



Проект финансируется
Европейским союзом



Міністэрства эканомікі
Рэспублікі Беларусь



Свои реалizzazioni:
Полноправные люди.
Устойчивые страны.

21.01.2019 - 21.01.2022

ПРОЕКТНЫЙ ДОКУМЕНТ

«Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь»

Номер проекта: ENI/2017/386-712, 00108243

Краткое описание

Проект ориентирован на деятельность в отношении местных микро-, малых и средних предприятий (МСП), а также предприятий, нацеленных на решение социально-значимых проблем (ПРСП). В рамках данного проекта продолжится взаимодействие между ЕС, ПРООН, Министерством экономики и партнерами в регионах Беларуси, начатое в рамках Годовых программ действий Европейского Союза (ГПД) на 2011г. и 2013г. «Содействие местному и региональному развитию в Республике Беларусь» (RELOAD) в целях создания рабочих мест и обеспечения прямого доступа к финансированию МСП, а также ПРСП на местном уровне. Проект позволит вывести на новый уровень наиболее успешный компонент местного уровня программы RELOAD, направленный на укрепление взаимодействия между органами местной власти и другими заинтересованными сторонами на местном уровне на различных этапах планирования и реализации территориального развития, стимулирования местных инициатив и поддержки инфраструктуры МСП и предпринимательства, в том числе в части самоорганизации и повышения эффективности деятельности (в не менее чем 12 районах Республики Беларусь).

Проект состоит из трех взаимосвязанных компонентов:

- 1) Разработка долгосрочных стратегий на местном уровне по формулированию подходов и проведению конкретных мероприятий, направленных на повышение уровня занятости, в частности, путем проведения в проектных районах анализа возможностей и препятствий для экономического развития, определения существующих проблем, разработки возможных решений и определения ролей всех заинтересованных партнеров;
- 2) Построение «экосистем» поддержки экономической деятельности, включая меры по совершенствованию нормативно-правовой базы и повышению потенциала заинтересованных сторон, с акцентом на содействие развитию МСП, а также ПРСП;
- 3) Обеспечение доступа к новым механизмам финансирования на местном уровне в целях развития МСП и ПРСП.

Ожидается, что к концу реализации проекта будут достигнуты следующие результаты, направленные на содействие местному экономическому развитию:

- 1) В не менее чем 12 районах страны внедрены стимулирующие частную инициативу механизмы, направленные на содействие решению вопросов социально-экономического развития, в том числе стимулирующие создание рабочих мест на местном уровне с акцентом на молодежь и уязвимые группы населения (как мужчин, так и женщин);
- 2) Усилен потенциал специалистов администраций и организаций на местном уровне;
- 3) Созданы новые рабочие места и возможности для получения доходов посредством улучшения позиционирования на рынке и стимулирования продуктивности МСП.

Период действия страновой программы ПРООН:	2016-2020 годы	Запрашиваемое финансирование:	USD 9,461,600	
Приоритетное направление Рамочной программы ООН	Устойчивое экономическое развитие	Распределение ресурсов:	ПРООН:	USD 354,810
Номер в системе Atlas:	00108243		Донор (ЕС):	USD 9,106,790
Срок реализации:	36 месяцев с даты государственной регистрации		Государственное финансирование:	-
Схема реализации:	Национальное исполнение при поддержке странового офиса ПРООН		Неденежный вклад:	-

Утверждено (подписи):

От имени Министерства экономики Республики Беларусь

Дмитрий Ф. Матусевич

Заместитель Министра



Подпись

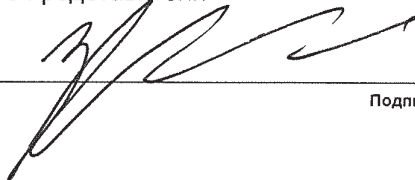
13.11.2018г.

Дата

От имени Программы развития ООН

Закари Тейлор

Заместитель Постоянного представителя



Подпись

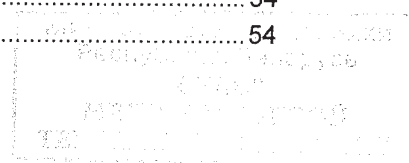
13.11.2018г.

