараются предпринять усилия по ликвидации своего отставания. Одновременно можно рассчитывать на активизацию потенциальных предпринимателей в отстающих территориях, усиление их требований по отношению к созданию позитивных условий для их бизнеса.

С другой стороны, более глубокий анализ причин такой дифференциации в уровне развития предпринимательства может помочь при формировании специальных региональных и местных программ их поддержки и развития.

Как уже отмечалось, в ряде исследуемых территорий отмечен низкий уровень предпринимательской активности. Это обстоятельство во многом связано с тем, что в целом в стране система образования и воспитания слабо ориентирована на развитие предприимчивости. На это указывают, в частности, международные сопоставления. Так, исследователи отмечают, что по критерию «предпринимательские навыки»¹ Беларусь занимает последнее место среди стран Восточного Партнерства (в сравнении с Грузией, Арменией, Азербайджаном, Республикой Молдова и Украиной).

Развитие агроэкотуризма. В данной сфере также есть лидеры и аутсайдеры. Хотя чаще в агроэкотуризме отмечаются достижения. Растет количество агротуристических усадеб, в ряде территорий отмечаются сетевые взаимодействия между ними. Позитивное восприятие данной деятельности как владельцами агротуристических усадеб, так и местной властью позволяет надеяться на будущее укрепление данного сектора услуг и альтернативного места приложения труда. Роль агротуристических усадеб для развития сельских территорий часто весьма существенна². Аграрные регионы получают новый импульс для развития, базирующегося на местных ресурсах, ранее недостаточно вовлекавшихся в экономическую деятельность. В качестве таких ресурсов выступают: гостеприимство хозяев сельских туристических усадеб, национальная кухня, местный фольклор, исторические, культурные и природные объекты. Помимо экономических выгод, достигаются и социально-демографические цели, замедляется деградация сельских районов, отток молодежи из деревни. В деревнях и поселках, куда начинают приезжать туристы (включая иностранных), быстрее решаются вопросы улучшения дорог и другой необходимой инфраструктуры, что очень важно для развития малого бизнеса и привлечения инвестиций.

Приведем лишь один пример неординарного бизнес-подхода к агротуристической теме. Так, в Судковском и Борисовщанском сельсоветах Хойникского района рассматривается идея развития экстремального туризма в Чернобыльской зоне. При этом, как отмечают эксперты, следует учитывать, что главный туристический аттрактант – четвертый энергоблок АЭС – расположен на территории Украины. В этой стране работает большое количество компаний, предлагающих экстремальные туры в Чернобыльскую зону. Счет посещающих ее с туристическими целями – около десяти тысяч человек в год. Местная группа действий по устойчивому развитию будет пытаться найти свою оригинальную нишу на рынке туристических услуг в Чернобыльскую зону с тем, чтобы выдержать конкурентную борьбу с более развитым бизнесом.

¹ Под которыми понимаются «меры и методы выработки политики в отношении человеческого капитала для МСП, наличие образовательных услуг, их соответствие потребностям МСП, качество образования и его направленность на новые и растущие предприятия». См.: Индекс политики в сфере МСП: страны Восточного партнерства, 2012 год. – Ход реализации Акта Европы о малом бизнесе. – ОЭСР, 2012, с. 32.

² Агроэкотуризм: первые шаги. Пахоменко Е.И., Сиваграков А.В. и др. – Могилев, УПКП «Могилевская областная укрупненная типография имени Спиридона Соболя», 2013. – С. 24 – 51.



На местных и региональных фестивалях и праздниках можно неплохо заработать

Все более обращает на себя также практика зарабатывания средств на местных и региональных фестивалях и праздниках. Здесь можно упомянуть проводимые на пилотных территориях проекта фестивали “Мотальскія прысмакі” и “Залессе запрашае сяброў”. На таких мероприятиях прибыль получают и местные производители, в том числе владельцы личных подсобных хозяйств, и власти, выделяя места для размещения павильонов и аттракционов, организуя платный вход на закрытые площадки и пр. В бюджеты районов поступают дополнительные средства от продаж, налоги.

Другие перспективные направления развития сельского бизнеса. Исследования выявили также ряд других перспективных традиционных и новых направлений развития бизнеса в сельских населенных пунктах. Среди них, к примеру, следующие:

- маршрутные пассажирские линии, в том числе для отдаленных сел, а также связывающие районные центры;
- придорожный сервис;
- станции технического обслуживания;
- неформальное дополнительное образование взрослых и детей;
- заготовка дикорастущих ягод, грибов, лекарственного и технического сырья;
- переработка с/х продукции (сыроварение, колбасный цех и др.);
- физкультурно-оздоровительные услуги (требуется дополнительный опрос для уточнения конкретных видов);
- строительство энергопассивных быстровозводимых домов с применением экоматериалов;
- ЛПХ с ведением органического земледелия и продажей излишков продукции, в том числе с доставкой в большие города;
- производство продукции с использованием местных ресурсов: лес, доломит, строительные пески, торф, минеральные воды и др.;
- построение локального развития на местных особенностях (Споровские сенокосы, гигантская сосна под Витебском, еврейский квартал в Мотоле);
- создание и размещение в Интернете бизнес-карт неиспользуемых земельных участков, недвижимости (с фото, стоимостными и иными характеристиками) и прилежащих объектов, а также действующих бизнесов;
- «раскрутка» выдающихся личностей;
- продвижение уникальных местных блюд и гастрономического туризма;
- создание рабочих мест для людей с особыми потребностями;
- формирование туристических деревень, ландшафтно-рекреационных зон, эко-поселений, лугопарков, болотных парков, музеев под открытым небом, передвижного «Кулинар-буса» с «Мотольскими присмаками», кемпингов...

Кроме выводов данных полевых исследований своих территорий представителям местных сообществ, заинтересованным в развитии предпринимательства, следует использовать (постоянно следя за новыми разработками) рекомендации ученых, информацию о новых практиках, результаты других проектов и программ. Так, например, в рамках проекта ЕС «Энергия болот»¹, над которым в 2010–2015 годах вместе работали представители Фонда

¹ <http://www.succow-stiftung.de/ehnergija-bolot-ehkologicheskii-racionalnoe-ispolzovanie-vlzhnykh-torfjanikov-v-belarusi.html>

охраны природы Михаэля Зуккова из Германии, Международного экологического института имени А. Д. Сахарова БГУ, Института природопользования Национальной академии наук Беларуси и Торфобрикетного завода «Лидский», велась разработка концепции палудикультуры («болотного хозяйства»). В частности, было предложено более 50 перспективных видов бизнеса, связанных с использованием потенциала белорусских болот (см. табл.1). А ведь болотные системы можно встретить в каждом районе Беларуси. Не меньшие возможности таят в себе леса и луга, реки и озера.

Таблица 1. Перспективные виды бизнеса, связанные с использованием потенциала болот (на примере Лидского района)¹

Направления и конкретные виды возможного (перспективного) бизнеса	
Связанные с использованием торфа	
1. Изготовление топливных брикетов и пеллет	2. Выращивание грибов на торфяном субстрате
3. Торфо-сапропелевые удобрения	4. Угли на основе торфа
5. Торфяные биотуалеты	6. Красители для древесины
7. Специально обработанный торф для аквариумного грунта	8. Средства защиты растений от грибных и бактериальных заражений
9. Торфяные горшочки для рассады	10. Препараты для птицеводства
11. Торфяные блоки Геокар	12. Регуляторы роста растений
13. Рекультивация территорий (пустынь)	
Связанные с использованием естественной растительной биомассы болот (включая повторно заболоченные выработанные торфяники)	
14. Производство топливных пеллет из растительной биомассы	15. Производство утеплителя (матов) из тростника
16. Производство кровли из тростника	17. Сбор лекарственных трав
18. Выращивание ивовой лозы на щепу/пеллеты для топлива	19. Сбор болотных ягод (клюква, брусника, голубика, черника)
20. Плетеная мебель из лозы	21. Растительные свечи
22. Корзины и другие изделия из лозы	23. Циновки и коврики
24. Изготовление фито-чаев	25. Подушки, набитые травой (аиром)
26. Использование измельченной биомассы в качестве наполнителя глиняных строительных смесей	27. Поставка снопов тростника на экспорт
Связанные с использованием искусственных посадок растительности	
28. Выращивание болотных ягод (клюква, голубика, черника)	29. Выращивание сахарного сорго для силоса и получения этилового спирта
30. Выращивание лекарственных растений	31. В химической промышленности - адсорбенты
32. Добавки в биогазовые установки	33. Буровые растворы
34. Получение соков из болотных ягод (в т.ч. с использованием передвижных установок)	
Другие виды деятельности	
35. Разведение рыбы	36. Развитие болотного экотуризма
37. Наблюдение за птицами	38. Природоведческие экскурсии
39. Археологические экспедиции	40. Создание музея болота
41. Бальнеология (торфо-грязелечебницы)	42. Научный центр по болотной тематике

¹ Разработка А.В. Сивагракова и Л.И. Мастюгина в рамках проекта ЕС «Энергия болот» (2015 г.).

43. Футбол / спорт на торфяниках	44. Пленэры для художников
45. Конные прогулки	46. Школа лозоплетения
47. Ресторан местной кухни	48. Санаторий, дом отдыха
49. Пасека	50. Создание бизнес-инкубатора
51. Соревнования по ручному кошению	52. Обучение восстановлению болот
53. Экскурсии и образовательные туры по узкоколейке	54. Постройка солнечного вегетария (круглогодичной теплицы)



*Учиться у зарубежных предпринимателей и экспертов
«смотреть за край своей тарелки»*

Зарубежные специалисты по территориальному развитию обращают внимание также на необходимость «смотреть за край своей тарелки», то есть, применительно к сельскому развитию – не заикливаться только на общепринятых традиционных подходах. Примером здесь могут быть бизнес-подходы, объединяющие традиционные (например, сырьевые) ресурсы и современные технологии. Так поступили, например, жители одного из сел Великобритании, организовав обработку древесных заготовок при высокой температуре без доступа воздуха. Существенное улучшение некоторых качеств древесины (упрочнение) после такой технологической обработки позволило найти новые рынки и существенно повысить цену на свою продукцию.

А испанские коллеги, описывая опыт проектов и программ по поддержке сельского развития¹, обращают внимание на такие важные моменты, как использование потенциала локальных видов сельскохозяйственного сырья, фруктов и овощей путем переработки их в продукты, готовые к употреблению (в английском тексте использован термин “ready-to-eat” – готовые для поедания). Для поиска перспективных производств и продуктов используются исследования, опросы населения и потенциальных потребителей. Среди предложений по новым видам продуктов, выявленных испанскими коллегами, следующие:

- Пресервы, вареные корнеплоды, овощи и фрукты;
- Овощные и фруктовые смузи и соки;
- Дегидратированные (обезвоженные) овощи и фрукты;
- Овощные соусы и закуски;
- Джемы с низким содержанием сахара;
- Ферментированные продукты;
- Готовый к употреблению лук.

Для продвижения этих продуктов после выявления спроса на них (через опросы) проводятся тренинги, курсы по организации и технологии конкретных производств. Одновременно проводятся опросы производителей об их предпочтениях и аргументах. Новые продукты представляются на ярмарках и дегустациях. Дегустации могут проводиться в магазинах, школьных столовых, специальных вечеринках, а также во время встреч с потребителями и членами кооперативов.

¹ В Испании значительные усилия предпринимаются в рамках Программ сельского развития, которых в этой стране насчитывается 18 (по одной в каждой автономии и одна – страновая). См.: Compilation of Best Practices Projects of the 2014-2020 Rural Development Programmes. – Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentacion, 2019.

Как уже упоминалось в начале данного раздела, важно задействовать для развития предпринимательства и потенциал других заинтересованных игроков: государственных органов, местной власти, бизнеса, НГО, активных сельских жителей.

Целесообразно ориентироваться при этом на потребности, в первую очередь, «снизу» – от самих представителей сельских территорий. Так, интерес представляют результаты опроса сельчан о потребностях в бизнес-обучении (см. табл. 2). Такого рода информация должна учитываться при формировании программ средних и высших учебных заведений, а также консалтинговых организаций и международных проектов.

Таблица 2. Потребности в бизнес – обучении

(из ответов представителей сельских местных сообществ)
• Развитие сельского хозяйства: - выращивание грибов (вишенка); - выращивание и переработка сои; - тепличные хозяйства по выращиванию рассады цветов, семян газонной травы; - переработка сельскохозяйственной продукции; • создание мини-производств: - по выпечке хлебобулочных изделий; - по переработке и изготовлению мясной продукции; • особенности развития с/х на радиационно загрязненных территориях; • организация агроэкотуристических усадеб как эффективного бизнеса для существующих и новых владельцев усадеб; • энергосбережение как инструмент снижения коммунальных платежей; • развитие туризма: - агроэкотуризм; - спортивный туризм - исторический туризм; геокешинг; - экстремальный туризм (в зоны отчуждения); • брендинг территории как места, привлекательного для бизнеса и проживания; • юридическое оформление работы ИП, ремесленников; • отдельный сбор мусора; анализ и очистка питьевой воды; • выращивание зеленных культур; • правила организации реконструкции и строительства в сельской местности; • техника продаж сувенирной продукции; • стандартизация (сертификация) сельскохозяйственной продукции как «эко»; • требования и процедура регистрации и сертификации продуктов питания производимых ЛПХ и КФХ.

Как еще (дополнительно к образовательным программам) можно поддержать сельских предпринимателей в деле «раскрытия» и эффективного использования потенциала территории? Тема эта достаточно новая для Беларуси и требует более глубокой проработки, элементами которой могут стать:

1. проведение специальных конференций, форумов по данной теме с приглашением зарубежных экспертов;
2. экспертные «десанты» на заинтересованные территории, во время которых консультанты анализируют местные возможности и проблемы, а по итогам делятся своими выводами с местными (не только властями);

3. создание благоприятного экономико-организационного режима для основания и функционирования консалтинговых компаний, работающих по заказу из села и малых городов. Такого рода компании широко распространены в странах Западной Европы. Белорусские местные администрации необходимо научить работать с такими компаниями и поддерживать (возможно, через целевое финансирование) их возможность пользоваться такими услугами;
4. поддержка (организационная и материальная) создание и функционирование региональных и местных частных и частно-государственных структур, деятельность которых направлена на содействие местному бизнесу и в целом территориальному развитию. В Беларуси недостаточно развиты агентства, фонды и центры регионального и местного развития. Со стороны местных и региональных органов местного управления и самоуправления возможными шагами в этом направлении могут стать внесение неиспользуемого¹ или неэффективно используемого коммунального имущества (в первую очередь – зданий) в качестве доли в уставном фонде таких организаций. Такая возможность юридически существует, однако практически не реализуется. Правовое закрепление данного положения может оказать содействие его реализации.

¹ Резервы для такой деятельности в Беларуси немаленькие. Так, по данным Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь на 1 апреля 2019 г. не использовалось 2,69 млн. кв.м. (2,2%) государственного недвижимого имущества, в том числе:

0,36 млн. кв.м. (0,9%) – в республиканской собственности;

2,347 млн. кв.м. (2,9%) – в коммунальной собственности.

(По данным из: Потенциал развития кластеров в регионах Беларуси / Т.П. Быкова [и др.]. – Минск: Колоград, 2019. – 100 с. С. 26.).

3.4 Перспективы кластерного взаимодействия сельских предпринимателей¹

Мы согласны с утверждением экспертов, что «в Беларуси пока нет полноценных и зрелых кластеров»². Однако, с учетом того, что это направление экономического развития уже заняло в развитых странах весьма важную позицию, имеет смысл изучить этот вопрос, подготовиться. Помните выражение «Удача любит того, кто подготовился»?

Тем более, что на наш взгляд, в сегодняшних контактах предпринимателей между собой и с другими субъектами на территории уже можно увидеть зарождение взаимодействия, которое в недалеком будущем может привести к использованию кластерной модели.

Про начало взаимодействия с различными местными организациями говорит, например, **Артур Клинов**. В деятельности его проекта элементы кооперации уже начинают появляться: «Что-то сделаем вместе (например, причал на озере), что-то привезем..., думаем, ищем неординарные ходы работы с клиентами...» Он принципиально нацелен на создание структуры, очень близкой по своей сути к мини-кластеру – арт-деревни «Каптаруны».

Центр поддержки предпринимательства и бизнес-инкубатор в Комарово, созданные общественной организацией «Женщины за возрождение Нарочанского края» начали выполнять системообразующую роль в формировании местного предпринимательского кластера, а также дали толчок инициативам из других районов страны. Многие участники Школы предпринимательства, организованной в рамках Проекта вспоминают учебу и общение именно с точки зрения ценности установления контактов друг с другом.

Так, предпринимательница **Вероника Щуровская** рассказала, что она, благодаря школе, начала думать о совместных проектах с местными предпринимателями, и даже уже практически их осуществлять: «Мы начали партнёриться с **Александрой Чижевской**, делать по ее заказу вышивки на банных комплектах на белорусском языке». Кроме того, Вероника Щуровская сотрудничает с местной школой, проводит мастер-классы, факультативные занятия с детьми, вышивает вместе с ними.

Иван Масюк (агротуристическая усадьба «Полонез» в деревне Залесье Сморгонского района, как мы уже писали ранее (см. подробнее параграф 3.2), развивает контакты с Литературным музеем М.К. Огинского, размещенным в здании дворцово-паркового ансамбля, памятника архитектуры XVIII-XIX веков. Такое взаимодействие, на наш взгляд, может вылиться в создание реального культурно-туристического кластера на этой территории.

Беларусские исследователи уже заметили то, что кластерные инициативы в Беларуси «концентрируются не только в столице или крупных городах, а «прорастают» в малых и средних городах, сельской местности».³ Причем, в числе первых сельских кластеров называют именно агротуристические кластеры. Это туристический кластер агроусадьб Воложинского района «Валожынскія гасцінцы» и туристический кластер «Мухавэцка кумора», расположенный на территории Кобринского и Жабинковского районов Брестской области (дополнительную информацию о них см. в Приложении 7.1).

В целом, применительно к сельской местности можно говорить о развитии мини-кластеров (в отличие от классических гигантов типа «Силиконовой долины» в США). Вместе с тем, ряд общих характеристик этого явления не помешает рассмотреть подробнее.

¹ При подготовке данного материала использованы результаты исследований А.П. Касьяненко.

² Потенциал развития кластеров в регионах Беларуси / Т.П. Быкова [и др.]. – Минск: Колоград, 2019. – 100 с. С. 42.

³ Потенциал развития кластеров в регионах Беларуси / Т.П. Быкова [и др.]. – Минск: Колоград, 2019. – 100 с. С. 43.

Но зачем же нужен кластер? В чем его преимущества?

Анкетный опрос руководителей предприятий, проведенный в Витебской и Могилевской областях в декабре 2018 г.¹ показал, что наиболее важными преимуществами взаимодействия в кластере видятся следующие:

- возможность экономии ресурсов за счет проведения совместных мероприятий участников кластера;
- решение проблемы недостаточности финансовых, кадровых, сырьевых и других ресурсов для реализации крупного инвестиционного /инновационного проекта;
- помощь в установлении профессиональных связей с другими субъектами хозяйствования;
- возможность координации действий участников кластера на рынке по согласованным направлениям совместной деятельности;
- возможность реализации новых совместных проектов.

В связи с тем, что кластерная тематика – довольно новая для условий сельской местности в Беларуси, приведем далее некоторые положения теории кластеров, что может помочь предпринимателям разглядеть возможность его создания и продвинуться в этом направлении.

Кластерное взаимодействие – это институциональный ресурс для повышения эффективности малого и среднего бизнеса на селе в рамках его территориальной привязки.

Европейский опыт кластерного развития показал важность следующих его предпосылок:

- необходимость иметь определенное количество предприятий, фирм, субъектов частной формы собственности, которые относятся к данному кластеру;
- необходимость наличия в регионах (местном сообществе) компетенций в области кластерного развития;
- заинтересованность субъектов хозяйствования;
- наличие экономической выгоды и долгосрочной заинтересованности резидентов кластера в его развитии;
- наличие государственной поддержки в кластерном развитии (а также поддержки местной администрации);
- ассоциативные, коллективные формы управления кластером на условиях ротации (ассоциация, совет кластера, менеджер кластера).

Метод и принципы кластерного развития весьма актуальны и при разработке программ поддержки малого и среднего бизнеса в рамках местных стратегий устойчивого развития, направленных на развитие территорий, регионов, населенных пунктов. Кластерный подход на региональном и местном уровне включает два направления социально-экономического анализа: а) установить наличие и концентрацию схожих или родственных предприятий, фирм, которые влияют на экономику региона и б) определить, что ресурсы, имеющиеся в регионе – природные, трудовые, культурные достопримечательности, знания работников поддерживают деятельность этих предприятий, фирм, школ, агротуристических усадеб через партнерство и конкуренцию. Особо важна при этом роль социального потенциала местных сообществ, наличие общественного сектора и его способность развить и поддержать экономическую, социальную инфраструктуру территории или населенного пункта. Весьма актуально в этой связи также наличие способностей, технологий, инноваций. Информация об их природе должна помочь инициаторам создания кластеров, а на более продвинутом уровне – общественному сектору использовать кластерный метод при разработке СУР.

¹ Там же, с. 64-70.

Каким образом можно руководствоваться кластерным методом при развитии малого и среднего бизнеса в сельской местности?

Во-первых, это аналитический инструмент, который дает лучшее понимание состояния экономики и перспектив экономического развития. Клиенты и участники организованного кластера играют важное значение для привлечения дополнительных возможностей в экономику региона, населенного пункта.

В деятельности кластера особое значение имеют:

- Бизнес-взаимозависимость: участники устанавливают связь через куплю-продажу как конкуренты или партнеры;
- Экспортиентация: многие участники кластера продают товары, услуги вне региона;
- Концентрация занятости: занятые в кластере больше концентрируются в данной местности, в регионе; кластер существует или развивается в сферах, на которых специализируется территория;
- Значительный размер, величина или быстрый рост: кластер имеет тенденцию к расширению своего состава и влияния. В мировой практике развития отраслевых кластеров идентифицируют восходящие кластеры (информационный, биологический), расширяющиеся кластеры (туризм, сервисы) и изменяющиеся кластеры (сельскохозяйственный, продовольственный).