Дата



СОДЕРЖАНИЕ

Ключевые термины и сокращения для целей данного проекта.....	5
I. Проблемы развития.....	7
Проблемы развития: общая информация	7
II. Стратегия	10
Общая стратегия реализации	12
Подход к разработке РПР МСП.....	13
Структура РПР МСП	16
Общепрограммные мероприятия и координирование деятельности	19
Механизмы национального и стратегического уровня.....	20
Механизмы финансовой поддержки инициатив МСП.....	21
Механизм финансовой поддержки бизнес-инкубаторов	22
Механизм финансовой поддержки стартапов и кластерных инициатив	22
Инструмент микрофинансовой поддержки	23
Инструмент поддержки Фонда ППСИ	25
Стратегические рамки ЕС.....	25
Связь с программной деятельностью ПРООН	26
III. Результаты и партнерство	27
Ожидаемые результаты	27
Долгосрочный социально-экономический эффект проекта	27
Среднесрочные результаты проекта.....	28
Результаты проекта.....	29
Мероприятия проекта	29
Результат 1. Разработка районных планов развития МСП (РПР МСП) с участием всех заинтересованных сторон	29
Результат 2. Развитие потенциала, мер поддержки и совершенствование нормативно-правовой базы в целях содействия эффективной реализации РПР МСП.....	31
Результат 3. Расширение доступа к финансированию для инициатив поддержки МСП в рамках реализации РПР МСП.....	39
Риски и допущения	41
Вовлечение заинтересованных сторон и партнерство	43
Оценка потенциала партнеров	44
Сотрудничество в формате Юг-Юг и трехстороннее сотрудничество	44
Управление знаниями	44
Методологическое обеспечение процесса местного экономического развития	44
Концептуализация методологий и практик проекта.....	45
Устойчивость и расширение масштаба деятельности.....	45
IV. Управление проектом	46
Эффективность и результативность.....	46
Управление проектом и поддержка странового офиса ПРООН.....	47
V. Матрица результатов	49
VI. Мониторинг и оценка	54
Система мониторинга и оценки на основе целевых показателей.....	54



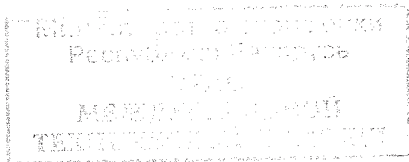
Технический и финансовый мониторинг.....	55
Независимая оценка результатов проекта.....	55
Общий план мониторинга.....	56
VII. Многолетний рабочий план.....	61
VIII. Организационная структура и принципы управления проектом.....	70
Система управления проектом.....	70
Организационная структура проекта.....	72
IX. Правовые рамки и управление рисками.....	73
X. Приложения.....	74
Приложение 1. Предоставление услуг странового отделения проон в рамках реализации проекта.....	74
Приложение 2. Шаблон социального и экологического опроса.....	77
Приложение 3. Анализ рисков.....	84
Приложение 4. Бюджет проекта.....	86
Приложение 5. Технические задания для КСП и ключевых управленческих позиций.....	96
Техническое задание для Координационного совета проекта.....	96
Технические задания для ключевых специалистов по управлению проектом.....	99
Сотрудники офиса ПРООН, непосредственно задействованные в реализации проекта.....	110

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ДАННОГО ПРОЕКТА

ПРСП	Предприятия, нацеленные на решение социально-значимых проблем. Под ПРСП понимаются предприятия, коммерческая деятельность которых имеет социально-полезную составляющую. Чаще всего – это предприятия, учрежденные некоммерческими организациями, в рамках которых создаются рабочие места для уязвимых групп (как мужчин, так и женщин), или активно поддерживающие общественно-значимые инициативы, либо оказывающие социально-значимые услуги для населения на коммерческой основе.
МСП	Малые и средние предприятия в определении, данном в Законе Республики Беларусь О поддержке малого и среднего предпринимательства от 1 июля 2010 г. №148-З ¹ .
РПР МСП	Районные планы развития МСП. Представляют собой Планы действий по развитию МСП в проектных районах и являются одними из ключевых результатов проекта. Включают в себя комплекс мер по развитию МСП, комплекс мер по наращиванию потенциала, пиар мероприятия и другие мероприятия, о важности которых для развития МСП достигнута договоренность на уровне проектного района.
Фонд ППСИ	Фонд поддержки предпринимательских социально-значимых инициатив. Создается в рамках проекта для стимулирования деятельности МСП в области реализации общественно-значимых инициатив. Методология данного механизма подлежит разработке в рамках проекта. Механизм поддержки осуществляется на конкурсной основе.
ТОР	Территориально-ориентированное развитие – одна из методологий местного развития, используемая для разработки и реализации РПР МСП, апробирована в рамках проекта RELOAD.
КСП	Координационный Совет Проекта: основной механизм стратегического управления проектом.
РОКС МСП	Районный общественно-консультативный Совет по развитию МСП – субъект на местном уровне, задачей которого является планирование, реализация, оценка результатов реализации РПР МСП.
PR/AR	Пиар и Повышение общественной осведомленности (Public Relations/Awareness Rasing).
Комплекс мер	Совокупность задач и мероприятий, направленных на достижение заранее определенных и сформулированных целей, выстроенная в соответствии с методологией проектного планирования. Включает в себя описание ресурсов, ответственных исполнителей, индикаторы и механизмы управления.
Наращивание потенциала	Процесс повышения способности человека или субъекта (организации или группы организаций) решать определенные задачи или достигать цели. Направлен на приобретение и совершенствование компетенций, знаний, умений, навыков, улучшение доступа к ресурсам, получение необходимых контактов, выстраивание партнерских отношений, доступ к методологиям, получение необходимых полномочий от вышестоящих организаций и другие аспекты.
Повышение осведомленности	Механизм просвещения определенной группы людей (например, преподавателей, предпринимателей или государственных служащих) по совокупности взаимосвязанных вопросов. Может включать информирование, разъяснение, обучение, мотивационные действия и пр.
Молодежное предпринимательство	Предпринимательская деятельность, осуществляемая гражданами Республики Беларусь возраст, которых не превышает 31 года и зарегистрированными в качестве индивидуальных предпринимателей, а также белорусскими коммерческими организациями, учредителями (Участниками) которых являются граждане Республики Беларусь, возраст которых не превышает 31 года, и в штате которых не менее 50% сотрудников являются гражданами Республики Беларусь, не достигшими 31 года.