Во-вторых, кластер как организационный инструмент вовлекает отрасли, регионы, территории в стратегическое развитие и решение проблем. На самом высоком уровне кластер помогает лидерам местных сообществ, бизнеса, местной администрации лучше понять динамику их экономики и особенно развития отраслей, территорий. Это особенно важно при использовании кластерного метода в работе над местной стратегией устойчивого развития. Кластер вовлекает местных лидеров в региональную стратегию, формирует связи и коммуникации, сети и совершенствует участников кластера. Практика кластерного развития показывает, что участие в членстве развивает коллективную идентичность. Концепт отраслевого кластера обеспечивает устойчивость инфраструктуры, организационную связь с администрацией, стремление работать «в команде» для поддержания их нужд и продвижения их интересов

В-третьих, это технологический инструмент, который поддерживает высокий уровень специализированных услуг в самых различных сферах деятельности экономики, образования, туризма, культуры и пр.

Современные региональные экономики все более обращаются в их стратегиях и программах к кластеру, нежели к традиционным методам активизации экономики и деловой активности.

Как показывает мировой опыт, кластер включает много различных целей, действий и типов взаимодействия. В кластере нет одной формулы или модели, в которой организации и предприятия сотрудничают. Большинство кластеров включают состоят из трех и более слоев. Ядро кластера составляют компании-лидеры, «локомотивы отрасли». Второй слой кластера формируют сотни видов предприятий, поддерживающие ремонт, специализированный сервис, инвестиционный капитал, исследования, консалтинг этих компаний и других вовлеченных в кластер. Третий слой образуют внутренние экономические фонды, поддерживающие инфраструктуру, обучение персонала, страхование и пр., которые в итоге обеспечивают здоровье кластера и его конкурентоспособность.

Для применения кластера в деле развития местного предпринимательства важен ключевой принцип кластера – это развитие организационной силы и совместной деятельности. Наиболее известные кластеры, такие как «Силиконовая долина» имеют чрезвычайную активность и популярный бренд в мировой экономике. Но и небольшие местные кластеры, «раскрутившие» свой бренд, также могут стать весьма популярными и, соответственно, экономически результативными.

При формировании модели развития сельского предпринимательства на основе использования кластерного метода ключевое значение имеет организация рабочих кластерных групп. Задача рабочих групп – помочь местному бизнесу, администрации, общественному сектору лучше понять происходящие изменения для осуществления более эффективной политики в этой области.

Эти группы формируются на основе организационных функций кластера, в том числе, управления, маркетинга, информационной деятельности, образовательной, ресурсной деятельности и др. В международной практике принято включать в состав рабочих групп представителей университетов, школ, привлеченных членов из экономических групп, торговых палат, юридических фирм и маркетинговых фирм, общественных организаций. Члены рабочих групп обеспечивают учет интересов сторон и партнерство в кластере.

Каждая из образованных рабочих групп кластера осуществляет пять основных направлений деятельности, которые могут выступать и частью работы по развитию предпринимательства.

Первое. Описание ключевых компонентов кластера и картирование отношений среди участников кластера.

Второе. Выражение и достижение общего видения участников относительно изменения кластера в ближайшие 3-5 лет и более.

Третье. Оценка возможностей для роста кластера, в том числе расширение существующих участников, резидентов кластера, выявление новых участников или прекращение деятельности отдельных участников.

Четвертое. Оценка возможностей для большей синергии внутри кластера.

Пятое. Оценка нужд для инноваций и изменений внутри кластера и прогноз предлагаемых стратегий.

Важен также фактор мобильности в работе групп. Кластерные отраслевые или профильные группы могут на месте помогать с экономическим анализом и диагностикой проблем для последующей выработки стратегии развития. Каждая группа встречается регулярно, чтобы совместно ответить на эти вопросы и занести их на карту кластера. Концепт отраслевого или локального технологического кластера, например, экологического кластера формирует новое понимание того, как работает экономика на национальном, региональном или сельском уровне, как партнерство содействует укреплению экономики региона, развитию социальной сферы и как достигается синергетический эффект при решении проблем местных сообществ. Каждая кластерная группа имеет выбранного или назначенного руководителя группы или менеджера кластера. При существовании, например, в сельском районе ряда специализированных сельских мини-кластеров, представитель каждого из них может входит в состав областного, национального или регионального совета кластеров. В настоящее время экономические стратегии многих стран, национальных регионов, территорий ориентированы на формирование комплекса различных кластеров.



При существовании, например, в сельском районе ряда специализированных сельских мини-кластеров, представитель каждого из них может входит в состав областного, национального или регионального совета кластеров

При применении кластерного метода в работе по развитию сельского предпринимательства важно учитывать, что стратегии развития кластера всегда носят индивидуальный характер. Главное в этом процессе заключается в двух аспектах. Стратегия кластерного развития с одной стороны должна быть адаптирована к конкретным условиям местности, а с другой, – к потребностям самого кластера.

Разработка и реализация механизма развития сельского предпринимательства на основе кластерного метода подвержена общей логике развития кластера. Процесс кластерного развития, можно разбить на пять основных фаз, содержащих 12 шагов:

Шаг 1: Актуальность кластера

На первом шаге потенциальные участники кластера оценивают актуальность развития кластера как стратегического центра, который готовит почву для развития местной экономики. Кластеры возникают в конкурентной экономической среде и формируются на основе кластерной инициативы отдельных экономических или общественных групп. В международной практике такую роль (прежде всего финансовую) выполняют, как правило, государственные институты, учреждения, отвечающие за повышения конкурентоспособности. Финансирующая организация может быть, как на национальном уровне, так и на региональном, местном, кластерном уровне.

Шаг 2: Определение локальных кластеров

Второй шаг на первоначальном этапе поддержки связан с определением локальных, местных кластеров и установлением приоритетности их развития. Основное внимание необходимо уделять выявлению ведения кластеров в рамках сообщества.

Основное внимание уделяется анализу публикуемых статистических данных, прежде всего о состоянии экономической среды территории, отрасли. Важно определить состояние концентрации основных экономических субъектов на исследуемой территории и экономическом пространстве. В центре анализа должна находиться оценка локальных концентраций экономической деятельности. Например, субъекты агропромышленного сектора, туризма, лесного хозяйства или деревообрабатывающей промышленности. Также привлекаются данные о занятости в этих локальных сферах деятельности.

Шаг 3: Первоначальный кластерный анализ

В ходе второго этапа формирования основы кластера первоначальная цель состоит в определении места приоритетных кластеров в региональной (местной) экономике. Важна информация об основных экономических субъектах региона, их роли в местной экономике, конкурентной среде. В конечном итоге формируется база данных о потенциальных резидентах кластера и возможных лидерах кластера.

Важный аспект деятельности на этом этапе достижение согласия основных заинтересованных сторон о текущей ситуации и на этой основе формирование общей платформы действий. Основное внимание на этих интервью следует уделять выявлению общих препятствий и общих возможностей, в итоге понимания культуры кластера.

Шаг 4: Кластерная группа и формирование руководства группы

Важным шагом в создании кластерной инициативы является формирование рабочей группы, специфичной для кластера. Здесь важна роль посредника, общественной инициативы, которые играют ведущую роль в определении и создании этой группы. Первоначально эта группа может быть неформальной, но со временем будет развиваться и формализовываться.

Руководство группы включает, как правило, не более 5-7 человек. Группа может включать как представителей бизнеса и общественных инициатив, так и представителей местных органов власти, специалистов, представителей учебных и научных учреждений. В зарубежной практике лидерство в группе как правило связано с существующими ассоциациями или созданием новых организаций, советов и пр. Представитель посреднической организации кластера является членом этой группы.

Шаг 5: Разработка предпочтительного будущего

После проведенного первоначального анализа и определения состава группы и ее руководства достигается третий этап в формировании кластера. Следующим шагом на первоначальном анализе является создание видения о предпочтительном будущем кластера. Как правило, это является основным импульсом для продвижения кластера.

До этого шага важна организация встреч с заинтересованными сторонами кластера. Деятельность на этом этапе фокусируется на достижение консенсуса в кластере через организуемые семинары, в том числе на основе методик OPEN SPACE и SWOT-анализа. В последующем это позволит консолидировать участников кластера в выявленных конкретных инициативах. Как показывает практика, наиболее частой причиной отказа от кластерной инициативы является отсутствие консенсуса в отношении направления развития кластера. Процедура эмпирических исследований и собеседований позволит оценить текущую ситуацию и возможности будущего развития кластера в оцениваемых условиях. При этом, особое внимание уделяется прогнозным оценкам относительно временного и пространственного развития кластера в ближне срочной, средне срочно и дальне срочной перспективе.

Шаг 6: Формирование практических мер

После формирования предпочтительного будущего кластера заинтересованные стороны должны определить, какие практические меры, шаги необходимо предпринять для достижения этой цели. Важно достижение общего понимания в кластере по ключевым вопросам развития кластера и его продвижения относительно предпочтительного будущего. Как уже отмечалось, часть этих задач решается в рамках семинаров, консультаций, интервью.

Шаг 7: Формирование повестки дня, программы действий и целевых групп

На основе намеченных практических мер и шагов участники кластерной группы переходят к формированию долгосрочной программы действий. Методологически важным является определение, как основной цели программы, так и вспомогательных задач, на основе которых прописываются краткосрочные меры, продвигающие кластер в направлении его предпочтительного будущего.

В тактическом плане важно первоначально обозначить те задачи, которые не требуют значительных ресурсов и позволяют относительно быстро получить необходимый результат. Это также важно для поддержки консенсуса на раннем этапе формирования кластерной инициативы и укрепления общей платформы кластера. Программа пошаговых действий включает в себя и определение приоритетных видов деятельности. Ответственность за эти направления распределяется между заинтересованными сторонами кластера. На их основе для совместной работы создаются краткосрочные целевые группы.

Целевые группы формируются для решения конкретных проблем кластера. Каждая целевая группа имеет руководителя и других вспомогательных членов. Руководитель группы, как правило, является членом руководящего органа кластера –совета, правления, комитета и пр. Существенное значение имеет и определенная конкуренция между командами для достижения результатов.

Создание ряд целевых групп является важным средством объединения людей по налаживанию общих действий относительно повестки дня. Это важно и в тактическом плане – наличие широкого поля инициатив снижает зависимость кластера от какой-либо одной инициативы и вместе с тем создает возможности для перспективного взаимодействия и сотрудничества. Таким образом, в разработке программы действий первоначально важны тактические инициативы относительно срочных мер, а стратегические инициативы прорабатываются позднее.

Шаг 8: Запуск кластера

Стимулом для развития программы кластера является общественная кампания по началу старта кластера, которая проходит на четвертом этапе (расширения базы кластера).

Рекламная кампания, связанная с запуском кластера, должна способствовать дальнейшему интересу к кластеру, и возможному расширению его базы. Запуск кластера желательно привязывать к событийным национальным или региональным мероприятиям, например, экономическим форумам, выставкам, дням региона, деревни и подобным событиям. В этой связи важна публичная информация о кластерном проекте, инициативе, включая презентацию разработанной программы действий в ближайшее время. Запуск должен использоваться и для презентации всей команды кластера, включая посредников и резидентов кластера.

Шаг 9: Формализация кластера

Большинство инициатив кластера первоначально организуется органами власти, государственными учреждениями. Но на последующих этапах продвижения кластера необходимы новые организационные учреждения. Для более эффективной долгосрочной перспективы кластерный процесс нуждается в постоянной действующей организации. Первоначально это может быть орган общественного управления кластером, а в последующем – специально созданная и зарегистрированная организация с официальным статусом.

Структура организации будет зависеть как от заявленной кластерной стратегии, так и от объема ресурсов, выделяемых для поддержки кластерной инициативы.

Типичная организационная структура кластера часто развивается на уровне между частным, общественным и государственным секторами. Функции в организациях такого уровня колеблются от самостоятельных (членство в организации с ежегодными членскими взносами для покрытия, как минимум, административных расходов организации), до деятельности агентств экономического развития, которые предлагают офисные помещения, прикомандирование сотрудников агентства на долгий срок в качестве посредников инициатируемых кластеров.

Каждая группа устанавливает соответствующую структуру, которая подходит к организационной культуре кластера и его направлению в данный момент времени. Очень важно на ранних этапах формирования кластера закрепить нормы культуры кластера, которая может стать фактором его организационной устойчивости в условиях давления факторов окружающей среды. Ошибка, которая часто происходит на этапе формализации кластерной инициативы группы, это раннее

создание юридического лица, что, с одной стороны, сдерживает проявление гибкости, а с другой стороны, – формирует дополнительное конфликтное поле.

Шаг 10: Обновление повестки дня. Стратегическая программа действий

После запуска кластера и достижения импульса к его развитию через осуществляемые краткосрочные меры необходимо обновление повестки дня. На заключительном этапе кластерного развития, когда сформировались рабочие группы, органы управления, реализованы первые кластерные инициативы необходимо обновление повестки дня и выдвижение более стратегических вопросов, связанных с среднесрочными и долгосрочными мерами.

Успех в начале инициативы создает импульс, который теперь может быть применен для решения более существенных вопросов. Особое значение при этом имеет понимание участниками инициативы основы конкурентоспособности кластера.

На этом этапе важно провести экспертизу кластера как целостной системы, определить цикл ее развития, изучить некоторые конкретные аспекты деятельности кластера, такие, как организационно-управленческая структура, технологии, образование, наличие партнеров, консультантов, собственные средства, показатели экспорта и пр. Это, например, включает определение навыков и недостатков технического потенциала и разработку программ действий для решения этих проблем; привлечение международных инвесторов, привлечение квалифицированных консультантов, совершенствование физической инфраструктуры, совершенствование ИТ в кластере. Эти шаги, как правило, более долгосрочные и более фундаментальные, чем ранние программы действий.

Особое значение на этом этапе имеет работа по организации связей внутри кластера, в том числе на его различных организационных уровнях. Кластеры являются одной из форм совместной деятельности, что позволяет использовать на рынках потенциал всех участников кластера. Важно использовать знания, привнесенные в кластер его отдельными участниками и оказывать им поддержку в продвижении новых инициатив.

Работа в команде и согласования между государственными учреждениями является одним из ключевых факторов в высокой производительности кластера. Особенно важно, что развитие кластера расширяет и участие людей, непосредственно участвующих в кластерных инициативах. В перспективе это позволяет выявлять новых лидеров и продвигать их к управлению кластером.

Шаг 11: Обзор и оценка кластерного процесса

Оценка кластерного процесса предоставляет возможность проанализировать как успехи, так и неудачи с момента создания кластерной инициативы.

При рассмотрении процесса кластеризации важно рассмотреть и оценить отдельные инициативы, которые были осуществлены в рамках кластера, а также оценить практическое воздействие этих инициатив на показатели экономического, социального развития резидентов кластера, отрасли или территории. Это позволит выявить динамику развития кластера, возможности привлечения новых ресурсов или новых участников кластера.

Шаг 12: Связи кластера с региональным и местным развитием

Для поддержания импульса кластера важно рассмотреть его окружающую среду и его внешние связи.

Во-первых, важны связи с соответствующими кластерами в населенном пункте или регионе, а также интеграция кластерного развития с участием других инициатив экономического развития. Кластерное развитие может проводиться на разных пространственных уровнях. Например, такие вопросы, как развитие экспорта, стандарты обучения, технологии можно наиболее эффективно решаться на национальном уровне, а другие, - такие как, цены и скидки на услуги в сфере агроэкотуризма, школьный транспорт, экомuzeи, местные инкубаторы, брендинг, – на региональном и местном уровне.

Во-вторых, важны функции, которые возникают в этой связи. Создание системы связей между соответствующими кластерами на местном и национальном уровне имеет важное функциональное значение. Высокая производительность кластера зависит также от таких внешних его партнеров и резидентов как, местные органы власти, университеты, школы, государственные учреждения и международные организации. Важно выстроить систему связей, союзов и форм сотрудничества с ними, в том числе для мобилизации их ресурсов для поддержки кластерного развития.

Наличие сети связанных кластеров в сельской местности – хорошая основа повышения устойчивости развития малого предпринимательства. Например, кластеры агроэкотуризма, садоводства, пчеловодства или школьные кластеры могут совместно разрабатывать программы занятости для региона, программы создания «безбарьерной среды», программы обучения персонала, программы скидок для региона, программы развития сельских школ и пр. Кластерный подход к развитию региона позволяет систематизировать местные проблемы, выделить их иерархию и пути разрешения. Итогом такой работы может стать организуемый региональный или локальный Банк данных для развития предпринимательства. Кластерное развитие обеспечивает хорошую основу для развития региональных инновационных систем.



Наличие сети связанных кластеров в сельской местности – хорошая основа повышения устойчивости развития малого предпринимательства

Некоторые другие примеры кластерного взаимодействия субъектов агротуризма приведены в главе 3.5 «Возможности креативного бизнеса».

Применительно к сельскому предпринимательству, где можно ожидать развитие мини-кластеров, целесообразно выработать специальные меры поддержки таких структур. Важным моментом при этом должна стать фокусная индивидуальная поддержка мини-кластеров со стороны местной власти, администрации на уровне районов, малых городов и сельсоветов.

3.5 Возможности креативного бизнеса¹

«Отрасли XXI века будут всё больше зависеть от генерации знаний посредством творчества и инноваций» (Landry & Bianchini 1995, p. 4). Обратите внимание, это высказывание сделано 25 лет назад. И сегодня можно с уверенностью сказать, что отмеченная тенденция активно реализуется через разнообразные бизнес-проекты в различных сферах экономики. Креативная экономика и креативный бизнес – эти понятия из модного термина стали повседневной реальностью тысяч предпринимателей во всем мире, включая Беларусь. Не остались в стороне и участники проекта «Развитие сельского предпринимательства в Республике Беларусь: повышение роли сельского

¹ При подготовке данного раздела использованы материалы исследований Гончарук Н.А.

предпринимательства путем создания и запуска бизнес-инкубатора в Комарово». Назовем здесь лишь некоторых из них, чья деятельность в полной мере может быть отнесена к креативной экономике:

ИП Клинов Артур Александрович (Поставский район)

Создание оборудованного зала-сцены для проведения мероприятий в агроусадьбе «Арт-деревня Каптаруны». Агроусадьба ориентирована на групповые туры и международный культурный обмен - проведение международных фестивалей, летних школ и пленэров, корпоративов, торжеств, семинаров и др.

ИП Ивашенко Дмитрий Иванович (г. Островец)

Производство деревянных развивающих игрушек. Деревянные игрушки более безопасны для здоровья детей, чем их аналоги, сделанные из искусственных материалов.

Индивидуальный предприниматель Артур Клинов – архитектор, художник, литератор, куратор – задумал создать «Арт-деревню Каптаруны» в Поставском районе, развивает агротуристическую усадьбу и называет всё это культурным проектом. «Агротуристические усадьбы очень похожи одна на одну. А мы – другие. Наш контингент другой, акценты в нашей работе другие». Вот именно так и начинается креативный бизнес – с идеи, что можно сделать по-другому, как создать новую предпринимательскую нишу, как привлечь новую категорию клиентов, какой новый продукт или услугу им предложить. В усадьбе Артура Клинова много такого необычного: это и огромная библиотека, и проводимые мастер-классы, и первый в Беларуси частный деревенский театр (в котором уже состоялась премьера авангардной оперы!). В планах – создание парка скульптур, мастер-классы, занятия йогой, работа с ландшафтами... Сайт Арт-деревни Каптаруны (на белорусском и английском языках) пестрит оригинальными, вызывающими интерес рубриками и новостями. Здесь и Арт-фестиваль “Салямяны вырай”, и “Беларуска-нямецкая перакладчыцкая майстэрня ViceVersa” (летом 2019 года состоялась уже третья!), и Международный «Open-Air Форум “Міжмор’е Літаратур” (а это событие в 2019 году состоялось уже в четвертый раз!)... Анонсировано проведение летних школ и мастерских художественного и социального направления (кино, арт, литература, история, перевод и др.) и программа резиденции для художников и литераторов. Следите за объявлениями!

Дмитрий Ивашенко увлеченно рассказывает о своем бизнесе – изготовлении деревянных развивающих игрушек. Надо, как говорится, «неслабо покреативить», чтобы объединить в одном изделии и интересный дизайн (который сработает на довольно жестком конкурентном рынке), и те самые «развивающие» свойства (чтобы с раннего возраста формировать у маленького человека логическое мышление, развивать моторику и опять же – креативные навыки), и безопасность для здоровья («У нас изделия – без химии», – говорит Дмитрий), и что-то еще неуловимое, благодаря чему такая игрушка может стать другом ребенка. «А еще важно, чтобы результаты твоего труда просто нравились тебе самому», – добавляет Дмитрий. И в этом – еще одна особенность и сильная сторона креативного бизнеса. Он приносит творческое удовлетворение. Помните, как у Конфуция: «Найди себе дело по душе и тебе больше никогда не придется работать»? Так творческий элемент в бизнесе помогает преодолеть трудности, поддержать оптимизм.

У ***Вероники Щуровской***, занимающейся изготовлением швейных изделий с вышивкой (подробнее о ее бизнесе см. в параграфе 3.2), – все заказы индивидуальные. «Изделия мои не повторяются. Каждый раз получается уникальный продукт». В этом – креативность такого бизнеса, и у многих подобных, ориентированных на учет индивидуальных запросов клиентов.

Некоторые сельские бизнесмены видят свою связь с креативной экономикой через овладение новыми технологиями, изучение передового опыта. Так, пчеловод **Александр Морозик** отмечает: «Езжу на многие семинары, в зарубежные поездки».

Ну а мы, чтобы помочь начинающему (и не только) предпринимателю встроиться в тренд креативной экономики, приведем далее некоторую полезную информацию по данному вопросу.