¹ К субъектам малого предпринимательства относятся: индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь; микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно; малые организации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно. К субъектам среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 101 до 250 человек включительно (Закон Республики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства» от 1 июля 2010 г. №148-З)

Бизнес-инкубатор	Субъект инфраструктуры поддержки предпринимательства - коммерческая или некоммерческая организация (предприятие), основной целью деятельности которой является оказание субъектам малого и среднего предпринимательства содействия в организации и осуществлении предпринимательской деятельности.
Микрофинансовые организации	Банки и небанковские кредитно-финансовые организации.
Инновационные технологии	Комплекс методов и средств, направленных на поддержание этапов реализации конкретного нововведения.



I. ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ

В ходе процесса реструктуризации экономики Беларуси для достижения устойчивого социально-экономического развития перед страной встают новые вызовы, актуальные в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Наиболее актуальными из них, в соответствии с Программой социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016-2020 гг., являются усиление институтов рыночного саморегулирования, повышение производительности труда и снижение издержек производства, в том числе повышение эффективности цепочек создания добавленной стоимости на местном, региональном и национальном уровнях, повышение конкурентоспособности территорий, создание новых рабочих мест и реструктуризация распределения ресурсов между секторами экономики².

Логика проекта основана на предположении, что развитие гибкого частного сектора и микро-, малых и средних предприятий (МСП), особенно на местном уровне, следует рассматривать как существенный смягчающий фактор краткосрочных и среднесрочных рисков.

Основная деятельность по проекту будет содействовать улучшению деловой среды, развитию инфраструктуры поддержки МСП и ПРСП, формированию позитивного отношения граждан к предпринимательским инициативам и социально-ответственной деятельности, а также улучшению доступа МСП и инициатив, направленных на решение социально-значимых вопросов, к финансовым ресурсам. Данная деятельность обеспечит синергетический эффект с реализацией государственных программ в сфере малого и среднего предпринимательства и будет способствовать повышению финансового благосостояния как отдельных граждан, так и страны в целом.

МСП играют все более важную роль в экономике страны и в создании рабочих мест, но их развитие носит неравномерный характер по регионам и отраслям, и необходима дополнительная поддержка для обеспечения их развития в районах и городах страны с низким уровнем конкурентоспособности. Другие формы инноваций, нацеленных на решение социально-значимых вопросов, в том числе предпринимательство, нацеленное на решение социально-значимых вопросов, находятся на этапе формирования. Однако общество, а также местные органы государственного управления в регионах в целом недостаточно осведомлены о его потенциале в плане повышения занятости уязвимых категорий населения. Кроме того, традиции популяризации и формирования позитивного отношения к предпринимательской деятельности среди населения нуждаются в дополнительном укреплении, в том числе в населенных пунктах, сформированных вокруг крупных государственных предприятий, которые на протяжении многих лет являлись основным работодателем на данных территориях (моногородах).

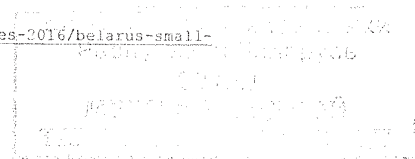
Существующие МСП, как правило, функционируют изолированно. Для них характерна недостаточная интенсивность профессионального взаимодействия друг с другом, в первую очередь в рамках бизнес-объединений и других форм членских организаций, а также в современных формах интеграции и сотрудничества, таких, как начинающие свое формирование региональные кластеры.

Проблемы развития: общая информация

Согласно результатам исследования SBA-2016³, проводимому раз в четыре года совместно ОЭСР, ЕС, ЕБРР и Европейским фондом образования (ЕФО), степень развитости сектора малого и среднего бизнеса по сравнению с другими странами Восточного Партнерства в Беларуси остается недостаточной. В процессе роста белорусские МСП сталкиваются с рядом препятствий. В соответствии с опубликованными данными, количество занятых в секторе МСП по состоянию на 1 января 2018 г. составило 1 322 600 человек. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь по итогам 2017 года удельный вес субъектов МСП в валовом внутреннем продукте составил 24,7 %, удельный вес

² http://www.government.by/upload/docs/program_ek2016-2020.pdf

³ https://read.oecd-ilibrary.org/development/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2016/belarus-small-business-act-country-profile_9789264246249-20-en#.WhA4nks1FsY#page1



занятых в сфере МСП от общей численности занятых в экономике составил 30,4 %. Около 75% микро- и малых организаций заняты в сфере услуг, при этом 49% из них - в сфере оптовой и розничной торговли, ремонта автомобилей и мотоциклов. Аналогичная ситуация складывается в сфере индивидуального предпринимательства: около 85% ИП заняты в сфере услуг. Приоритетными сферами в секторе МСП также являются строительство и различные виды деятельности, связанные с сельским хозяйством. Структура сектора МСП на протяжении ряда лет практически не изменяется: преобладает количество микро- и малых организаций, их количество поступательно возрастает при уменьшении количества средних организаций. Средние предприятия в большей степени представлены в сфере производства (около 66 % средних организаций осуществляют деятельность в области промышленности, строительства, сельского хозяйства).

Доступ к финансированию остается одним из препятствий для роста МСП, в частности, доступ к финансированию из местных источников и более долгосрочному финансированию в целом недостаточен. Расширение доступа к финансированию через официальные учреждения является одной из ключевых задач для стимулирования предпринимательства, в том числе женского.

В последние годы правительство уделяет приоритетное внимание развитию сектора и приступило к реализации ряда механизмов поддержки. Однако МСП по-прежнему полагаются на банковское кредитование в качестве основного источника финансирования, в то время как банки предлагают ограниченное число продуктов для малого и среднего бизнеса или практик кредитования, адаптированных к нуждам малого бизнеса.

В соответствии с рекомендациями, содержащимися в SBA-2016, данный проект призван оказать содействие в развитии сектора МСП через оказание поддержки в таких областях, как расширение доступа к микрофинансированию, усиление потенциала местных субъектов, в том числе действующих в сферах, непосредственно связанных с сектором МСП. В рамках данного проекта особое внимание уделяется субъектам, действующим на местном (районном) уровне за пределами областных центров. Проект направлен на:

- содействие либерализации экономики для создания условий роста МСП;
- развитие инфраструктуры поддержки бизнеса, расширение спектра консультационных услуг для МСП (в том числе, для реструктуризированных государственных предприятий);
- совместная (с привлечением и активным участием всех заинтересованных сторон) разработка и реализация планов действий по содействию развитию предпринимательства и инновационной экономики;
- создание рабочих мест и ПРСП, предоставление знаний и формирование навыков, позволяющих вести успешную предпринимательскую деятельность, а также стимулирование предпринимательской деятельности женщин и молодежи;
- расширение и повышение устойчивости доступа к финансированию для МСП, в частности, с помощью инструментов микрофинансирования.

Учитывая предыдущие проекты, реализованные ЕС в Республике Беларусь на местном уровне, ключевой стратегией проекта «Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь» является расширение поддержки местного развития и вовлечение МСП в этот процесс. При этом особое внимание будет уделяться реализации принципа совместного участия и вовлечению широкого круга заинтересованных сторон для стимулирования местного экономического роста и повышения конкурентоспособности, с учетом социальной уязвимости населения (с учетом интересов как мужчин, так и женщин). В проекте будут определены конкретные приоритеты развития, сравнительные преимущества и уязвимость всех участвующих районов. Исходя из этого предполагается работа с местными органами власти и другими местными субъектами для разработки и реализации РПР МСП и создания новых рабочих мест. Основное внимание будет уделяться местным микро- и малым предприятиям, а также ПРСП как движущим факторам инклюзивного и устойчивого роста, а также увеличения числа рабочих мест.