Креативный бизнес в наиболее распространенном понимании – это деятельность в сфере креативных индустрий, к которым чаще всего относят сферу знаний и информации. Wikipedia, ссылаясь на работу Howkins, 2001) перечисляет среди примеров креативной экономики рекламу, архитектуру, искусство, ремесла, дизайн, моду, фильмы, музыку, перформанс, публикации, исследования и разработки, программное обеспечение, игрушки и игры (в том числе видео), телевидение и радио. Некоторые ученые включают в креативную экономику сферу образования. Таким образом, для предпринимательства в сельской местности есть широкие возможности принять участие в данных процессах. Важность креативной экономики усиливается требованиями, закрепленными в принципе культурного разнообразия, которое одновременно является сильной стороной любого местного сообщества.

В процессе выработки модели развития сельского предпринимательства важно не обойти стороной возможности участия бизнеса в образовательных, информационных, культурных проектах. Характерно, что уже на стадии разработки местных стратегий устойчивого развития территорий вопросы образования и культуры часто выходят на первый план. Так, без культурного аспекта не обходятся при выработке образа желаемого будущего (vision), который используется как ориентир для последующих направлений работы и конкретных мероприятий. При описании и анализе потенциала местных сообществ культурный потенциал описывается наряду с экономическим и часто именно на использовании культурно-исторических ресурсов территорий базируются новые подходы к их развитию. Вместе с тем задача рассмотрения культурного потенциала территории в качестве драйвера будущего устойчивого развития и сферы приложения труда предпринимателей еще требует продвижения и аргументации.



Объекты культуры и образования должны рассматриваться также как «градообразующие» точки роста малого бизнеса

Необходимо преодолеть стереотип «градообразующего предприятия» на территории, как только промышленного (или – сельскохозяйственного для сельской местности). Объекты культуры и образования должны рассматриваться также как «градообразующие» точки роста малого бизнеса, и в мире есть немало примеров успешности такого подхода.

Важно также, чтобы задачи развития культуры и образования получали адекватное отражение в системах индикаторов, которые фиксируются в местных стратегиях устойчивого развития. Среди примеров таких индикаторов, которые уже используются в местных, региональных и национальных стратегиях устойчивого развития, можно назвать следующие:

- Уровень культурного обслуживания;
- Уровень образования и повышение квалификации;
- Улучшение жизненной среды;
- Количество объектов социальной инфраструктуры и их мощность;
- Посещение общины туристами / гостями;

- Количество объектов историко-культурного наследия;
- Количество жителей, вовлеченных в культурные программы;
- Потребление услуг культурной сферы (как часто люди читают книги, ходят в кино или театр) и др.

В рамках реализации местных СУР инициативные группы местных сообществ разрабатывают и осуществляют разнообразные проекты, нацеленные на достижение приоритетов стратегий. Часто именно культурные проекты и мероприятия являются катализаторами перемен к лучшему, а также отправными точками новых бизнесов. Среди такого рода проектов можно назвать, например, такие как:

- Проведение фестивалей и местных праздников (в Польше в небольшом городе Цехоцинек проводится в год 50 всепольских фестивалей, благодаря которым местный бюджет утраивается. Недавние исследования экономического эффекта фестиваля «Ночь музеев и галерей» в Пловдиве, Болгария, показало, что в 2015 году на один инвестированный в проведение фестиваля лев получен экономический доход 4 лева¹);
- Организация художественных пленэров, волонтерских лагерей с культурно-исторической направленностью (так, в поселке Желудок Гродненской области, Беларусь, именно пленэр скульпторов по камню стал знаковым, украсил местную площадь, активизировал местную общину на новые действия и привлек дополнительных гостей и туристов);
- Восстановление историко-культурных объектов – замков, дворцовых комплексов, поместий (так в деревне Залесье Сморгонского района, Беларусь, проекты по восстановлению дворцово-паркового комплекса знаменитого белорусского композитора Михаила-Клеофаса Огинского существенно укрепили потенциал территории, создали дополнительные рабочие места, привлекли туристов);
- Фиксация объектов нематериального наследия ЮНЕСКО (проекты такого рода позволили поддержать в Беларуси традиционные обряды – «Цари» в деревне Семежево, «Вясельны каравай» в деревне Мотоль, «Женитьба Терешки» в Лепельском районе, внося значительный вклад в формирование брендов данных территорий).

Сельский туризм, фестивали, местные праздники: возможности для креативного предпринимательства

Опыт многих стран, регионов и небольших населенных пунктов показывает, что развитие агротуризма влечет за собой значимые социально-экономические изменения в сельской местности, в результате которых на селе вырастает новый сектор услуг населению, возникают новые рабочие места с достойной заработной платой. Аграрные регионы получают новый импульс для развития, базирующегося на местных ресурсах, ранее недостаточно вовлекавшихся в местную экономику. В качестве таких ресурсов выступают гостеприимность хозяев сельских туристических усадеб, национальная кухня, местный фольклор, исторические и природные объекты. Помимо экономических выгод достигаются и социально-демографические цели, замедляется деградация сельских районов, отток молодежи из деревни. Одновременно создаются условия для сохранения и возрождения культурного наследия, национальной самобытности регионов.

¹ Икономически ефекти от културните фестивали. Пилотно изследване и рафиниране на методология. – Пловдив, Фондация Отворени Изкуства, 2015, с. 2.

Сельский и экологический туризм выполняет и важную природоохранную функцию, способствуя сохранению и восстановлению окружающей среды, включая биоразнообразие. «Туризм «зеленеет» во всем мире – пишет во вступлении к буклету о создании зеленых маршрутов Валерия Клицунова, председатель правления общественного объединения «Отдых в деревне», – Путешественники стремятся снизить до минимума негативное воздействие на окружающую среду и максимально наслаждаться природой во время отдыха. При этом они хотят изучать быт, традиции, кухню, фольклор, ремесла – реальную жизнь и общаться с реальными людьми». Таким образом, можно говорить о социально-эколого-экономическом эффекте развития сельского туризма и экотуризма как для отдельных территорий, так и для планеты в целом. Не случайно агро- и экотуризм на международном уровне признан важным инструментом для поворота человечества на путь устойчивого развития.



Туристическую деятельность на природных территориях необходимо развивать осторожно, устанавливая предельную меру воздействия на биоразнообразие

При этом необходимо постоянно помнить об ограничениях, которые накладывает на эту сферу деятельности (равно как и на все другие) природа, имеющая пределы самовосстановления и регенерации результатов человеческой деятельности. Напоминания об этом уже грозно «стучатся в дверь» в «туристических Мекках» различных стран мира, где вынуждены в срочном порядке вырабатывать меры по снижению количества посетителей хрупких природных объектов. «Туристическую деятельность на природных территориях необходимо развивать осторожно, устанавливая предельную меру воздействия на биоразнообразие для каждой территории, на которой развивается туризм», – такая рекомендация высказана экспертами Европейской экономической комиссии ООН для Беларуси.

С определенной долей условности «палитру» эффектов от развития сельского туризма, которые позитивно сказываются на всем местном сообществе, можно разделить на экономические, экологические и социальные эффекты.

Экономический блок возможных позитивных эффектов от агротуризма для местного сообщества включает:

- Повышение доходов местного населения;
- Создание новых рабочих мест;
- Привлечение дополнительных инвестиций на развитие инфраструктуры;
- Повышение рыночной цены недвижимости в данной местности;
- Эффект от углубления специализации местных жителей на отдельных видах товаров или услуг для туристов;
- Вовлечения в экономический оборот новых видов местных ресурсов;
- Привлечение новых инвестиций благодаря позитивному имиджу региона.

Экологические «лучи» агротуризма «согреют» местное сообщество, благодаря следующим результатам:

- Сохранение и восстановление природной среды;
- Сохранение биоразнообразия;
- Развитие экологически чистого сельского хозяйства;
- Улучшение экологической обстановки в регионе.

Социальные эффекты проявятся в виде:

- Улучшение качества жизни местного населения;
- Сохранения и восстановление культурных традиций;
- Сохранение и восстановление исторического наследия;
- Создания условий, стимулирующих повышение уровня образования, культуры и информированности местных жителей;
- Культурное обогащение, благодаря контактам с туристами;
- Закрепления молодежи на селе, в том числе благодаря возрастанию социального статуса хозяев агротуристических усадеб, передаче семейного бизнеса детям;
- Расширение круга друзей;
- Повышение самооценки местных жителей и «планки» их потребностей;
- Вовлечение местных жителей в процессы самоуправления;
- Усиление лидеров, создание примеров успеха, побуждающих других «тянуться» за ними;
- Развитие партнерства, укрепление единства местного сообщества.

Уже сейчас в ряде районов Беларуси жители городков, поселков и деревень ощутили пользу от близкого соседства с агротуристическими усадьбами. «Пионеры» агротуристического бизнеса приглашают соседей для помощи в организации приема туристов, покупают у них продукты, просят разместить отдыхающих в «пики» сезона. Хозяева сельских усадеб, начавшие новое для себя дело в сфере туризма, обращаются к соседям с взаимовыгодными предложениями об аренде бани, велосипедов, лодок, лошадей. Растет популярность и спрос на местных старожилов и краеведов, опытных охотников и рыбаков, хранителей народных кулинарных рецептов и тайн траволечения. Не остаются невостребованными и местные мастера-ремесленники – их товар охотно приобретают туристы. У тех жителей деревень и небольших городков, чье хобби связано с коллекционированием старинных предметов быта, появляется возможность начать зарабатывать на основе своих домашних музеев. В селах и поселках, куда начинают приезжать туристы (включая иностранных) быстрее решаются вопросы улучшения дорог и другой необходимой инфраструктуры. Все эти и еще многие другие большие и маленькие эффекты от агротуризма порой незаметно, но все более уверенно помогают решать задачу устойчивого развития конкретных регионов и всей страны.



Для сохранения природной среды необходимо от концепции сельскохозяйственного производства перейти к концепции развития сельской местности

Национальная стратегия устойчивого развития (НСУР) Республики Беларусь на период до 2020 года определяет, что «стратегической целью развития туризма является создание в Республике Беларусь высокоэффективного конкурентоспособного туристского комплекса, взаимоувязанного с сохранением природных и социально-культурных ресурсов». При этом отмечается необходимость разработки «конкретных целевых программ развития наиболее перспективных видов туризма, в том числе экологического, сельского, этнографического...». Далее эти задачи не конкретизируются (это не является целью документа такого масштаба), однако, общая целевая установка, ориентация НСУР-2020 по отношению к сельскому туризму еще раз подтверждается следующим указанием: «Для сохранения природной среды необходимо от концепции сельскохозяйственного производства перейти к концепции развития сельской местности». Для реализации такого подхода необходимо обеспечить сочетание экономических, экологических и социальных факторов прогресса, что даст возможность говорить об ориентации на устойчивое развитие сельских территорий. Важным инструментом осуществления «поворота» сельского (да и в целом – национального) развития на путь устойчивости является развитие сельского туризма.

Таким образом, государственная стратегия в области развития сельского туризма сориентирована на его поддержку и укрепление. Местным органам власти необходимо активно включиться в выполнение поставленных руководством Беларуси задач в этой области. При этом важно руководствоваться рекомендацией НСУР-2020 о том, что в реализации стратегии устойчивого развития «должны быть максимально использованы возможности неправительственных организаций (НПО), трудящихся и профсоюзов, деловых и научных кругов». Данный ресурс уже частично «задействован» на уровне облисполкомов и некоторых райисполкомов, где созданы Общественные советы по агроэкотуризму.

Большую помощь местным властям всех областей и районов могут оказать (и уже оказывают) хозяева первых агротуристических усадеб, которые часто становятся катализаторами активизации работы в сфере сельского туризма. Вместе с тем, потенциал партнерства власти, общественных организаций, предпринимателей, фермеров, владельцев сельских усадеб с целью развития сельского хозяйства используется еще далеко не везде и не на постоянной основе.

Одним из эффективных направлений преодоления данной «задержки на старте» является инициирование разработки и реализации в областях, районах, городах, сельсоветах и деревнях стратегий устойчивого развития этих территорий (их иногда называют Местными повестками-21 (МП 21).

Опыт местных СУР в различных странах демонстрирует большое внимание к развитию сельского туризма в стратегиях и планах устойчивого развития сельских сообществ. Практически невозможно найти такую местную стратегию, в которой бы в той или иной степени не было бы отведено агротуризму. Во многих случаях сельский туризм является приоритетом стратегий устойчивого развития, вокруг которого строится все другие «отраслевые» блоки программ. Это объясняется межотраслевой, комплексной природой сельского туризма как социально-эколого-экономического феномена. Сельская туристическая усадьба «замыкает» на себе информационные, организационные, транспортные, производственные, продовольственные, культурно-образовательные потоки и поэтому является своеобразным «итогом» функционирования местной, а во многом и национальной экономики. Многие местные сообщества и даже целые страны сделали сельский и экологический туризм своим главным брэндом, обеспечив таким образом, условия для развития на его основе других отраслей экономики.



Для изучения ситуации и определения перспектив развития территории рекомендуется использовать SWOT-анализ

Во всех без исключения белорусских регионах и населенных пунктах (кроме самых больших городов), которые в разное время в разной степени знакомились с концепцией устойчивого развития и пытались взглянуть на возможности своего развития сквозь призму устойчивого развития, сельский туризм не был обойден стороной. Это подтверждается данными SWOT-анализа (то есть анализа сильных и слабых сторон территории, а также возможностей и угроз для развития). Такой SWOT-проведен уже во многих регионах Беларуси. Он показывает, что представители местного сообщества, включая работников исполкомов, довольно часто практически не связывают перспективы улучшения качества жизни населения в сельской местности с традиционными формами ведения сельскохозяйственного производства,

применяемыми до настоящего времени. Как правило, в ходе описания сильных сторон районов или отдельных населенных пунктов предпочтение отдается объектам и условиям, которые в общем виде можно определить, как природный потенциал, культурно-историческое наследие, выгодное географическое положение или ранее созданная инфраструктура. Отмеченные слабые стороны территорий в большинстве случаев связаны с экономическими проблемами. Расстановка приоритетов при оценке возможностей для устойчивого развития территорий выводит сельский и экологический туризм на первые позиции.

Белорусский агротуризм быстро «набирает обороты». Заметным становится и расширение эффекта от сельского туризма, его выход за рамки отдельной агротуристыды. Талантливое описание Еленой Мальчевской открытия Лепельского туристического маршрута «Край жоўтых гарлачыкаў і сівых валуноў», включает, например, рекомендации по получению новых впечатлений и как сдать экзамен по истории, рецепты похудения и от бессонницы. Там же вы найдете ответы на вопросы, что делать, если захотелось искупаться в чистом пресном водоеме или если надоела цивилизация. А одну из рекомендаций по посещению Лепельщины следует процитировать целиком: «У Вас проблемы с личной жизнью? Старинная обрядовая игра «Жаніцтва Цярэшкі» издавна помогала найти пару местным жителям. В нее можете сыграть и Вы. Конечно, совсем не обязательно жениться или выходить замуж за того, кого Вам сосватают. Но кто знает, а вдруг и правда Вы встретите судьбу среди отдыхающих?». Вот вам и еще один социальный эффект...

В брошюре «Зеленые маршруты Беларуси», выпущенной Белорусской ассоциацией «Отдых в деревне», справедливо отмечается, что такие маршруты «создают возможности для улучшения уровня жизни, оживления местной экономики и развития предпринимательства среди местных жителей, а также сохранения уникальных природных и культурных ценностей». Пример зеленых маршрутов (а их в упомянутой брошюре описано семь) наглядно демонстрирует эффект от объединения усилий многих участников организации агротуристических предложений. В отдельной агротуристической усадьбе развлечений для туриста может быть немного, поэтому привлекательность такого отдыха может быть недостаточной для некоторых категорий клиентов. В таких случаях сетевые маршруты могут стать хорошим дополнением к сервису одиночных агроусадб. Изучив природный и культурно-исторический потенциал близлежащей местности, можно предложить туристам гораздо более широкий спектр увлекательных мероприятий. Для этого понадобится познакомиться и договориться о сотрудничестве с хозяевами других сельских домов и предпринимателями, наладить отношения с местным руководством, завести знакомства с «тутэйшымі» краеведами. В результате расширения карты туристических объектов и ассортимента предоставляемых услуг отдыхающим, распределение обязанностей и специализация отдельных участников этих своеобразных агротуристических мини-объединений приносит синергетический эффект, выгодный всем участникам такой кооперации.



Объединение ресурсов расширяет туристическое предложение

Подобные схемы работы в области агротуризма широко распространены во многих странах мира. В Болгарии, например, в одном из небольших сельских городков в горной местности нам рассказали, как они – группа энтузиастов – сначала попробовали развивать сельский туризм индивидуально, не вовлекая соседей и только в рамках своего села. Такая тактика вскоре начала «давать сбои»: туристам быстро наскучивала деревня, и они, как правило, не возвращались туда

снова и не советовали другим съездить туда. Выход был найден в объединении ресурсов и расширении туристского предложения. Совместно с соседними общинами были разработаны туры выходного дня и специализированные маршруты, что значительно повысило привлекательность местности и увеличило приток туристов. Так, небольшой муниципалитет Ардино в горном районе Родопы предлагает по меньшей мере восемь вариантов проведения выходного дня для туристов:

- арт-тур, во время которого можно увидеть организованную в природной среде выставку нетрадиционной живописи;
- приключенческий тур, включающий фото-сафари, пикник в лесу, поход к Дьявольскому мосту, сплав на байдарках по горной реке;
- рыбный тур с походом на лодках по водохранилищу, рыбалкой и пикником с рыбными блюдами;
- эко-тур, включающий пешеходные маршруты по горам с посещением климатического курорта;
- агро-тур, во время которого его участники наведуют горную ферму, где будут продемонстрировано производство молочных продуктов по старинным технологиям, а также состоится дегустация экологически чистых местных продуктов;
- гурман-тур с пикником в Родопских горах, во время которого участникам будут предложены блюда, изготовленные по традиционным кулинарным рецептам, организован концерт с исполнением национальных песен; желающие смогут пройти курс обучения приготовлению национальных блюд;
- велосипедный тур, проходящий по горам и лесам, с посещением достопримечательных мест и пикником на природе;
- этно-тур с участием в традиционной свадьбе, «посиделках с припевками» и дегустацией традиционных местных блюд.

Соседняя с Ардино болгарская община Ивайловград добавляет к этим возможностям археологический тур с посещением средневековой крепости, винный тур с дегустацией вин на местном винзаводе.

Занимаются «раскруткой» агротуризма во многих странах, в том числе в уже упомянутой Болгарии, создаваемые в общинах (часто при поддержке международных организаций) специальные местные организации. Они были созданы в разное время в рамках различных программ, имеют разные названия – Туристические информационные центры, Центры поддержки бизнеса, Центры обучения и информирования, Агентства для сельских инноваций, Центры устойчивого развития. Вместе с тем практика заставила такие структуры выйти за рамки ранее запланированной узкой специализации и начать заниматься широким спектром задач, связанных с развитием общин, где они были созданы. В настоящее время в поле зрения таких организаций входят развитие туризма, ремесленничества, возрождение культурных традиций, поддержка экологически чистого сельского хозяйства. Они осуществляют информационные и образовательные проекты, тесно контактируют с местными властями, бизнесом и другими общественными организациями, как в своих общинах, так и на международной арене. Зачастую именно такие местные формирования являются инициаторами и «мотором» в деле поддержки местного предпринимательства, а также разработки и реализации местных стратегий устойчивого развития. По сути, большинство этих организаций в настоящее время представляют собой Территориальные центры устойчивого развития, и ориентация на такую модель представляется наиболее обоснованной применительно к условиям Беларуси.



Перспективно создание информационных центров по устойчивому развитию, поддержке предпринимательства и туризма

Ростками подобных организаций в Беларуси являются созданные в рамках проекта ЕС/ПРООН «Устойчивое развитие на местном уровне» (2008 – 2010 годы) Информационные центры по устойчивому развитию и экотуризму. Такие центры открылись в 2010 году в Чаусах, Белозерске, Желудке, Новополоцке и Россонском районе. В 2011 – 2013 годах в рамках проекта «Укрепление общественного взаимодействия для устойчивого развития сельских регионов Беларуси» при финансовой поддержке Европейского Союза и Фонда «Евразия» (за счет средств Агентства США по международному развитию USAID), реализованного фондом «Новая Евразия», инфоцентры по устойчивому развитию созданы в Мотоле, Ракове, Вилейке и Зельве.

Тенденция создания подобных организаций характерна для многих стран мира. В последнее время набирают силу также процессы объединения таких организаций (Территориальных центров устойчивого развития) в сетевые структуры, ассоциации, союзы. Это позволяет объединить ресурсы и повысить эффективность их использования, усилить потенциал для лоббирования необходимых институциональных преобразований. Вместе с тем, для таких действий нужна подготовка, специальные знания и навыки. Неслучайно даже в такой «продвинутой» в области агротуризма немецкой земле как Бавария один из курсов, преподаваемый в Туристической Академии называется «Совместная работа и командная деятельность в туристическом предпринимательстве».

Хорошим первым шагом в области создания организаций и сетевых структур являются Общественные советы по развитию предпринимательства и агроэкотуризма, которые созданы к настоящему времени во всех областях и многих районах Беларуси.



Прогрессивные местные власти оказывают содействие в создании и развитии общественных организаций, фондов, некоммерческих учреждений в их сообществе

Свой «завершенный вид» местные инициативы обретают в виде зарегистрированных организаций – фондов, общественных организаций, учреждений. Такие организации создаются по-разному. Иногда – на основе индивидуального замысла активного человека или группы людей. Порой – по предложению местных властей. Часто – глядя на успешный опыт соседей. Кстати, такой опыт иногда действительно вдохновляет. Так, глава самоуправления Земгальского регионе (Латвия) на встрече с представителями белорусских регионов отметил, что один из методов его работы – «передавать функции и задачи общественным организациям». Так, например, «создание в районе общественной организации по развитию предпринимательства значительно уменьшило нашу (местного самоуправления) работу. То же самое касается работы по вопросам сельского хозяйства, работы с молодежью и других». В том числе, и агроэкотуризма.