В промышленном секторе на долю государственных предприятий приходится 65% валового



объема производства и около 59% занятых. В ряде районов экономика базируется на работе государственных предприятий, доля которых составляет более 50% валового регионального продукта (ВРП). Более 40 городов являются монопромышленными. В них градообразующие предприятия обеспечивают рабочие места для большинства жителей, играют ведущую роль на рынке труда, формируют бюджет города, предоставляют жилье, социальные и другие вспомогательные услуги.

Тем не менее сегодня многие из этих предприятий столкнулись со значительными трудностями, и некоторыми из причин такой ситуации являются изменяющиеся внешние факторы, влияющие на экономику страны в целом, негативные экономические тенденции, связанные с торговыми партнерами страны, что сказывается на спросе на традиционный экспорт. В результате валовая добавленная стоимость в сфере производства по итогам 2016 года составила 99,5 %. В 2017 году значение данного показателя возросло до 106,0 %. Сельское хозяйство сообщает о повышении эффективности с точки зрения объема производства (в 2016 году он показал умеренный рост добавленной стоимости на 3,4%, в 2017 году – на 5,6%), однако многие сельскохозяйственные предприятия зависят от государственной финансовой поддержки, и почти каждое третье сообщает о финансовых убытках.

После долгих лет, на протяжении которых государственные структуры гарантировали рабочие места, очевидно, что значительное количество людей, потерявших работу в результате оптимизации численности кадрового состава государственных предприятий, не обладают необходимыми навыками, знаниями и культурой, необходимыми для деятельности в качестве предпринимателя и осуществления деятельности в условиях рыночной экономики. Небольшим микропредприятиям недостает институциональных структур, предлагающих доступные услуги по микрофинансированию, а также структур, в которые можно обращаться за консультациями по разработке бизнес-планов, вопросам налогообложения, маркетинговым стратегиям и пр. Нехватка таких структур особенно ощутима в регионах. Также ощущается необходимость расширения доступности на местном уровне курсов по формированию деловых навыков для молодых людей, а также внедрение подхода к образованию на протяжении всей жизни, который сделает такие курсы доступными и для более возрастных жителей.

Уязвимые группы населения (как мужчины, так и женщины), такие, как молодые люди, люди с инвалидностью, семьи с детьми, люди, затронутые различными неинфекционными и инфекционными заболеваниями, как ВИЧ и туберкулез, мигранты и сельские жители, особенно в регионах, пострадавших от аварии на Чернобыльской АЭС, пожилые люди, люди с особыми потребностями и другие уязвимые группы будут в большей степени подвержены влиянию продолжающихся процессов экономической реструктуризации, низкой конкурентоспособности и оптимизации бюджета социальных расходов.

Указ Президента № 325 от 30 июня 2014 г. предусматривает несколько организационных вариантов структурирования микрофинансовой деятельности, которые фокусируются на предоставлении доступа к финансированию для МСП. Однако, как признают некоторые из существующих микрофинансовых организаций, они еще не имеют достаточных возможностей для успешной работы с этим сектором, и именно здесь проект может быть особенно полезен в части расширения возможностей микрофинансовых организаций и их подготовки к активной деятельности с МСП. Такой вид поддержки, как усиление потенциала для получения микрофинансовых кредитов, может быть в первую очередь (но не исключительно) нацелен на МСП, которые получают выгоду от бизнес-консультационных услуг, предусмотренных в рамках программы поддержки малого бизнеса ЕБРР.

В то время как МСП являются уже установленной формой ведения бизнеса в Беларуси, ПРСП представляют собой развивающийся и растущий сектор. В соответствии с определениями инициативы Европейской Комиссии по предпринимательству, ориентированному на решение социально-значимых проблем (в терминологии ЕК - социальному предпринимательству) и отчета о проведенном ею исследовании, ПРСП рассматриваются как коммерческие структуры, основная цель которых состоит не только в получении прибыли для их владельцев или акционеров, но в значительной степени – во внедрении изменений, нацеленных на решение социально-значимых и социально-экономических проблем. За последние годы появился ряд примеров таких коммерческих субъектов, успешных с точки зрения получения

прибыли и в то же время полноценно выполняющих свою функцию структуры, осуществляющей вклад в решение социально-значимых проблем. Расширение такого опыта, наращивание потенциала и поддержка таких инициатив может стимулировать эффективное расширение данного сектора в Беларуси. Суть их функционирования состоит в предоставлении предпринимательских и инновационных услуг для рынка и использование полученной прибыли в первую очередь для осуществления вклада в решение социально-значимых проблем и создание общественных благ. Такие предприятия представляют собой новый подход к ведению бизнеса, и им требуется поддержка в развитии, в частности, с точки зрения наличия соответствующих только начинающих свое формирование в данной области правовых и институциональных рамок, доступа к капиталу, рынкам, поддержки бизнеса и развития услуг, обучения, исследований, информирования общественности и принятия со стороны общества.

Эти меры будут способствовать внедрению «экосистем»⁴, необходимых для того, чтобы сделать частные инициативы успешными и устойчивыми, включая принятие соответствующих законодательных актов и использования иных форм регулирующего воздействия, повышение информированности, обучение предпринимательским и другим навыкам, обеспечение доступа к финансированию на приемлемых условиях. Для достижения поставленных целей государственной программы «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь» на 2016-2020 гг. как одного из факторов обеспечения стабильно высокого уровня занятости населения и экономического роста предусматривается решение следующих задач: улучшение деловой среды; содействие развитию субъектов малого и среднего предпринимательства; совершенствование инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства; формирование позитивного отношения к предпринимательской инициативе граждан.

В соответствии с программой планируется достижение в 2020 году удельного веса валовой добавленной стоимости, формируемой субъектами малого и среднего предпринимательства, в валовой добавленной стоимости Республики Беларусь в размере 40% и удельного веса занятых в микро-, малых и средних организациях, а также индивидуальных предпринимателей и привлекаемых ими наемных лиц в общей численности занятых в экономике Республики Беларусь в размере 39,6%. Достижения этих показателей, с учетом существующей динамики развития МСП, требует дополнительного вклада и совместных усилий всех заинтересованных сторон.

II. СТРАТЕГИЯ

Основываясь на позитивном опыте ЕС по внедрению и продвижению новых и более эффективных подходов к региональному развитию в Республике Беларусь, **основной идеей** проекта является поддержка успешного экономического развития на местном уровне.

Целью проекта является поддержка экономической инициативы, конкурентоспособности и инноваций для инклюзивного развития на местном уровне в Республике Беларусь.

При разработке проекта были использованы методологии, результаты и уроки, извлеченные в ходе реализации Годовых программ действий Европейского Союза (ГПД) на 2011г. и 2013г. «Содействие местному и региональному развитию в Республике Беларусь» (RELOAD). Настоящий проект будет опираться на методологию территориально-ориентированного развития (методология TOP), а также территориального подхода ЕС к местному развитию, использовать партнерские связи, уже созданные в рамках реализации инициатив территориально-ориентированного развития (инициатив TOP), паспортов территориально-ориентированного развития (при их наличии), разработанных в рамках программы RELOAD, а накопленный опыт будет использоваться для того, чтобы сфокусироваться на местном предпринимательстве, более инновационных подходах,

⁴ Экосистема – это «расширенная система взаимодействующих организаций; сообщества клиентов, поставщиков, ведущих производителей и других заинтересованных сторон, финансовые сообщества, торговые ассоциации, профсоюзы, государственные и негосударственные институты, сосредоточенные вокруг ключевого продукта» (цитируется по «Труды БГТУ», 2017, №7, стр. 40)



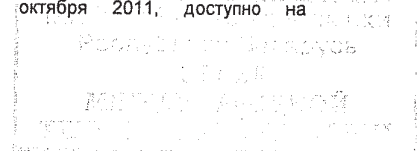
постоянном вовлечении граждан, более узком географическом охвате и расширении доступа к финансовым ресурсам, в первую очередь - микрофинансированию.

Тем не менее, как показал опыт реализации программы RELOAD, существующий в регионах Беларуси организационный потенциал, уровень компетенций в проектном подходе к управлению, ориентированному на результат, культуре совместного планирования деятельности требуют дополнительной поддержки в области повышения компетентности и осведомленности. С другой стороны, местные субъекты, как правило, уже имеют опыт такого планирования деятельности, направленной на местное социально-экономическое развитие, а также опыт реализации местных инициатив, наработанный в рамках других программ, реализованных международными (в т.ч. ПРООН) и негосударственными организациями. Этот опыт позволяет говорить о зарождении практики вовлечения субъектов в совместное планирование деятельности, но требует дополнительных действий для внедрения практик совместного участия в разработке районных планов развития МСП, направленных на развитие территории в целом, а не реализации отдельных инициатив.