В городах, деревнях и поселках Беларуси по теме устойчивого развития (в том числе агроэкотуризма) работает уже немало общественных структур:

- Общественное объединение «Женщины за возрождение Нарочанского края» в деревне Комарово Мядельского района;
- Местный фонд поддержки сельского предпринимательства в Столинском районе;
- Общественная организация «ЭНДО» в Чаусах;

- Местный фонд «Центр содействия развитию и предпринимательству Белоозерского сельсовета»;
- Местный благотворительный фонд «Северные Афины» в деревне Залесье Сморгонского района;
- Общественное объединение «Эколого-культурно-образовательное содружество «Придвинье» в Новополоцке;
- Районное общественное объединение трансграничного сотрудничества «Еврорегион «Озерный Край» в Браславе;
- Общественное объединение по содействию устойчивому развитию Вилейского района «ЗОВиК».

Расширяющееся в мире предложение «экологически дружелюбных» (Eco-Friendly) отелей и турбаз также предоставляет возможности для использования данной моды и тенденции для развития сельского предпринимательства и укрепления местных сообществ. Так, в зарубежных странах имеется опыт строительства таких отелей и турбаз из местных или повторно используемых материалов с относительно невысокими стандартами качества проживания, но делающих акцент на значительно меньшем «экологическом следе» таких объектов. Практика свидетельствует о наличии определенного спроса на проживание в домах и гостиницах такого типа. В них используются биотуалеты, минимизируется использование химических веществ на кухне, при уборке и стирке. Так, получив однажды приглашение на остров Сааремаа в Эстонии для изучения опыта устойчивого развития, мы удивились, заметив небольшую приписку: «Просим взять с собой постельное белье, так как на острове запрещено применение стиральных порошков».

Самые «продвинутые» эко-отели добавляют ко всему этому электроснабжение и подогрев воды от солнечных батарей или ветровых электростанций, биогазовые установки, использование биодизеля, сбор дождевой воды для использования для туалетов, крыши, на которых растет трава, энергоэффективные лампы и другое энерго и водосберегающее оборудование, и многое другое вплоть до тепловых насосов. В эко-отелях многих стран мира уже давно принята практика, при которой клиенту предлагается самому решать, когда необходимо сменить постельное белье или полотенца, для того чтобы уменьшить загрязнение окружающей среды химическими веществами, содержащимися в стиральных порошках. Получает распространение сертификация эко-отелей. Так, в скандинавских странах экологическая маркировка отелей знаком «Лебедь» уже имеет статус официальной. Получение такой маркировки сопряжено с необходимостью обеспечить соответствие требованиям по многим довольно жестким экологическим параметрам. Но зато благодаря вхождению в этот «клуб», отели могут с полным правом заявить в своей рекламе: «Наш отель такой же хороший, как и другие, но он лучше для окружающей среды». Неплохая реклама, не правда ли?

Сертифицированные эко-отели гарантируют, что они отвечают самым высоким стандартам по отношению к природной среде, здоровью, функционированию и качеству. В экологические программы таких отелей вовлечен весь их персонал, который, как правило, проходит специальное обучение. «Мы используем меньше ресурсов и используем их более эффективно», «Мы заменяем продукты, наносящие вред природе, безопасными», «Мы отдаем предпочтение использованию энергии, полученной путем использования возобновляемых источников энергии», «При покупке продуктов мы отдаем предпочтение тем, где объем упаковки минимален, и ее можно утилизировать», «Наши отходы минимизированы, мы разделяем их и направляем на переработку», – вот некоторые из ключевых характеристик, которые можно увидеть на информационных стендах таких отелей. При этом, согласно законодательству скандинавских стран, «экологическая лицензия» для отелей действительна в течение трех лет,

после чего стандарты, как правило, ужесточаются, и необходимо снова проходить сертификацию.

Один из австралийских эко-отелей рекламирует себя, в том числе и следующим образом: «Вечером на лужайку около отеля приходят поесть травы кенгуру». Для многих белорусских лесных деревень подобный аттрактант вполне, как говорится, по карману, если только заменить кенгуру на дикого кабана, лося, косулю или журавля.



Агротуризм делает акцент на образовательные, обучающие программы и курсы

Многие агротуристические усадьбы в зарубежных странах предлагают проводить семинары и уроки по вопросам охраны природы, биоразнообразию, правам животных, оборудуют «экологические тропы», организуют курсы по ведению экологически чистого сельского хозяйства.

В ходе проведения SWOT-анализа для оценки перспектив разработки стратегии устойчивого развития в одном из районов республики у участников семинара возникло предложение сделать одним из возможных направлений развития деятельность, связанную с производством и продвижением на рынок местного самогона, достаточно известного в республике своим качеством. Жители района расценивают его, как один из наиболее «раскрученных» брендов. После дискуссии по этому вопросу группа пришла к единодушному выводу о невозможности получения соответствующей лицензии в рамках существующего законодательства и с учетом ситуации на рынке алкогольной продукции. Вместе с тем, на основании опыта экономически развитых стран, целесообразно поддержать программы по развитию местных видов традиционных напитков (таких, например, как пиво, сидры и т.д.). Пример «раскрутки» таких местных продуктов наглядно демонстрируют нам соседние Литва, Латвия и Польша. Результат – получение дополнительных средств для развития регионов, новые бизнесы и рабочие места, привлечение туристов специфическими видами традиционных напитков.

Это заключение подтверждается мнением известного журналиста Тимоти Брайена, обозревателя по туризму влиятельной британской газеты «Гардиан», который посетил Беларусь и поделился своими впечатлениями в ходе интервью журналу «Minsk where» (сентябрь 2006 г.). Отвечая на вопрос «А есть нечто такое, ради чего Вам хотелось бы вернуться в Беларусь?», Тимоти Брайен подчеркнул: «Я не стал бы возвращаться ради того, чтобы увидеть исторические объекты: замки и т.д. Мне захотелось бы вернуться для того, чтобы увидеть побольше относящегося к недавней советской истории, увидеть сотни мест этой эпохи, небольшие города, их образ жизни. А еще я бы приехал из-за водки. Здесь очень много разной качественной водки и этим следует пользоваться. ... Это очень интересно. Думаю, что вы вполне могли бы организовывать для моих соотечественников «водка-туры». Некоторые привычные для вас явления выглядят очень экзотично с точки зрения того же британца».



Экологическое земледелие в перспективе может стать весьма важным компонентом аграрной сферы Беларуси

И еще об одном немаловажном моменте, уже вскользь упоминавшемся нами. Именно агротуристические усадьбы уже становятся пионерами экологического земледелия, которое в перспективе может стать весьма важным компонентом аграрной сферы Беларуси. Понимая, что качественное, вкусное и полезное питание отдыхающих на селе людей является одним из наиболее весомых аргументов при выборе ими вариантов проведения досуга (выходных дней или отпуска), сообразительные хозяева агротуристических усадеб выбирают экологическое земледелие. Отказываясь от тезиса «урожай любой ценой», они ориентируются на конкретный спрос клиентов, которые предпочитают домашнюю еду из продуктов с сельского огорода. При этом на первый план выдвигается качество продукции, с одновременными позитивными эффектами в области охраны окружающей среды, благодаря отказу от использования химикатов и максимальному применению в хозяйстве природных веществ и соединений.

Тема сельских фестивалей, праздников и ярмарок «тянет» на отдельные брошюры, книги и специальные исследования. Вместе с тем, фестивали, ярмарки и сельские праздники все более заметно «шагают по стране», и обобщение имеющегося опыта и «советы новичкам» будут здесь, на наш взгляд, очень уместны.

Такие рекомендации мы сгруппировали в «25 фестивальных рецептов», каждый из которых далее сопроводим небольшим комментарием.

25 фестивальных рецептов

1. Не бойтесь начинать, не усложняйте

Рекомендации Николы Свон (Nicola Swan), эксперта по устойчивому развитию из Великобритании, Директора Международной сельской сети (International Rural Network) участникам движения за устойчивое развитие в Беларуси: «Не бойтесь начинать организацию фестивалей в вашей деревне, поселке, городе. Начать можно с очень простых действий. Так, соберутся несколько человек со своими собаками на парковой лужайке, затеют соревнования, организуют пикник, и тут же выставят табличку «Первый международный фестиваль деревенских собак в деревне Загорье» (название деревни – условное). Здесь же будет объявлена дата проведения следующего фестиваля в следующем году. А там, глядишь – уже и зрителей, и участников побольше, и передвижной киоск с прохладительными напитками подтянулся, и предприниматели привезли на продажу изделия по «собачьей теме».

А те, кто уже проводит фестивали: не останавливайтесь на одном мероприятии в год. Хорошего должно быть много. В польском городке Цехоцинек (не больше 20 тысяч жителей) ежегодно проводится 50 всепольских фестивалей в год. Это утрясает городской бюджет.

2. Не упрощайте: начинайте готовиться заранее

Помните: «Удача любит подготовившегося», поэтому заранее соберитесь вместе, обсудите и зафиксируйте (составьте протокол) ваши решения, составьте план подготовки фестиваля. Это потом поможет вам. Здесь может также пригодиться проведение SWOT-анализа, чтобы выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в связи с проведением праздника.

3. Подходите к фестивалю как к проекту

Прикиньте ресурсные возможности, закрепите ответственных за пункты плана, установите конкретные сроки выполнения мероприятий.

4. Выбирайте оригинальную тему

Задача стать заметными на «фестивальной карте» Беларуси должна иметься в виду с самых первых шагов вашего нового проекта. На первых порах (а может и в течение длительного времени) невыразительное название вашего события может стать антирекламой, когда люди не будут понимать, с чем его ассоциировать, да и запомнить его будет непросто. Поэтому ориентируйтесь на уже имеющихся лидеров, которые «закрепили» за собой такие яркие образы, колоритные белорусские слова. Речь о таких практически уже брэндах, как «прысмакі» (Мотоль), «кола дзён» (Комарово), «бард-рыбалка» (Быхов), «Завіруха» (фестиваль гонок на собачьих упряжках в Воложинском районе).

5. Связывайте название с названием местности, историческими событиями

Так, на Зельвенщине продолжают традиции «Анненского кирмаша», в Залесье фестиваль-кирмаш «Залессе запрашае сяброў» сразу понятно куда, «Глушанский хуторок» тоже обозначает свое местоположение. Часто большинству людей мало что говорит просто название вашей местности, входящее в общее название фестиваля. Однако в перспективе это сулит выигрыш в связи с тем, что название уже раскрученного фестиваля будет работать на общий имидж вашего края, повышая его конкурентоспособность и привлекательность.

История дает много шансов для выбора темы и названия фестиваля. Так, наверное, немного современных белорусов знает о древнем городе Радамль, от которого до наших дней дошли лишь замковые горы в деревне Радомля Чаусского района. О ценности такого исторического потенциала говорили на семинаре, который состоялся в сентябре 2012 года в этой деревне в рамках проекта «Чаусская школа развития агроэкотуризма» общественного объединения «ЭНДО». Одна из идей, высказанная на семинаре – проведение фестиваля – была активно поддержана участниками. А вот над названием решили еще подумать. И просили пока не выдавать высказанные там идеи. Конкуренция? Конечно. И это заставляет активнее работать.

6. Думайте о брэндинге

Здесь нелишним будет вспомнить о рекомендациях экспертов, подчеркивающих, что основа любого брэнда – это впечатление. Воспоминание, которое увезет с собой турист. Напоминание о годах расцвета деревни для пожилого местного жителя. Оригинальные фотоснимки для фотолюбителя и профессионала. «Потяжелевший» кошелек для предпринимателя. «На Анненском кирмаше» в Зельве всегда чему-то удивись и откроешь для себя что-то новое», – примерно так должен думать гость этого фестиваля. «А в Желудке на «Фестивале цветов» можно купить очень недорогие саженцы и рассаду, а также вкусно поесть и повеселиться». «На «Коле дзён» в Комарово я точно пополню свою коллекцию резьбы по дереву, а также куплю оригинальные подарки на все дни рождения моих друзей и родственников!». «Жду, не дожусь следующих «Мотальскіх прысмакаў» – вот где действительно самобытный и вкусный праздник!... Такие впечатления очень помогают «раскрутке» фестивалей. Организаторы, спрашивайте гостей об их впечатлениях, и учитывайте их идеи при организации следующих праздников.

7. Максимально привлекайте население и власти

Принцип партнерства здесь становится реальной силой. Вспомните сказку «Репка», где даже маленькая мышка внесла свою лепту в решение сложной задачи. Реальным примером в Беларуси является подготовка фестиваля «Мотальскія прысмакі», на организационное собрание по подготовке которого собираются все активные представители местного сообщества, а из райцентра приезжает председатель райисполкома.

8. Зазывайте вип-персон

Часто для людей участие в фестивале послов зарубежных государств, руководителей министерств, звезд спорта и культуры – признак качества события. Не следует пренебрегать таким обстоятельством.

9. Отдавайте максимально «на откуп» личному и коллективному творчеству участников

Самые интересные идеи рождаются внутри местного сообщества. Дайте возможность людям проявить свои таланты, реализовать творческий потенциал. При этом у участников появляется чувство причастности к событию, они становятся его своеобразными сособственниками, соавторами. И это заставляет людей более ответственно и активно работать для достижения успеха. Хорошие результаты дают в этом отношении те самые «падворки», которые все чаще становятся атрибутами фестивалей. Идеи этих мини-театров (а каждый такой «падворак» часто бывает именно таким!) – это идеи самих их создателей. Вот где проявляются изобретательность, местный колорит, юмор. И все это работает на общий эффект праздника.

10. Устанавливайте постоянную дату фестиваля

В этом случае появляется большая возможность «привязать» потенциального участника к мероприятию, заранее включив это событие в жизненный календарь человека. Сейчас многие планируют свои мероприятия заранее, часто – за месяцы и даже годы. Это надо учитывать. Возможным вариантом здесь является, так сказать, постоянно-переменная дата (например, первая суббота такого-то месяца). Заранее установленная дата может быть более мощно (в течение более длительного времени) прорекламирована. Она будет отмечена в календарях значимых событий года, начиная с самого начала года и даже еще раньше.

11. Изучайте «конкурентов»: не совпадает ли время, тема, форматы, «изюминки»

Это часто сделать непросто. Так, например, даже ставшие уже традиционными «Дажынкі», для организации которых в полную силу используется административный ресурс, часто переносятся. Однако что-то сделать можно. Изучите календарь известных фестивалей, обратите внимание на ближайшие (по расстоянию и дате) к вашему, и, если есть риски «утечки» клиентов, внесите коррективы. То же самое относится к теме, форматам, «изюминкам». Надо стараться не повторяться с соседями или потенциальными равными по рангу фестивалями. Обменивайтесь информацией – в этом заинтересованы, как правило, обе стороны.

12. Продумайте варианты проведения праздника на случай плохой погоды

Сооружение тентов над сценами, резервные площадки под крышей для концертов и танцев, шатры и палатки могут сослужить хорошую службу в случае непогоды.

13. Приглашайте соседей (соседние сельсоветы, районы, предприятия, учреждения культуры)

Это может существенно обогатить ваш праздник, расширить спектр услуг и реализуемых товаров, внести новые нотки в оформление элементов фестиваля. Предлагайте вашим соседям приезжать в национальной одежде, привозить традиционные изделия и продукты, демонстрировать самобытных мастеров. При этом выигрывают все, участники учатся друг у друга, разнообразие товаров и услуг привлекает покупателей, устанавливаются партнерские связи между местными сообществами.

14. Не переборщите с официальной частью

Понятно, что хочется вместить в рамки фестивалей много важных действий: и наградить победителей соревнований, и воздать хвалу финалистам конкурса на лучшее благоустройство усадьбы, не забыть ветеранов и молодежную спортивную команду, отличившуюся на

соревнованиях. Да и выступить с «коротенькой» речью немало. Но мера нужна и в этом. Возможный вариант для решения такой проблемы: разделить ее на несколько компонентов и проводить частями в разное время или, если ситуация позволяет, одновременно в разных местах. Праздник или фестиваль – это все-таки более свободное проведение времени, чем сидение часами перед официальными ораторами.

15. Больше включайте действий в фестивали и праздники, делайте их интерактивными

Одно дело – когда продавец просто разложил свой товар, и подчас неизвестно – местного эта продукция происхождения или китайская. Совсем другая картина, когда мастер сам на глазах у людей изготавливает и продает свой товар. А еще лучше – когда вовлекает в процесс посетителей, туристов. Группы любопытных собираются вокруг настоящих бабушкиных ткацких станков, у работающих гончарных кругов и кузнечных мастерских, вынесенных на фестивальные улицы. Кто-то плетет корзинку, другой – вяжет традиционные белорусские половики-круги. Художники рисуют картины, на глазах рождается вышиванка... Успех обеспечен.

Однажды пришлось наблюдать, как в Вашингтоне на площадь перед Белым Домом на фестиваль ремесел народов мира притащили огромную деревянную лодку, которую в ходе фестиваля не спеша достраивали несколько африканцев.

В Мотоле даже самогонные аппараты устанавливают на одной не самой центральной фестивальной улочке. Тоже – часть народного быта, культуры. Дегустация. Задействовали и вкусовые рецепторы.

А на празднике в поселке Боровуха, что под Новополоцком, привлекли десантников из местной военной части. Так те устроили такой запоминающийся «экшн» со стрельбой из пулемета (холостыми, конечно), единоборствами, разбиванием руками кирпичей и хождением по битому стеклу... Редкое и запоминающееся зрелище не только для детей, но и для взрослых.

Включайте в программные номера фестивалей животных и птиц. Возможно, это подойдет не к каждой тематике сельского праздника, но если что-то близкое, то стоит использовать и этот аттрактант. Многие городские дети редко видят домашних животных, даже обычных – лошадей, коров, свиней, гусей. Особенно умиляют и собирают рой детворы маленькие: жеребята, телята, поросята, гусята. На одном из фестивалей в Глуше среди людей гулял раздувшийся и распушившийся индюк: это было необычно, интересно и весело. «Мы специально его сюда пустили. Он очень смирного нрава и любит бывать среди людей», – рассказывали организаторы. В Мотоле же в специально сооруженных загонах стояли огромные породистые быки и коровы, представленные сельскохозяйственным предприятием. Интерес был огромный. И вот мне как запомнилось.

16. Дайте площадку молодежи, выделите место для детей

Как показала практика, такие решения, как правило, оправдывают себя. Энергия детей и молодежи может быть реализована в спортивных состязаниях, танцевальных конкурсах, на дискотеках...

17. Используйте потенциал общественных советов и некоммерческих организаций, привлекайте бизнес

Имеющиеся в вашей местности некоммерческие организации, а также общественные советы по устойчивому развитию, по развитию туризма и предпринимательства – очень важные соорганизаторы фестивалей. Если же таких пока нет – подумайте об их создании.

Фестиваль «Вкус Каламазу» (так называется город в штате Мичиган, США) курирует специально для этого созданное общественное объединение. Оно заключает договор на организацию фестиваля с предпринимателем – профессионалом по, как сейчас говорят, событийным технологиям. В результате зарабатывает предприниматель, часть прибыли

перечисляется общественной организации, а городские жители получают несколько дней веселой и «вкусной» фестивальной жизни. Все довольны...

18. Используйте волонтеров

Это касается как собственной (местной) молодежи – школьников или студентов на каникулах, так и внешних – из различных белорусских и зарубежных волонтерских организаций. Часто такие организации ищут интересные возможности для приложения своего труда и креативности. Ищите их через Интернет, узнавайте у коллег, обращайтесь в крупные общественные организации, и – приглашайте. Бывает, что требования к волонтерскому лагерю довольно приемлемые, а при этом эффект от вливания новых участников бывает весьма ощутим. Хорошо, если найти средства, изготовить яркую форму для волонтеров на фестивале: майки или кепки с логотипами праздника. Заметные в толпе волонтеры будут полезными помощниками, а недорогая атрибутика достанется им в качестве запоминающегося сувенира.

19. Не забудьте пригласить выходцев из вашей местности

Земляки навсегда останутся земляками: малая родина, общее место рождения сближает, усиливает доверие, располагает к общению и сотрудничеству. Проведите работу по выявлению выходцев из вашей местности, которые в настоящее время живут в других краях. Пошлите им приглашения, спишитесь по электронной почте, спросите совета и предложите сотрудничать при организации фестиваля. Шансы на успех немаленькие. Неоднократно приходилось наблюдать на местных праздниках восторженных и взволнованных людей, которых судьба забросила в иные города и страны. Они выражали желание внести свой вклад в возрождение своего родного места, обсуждали варианты инвестиций, интересовались возможностями поддержки местного развития. Важный потенциал, который необходимо использовать.

Когда мы говорим о земляках, то стоит расширить их круг. К ним следует причислить сослуживцев, которые провели свои армейские годы в военной части, расположенной в вашей местности. Многие из них мечтают вновь посетить места своей юности.

Если в вашей местности есть или было учебное заведение типа училища или техникума – вспомните об учащих и студентах, которые провели несколько лет своей жизни в вашем городе или поселке. Кто знает, а может быть, их приглашение на ваш фестиваль станет началом нового этапа сотрудничества.

Дореволюционных (для Восточной Беларуси) и досоветских (для Западной) жителей ваших мест осталось уже не так много. Однако, возможно, вам удастся разыскать их детей, внуков или других родственников. Подумайте и об этом. Такие контакты также могут оказаться весьма плодотворными.

20. Учитесь: читайте, участвуйте, привлекайте экспертов, советуйтесь с «бывалыми»

Здесь к названию подзаголовка, как говорится, и прибавить нечего. Немного только об участии. Речь идет о том, чтобы учиться развитию фестивалей, принимая участие в аналогичных праздниках, проводимых в других городах и районах. Найдите время и средства, объединитесь с единомышленниками, – и в путь за новыми знаниями, контактами и ресурсами! Под лежащий камень вода не течет. Представители Желудка и Зельвы, Залесья и Глуши могли бы вам подтвердить, насколько важно было для них принять участие в фестивалях в других белорусских краях, чтобы потом и собственный праздник организовать «на ура».