В рамках данного проекта дополнительно к методологии TOP планируется апробировать ряд других методологий, в том числе методологию ЮНИДО (стимулирующую промышленную диверсификацию на местном/региональном уровне), методологию ОЭСР LEED (экономическое развитие и занятость на местном уровне), немецкую методологию REFA (для кооперации и оптимизации производственных процессов и цепочек добавленной стоимости на местном уровне) и другие подходы, позволяющие внедрить на местном уровне проектно-программный подход к региональному экономическому развитию и внести вклад в региональное экономическое развитие. При этом все элементы проектного цикла - от планирования деятельности по региональному экономическому развитию (аналитическая фаза, анализ субъектов и вызовов), через формулирование и согласование (построенного на принципах управления, ориентированного на результат) районного плана развития МСП (РПР МСП), его оценку на местном уровне и вклада в экономическое воздействие на региональном и/или национальном уровне, до обеспечения ресурсами, реализации, мониторинга и оценки эффективности результатов, - будут организованы местными субъектами целевых территорий. Предлагаемые методологии предполагают непрерывность и цикличность процессов развития, при которых оценка результатов реализации РПР МСП должна одновременно обеспечивать аналитическую поддержку следующего проектного цикла. Все компетенции для реализации такого подхода должны быть сформированы на местном и региональном уровне, а предусмотренные в РПР МСП меры должны обеспечивать их устойчивость, преемственность и непрерывность.

В сообщении Европейской комиссии «Социальная деловая инициатива: создание благоприятного климата для социальных предприятий, ключевых заинтересованных сторон в социальной экономике и инновациях»⁵ основное внимание уделяется ПРСП (в терминологии ЕК – социальным предприятиям) как движущим факторам инклюзивного роста и занятости для всех, также как и способам «поддержки высококонкурентной социальной рыночной экономики». Согласно документу, «социальные предприятия способствуют разумному росту, реагируя социальными инновациями на потребности, которые еще не были удовлетворены; они создают устойчивый рост с учетом их воздействия на окружающую среду и их долгосрочного видения; они находятся в центре внимания инклюзивного роста благодаря их ориентации на людей и социальную сплоченность». С сентября 2015 года Европейская комиссия начала новый этап совместного со всеми заинтересованными сторонами процесса работы в сфере социального предпринимательства и определила новое направление деятельности (Рабочая группа 4 «Внешнее измерение социальных предприятий» в экспертной группе Европейской комиссии по социальному предпринимательству - GECES). С тех пор соответствующий директорат Европейской комиссии также координирует внешнее измерение политики ЕС в области социальной и солидарной экономики, включая социальные предприятия, инвестиции социального воздействия (G8 Task Force), инклюзивный бизнес (G20 со времени председательства Турции).

⁵ Сообщение Европейской комиссии, Социальная деловая инициатива, 25 октября 2011, доступно на http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_en.pdf

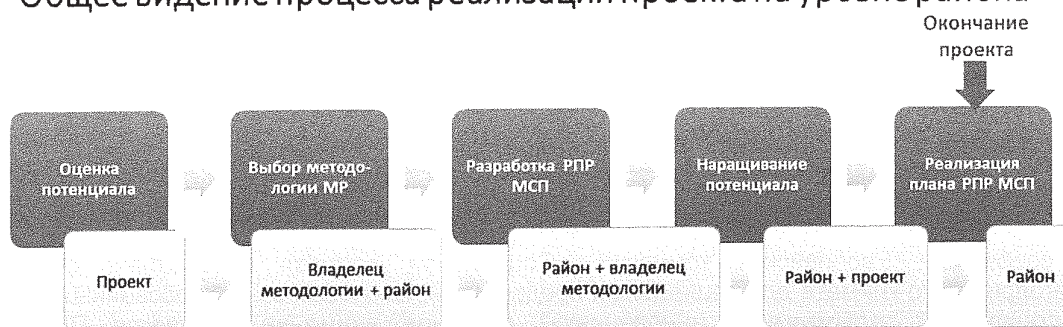


Для стимулирования развития МСП и ПРСП в данном проекте предусмотрен инструмент Фонда ППСИ. Методология и детальный механизм функционирования Фонда будут разработаны в ходе реализации проекта. Будут также проанализированы возможности увеличения размера фонда за счет сопоставимого объема параллельного финансирования из национальных источников, в том числе при содействии Банка развития Республики Беларусь, с которым ПРООН подписала Меморандум о взаимопонимании 1 марта 2016 года.

Общая стратегия реализации

При разработке этого проекта учитывались рекомендации среднесрочной оценки RELOAD, а также опыт реализации ГПД 2011 и 2013 «Поддержка регионального и местного развития в Республике Беларусь» (RELOAD), в частности, компонента ПРООН, реализуемого на местном уровне. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что при разработке РПР МСП важно обеспечить не только экологическую и социальную устойчивость, но и стимулирование динамичного экономического развития, инноваций в предпринимательском секторе, развитие цепочек создания добавленной стоимости. Для гармоничного и устойчивого развития также важна ориентация на развитие предпринимательства и конкурентоспособности региона в целом и субъектов регионального/местного бизнеса в частности, поскольку они являются ключевыми игроками, обеспечивающими конкурентоспособность региона, сохраняя фокус, направленный на поддержку устойчивой экономики и стимулирование роста частного сектора. Развитие молодежного предпринимательства также представляет собой особо важный аспект и должно быть направлено на регионы в целях поддержания выпускников университетов и квалифицированной рабочей силы, а также поощрения устойчивого и конкурентоспособного роста частного сектора.