21. Внедряйте принципы устойчивого развития и элементы «зеленой экономики»

Сейчас и в будущем акценты в стратегиях развития всех сфер жизни (включая фестивальное движение) необходимо ставить на такие подходы. Эко-ответственные фестивали, устойчивое мероприятие (sustainable event) – такие выражения решительно входят в практику.

Так организаторы Сиднейского фестиваля (Sydney Festival) разработали специальный документ «Видение управления устойчивостью». В него включены рекомендации по организации «устойчивого офиса», планирования и реализации мероприятий (с подразделами по энергии, отходам, воде, транспорту, закупкам, маркетингу, коммуникациям, мониторингу и оценке). При подготовке фестиваля продумываются и закладываются в планы пути минимизации негативных и максимизации положительных экологических, социальных и экономических эффектов мероприятия. Принципы устойчивого развития внедрены во все аспекты планирования мероприятий, включая закупку, производство, логистические решения.

Фестиваль искусств, культуры и музыки Boom Festival, проводимый в Португалии, организуется в соответствии со специальной декларацией, включающей устойчивые подходы по следующим направлениям:

- Энергия
- Санитарно-гигиенические вопросы (компостные туалеты)
- Очистка воды
- Использование материалов, бывших в употреблении, и сокращение потребления
- Повторное использование отходов
- Общественный транспорт
- Эко-искусство (Eco-Art)
- Био-строительство
- Социальная устойчивость: интеграция меньшинств и людей с особыми потребностями; разработка согласованной и заслуживающей доверия альтернативы модели массовой культуры
- Образование.

Организаторы этого фестиваля рекомендуют постепенно, но настойчиво внедрять устойчивые практики в фестивальное дело: «Возьмитесь сначала за что-то одно. Например, мусор. И проработайте этот вопрос очень тщательно, так, чтобы все поняли серьезность ваших намерений. Тогда дело пойдет и с другими начинаниями».

22. Фиксируйте историю ваших фестивалей

Это как кредитная история в банке, благодаря которой с течением времени появляется возможность для больших кредитов и на более выгодных условиях. Поэтому сохраняйте фотоматериалы о фестивалях, экспонаты, которые (кто знает?), может быть займут свое место в музеях. И это тоже будет работать на привлекательность вашей местности.

23. Рекламируйте фестиваль через Интернет

Даже если кажется, что на первых порах это не нужно. На самом деле большинство ваших потенциальных клиентов ищут такую информацию именно через Интернет. Особенно молодежь – самая активная и подвижная часть населения. Не поместив рекламы своего события в Интернете, вы, по сути, спрячете ваш фестиваль от многих заинтересованных его участников (в том числе потенциальных партнеров и инвесторов).

24. Не отчаивайтесь, если успех приходит не сразу

«Фестивальное движение не может развиваться стремительно, потому что надо приобретать опыт, искать средства, проверять привлекательность идей», считает Астрид Зам, известный немецкий эксперт, много лет проработавшая в Беларуси. Неудача – тоже опыт. А в китайском языке, говорят, иероглиф «проблема» одновременно означает и «возможность». Так что с новыми силами – к победам!

25. Максимально коммерциализируйте ваш фестиваль (работайте над получением прибыли)

Данный вопрос рассмотрим немного подробнее, потому что это – важнейшее условие надежного долговременного развития вашего детища (фестиваля). Долго продержаться лишь на административном ресурсе или энтузиазме небольшой группы людей могут лишь единицы. Хотя, по большому счету, и для государства, и для местных сообществ поддержка таких мероприятий – также коммерчески (и политически) прибыльный проект. Правительства и муниципальные власти многих стран вкладывают средства в развитие туризма (туристической инфраструктуры, «брендового» бизнеса, фестивалей) в том числе и потому, что эти вложения экономически выгодны территориям, благодаря созданию рабочих мест, продаже товаров и услуг, оплате налогов, привлечению инвесторов. То есть, это такие вложения, о которых говорят: «Давать не рыбу, а удочку». И, значит, создавать условия для саморазвития – наиболее целесообразной модели общественного движения вперед.

При этом, ситуация становится еще более стабильной в случае, когда при организации фестиваля его сразу начинают рассматривать и как бизнес (наряду с социальными и экологическими эффектами).

Приезжавший в Беларусь Чарльз Флинк, известный эксперт по зеленым маршрутам из США, рассказал, к примеру, о том, что правительство его страны выделило 6 миллионов долларов на развитие велосипедной инфраструктуры. Теперь, благодаря этому, в год реализуется велосипедных товаров и услуг на сумму 60 млн. долларов.

Но вернемся к фестивалям. Тот же Чарльз Флинк рассказал пример возрождения одного из небольших городов в Северной Дакоте через зеленый маршрут и фестивали. Город сильно пострадал после одного из наводнений и пожаров, и власти пригласили экспертов для консультаций по выходу из проблемной ситуации. И, хотя это может показаться странным, был предложен вариант развития зеленого маршрута и фестивалей как инструмента его продвижения. Было много противников у такого предложения, однако оно было принято. Теперь это – история успеха. Хотя поработать пришлось. Только через 6 лет работы, в 2004 году зеленый маршрут открылся, а фестивали, проведенные в том году, посетили 60 000 (шестьдесят тысяч) человек. Сейчас фестивали в этом городке проводятся каждый месяц. За полгода (то есть от 6 фестивалей) в регион «приходит» около 16 миллионов долларов. Несколько фактов (с акцентом на экономику) о фестивалях в этом городке:

- Участники (которые представляют свой бизнес, организацию, местное сообщество) платят за площадку или за помещение (цены, как правило, от 10 до 20 долларов);
- Посетители (туристы) платят за вход на фестивальную территорию (цены зависят от конкретного случая, но в большинстве случаев – от 2 до 5 долларов). Дети, как правило, проходят бесплатно;
- У каждого фестиваля в рамках одного года – своя тема (популярны фестивали ловли сомов, зимней рыбалке, кулинарные, праздники урожая, катанье на санках зимой, тыквенные фестивали, праздники в честь Дня отца, в День Независимости, праздник посадки деревьев...);
- В городе создали организацию – ассоциацию друзей фестиваля (волонтеров), которые помогают при его проведении;
- Средний радиус территорий, откуда приезжают на фестивали, – 60 километров (максимум – 200);
- Проведение фестивалей привлекло большой бизнес: в городе открылся международный call-center;
- В качестве дополнительного «мини-фестиваля» в городе проводится Рождественское мероприятие, когда они обвешивают дорогу гирляндами, и берут плату за проезд по ней. Зарабатывают с этого около 25 тысяч долларов;

- «Наша цель, говорят организаторы фестивалей, – держать минимальные цены, но проводить много фестивалей».

Вот такие уроки только одного американского городка. Массу аналогичных примеров можно найти и в других странах. Копайтесь в Интернете.

Примеры таких подходов уже начали появляться и на белорусских фестивалях. Активно торгуют предприниматели на «Мотальских прысмаках», «Камарова – кола дзён» и других. А в 2010 году всех, как писал сайт «Завтра твоей страны» (http://www.zautra.by/art.php?sn_nid=7868&sn_cat=32), «перещеголяли» хозяева «Ганненскага кірмаша» в Зельве. Исполком приобрел льняное самотканое полотно, а работники комбината бытового обслуживания разработали модели старинной одежды: мужские рубашки и женские платья очень простого кроя. Во время фестиваля они шли нарасхват: и потому, что больше нигде такие не купишь, и потому, что продавались почти задаром – по себестоимости. Тем не менее, за день КБО заработал миллионы рублей, а туристы в обновках заполнили улицы городка. Это создавало интригу и объединяло гостей фестиваля. А когда продукция разошлась по рукам, работники КБО быстро сориентировались и стали принимать заказы на индивидуальный пошив. Мерку снимали прямо на улице, можно сказать, рубашки «размножались» прямо на глазах. Так что и я от покупки брэндовой рубашки не отказался. Вот такая фестивальная экономика.

В Мотале обращает на себя внимание широкая вовлеченность местного сообщества, бизнеса, участие соседних сельсоветов, этнография, ну и, конечно же, – присмаки! Мастер-классы лучших сельских предпринимателей Мотоля (у специализированных стендов) по переработке рыбы, производству колбасных, хлебных и кондитерских изделий, по разведению животных и выращиванию сельскохозяйственных культур. Здесь же проводился смотр-конкурс «Бабуліна кухня», а в обрядовом домике музея народного творчества можно было принять участие в обряде «Вясельны каравай».

В поселке Желудок в 2012 году Фестиваль цветов проходил с названием «Спадчына мая – старонка родная». Можно поучиться креативности у организаторов, которые проводят накануне и во время фестиваля множество конкурсов, среди которых многие требуют своего упоминания:

- «Красота вдохновляет на труд»: за лучшее художественное решение и ландшафтный дизайн территории учреждений, предприятий, организаций;
- «Дом и двор, где я живу»: за самую «цветочную» усадьбу, придомовую территорию;
- «От предков испокон веков»: за лучшее отражение традиций, истории и культуры края;
- «Цвети, мать-земля!»: за композицию на принципах устойчивого развития: (использование цветов в горшках, традиционных местных цветов, местных материалов, вторичное использование отходов);
- «Цветочный фейерверк»: за самый яркий цветник;
- «Быть в единстве с землей - счастье»: за лучший цветник пожилых граждан;
- «Солнечно-цветочный хоровод»: за обилие цветочного ассортимента в композиции;
- «Ух-ты!!!»: за оригинальность, фантазию, новые идеи.

В поселке Глуша (Бобруйский район) с 2010 года силами поселковой власти и активных жителей организуется фестиваль народного творчества и ремесел «Глушанский хуторок». Как правило, они проходят в последнюю субботу сентября. Организаторы и участники фестиваля называют «изюминкой» своего праздника мастер-классы гончаров, где вы можете принять участие в изготовлении оригинального керамического изделия от лепки до обжига и «секретного дедовского» рецепта «обварки» вашего шедевра. Друзья-единомышленники организуют оригинальные «подворки», приглашая в гости посетителей. Фестиваль в Глуше развивается, растет количество участников и приезжих (из Бобруйска желающих доставляют на автобусах). Активно подключились к участию в фестивале соседние сельсоветы и даже представители других районов. Учитывая близость Бобруйска, Осиповичей, Старых Дорог и Глуска (Глуша расположена

в центре этого «четырёхугольника»), а также хорошее транспортное сообщение с Минском, можно ожидать, что фестиваль «Глушанский хуторок» (при грамотном пиаре!) может стать заметным культурным явлением в Беларуси в целом. Тем более что уже принято решение придать фестивалю статус районного и межрегионального, что привлечет сюда дополнительные ресурсы. Одновременно целесообразно подумать о более сильном брендинге фестиваля, сделав его заметнее на «событийной карте» страны. Возможно, следует увязать проведение фестиваля с творчеством известного белорусского писателя и общественного деятеля Алеся Адамовича, который жил и похоронен в Глуше. Музей Алеся Адамовича в Глуше, о создании которого уже давно идут разговоры, также мог бы стать частью местного бренда. Так что в следующем сентябре в последнюю субботу: все – в Глушу!

Хорошо «раскручивается» фестиваль-кирмаш «Залессе запрашае сяброў», организуемый в деревне Залесье Сморгонского района и ставший уже традиционным. На праздник приезжают артисты, художественные коллективы, ремесленники и туристы со всей Беларуси. На концертах выступают также деятели культуры из Польши и Литвы. Довольны организаторы, гости и местные жители. «Як усёроўна даўней!», – почти со слезами на глазах говорили старожилы на одном из таких фестивалей. Здесь можно купить настоящие деревенские продукты (даже производство сыров возродили!), зайти на угощение в один из многочисленных “падворкаў”, поиграть в игры, потанцевать, принять участие в спортивном состязании. Проведение фестиваля увязывается с темой белорусского композитора Михала Клеофаса Огинского (фамильный дворцово-парковый комплекс, во многом, благодаря этому и реставрирован). Активные залесские жители создали Местный благотворительный фонд «Северные Афины», для которого проведение фестиваля – приоритетное направление в работе. Местный праздник привлёк внимание предпринимателей: появился интерес к покупке старой мельницы и планы по созданию кафе. Так фестиваль стал катализатором многих позитивных изменений в Залесье.

И еще один зарубежный пример. Узнали о нем благодаря уже упоминавшемуся проекту «Чаусская школа развития агроэкотуризма» общественного объединения «ЭНДО». На один из семинаров они пригласили польского эксперта Казимира Походило, который среди прочего рассказал об интересном фестивальном мероприятии в Польше. Есть там местность такая – Долина Баричи: самый «рыбный» регион страны. К слову, в Польше очень умеют раскручивать вот это выражение «самый». В каждом городишке найдется что-то самое-самое. Причем, как минимум, в Европе, а то и в мире. Надо учиться и такой сноровке! Так вот, Долина Баричи находится на юго-западе Польши, в этом регионе самый большой комплекс водохранилищ в Европе. Карпов там ловили еще в XVII веке, и этот старинный промысел возродили в наше время. Причем туристы едут туда и насладиться богатой природой, и отведать местную рыбную кухню. Хотя стоимость карпа превышает стоимость свинины. Вот, пожалуйста, еще одна экономическая подсказка. Ежегодно с сентября по октябрь проводятся так называемые Дни карпа. Каждый расписан и включает различные мероприятия: церемонию ловли карпа, конкурсы поваров, дегустацию блюд.

Включение вопросов развития сельского туризма и проведения фестивалей в программы развития предпринимательства и местные стратегии устойчивого развития территорий (Местные повестки-21) позволяет дать новый толчок предпринимательской активности, увязать данный тематический блок с их другими компонентами стратегического плана, что усилит «живучесть» этого направления деятельности. Важно при этом закрепить статус мероприятий по развитию сельского туризма и фестивалей путем утверждения местной СУР исполкомом или Советом депутатов. Эффект не заставит себя ждать. Несколько перефразируя неофициальный лозунг заседаний по вопросам устойчивого развития территорий на Всемирном саммите по устойчивому развитию в Йоханнесбурге в 2002 году, можно сказать: «Много маленьких агротуристических хозяйств и небольших сельских фестивалей во множестве маленьких городков и деревень, делая много маленьких дел, изменят страну и мир».

Одной из проблем развития белорусского агроэкотуризма является однородность услуг, которые предоставляются агротуристическими усадьбами. Узкий спектр услуг приводит к тому, что потенциальные клиенты агротуристических усадеб мало интересуются путешествиями по регионам Беларуси, предполагая, что в структуре предложения услуг агротуристических усадеб вряд ли можно встретить что-либо новое. Подобный стереотип сложился из-за фиксации ограниченного спектра услуг агроэкотуризма в Указе Президента Республики Беларусь «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь»¹ №372 от 02.06.2006 г., который регламентировал возможность помимо услуг проживания и питания лишь организации спортивных и познавательных программ. Следовательно, агротуристические усадьбы были ограничены в развитии по спектру предлагаемых услуг. Однако после введения нового Указа Президента Республики Беларусь «О развитии агроэкотуризма» №365² от 09.10.2017, в котором были закреплены такие дополнительные услуги, как проведение юбилеев, банкетов, презентаций, оказание услуг бань, саун, катание на животных, транспортное обслуживание, предоставление инвентаря, ситуация стала меняться.

Одним из таких примеров здесь может служить агротуристическая усадьба «Долгое», расположенная в Глубокском районе Витебской области на берегу самого глубокого озера Беларуси Долгое (глубина 53,7 метра). Наряду с рыбалкой, купанием, прогулками по лесу, экскурсиями, белорусской кухней, владелец агротуристической усадьбы предлагает занятия дайвингом³. Усадьба «Долгое» успешно сотрудничает с дайвинг-центром «Морской пегас»⁴, которые занимается подготовкой дайверов по системе PADI с 1999 года. Таким образом, обучающиеся имеют возможность в пределах Республики Беларусь аттестоваться по международной системе PADI, так как глубина озера позволяет совершать погружения на 30 метров, что достаточно для присвоения всех сертификатов по системе PADI. Такой пример сотрудничества агротуристической усадьбы и дайвинг-центра несет очевидные преимущества для агроэкотуризма:

во-первых, происходит диверсификация услуг в сфере агроэкотуризма;

во-вторых, за счет привлечения дайверов развиваются сопутствующие услуги (проживание, питание и пр.);

в-третьих, получение международного сертификата PADI позволяет привлекать не только белорусских дайверов, но и желающих получить данные сертификаты из стран-соседей, особенно из приграничных районов.

Белорусские агротуристические усадьбы за счет расширения спектра услуг (например, использование традиционных белорусских уникальных методик косметических процедур), а также за счет развития сертифицируемых международных видов деятельности (например, дайвинг) смогут привлекать больше внутренних туристов, но и развивать международное въездное направление в рамках агроэкотуризма в Беларуси.

Ну а в целом – не забывайте, что в настоящее время в Беларуси законодательные условия для занятия агроэкотуризмом очень благоприятные. Успейте ими воспользоваться!

¹ Указ Президента Республики Беларусь от 02.06.2006 № 372 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь» // Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 03.10.2019.

² Указ Президента Республики Беларусь от 09.10.2017 № 365 «О развитии агроэкотуризма» // Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 03.10.2019.

³ Усадьба «Долгое» [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: <http://agro-usadba.by/vitebskaya-oblast/usadba-dolgoe.html> — Дата доступа: 03.10.2019.

⁴ Дайвинг клуб «Морской пегас» [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: <http://seapegas.com>. — Дата доступа: 03.10.2019.

3.6 Социальные предприятия¹

Социальное предпринимательство является одним из ответов на современные глобальные и локальные проблемы, стоящие перед человечеством и конкретными местными сообществами. Для условий Беларуси, на наш взгляд, именно в сельской местности потенциал социального предпринимательства может проявиться в полную силу.

Из участников проекта «Развитие сельского предпринимательства в Республике Беларусь: повышение роли сельского предпринимательства путем создания и запуска бизнес-инкубатора в Комарово» практически каждый сельский предприниматель имеет черты социального: большинство из них ориентированы на удовлетворение потребностей местного сельского сообщества, одновременно они вносят свой вклад в решение проблемы занятости. Приведем несколько примеров:

ИП Костень Анатолий Никандрович (г. Поставы)

Организация мастерской по ремонту обуви с ортопедическим уклоном. ИП оказывает широкий комплекс услуг по ремонту обуви различных моделей и из разных материалов. В соответствии с потребностями клиентов обувь может быть модернизирована.

ИП Стручко Людмила Филипповна (Островецкий район)

Оказание услуг модельера-консультанта по реконструкции и обновлению женской и мужской одежды на базе индивидуальной швейной мастерской. Возможен пошив одежды по индивидуальным заказам.

Индивидуальный предприниматель Костень Анатолий занимается ремонтом и модернизацией обуви; и он сам – человек с инвалидностью. Это обстоятельство уже дает основание отнести его деятельность к социальному предпринимательству.

Однако здесь надо сделать оговорку: в Беларуси понятия «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие» законодательно не закреплены, соответственно, о каких-либо льготах и преференциях им говорить не приходится. Поэтому далее в этом материале мы используем термин «социальное предпринимательство», как определяющий виды деятельности, направленные на решение важной социальной проблемы конкретной территории (чаще всего – на удовлетворение спроса населения на определенные блага и услуги) и/или осуществляемые лицами, нуждающимися в социальной поддержке (людьми с инвалидностью, одинокими матерями или отцами и т.п.). И одновременно, как и любое другое предпринимательство оно (социальное) приносит прибыль. Такое определение близко к применяемому в западноевропейских странах.

Клиенты Анатолия часто люди с небольшими доходами. «Я, бывает, сделаю работу за половину цены, чтобы человек не выбросил эту обувь», – рассказывает наш герой. И тут, кстати, возникает еще один социальный аспект подобной деятельности – восстановление потребительских свойств товара для предотвращения изготовления нового, для чего надо затратить новые дополнительные ресурсы, энергию, что-то взять из природы. Такого рода деятельность также имеет преференции, например, в Швеции – льготы на ремонт любой техники. Это тоже социальный эффект, направленность на устойчивое развитие.

¹ При подготовке данного раздела использованы материалы исследований О.В. Мойсеенок.

Особенность социального предприятия Анатолия Костеня – также в большей, чем обычно, ориентации на запросы потребителя: «Гибко работаю, мне можно позвонить, и даже когда у меня выходной». Он также предлагал свои услуги отделению круглосуточного пребывания людей с инвалидностью и пожилых: «Приносите, отремонтирую бесплатно».

«Я даю гарантию, меня знают», – рассказывает предприниматель, тем самым подтверждая высокое качества своего труда и его нужность.

А представьте, что в этом сообществе был бы еще социальный магазин, социальная парикмахерская, социальное кафе, социальный детский сад-ясли. И это – не выдуманные примеры, а взятые из опыта работы социальных предприятий Западной Европы. И люди трудоустроены, и доход есть, и жители довольны. Есть к чему стремиться. Хотелось бы, чтобы эти аргументы услышали люди, от которых зависит скорейшее принятие соответствующих законов. Ну и, конечно, не хотелось бы, как это часто бывает, чтобы благое начинание обросло кучей ненужных регламентов и инструкций, через дебри которых простому сельскому человеку продаться не просто.

Индивидуальный предприниматель Стручко Людмила Филипповна открыла швейную мастерскую в деревне Трокели Островецкого района. Также пример социального предпринимательства: ориентация на нужды населения, приближенность к потребителю, учет индивидуальных запросов. В производстве используются натуральные ткани, перешивается старая одежда – практический пример «циркулярной» экономики, которая, по мнению многих экспертов, должна внести значительный вклад в дело устойчивости комплекса «природа – общество – экономика». Плюс к этому (и данный момент касается практически всех социальных предпринимателей) – даже экологический эффект от предотвращенного транспортного загрязнения в случаях, если бы каждый клиент наших предпринимателей ездил за такой услугой в районный или областной центр.



Социальный эффект, если его понимать широко, имеют все малые предприятия, работающие в сельской местности

Таким образом, напрашивается общий вывод: социальный эффект, если его понимать широко, имеют все малые предприятия, работающие в сельской местности.

Вдобавок, в каждом из таких бизнесов есть и своя «социальная изюминка». Так, предприниматель-пчеловод **Александр Морозик** говорит о своей деятельности: «Пчеловодство – это общественно-полезный труд, обладающий экологическим эффектом, работающий на оздоровление нации».

«Наши культурные проекты, международные контакты также можно рассматривать в социальном ракурсе», – добавляет **Артур Клинов**, создающий деревенский театр, и добавляет: «Мы также даем работу людям». Это заключение относится ко всем сельским бизнесам – и тем, где присутствует только самозанятость (и это тоже важное в масштабах страны дело), и там, где речь идет о приеме на работу на предприятие односельчан и жителей соседних деревень, а зачастую и городов.

Так небольшие сельские предпринимательские инициативы вносят свой заметный вклад в решение проблемы безработицы, предлагают молодежи альтернативу отъезду в большие города, расширяют спектр рабочих мест, а также благ и услуг. Снова хочется предложить

скептикам задать себе вопрос: сколько бы государственных вложений (а также дополнительных средств населения) понадобилось бы, чтобы решить эти проблемы лишь через пособия по безработице, социальные выплаты малоимущим и другие подобные механизмы?

Чтобы в полной мере использовать возможности социального предпринимательства, нужно хорошо изучить имеющийся опыт и проанализировать его. Некоторые рассуждения на эту тему смотрите ниже.

Поскольку социальное предпринимательство очень молодо, общепринятого определения этого понятия не существует. Однако, объединяя некоторые из них, социальное предпринимательство можно охарактеризовать как деятельность, направленную на решение социальных проблем с помощью устойчивых инновационных бизнес-моделей, основной задачей которой является не получение прибыли, а решение или смягчение наиболее актуальных проблем в обществе. Причем, как правило, социальные предприятия ориентируются на удовлетворение потребностей в конкретной местности, нужд местного сообщества. Наиболее точно эту деятельность можно описать следующей фразой: «Зарабатывать, оказывая помощь другим».

Социальная проблема, на решение которой направлены действия предпринимателя, является отправной точкой его бизнеса. Если не будет актуального вопроса, требующего вмешательства, то и не будет специальной работы. Будет существовать обычное предприятие с традиционными целями. Социальное предпринимательство представляет собой баланс общественных задач и бизнес-составляющей. Здесь деньги являются не главной целью, а средством, позволяющим не только решать проблемы, но и оставаться независимым от постоянных инвестиций со стороны.

Субъекты малого предпринимательства и социально ориентированные организации могут работать в самых разных сферах. Они реализуют общественно направленные программы в рамках основной деятельности. Это может быть здравоохранение, сельское хозяйство, обслуживание, образование и т.д.

Существует множество исследований, которые иллюстрируют разнообразие содержания и форм организации социального предпринимательства. Само понятие впервые было введено в 60-х гг. XX столетия в Великобритании. Тогда получили распространение тенденции общественной свободы. На этой волне вопросы общественного значения широко освещались англоязычными изданиями. Более устойчивое употребление понятия социального предпринимательства относится к 70-80-м годам прошлого века.



Субъект социального предпринимательства поднимает планку ответственности на более высокий уровень

Очевидно, что проблемы социальной значимости присутствуют в любом обществе. Они обуславливаются невозможностью (либо – высокой затратностью) обеспечить удовлетворение нужд всех его членов. Субъект социального предпринимательства более требователен к балансу соотношения между общественной справедливостью и эффективностью хозяйственной деятельности. В результате он решает вести самостоятельную борьбу с проблемой, являющейся для него определенным раздражителем. Это вовсе не означает, что существующие в стране общественные институты работают неэффективно. Напротив, они могут вполне соответствовать сложившимся условиям, отражать достигнутый политический компромисс. Сам субъект социального предпринимательства поднимает планку ответственности на более высокий уровень.

Социальный предприниматель готов работать на грани убытка и прибыли, действовать настолько долго, насколько ему позволяет желание разрешить проблему. Предприятие, функционирующее в обычном режиме, в случае возникновения потерь просто закрывается. Социальный предприниматель, в отличие от него, будет бороться до конца. Как показывает мировой опыт, подходы к ведению бизнеса со временем изменяются. Все больше экономических субъектов понимает, что нужно не только извлекать прибыль, но и решать социальные проблемы. В последнее время существенно увеличилось количество инвесторов, финансирующих компании, реализующие общественно значимые проекты. Для этого создаются специальные инфраструктурные системы. Сегодня существуют агентства, биржи, которые формируют рейтинги и проводят отбор предприятий, занимающихся социальным предпринимательством.

В настоящее время коммерческие компании активнее участвуют в социальных реформах. При этом общим у всех предприятий является стремление внедрять инновационные подходы в бизнесе. Отмечается возрастающий интерес к социальному предпринимательству со стороны академического сообщества. В Гарвардской бизнес-школе в 1989 г. был открыт специальный курс, где обучение шло непосредственно по программе социального предпринимательства. С того времени ведущие школы бизнеса США стали включать дополнительные курсы в свои учебные планы. В 2004 г. около четверти выпускников Стэнфорда имели диплом специалистов социального предпринимательства.

В начале XXI века было открыто несколько крупных компаний в данном направлении. Среди них:

- Банк «Гремин» (Бангладеш). Его основателем является Мухаммад Юнус. В 2006 г. он получил Нобелевскую премию мира. Банк оказывает финансовые услуги гражданам, входящим в категорию малоимущих. Компания помогает не только преодолеть бедность, но и основать свой бизнес;

- Египетский холдинг «Секем». Это многопрофильная компания, начавшая свою деятельность со снижения применения на хлопковых полях пестицидов. Со временем на базе предприятия были открыты медицинский центр, школы, университет, центр образования для взрослых;

- Офтальмологическая больница «Аравинд» (Индия). Клиника предоставляет профильные услуги бедным гражданам;

- Британский фонд UnLtd. Он был основан семью некоммерческими организациями. Фонд предоставляет гражданам гранты и оказывает практическую поддержку в виде разнообразных тренингов.

В Республике Беларусь, как уже отмечалось, статус социального предпринимательства пока законодательно не закреплён. Однако, несмотря на это, общественными организациями и инициативами проводятся кампании по популяризации социального предпринимательства, анализируется деятельность бизнес-структур, чья деятельность может быть отнесена к категории социального предпринимательства по существующим за рубежом критериям, реализуются международные проекты по данной теме.

По некоторым оценкам, на начало 2019 г. в разных городах Беларуси работало порядка 240 социальных предприятий¹. В частности, к наиболее известным можно отнести:

- благотворительный проект «Kalilaska», который дает жизнь старым вещам и помогает нуждающимся одеждой и предметами интерьера;
- центр активного долголетия (г. Минск) оказывает широкий спектр услуг пожилым людям, помогая им обучаться и развиваться;
- семейный инклюзив-театр «i», который дает детям с особенностями развития возможность интегрироваться в общество, участвуя в театральных постановках;

¹ <https://by.odb-office.eu>

- фабрика детства «Метеорит-плюс», трудоустраивающая слабослышащих женщин на своем производстве;
- детские творческие мастерские галереи «Ў», развивающие творческие навыки и мышление у молодежи;
- УП «Добрый Самаритянин» дает возможность трудоустройства людям с инвалидностью (г. Столин);
- НКО «Центр поддержки сельского развития и предпринимательства Столинского района» осуществляет сбор и переработку тепличной пленки в своем районе;
- социальное предприятие «Арт-идея» создает индивидуальные условия для работы в коллективе для людей с психическими нарушениями и многие другие.

Молодые и начинающие социальные предприниматели могут найти свой «стартовый» капитал для инициативы или будущего производства продукции социального предприятия на таких краудфандинговых площадках, как Улей, Талака, Мае сэнс.

Применительно к сельской местности основными направлениями социального предпринимательства могут стать следующие (табл. 1):

Таблица 1. Возможные направления социального предпринимательства в сельской местности

Сфера деятельности	Основные клиенты /покупатели	Социальный эффект	Пример успеха
Производство и сбыт сельскохозяйственной продукции, агротуризм, ремесленничество на базе потребительских кооперативов	Местное население, туристы	- сочетание деятельности отдельных участников; - налаживание совместных оптовых закупок сырья; - организация коллективного обучения; - эффективное использование техники и оборудования	ПК «Медослав плюс» (г. Мстиславль), ПК «Экотоп 21» (Щучинский район), ЖК «Вилкопрост», ПК «Валожынскія гасцінцы» (Воложинский район)
Санаторно-курортное лечение	- дети с ограниченными возможностями и их родители; - дети в возрасте от 6 до 17 лет и их родители	- сохранение и укрепление здоровья детей и взрослых; - организация жизнедеятельности в соответствии с принципами устойчивого развития	БГ СООО «Детский реабилитационно-оздоровительный центр «Надежда» (Минская обл., Вилейский район)
Заготовка вторсырья	- частные сельхоз. производители; - переработчики вторичного сырья	- снижение уровня загрязнения окружающей среды; - снижение объемов сжигания отходов полиэтиленовой пленки, уменьшение выделения вредных веществ в атмосферу	УП «Сельская Столищина» (г. Столин, Брестская обл.)
Производство сувениров	Оптово-розничные предприятия и сети, оптовые компании, корпоративные заказчики	- создание уникальных игрушек ручной работы белорусского производства; - создание рабочих мест для лиц из уязвимых групп населения	ТУП «Белпалм» (г. Минск)
Предприятие общепита	- местные жители; - сотрудники местных компаний	- помощь нуждающимся; - бесплатные обеды для уязвимых групп населения; - трудоустройство людей с ограниченными возможностями	Трапезная «На Рождественской» (Минский район, д. Тарасово)

Образовательная и досуговая деятельность	- творческие и стремящиеся к развитию женщины	- обучение специалистов для игровой индустрии; - практическая адаптация людей с ограничениями слуха; - создание условий коммуникации между представителями НКО, местным сообществом, органами власти и бизнесом	ЧУ «Центр досуга взрослых и детей «ЭкоЖизнь» (Минский район, д. Боровляны), ЧУП «ФридомЦентр» (г. Минск), ЧП «Креативный парк» (г. Бобруйск)
--	---	---	--

По сути, любой бизнес может стать социально ответственным. Для этого необходимо сосредоточиться на решении одной или нескольких социальных проблем. Для сельской местности это в первую очередь решение социально-культурных проблем жителей, развитие сельских территорий, устойчивое ведение сельского хозяйства, экотуризм. Однако не следует забывать и о проблеме занятости, ограниченности рабочих мест на данных территориях, а также практически полном отсутствии инфраструктуры досуга для местных жителей.

Таким образом, социальные предприниматели помогают решать общественные и экологические проблемы. Они максимизируют социальный эффект, а не прибыль, улучшают ситуацию в сфере здравоохранения, экологии, культуры, помогают и трудоустраивают людей, попавших в сложные жизненные ситуации, развивают местные сообщества, осуществляют интеграцию людей с инвалидностью, способствуют активному долголетию пожилых людей, организуют культурное и образовательное пространство.

В Беларуси социальные предприниматели также могут стать инноваторами в социальной сфере, предлагая решения существующих социальных проблем и изменяя жизнь общества. Такие инноваторы могут привлечь внимание к тем сферам, где социальный бизнес, как правило, предшествует масштабным социальным изменениям.

В настоящее время в Беларуси ведутся разрабатываются предложения по законодательному закреплению социального предпринимательства, как особого социально-экономического феномена, с предоставлением его участникам существенных преференций. На наш взгляд, в данном законодательстве должны быть прописаны существенные льготы и стимулы для социального предпринимательства в сельской местности и городах с населением до 30 тысяч жителей.

Некоторыми чертами социального предпринимательства обладает **семейное предпринимательство**, роль которого в сельских экономиках нельзя недооценивать¹.

Среди участников проекта «Развитие сельского предпринимательства в Республике Беларусь: повышение роли сельского предпринимательства путем создания и запуска бизнес-инкубатора в Комарово» немалая часть – это именно семейный бизнес. Такой подход, особенно для сельской местности, имеет целый ряд особенностей, которые мы здесь кратко рассмотрим.

В современных условиях малые семейные предприятия занимают невостребованные средним и крупным бизнесом экономические ниши:

- мелкооптовая и розничная торговля;
- бытовое обслуживание (химчистки, прачечные, ателье, парикмахерские, мелкий пошив и ремонт бытовой техники, одежды и обуви и др.);
- мелкий ресторанный бизнес;
- транспортное обслуживание населения (транспортировка мебели, строительных материалов, доставка на дом и в фирмы готовых обедов и продуктов питания и т.п.);

¹ При подготовке данного материала использованы результаты исследований Т.И. Кислой.

- прокат культурно-бытового и хозяйственного инвентаря, мелкий ремонт и строительство жилья, дач, гаражей, хозяйственных и культурно-бытовых построек;
- бухгалтерские работы и аудит;
- народные промыслы;
- фермерство и др.

Как показывает мировой опыт, семейный бизнес может успешно развиваться как в сфере торговли, так и в производстве товаров, нередко достигая мировой известности. Примером могут служить такие компании как «Oral-B», «Siemens», «Шарль Тиссо и сын» (известная часовая марка Tisso), сеть супермаркетов «АШАН», мебельная компания «IKEA», и другие.

Сегодня семейные компании составляют основу экономики большинства европейских стран, а также США и Латинской Америки.



В развитых странах доля семейных предприятий в общем количестве бизнесов весьма внушительна

Так, по данным Pricewaterhouse за 2008 год, доля семейных предприятий в странах Евросоюза составляет более 50%, в США 95% и от 65 до 90% в странах Латинской Америки¹.

В современной экономической литературе существуют различные подходы к определению понятия семейного предпринимательства. Ряд авторов определяют его как форму малого бизнеса, при которой члены семьи и другие родственники являются собственниками и работниками своих предприятий².

По мнению Н.И. Баранца семейное предпринимательство представляет собой инициативную деятельность членов семьи и их родственников, которые являются собственниками и работниками созданного или приобретенного ими предприятия, деятельность которого направлена на удовлетворение потребностей общества путем организации производства и сбыта товаров и услуг. На начальной стадии развития – это форма малого бизнеса, которая имеет возможность для дальнейшего роста и превращения в крупную организацию с мировым именем³.

Алан Кросби, глава одной из известных бизнес-династий Ирландии, бизнесмен в пятом поколении, определяет семейное предпринимательство как бизнес, где хотя бы один совладелец или контролирующий акционер планирует передать свою долю (акции) своим детям, предполагая, что его дети будут в дальнейшем принимать жизненно важные решения для бизнеса⁴.

По словам Матиаса Кремера, руководителя отдела по развитию малых, средних и семейных предприятий, действующего на базе Федерального союза промышленников Германии (BDI), в Германии нет четкого определения понятия «семейный бизнес», это не правовая форма ведения бизнеса, однако накопленный опыт позволяет выделить основные признаки семейных предприятий:

¹ Making a Difference/ The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007-2008, с.37.

² Барбашина И.В. Социальные функции семейного предпринимательства в современной России: сущность и формы семейного предпринимательства // Корпоративная социальная ответственность в современной России: теория и практика. Аналитический вестник Совета Федерации Федерального собрания Российской Федерации. – 2005. – № 5. – С. 60

³ Баранец Н.И. Семейное предпринимательство как социально-экономическая проблема // Ученые записки. – 2007. – № 4. – С. 126

⁴ Кросби А. Наследование бизнеса. Кто продолжит ваше дело? / А. Кросби. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.

1) максимум три семьи имеют не менее 50% доли компании и не обязательно самостоятельно управляют бизнесом;

2) максимум две семьи имеют не менее 50% доли компании, и, хотя бы один из пайщиков участвует в управлении компанией.

Ученые Австрийского института исследования малого и среднего бизнеса (Austrian Institute for SME Research) сформулировали основные отличия между семейным и несемейным бизнесом (табл. 2).

Таблица 2. Ключевые различия между семейным и несемейным бизнесом

Критерий	Семейный бизнес	Несемейный бизнес
Ядро компании	Семья (формально или неформально воздействующая на компанию)	Владельцы/руководство компании
Сфера бизнеса	Семейная сфера и сфера компании	Сфера компании
Основная цель	Экономическая и неэкономическая	Экономическая (быстрый доход/рост)
Вектор мышления	Передача бизнеса следующим поколениям, обеспечение длительной устойчивости предприятия	Продажа бизнеса, обеспечение устойчивости бизнеса в течение деятельности предприятия (его владельца)
Конкурентная стратегия	Качество, репутация, долгосрочное партнерство и взаимодействие	Цена
Активы	Финансовые, социальные, культурные	Финансовые
Корпоративный климат	Семейность, доверие, единство, причастность, обязательность, энтузиазм, неформальность	Ориентация на бизнес-цену, формализм, дистанция, договорные отношения
Ориентация бизнеса	Удовлетворение внешних и внутренних стейкхолдеров: в первую очередь, членов семьи, клиентов, сотрудников, профессионального (местного) сообщества	Удовлетворение владельцев компании и акционеров
Управленческий стиль	Ценностно-ориентированный, эмоциональный, ориентированный на достижение целей	Управление на основе фактов и цифр (рациональный)
Распределение прибыли	Реинвестиции в компанию	Распределение между владельцами бизнеса и акционерами

Анализ развития опыта семейного бизнеса позволяет выделить два основных вида семейных предприятий:

- вновь созданные членами одной семьи, как правило, малые предприятия;
- крупные компании с многолетним опытом работы, передаваемые по наследству (рис.1).

Указанные виды бизнеса различаются не только по размерам, но и по структуре, системе управления организацией, порядку принятия ключевых решений.

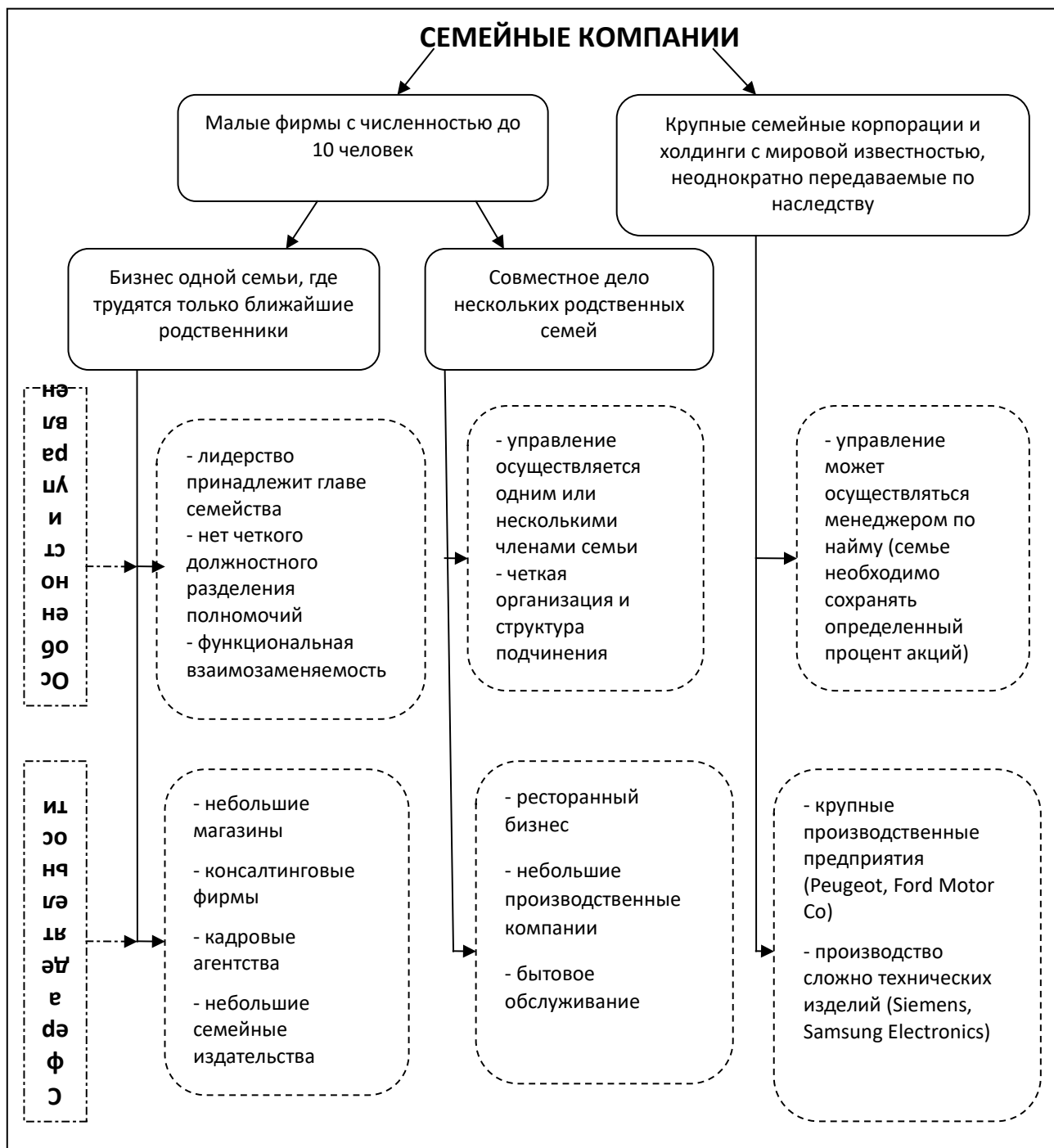


Рис.1. Семейные компании

Семейное предпринимательство, как форма ведения бизнеса имеет ряд специфических социальных и экономических преимуществ.

К их числу исследователи, прежде всего, относят максимальную гибкость, возможность быстро реагировать на потребности рынка.

Оно позволяет сочетать предпринимательскую деятельность с домашним трудом и воспитанием детей, привлекать к производственной деятельности наследников, пожилых членов семьи, инвалидов. Тем самым создавая экономические и эмоциональные основы для укрепления семей, роста семейных доходов.

Создаются условия для успешной социализации детей. Формируется заинтересованность в расширении и укреплении семейного бизнеса, семейное предпринимательство способствует повышению рождаемости. В семье, где родители и другие родственники занимаются бизнесом,

у детей начинает развиваться такое качество, как предприимчивость, что является важнейшей предпосылкой для будущего эффективного предпринимательства. Для Республики Беларусь развитие предприимчивости у детей и молодежи – одна из слабых сторон в экосистеме предпринимательства (даже относительно других стран – бывших республик СССР).

Семейные предприятия основаны на заинтересованности родственников в результатах своего труда. Совпадение базовых функций предпринимательства и собственности в одном лице, по мнению Н.И. Баранца, приводит к большей личной заинтересованности в успешности бизнеса¹.



Важно не забюрократить семейный бизнес

Эффективность функционирования мелкого семейного бизнеса в значительной мере обусловлена сокращением формальных процедур, касающихся вопросов оформления трудовых отношений, начисления и выплаты заработной платы, распределения обязанностей и ответственности между участниками бизнеса и т.д.

Немаловажную роль семейные предприятия играют в решении проблемы занятости и преодолении бедности, обеспечивая тем самым стабильную социально-экономическую обстановку в обществе, формируя позитивную, направленную в будущее деловую среду.

Кроме того, семейные предприятия приносят и неэкономические выгоды: уважаемое положение в обществе, гордость и чувство принадлежности к семейным традициям.

При всех очевидных преимуществах семейного бизнеса, существует и ряд недостатков. В первую очередь это недостаточный уровень компетентности работников.

В семейные компании, как правило, нанимаются родственники в расчете на их будущее развитие вместе с компанией, конкуренты же в это время берут профессионалов, начинается борьба бизнеса построенного «на доверии» с бизнесом «на профессионализме». Итог этого противостояния определяется уровнями профессионализма и доверия в компаниях-конкурентах.

Еще одной слабой стороной семейного бизнеса являются взаимоотношения внутри коллектива.

Общение внутри родственного коллектива облегчается многолетними связями, но тем самым и усложняется. Неудачно подобранная формулировка может разрушить не только компанию, но и семью. В этом плане семейные отношения негативно сказываются на деловом общении, что особенно заметно в критических ситуациях.

Важен также гендерный аспект семейного предпринимательства, так на малых предприятиях чаще не соблюдаются трудовые права женщин, не предоставляются отпуска в связи с материнством, допускается дискриминация в оплате труда.

Определенные проблемы могут возникнуть и в вопросах распределения прибыли и оплаты труда, инвестирования прибыли в развитие бизнеса, поскольку приоритеты членов семьи могут существенно различаться. Поэтому перед любым семейным бизнесом всегда стоит дилемма: как обеспечить устойчивое развитие предприятия и одновременно дать каждому почувствовать себя причастным к общему делу².

¹ Баранец Н.И. Социальные аспекты семейного предпринимательства: опыт социологического исследования // Ученые записки. – 2008. – №4. – С.16.

² Разумнова И.И. Семейный и надомный бизнес: опыт США // США. Канада: экономика, политика, культура. – 2011. – № 1. – С.117-118.

Таким образом, семейное предпринимательство явление не только экономическое, но и социальное. Оно формирует заинтересованность в расширении и укреплении семейного бизнеса и становится необходимым для деловой самореализации предприимчивости граждан, их интеллекта.

При рассмотрении перспектив развития семейного бизнеса в Республике Беларусь следует ориентироваться на опыт мелких компаний, основанных на совместной собственности и совместном ведении хозяйственной деятельности, так как новейшая история развития частного сектора белорусской экономики составляет всего 20-25 лет и бизнес-династии формируются еще только в первом - втором поколениях.

Среди рекомендаций органам власти и управления (на страновом и местном уровнях), реализация которых смогла бы придать импульс социальному предпринимательству, можно назвать следующие:

- необходимо выработать и воплотить в жизнь политику, направленную на повышение позитивного имиджа сельской жизни и престижности проживания на селе, на основе сохранения национальной культуры и традиций, развития национального самосознания, задействовав СМИ, в том числе для поддержки стартап-движения и непрерывного образования в сельской местности, распространения сельских историй успеха, карьеры, семейного счастья;
- принять специальные меры по развитию социального заказа на выполнение определенных социально-экономических функций, в которых нуждается местное сообщество. Пока, к сожалению, существуют только единичные примеры такого рода;
- неотложно принять законодательство о социальных предприятиях (с особыми льготными условиями для сельской местности), определить и реализовать меры по поддержке социальных предприятий;
- принять закон о благотворительности с освобождением от налогообложения части прибыли предприятий, направляемых социальным предприятиям и некоммерческим организациям на цели устойчивого развития территорий;
- упростить процедуры регистрации (осуществить переход к заявительной системе) и реализации проектов международной технической помощи;
- рассмотреть возможность разработки и принятия законодательства, которое бы закрепляло возможность частичного перенаправления подоходного налога граждан (по их заявлению) в иные (по отношению к месту работы) территории – деревни «малой родины», дачные поселки, места расположения культурно-исторических объектов и др. Такая практика положительно зарекомендовала себя в ряде зарубежных стран;
- региональные и местные органы власти должны оказывать содействие местным общественным организациям, потребительским кооперативам, иным некоммерческим организациям, которые в сфере поддержки бизнеса и устойчивого развития территорий предоставят опыт, экспертизу и смогут привлечь ресурсы. Имеющийся передовой зарубежный опыт подтверждает данный тезис.

4. Опыт инкубирования и поддержки предпринимательства

4.1 Поддержка предпринимательства. Анализ реализованной модели поддержки предпринимательства

Реализованная в рамках проекта «Развитие сельских территорий в Республике Беларусь: Повышение роли сельского предпринимательства в РБ путем создания и запуска в Комарово сельского бизнес-инкубатора» модель инициирования и поддержки начинающих предпринимателей содержала следующие этапы:

1. Вовлечение местных жителей к участию в Проекте и в Школе Сельского Бизнеса
2. Повышение квалификации в области предпринимательства слушателей Школы Сельского Бизнеса и содействие в подготовке/доработке бизнес-идеи, подготовке бизнес-планов
3. Проведение конкурса бизнес-планов начинающих предпринимателей
4. Материально-техническая поддержка победителей конкурса бизнес-планов для реализации идей
5. Сопровождение на начальном этапе реализации МЧИ

Одним из ключевых элементов отработанной модели была Школа Сельского Бизнеса – комплексная подготовка начинающих предпринимателей с итоговым результатом в виде проработанного бизнес-плана.

Учитывая, что в подавляющем большинстве случаев у начинающих предпринимателей отсутствует специальное образование, необходимое для ведения предпринимательской деятельности, а также нет опыта в коммерческой деятельности, инкубирование в регионах на начальных этапах должно включать комплексную программу подготовки и обучения местных жителей предпринимательству. В рамках Проекта была реализована Школа Сельского Бизнеса.

Школа Сельского Бизнеса включала в себя 4 цикла/набора групп для жителей Мядельского, Сморгонского, Поставского и Островецкого районов. В среднем в каждом наборе участвовали **15-16 человек**. Каждый цикл «Школы сельского бизнеса» состоял из 5 учебных сессий, дистанционного консультирования между сессиями, одного стартап-викенда (конкурса МЧИ).

Тематики учебных сессий были следующие:

Сессия 1. «Поиск и выбор бизнес-идеи»

Сессия 2. Основы бизнес-планирования: бизнес процессы и финансовая модель

Сессия 3: Маркетинг, продвижение и продажи

Сессия 4. Правовая среда сельского бизнеса. Менеджмент и финансы для малого бизнеса

Сессия 5: Кооперация и партнерство в бизнесе. Социальная и экологическая ответственность бизнеса

В качестве экспертов привлекались местные и международные эксперты. Кроме основной программы были организованы вечерние клубные сессии, в рамках которых можно было обсудить актуальные вопросы, встретиться с интересующими экспертами. Дистанционная работа заключалась в помощи при определении и развитии бизнес-идей участников, разработке бизнес-планов и подготовке к конкурсу МЧИ. Главный акцент программы был сделан на практические аспекты: 60% рабочей нагрузки отведено на модуль разработки индивидуального бизнес-плана и вспомогательной финансовой документации.

Опираясь на данные опроса МЧИ, для усиления учебной программы в ней обязательно должен присутствовать модуль/сессия по переговорам в продажах

Кроме того, многие МЧИ считают хорошим усилением учебного курса проведение практики или обучающего визита на предприятие, имеющее направление деятельности, схожее с бизнес-идеей МЧИ

Другим важнейшим элементом отработанной в рамках Проекта модели поддержки начинающих предпринимателей стала материально-техническая поддержка реализации бизнес-планов МЧИ (от 2000 до 10000 евро для одного МЧИ). В Проекте поддержка осуществлялась за счет финансовых средств Европейского союза, Правительства США.

Несмотря на то, что большая часть МЧИ в ходе опроса высказывалась, что даже без материальной поддержки в рамках Проекта все равно бы реализовывала свои бизнес идеи, очевидно, что материальная или техническая поддержка снижает барьеры для начала предпринимательской инициативы.

Источником такой поддержки, наряду с международными организациями, могли бы стать, например, Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей (БФФПП) или банки. Однако, как мы уже описывали в разделе 2.2 «Вхождение в бизнес. START & UP на региональных рынках в Беларуси», условия, на которых предоставляет финансовую поддержку БФФПП и тем более банки, для начинающих предпринимателей зачастую являются неподъемными.



«Банки предоставляют кредиты для тех, кто уже «на коне и хочет ехать быстрее»

Мы видим несколько вариантов решения такой ситуации, без привлечения международных организаций:

Например, вариант 1

Национальная организация (например, БФФПП), на конкурсной основе предоставляет займы/кредиты субъектам поддержки предпринимательства для реализации модели, отработанной в рамках настоящего Проекта. Возврат средств осуществляется в полном объеме. При этом субъект инфраструктуры имеет налоговые льготы, которые компенсируют стоимость заемных/кредитных средств. Оборудование, приобретенное в рамках такого проекта, передается начинающим предпринимателям от субъекта поддержки предпринимательства на праве аренды с последующим выкупом на льготных условиях.

Например, вариант 2

Национальная организация на конкурсной основе предоставляет гранты субъектам поддержки предпринимательства для реализации модели, отработанной в рамках настоящего Проекта. Возврат средств не осуществляется при достижении получателем гранта результатов по созданию рабочих мест новыми организациями. Иначе грант возвращается полностью и/или с процентами за пользование средствами.

Третьим важным компонентом усиления поддержки предпринимателей региона является создание инкубатора сельского бизнеса в деревне Комарово Мядельского района.

4.2 Мы – инкубаторские. Опыт участников бизнес-инкубатора. Истории успеха и сложностей на пути

В рамках Проекта к участию в Школе Сельского Бизнеса было привлечено **140 местных жителей (подано заявок)**, после отбора на серию учебных курсов поступило **63 человека**, **42 из прошедших обучение написали бизнес-планы и в итоге 23 местных жителя стали победителями конкурса бизнес-планов и реализовали свои частные инициативы.**

Опыт участников Проекта, проходивших обучение и реализовавших свои предпринимательские инициативы (МЧИ) показал, что идея инкубирования по апробированной в Проекте модели даёт ряд положительных результатов:

1. На местном уровне формируется информационное поле о том, что даже если человек не имел опыта предпринимательской деятельности и не имеет специального образования, в регионе есть место, где ему могут помочь разработать и реализовать свои предпринимательские идеи. Среди местных жителей распространяется мнение, что можно успешно стартовать свой бизнес на родине. Для успеха не обязательно уезжать в областной центр или столицу. И более того, некоторые из начинающих предпринимателей, реализующих МЧИ, приехали в сельскую местность из Минска и областных центров.
2. Местные органы власти получили опыт участия в реализации проектов международной технической помощи, нацеленных на создание и реализацию предпринимательских инициатив. На основе информации, полученной в рамках Проекта, МОВ имеют возможность улучшить условия для начинающих предпринимателей в регионе.
3. Опыт реализации модели поддержки предпринимательства в регионе, реализованной в рамках Проекта, может быть использован как успешный пример другими региональными структурами поддержки предпринимательства.

Среди сложностей, с которыми столкнулись МЧИ, можно выделить:

1. Сложность и затянутость по времени оформления недвижимости и земельных участков
2. Дефицит кадров: проблемы с наличием специалистов, которые могут подойти и по уровню квалификации, и по ответственному отношению к делу
3. Нестабильность продаж, сложность с продвижением услуг

С материалами о Проекте и местных частных инициативах можно познакомиться по следующим ссылкам:

Видеоролик о бизнес-инкубаторе: <https://www.youtube.com/watch?v=1C2IbTveScw>

Видеоролик о бизнес-инициативах Сморгонского и Островецкого районов: <https://www.youtube.com/watch?v=okg8Bpkyzfg&t=6s>

Видеоролик о бизнес-инициативах Мядельского района:

<https://www.youtube.com/watch?v=ISr-kLuBU9A>

Информационные материалы в СМИ о Проекте и инициативах:

- <http://zviazda.by/be/news/20191128/1574958157-ci-lyogka-razvivac-biznes-u-malyh-naselenyh-punktah>
- <https://www.belta.by/regions/view/reportazh-aktivist-iz-komarovo-uchit-stroit-biznes-na-ekologichnoj-produktsii-371009-2019>
- <https://www.sb.by/articles/nasekomye-v-dele.html>
- <https://www.mlyn.by/2019/06/kak-v-myadelskom-rajone-motiviruyut-selchan-otkryvat-svoe-del/>

- <http://www.zviazda.by/be/news/20190627/1561651252-yak-razvivaecca-selski-biznes-na-myadzelshchynе>
- <http://zviazda.by/be/news/20190110/1547130554-ad-biyagumusu-da-kraftavaga-piva-chym-zaymayucca-selskiya-biznesmeny>
- <https://www.sb.by/articles/biznes-vyshityy-krestikom.html>
- <https://people.onliner.by/2018/06/06/grechka-3>

Электронная версия этой Книги будет дополнена видеоинтервью с создателями некоторых МЧИ, получивших финансирование в рамках Проекта и действующих на данный момент.

5. Выводы и рекомендации

Целью проекта «Развитие сельских территорий в Республике Беларусь: Повышение роли сельского предпринимательства в РБ путем создания и запуска в Комарово сельского бизнес-инкубатора», реализованного МОО «Экопартнерство», ОО «Женщины за возрождение Нарочанского края» при финансовой поддержке Европейского союза, Правительства США на территории Северо-западного региона Беларуси (Мядельского, Сморгонского, Поставского и Островецкого районов) было **устойчивое развитие северо-западного региона Беларуси на основе местного сельского предпринимательства.**

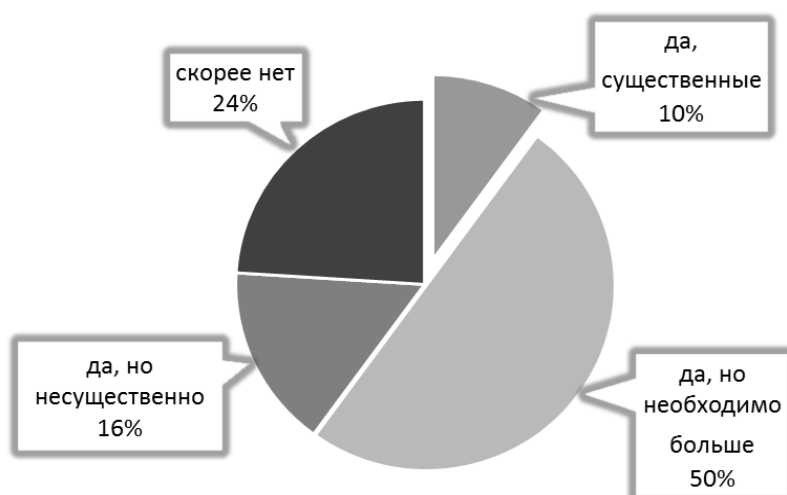
В ходе реализации Проекта совместно с местными органами власти и бизнес-инкубатором в Комарово отработывалась модель поддержки и развития местного предпринимательства.

Была оказана экспертная и финансовая поддержка местным предпринимателям для создания социально и экологически ориентированных инициатив. В ходе Проекта была реализована образовательная программа: Школа Сельского Бизнеса для начинающих предпринимателей, осуществлена техническая и консультационная поддержка предпринимателей, предоставлена финансовая помощь для реализации местных частных инициатив.

В деревне Комарово Мядельского района на базе Учреждения «БИКомарово» зарегистрирован инкубатор сельского бизнеса.

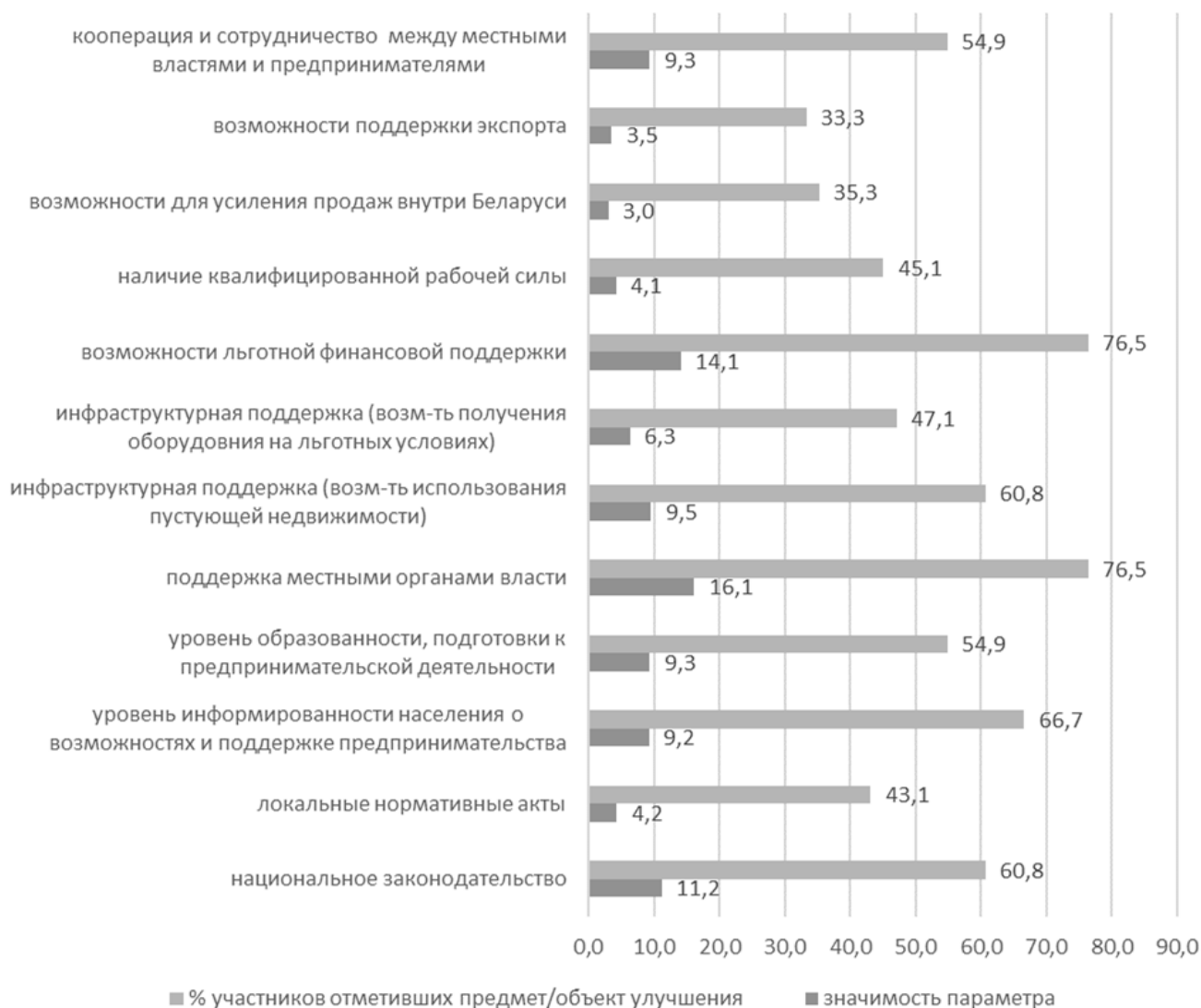
Также в рамках проекта проводилось исследование, сбор информации для которого в первую очередь осуществлялся методом Life lab / Living lab. Важным элементом анализа были экспертные интервью с представителями целевых групп Проекта. Опрошенные участники Проекта оценивали улучшения условий ведения бизнеса.

1. Произошли ли улучшения за последние 2 года в поддержке предпринимательства в вашем регионе:



По результатам опроса около 25% опрошенных не видят значимых изменений в лучшую сторону; 66% оценивают, что изменения произошли, однако требуется больше.

2. Что еще необходимо улучшить для развития предпринимательства в вашем регионе:



Опрашиваемые выделили 7 наиболее значимых факторов, которые необходимо улучшать:

- 1. практическая поддержка от МОВ**
- 2. возможности льготной финансовой поддержки**
- 3. информированность о возможностях поддержки предпринимателей и законодательстве**
4. национальное законодательство
5. инфраструктурная поддержка (недвижимость, земельные участки и т.д.)
6. уровень образованности, подготовки к предпринимательской деятельности
7. кооперация и сотрудничество между местными органами власти и предпринимателями

По результатам реализации Проекта, собранной информации, экспертных оценок и фактических результатов, мы полагаем, что модель поддержки начинающих предпринимателей, реализованная в Проекте может масштабироваться на другие регионы с некоторыми дополнениями и с учетом следующих выводов и рекомендаций. Также на основе опыта Проекта и собранной информации о ситуации с развитием предпринимательства в регионах Беларуси мы на основе системного анализа предлагаем выводы и рекомендации, направленные не только на масштабирование отработанной модели, но и на развитие предпринимательства в регионах Беларуси в целом.

1.



*Улучшение экономической ситуации в регионах на прямую связано со **способностью членов местного сообщества сотрудничать друг с другом** в решении практических вопросов. Местные органы власти должны «играть первую скрипку» в **создании регионального микроклимата поддержки предпринимательства**.*

Без активной заинтересованности МОВ в развитии частного предпринимательства, инициирования и стимулирования сотрудничества между различными участниками экономического развития региона, настройки работы контролирующих органов на содействие, практическое и оперативное решение вопросов предпринимателей, а также постоянное улучшение возможностей для предпринимательских инициатив, устойчивое развитие экономики района изнутри невозможно. На примере Проекта видно, что способность МОВ оперативно и конструктивно решать вопросы начинающих предпринимателей способствует их устойчивому и быстрому развитию.

рекомендации для МОВ

- Системно и последовательно ориентировать местные контролирующие органы во взаимодействии с предпринимателями: не только «контролировать», но «**помогать** предпринимателям действовать по закону»
- Инициировать и организовывать не коммерческие партнерства местных СМИ, структур поддержки предпринимательства, региональных отделений контролирующих органов для проведения информационных кампаний по популяризации частного предпринимательства и повышения предпринимательской грамотности местного населения.
- Поддерживать и стимулировать целевое, развитие местной структуры поддержки предпринимательства
- Обеспечить для предпринимателей открытость информации о региональных планах экономического развития

практические примеры возможной реализации

- Организовывать тематические справочные материалы, **собранные по видам предпринимательской деятельности** (напр.: «Папка начинающего предпринимателя. Розничная торговля» и т.д.) и предоставление её на этапе регистрации.
- Семинары для предпринимателей проводимые специалистами контролирующих органов проводить **по видам предпринимательской деятельности** (напр.: «изменения законодательства для рынка бытовых услуг» и т.д.)
- В местных СМИ организовать **постоянно действующие рубрики** для предпринимателей. («истории успеха», материалы в формате «вопрос-ответ» от специалистов контролирующих органов, экспертов по развитию МСП, опыт малого предпринимательства в других регионах Беларуси, международный опыт, информация об аукционах, информацию о проводимых в районе (области, республике) мероприятиях, интересных для малого бизнеса, и др.)
- Для повышения ответственности за качество взаимодействия с предпринимателями, инициировать введение для специалистов МОВ результатно-ориентированных *kpi* (кол-во созданных рабочих мест, зарегистрированных предпринимательских структур и т.д.)
- Местную структуру поддержки предпринимательства привлекать к разработке стратегии экономического развития территории, в работу советов по развитию

предпринимательства, для разработки контента информационной кампании по популяризации предпринимательства.

- Для привлечения в район новых предпринимателей и/или квалифицированного персонала совместно с региональным ЦПП/бизнес-инкубатором проводить информационную кампанию территориальных возможностей для бизнеса и трудоустройства.
- Пустующие или не эффективно используемые помещения передавать субъектам поддержки предпринимательства на льготных условиях под целевые обязательства и с ответственностью за содействие и создание/регистрацию новых предпринимательских структур, создание новых рабочих мест и т.д., при необходимости МОВ могут инициировать разработку/доработку нормативных актов.
- Через региональные СМИ, социальные сети и региональные советы по развитию предпринимательства вовлекать в разработку регионального плана экономического развития местных предпринимателей и по итогам его утверждения через СМИ делать план публично доступным...

2.



Достижение целей по развитию частного предпринимательства в сельских регионах возможно только с опорой на региональные структуры поддержки бизнеса, работающие по высоким стандартам качества.

Как показал опыт Проекта региональная структура поддержки бизнеса, ориентированная на комплексную поддержку местного предпринимательства, открытая к сотрудничеству с МОВ, национальными и международными экспертами, не коммерческими организациями способна стимулировать предпринимательскую активность и обеспечить практические результаты увеличения предпринимательских структур и создания новых рабочих мест.

рекомендации для региональных структур поддержки бизнеса

- Обеспечить доступность полного комплекса услуг высокого качества для поддержки развития предпринимателей на местном уровне.
- Обеспечить информированность местного населения о возможностях поддержки предпринимательства в регионе.

практические примеры возможной реализации

- Организовывать партнерства по обмену услугами, экспертизой со структурами поддержки предпринимательства других регионов для дополнения друг друга и обеспечения возможности предоставления комплексных знаний и услуг местным предпринимателям.
- Использовать высокоскоростные online технологии для снижения стоимости и расширения возможностей привлечения национальных и/или международных экспертов для проведения обучающих и консультационных мероприятий (напр.: проведение обучения в формате видеоконференций (т.е. обеспечивающим дистанционное, но живое общение эксперта и предпринимателей в режиме реального времени).
- На регулярной основе создавать и предоставлять в СМИ контент для популяризации предпринимательства, повышению предпринимательской грамотности местного населения, информирования о возможной поддержке предпринимателей.
- Организовывать обучающие визиты начинающих предпринимателей на наиболее успешные МСП района, области, страны

3.



*Для стимулирования роста количества частных бизнес-инициатив в регионах **материальную поддержку необходимо фокусировать в первую очередь на начинающих предпринимателях.***

Существующие возможности финансовой поддержки сегодня в большой степени ориентированы на поддержку роста существующих МСП. В тоже время начинающим предпринимателям, нуждающимся в первоначальном капитале для запуска своих бизнес-инициатив доступ к кредитным ресурсам ограничен условиями / требованиями со стороны банков, Фонда. Такая ситуация ограничивает предпринимательские инициативы в регионах.

рекомендации

- Региональной структуре поддержки предпринимательства (РСПП) инициировать проекты по привлечению impact-инвестиций для развития местного предпринимательства
- РСПП инициировать кластерное взаимодействие с финансовыми структурами по совместной деятельности и созданию комплементарных продуктов/услуг облегчающих для начинающих предпринимателей условия доступа к финансовым ресурсам.
- РСПП организовывать кооперацию с существующим региональным бизнесом для создания местных микрофинансовых структур, клубов для привлечения инвестиций.
- РСПП предоставлять поддержку начинающим предпринимателям для получения кредитов в банках, материальной поддержки из альтернативных источников.
- Белорусскому фонду финансовой поддержки предпринимателей расширить спектр вариантов предоставляемой финансовой помощи на сегмент начинающих предпринимателей в регионах.
- Департаменту по предпринимательству Министерства экономики инициировать возможность предоставления налоговых льгот для начинающих предпринимателей и субъектов поддержки предпринимательства в малых населенных пунктах и сельской местности за достижение KPI (создание новых рабочих мест).

практические примеры возможной реализации

- Региональной структуре поддержки предпринимательства организовывать партнерства с региональными или национальными некоммерческими организациями. Разрабатывать проекты и участвовать в конкурсах по привлечению impact-инвестиций – средств проектов международной технической помощи и гуманитарной помощи.
- Национальная организация (например, БФФПП), на конкурсной основе предоставляет кредиты субъектам поддержки предпринимательства для реализации модели, отработанной в рамках настоящего Проекта. Возврат средств осуществляется в полном объеме. При этом субъект инфраструктуры имеет налоговые льготы, которые компенсируют стоимость заемных/кредитных средств. Оборудование, приобретенное в рамках такого проекта, передается начинающим предпринимателям от субъекта поддержки предпринимательства на праве аренды с последующим выкупом на льготных условиях.
- Национальная организация на конкурсной основе предоставляет гранты субъектам поддержки предпринимательства для реализации модели, отработанной в рамках настоящего Проекта. Возврат средств не осуществляется при достижении

получателем гранта результатов по созданию рабочих мест новыми организациями. Иначе грант возвращается полностью и/или с процентами за пользование средствами.

- Местный ЦПП/бизнес-инкубатор помогает разработать начинающему предпринимателю бизнес-план, который будет успешен с наибольшей вероятностью. Кредит под закупку оборудования для реализации этого бизнес-плана выделяется местной структуре поддержки предпринимательства, и закупленное оборудование передается в работу начинающему предпринимателю с возмещением затрат ЦПП/бизнес-инкубатора на обслуживание кредита. При этом оборудование может после определенного периода передаваться или продаваться уже действующему предпринимателю, инициировавшему данную бизнес-инициативу.
- Региональная структура поддержки предпринимательства оказывает помощь начинающим предпринимателям в подготовке информационных материалов для возможности получения финансирования/получения материальных ресурсов из альтернативных источников: лизинговые схемы, частные инвестиции, краудфандинговые платформы
- Региональная структура поддержки предпринимательства выступает поручителем для начинающего предпринимателя при получении кредита.
- Пустующие или не эффективно используемые помещения передавать начинающим предпринимателям на льготных условиях под разработанные в сотрудничестве с региональным ЦПП/бизнес-инкубатором и **под целевые обязательства создание новых рабочих мест**. При необходимости МОВ могут инициировать разработку/доработку нормативных актов.

4.



Для роста предпринимательской грамотности, обеспечивающей улучшение качество и устойчивость частных предпринимательских инициатив в сельских регионах **необходимо обеспечение свободного доступа к практическим знаниям и необходимой информации для предпринимательской деятельности.**

Наличие свободного и оперативного доступа к необходимой информации – безусловное условие для успешной реализации бизнес-идеи. Не смотря на хорошо развитую IT индустрию, в настоящее время в Беларуси IT технологии практически не задействованы для повышения уровня компетенций начинающих и действующих предпринимателей. С другой стороны, сеть субъектов поддержки предпринимательства, полнота предлагаемых ими услуг поддержки не может обеспечить свободный доступ к адаптированным под региональную специфику Беларуси знаниям по началу и ведению предпринимательской деятельности. Бизнес инкубатор в Комарово сегодня скорее исключение, который можно брать в качестве хорошего примера.

рекомендации

- Для системного наращивания экспертного потенциала региональных структур поддержки предпринимательства создать национальную online платформу развития предпринимательской грамотности в регионах, обеспечивающую доступ к знаниям и практическому опыту лучших региональных и национальных экспертов.
- Для упрощения поиска необходимой информации по законодательству архитектуру и поисковые интерфейсы баз данных / информационных ресурсов нормативно-правовых актов организовывать с ориентацией на некомпетентного пользователя.

практические примеры возможной реализации

- Региональный центр поддержки предпринимательства использует подготовленный медиа контент и методологию от ведущих национальных и международных экспертов для обучения местных предпринимателей, обеспечивая своими или внешними экспертами *offline* сопровождение учебного процесса.
- На интернет ресурсах государственных организаций, содержащих базы нормативно-правовых актов организовать возможность выборки исчерпывающей информации по виду предпринимательской деятельности, тематике запроса, ориентируясь на пользователя, который «не знает, чего он не знает».

Важными моментами, которые следует учитывать в работе по развитию сельского предпринимательства являются:

- Стратегический подход
Работать на долгосрочный период, инициировать создание механизмов стимулирования долгосрочной предпринимательской деятельности, например, через льготирование пользования землей, недвижимостью.
Создавать новые бизнес-инкубаторы в сельской местности и усиливать возможности для инфраструктурной поддержки со стороны существующих, передавая неэффективно используемую госсобственность.
- Учет принципов устойчивого развития
В частности, требование комплексности, учета природных, социальных и экономических факторов развития и последствий предпринимаемых действий. Стимулировать такой подход через льготирование предпринимательской деятельности на местном уровне.
- Расширять видение целевых групп
Определять целевыми группами развития предпринимательства не только местных жителей трудоспособного возраста, но и молодежь региона, ориентировать часть действий по развитию предпринимательства на учащуюся молодежь, в том числе через инновационные схемы реализации учебных бизнес компаний
Определять целевыми группами – жителей других территорий, прежде всего крупных городов для привлечения их в качестве инвесторов и профессионалов для развития местной бизнес-среды.
- Изменять подходы во взаимодействии различных стейкхолдеров
МОВ, НГО, эксперты, бизнес, понимая неоднородность интересов со стороны МОВ инициировать и организовывать взаимодействие через вовлечение в совместную проектную деятельность, в том числе по привлечению в регион *impact* инвестиций, разработку и реализацию стратегий территориального развития
- Развивать кооперацию с другими территориями
в первую очередь – с соседскими территориями создавать кластерные проекты развития предпринимательства или социальных проектов с участием предпринимательства

Среди направлений реализации описанных принципов и подходов можно назвать:

- Разработку и реализацию местных (городских, поселковых, районных в городах) стратегий устойчивого развития с акцентом на вопросы участия предпринимателей в этих процессах.
- Поддержку (организационную и материальную) создания и функционирования региональных и местных частных и частно-государственных структур, деятельность которых направлена на поддержку территориального развития. В Беларуси недостаточно развиты агентства, фонды и центры регионального и местного развития. Со стороны

местных и региональных органов местного управления и самоуправления возможным шагом в этом направлении могут стать:

- внесение неиспользуемого или неэффективно используемого государственного имущества (в первую очередь – зданий) в качестве долей в уставные фонды таких организаций. Такая возможность юридически существует, однако практически не реализуется;
 - социальный заказ на выполнение определенных социально-экономических функций, в которых нуждается местное сообщество. Пока, к сожалению, существуют только единичные примеры такого рода;
 - участие в создании и поддержке социальных предприятий.
- Распространение передового опыта функционирования общественных советов и других подобных структур, связанных с тематикой развития предпринимательства.
 - Расширение информационно-просветительской работы с населением с учетом особенностей различных групп населения (детей, молодежи, пожилых людей, мужчин, женщин) по вопросам развития предпринимательства.
 - Использование технологий проектного управления и ROM



6. Литература

1. Агроэкотуризм: первые шаги. Пахоменко Е.И., Сиваграков А.В. и др.– Могилев, УПКП «Могилевская областная укрупненная типография имени Спиридона Соболя», 2013.
2. Кретцман Джон П., Макнайт Джон Л. Создание общин за счет внутренних ресурсов. Путь к открытию и мобилизации внутренних ресурсов общины: Пер. с англ. – Киев, Четверта хвиля, 2006.
3. Местные органы власти и права человека: оказание эффективных услуг / Международный совет по политике в области прав человека. – Швейцария, 2005.
4. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь. – Минск, ООО «Белсэкс», 1997.
5. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года. – Минск, Юнипак, 2004.
6. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь, 2015, № 4.
7. Регионы Республики Беларусь. Основные социально-экономические показатели городов и районов 2015. Статистический сборник. Т. 2 / Е.М. Палковская. - Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2015.
8. Сивограков О. Стратегический подход + устойчивое развитие = успех. Публикация подготовлена при финансовой поддержке Европейской Комиссии. - 2013. // www.iwoev.org/fileadmin/Dokumente/Projekte/Projekt.../2nd_issue.pdf Дата доступа 17.12.2015.
9. Сивограков О.В. Индикаторы устойчивого развития местного сообщества (Как оценить результаты Местной повестки-21). – Минск, Прописки, 2008.
10. Сивограков О.В. Местная повестка-21 как инструмент устойчивого развития территорий. – Минск, Программа развития ООН, 2009.
11. Скотт Дж. Благими намерениями государства. Почему и как проваливались проекты улучшения условий человеческой жизни: Пер. с англ. Э.Н. Гусинского, Ю.И. Турчаниновой. – М.: Университетская книга, 2005.
12. Стратегия устойчивого развития Местная повестка-21 Желудокского края (авторы-составители: Цивинский Г.И., Трукшина Т.В., Сивограков О.В.). Под общей редакцией к.э.н. Сивогракова О.В. - 2012.
13. Стратегія сталого розвитку міста Гола Пристань. – Херсон, 2016.
14. Указ Президента Республики Беларусь от 02.06.2006 № 372 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь» // Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 03.10.2019.
15. Указ Президента Республики Беларусь от 09.10.2017 № 365 «О развитии агроэкотуризма» // Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 03.10.2019.
16. Усадьба «Долгое» [Электронный ресурс]. — 2019. — Режим доступа: <http://agro-usadba.by/vitebskaya-oblast/usadba-dolgoe.html> — Дата доступа: 03.10.2019.
17. Дайвинг клуб «Морской пегас» [Электронный ресурс]. — 2019. — Режим доступа: <http://seapegas.com>. — Дата доступа: 03.10.2019.
18. Making a Difference/ The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007-2008, с.37
19. Барбашин И.В. Социальные функции семейного предпринимательства в современной России: сущность и формы семейного предпринимательства // Корпоративная

- социальная ответственность в современной России: теория и практика. Аналитический вестник Совета Федерации Федерального собрания Российской Федерации. – 2005. – № 5. – С. 60
20. Баранец Н.И. Семейное предпринимательство как социально-экономическая проблема // Ученые записки. – 2007. – № 4. – С. 126
21. Кросби А. Наследование бизнеса. Кто продолжит ваше дело? / А. Кросби. – Спб.: Питер, 2004. – 240с.
22. Баранец Н.И. Социальные аспекты семейного предпринимательства: опыт социологического исследования // Ученые записки. – 2008. – №4. – С.16.
23. Разумнова И.И. Семейный и надомный бизнес: опыт США // США. Канада: экономика, политика, культура. – 2011. – № 1. – С.117-118.
24. <http://fb.ru/article/270779/sotsialnoe-predprinimatelstvo---eto-cto-takoe-primeryi> - Дата доступа: 03.05.2019.
25. <https://by.oddb-office.eu> - Дата доступа: 05.05.2019.
26. Краенкова, К.И., Ванкевич, Е.В. Предпосылки и факторы развития социального предпринимательства в Республике Беларусь / Краенкова К.И., Ванкевич Е.В. / Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2018 №1 (34). – С.165-178.
27. Sivagrakau Aleg. Principles of Sustainable Development // Сахаровские чтения 2015 года: экологические проблемы XXI века: Материалы 15-й междунар. науч. конф., 21-22 мая 2015 г., г. Минск, Республика Беларусь. – Минск: МГЭУ им. А.Д. Сахарова, 2015. С. 45.
28. Браун Л. Экоэкономика. Как создать экономику, оберегающую планету. Пер. с англ. – Москва, Издательство «Весь Мир», 2003.
29. Будущее, которое мы хотим. Итоговый документ Конференции Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию. Рио-де-Жанейро, Бразилия, 20-22 июня 2012 года. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.uncsd2012.org/content/documents/779futurewewant_russian.pdf, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
30. Навстречу «зеленой» экономике. Пути к устойчивому развитию и искоренению бедности. Обобщающий доклад для представителей властных структур. – ЮНЕП, 2011. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.unep.org/greenconomy/Portals/88/documents/ger/GER_synthesis_ru, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус. С. iii – iv.
31. Open Working Group Proposal for Sustainable Development Goals. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1579SDGs%20Proposal.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. англ.
32. Переход к «зеленой» экономике: роль образования в интересах устойчивого развития. Записка секретариата. – Организация Объединенных Наций. Экономический и Социальный Совет. Европейская экономическая комиссия. – Женева, 2011. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/documents/2011/ece/e.ece.rpm.2011.5.r.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
33. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.economy.gov.by/dadvfiles/001251_893_NSUR2030.pdf, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
34. Сивограков О.В. Интеграция принципов устойчивого развития в учебный процесс: научно-методические основы (опыт Республики Беларусь) // География и экология в школе XXI века. – Москва, 2012, № 5, С. 49 – 67.

35. Сивограков О.В. Правовое обеспечение устойчивого развития // Информационно-правовая поддержка охраны окружающей среды и устойчивого развития: по материалам круглых столов / редкол.: С. А. Балашенко (отв. ред.) [и др.]. – Минск, ООО Топпринт, 2014. С. 133 – 143.
36. Школьная Местная повестка-21: пособие для общеобразовательной средней школы / Н.Н.Кошель и др. – Минск, Академия последипломного образования, 2008.
37. Образование в интересах устойчивого развития. Материалы для педагогов общеобразовательных и внешкольных учреждений. В трех частях / Научный редактор О.В. Сивограков. Авторы: А.В. Муравьев, Н.В. Самерсова, О.В. Сивограков. – Минск, Паркус плюс, 2010.
38. Сивограков О.В. Школьные повестки на XXI век как инструмент образования для устойчивого развития. // Экологическое образование как условие устойчивого развития: материалы международной научно-практической конференции (Минск, 12 – 14 сентября 2006 г.). – Минск, Республиканский экологический центр детей и юношества / ООО «Мэджик Бук», 2006. С. 57 – 58.
39. Потенциал развития кластеров в регионах Беларуси / Т.П. Быкова [и др.]. – Минск: Колоград, 2019. – 100 с.

7. Приложения: База данных начинающего (и не только) предпринимателя

7.1 Банк предпринимательских идей, перспективных ниш на рынке (без территориальных признаков, по видам деятельности)

См. базу данных в excel документе: [Приложение для Белой книги.xlsx](#) (лист 7.1)

См. документ: [Приложение 7.1. Банк предпринимательских идей, перспективных ниш на рынке](#)

7.2 Полезные ссылки на Интернет-ресурсы, контакты с заинтересованными потенциальными партнерами

См. базу данных в excel документе: [Приложение для Белой книги.xlsx](#) (лист 7.2)

7.3 Перечень услуг по поддержке начинающих предпринимателей в территориальном разрезе (в т.ч. по видам услуг поддержки, по субъектам, оказывающим услуги)

См. базу данных в excel документе: [Приложение для Белой книги.xlsx](#) (лист 7.3)

7.4 Контактная информация государственных и местных структур, курирующих вопросы развития предпринимательства (ссылки на Интернет-ресурсы, телефоны приемных отделов экономики и др. по территориям)

См. базу данных в excel документе: [Приложение для Белой книги.xlsx](#) (лист 7.4)

7.5 Другая полезная и контактная информация (по государственным органам сертификации, отчетности, налоговых инспекций, региональных отделений фондов труда и социальной защиты, банков и др. по территориям)

См. базу данных в excel документе: [Приложение для Белой книги.xlsx](#) (лист 7.5)

См. документ: [Приложение 7.5. Примеры бизнес-моделей, подсказки формирования устойчивого бизнес-проекта](#)

QR – код для скачивания приложений к публикации.