Общее видение процесса реализации проекта на уровне района



В ходе реализации проектных мероприятий будет уделяться существенное внимание тщательному анализу потребностей в обучении и/или базовым исследованиям (изучение исходного состояния), которые будут проведены на начальном этапе реализации проекта. В ходе этих мероприятий будут определены и установлены базовые показатели, которые позволят в том числе контролировать и обеспечивать эффективное использование проектных ресурсов, а также измерять степень достижения результатов проекта.

Логика проекта определяет следующую последовательность и взаимосвязь совокупности мероприятий:

- **Инклюзивное развитие стратегического видения на районном уровне** предполагает совместный анализ возможностей и ограничений для местного индустриального и экономического развития, а также выявление пробелов, поиск потенциальных решений и определение ролей всех заинтересованных сторон (с учетом баланса интересов мужчин и женщин) в ходе работы над проблемными вопросами. Результатом станет разработка комплексных Планов развития МСП на районном уровне (РПР МСП) и их утверждение органами местного самоуправления или исполнительной власти.

➤ **Комплексная программа наращивания потенциала**, направленная на работу с

широким кругом заинтересованных сторон на местном и национальном уровне. Программа наращивания потенциала должна включать в себя *экспертную (аналитическую) фазу (1)*, необходимую для поддержки процесса разработки РПР МСП, и *целевую фазу (2)*, которая будет основываться на анализе потребностей широкого круга заинтересованных сторон – от местных властей и субъектов, вовлеченных в диалог на уровне разработки РПР МСП, до владельцев коммерческих структур, стартапов и поставщиков услуг по наращиванию потенциала, а также представителей государственных предприятий. Для поддержки процесса будет разработана и реализована соответствующая пиар (PR) кампания по информированию и повышению осведомленности общественности. В основу программы должны быть заложены комплексы мер по наращиванию потенциала и деятельности в области работы с общественностью, являющиеся частью РПР МСП. На данном этапе реализации также должна быть произведена адаптация соответствующих методологий и подходов, используемых в ходе реализации мероприятий проекта.

- **Обеспечение доступа к механизмам финансирования на местном уровне в целях содействия развитию МСП и ПРСП.** Для того, чтобы обеспечить высокую эффективность, будет обеспечена связь мероприятий с программой наращивания потенциала. Механизмы финансирования позволят вновь созданным и развивающимся МСП и ПРСП использовать вновь приобретаемые навыки и потенциал для инициирования деятельности в сфере бизнеса.

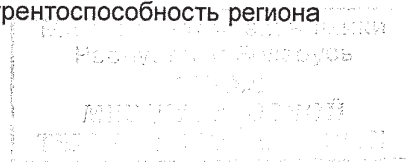
В районах с развитым индустриальным компонентом при разработке планов действий отправной точкой должно стать определение конкурентных преимуществ и ведущих субъектов производства для данной территории. После этого в процесс разработки плана будут вовлечены все заинтересованные стороны, в том числе (местные) университеты и исследовательские учреждения, руководители частных компаний и государственных учреждений (местных, региональных и национальных). Данный этап является ключевым для диверсификации и модернизации на местном / региональном уровне. За счет этого будет установлен диалог между государственным и частным секторами с вовлечением всех заинтересованных сторон - представителей предприятий, академических кругов и сотрудников государственных структур - и согласовано общее видение будущего территории. Для содействия этому процессу, установлению диалога между заинтересованными сторонами и выявления препятствий для местного предпринимательства, продвижения инноваций и других вопросов необходимо проведение ряда семинаров, участниками которых станут в том числе местные руководители и представители местных органов власти.

Подход к разработке РПР МСП

Для разработки РПР МСП предлагается на институциональном уровне использовать подход «обучение действием».

Согласование видения будущего территорий (районов), оценку потенциала ключевых местных заинтересованных сторон и интересов планируется провести с помощью параллельного осуществления двух мероприятий: формирования и анализа **портфеля инициатив**, поданных на конкурс в каждом из районов, и проведения **экспертного анализа потенциала района**.

Проведение **анализа портфеля инициатив** в каждом из районов позволит определить реальный (а не декларируемый) спектр интересов, выявить наиболее перспективные производственно-технологические связи и цепочки создания добавленной стоимости, которые послужат основой для формирования кластеров, а также определить самых активных субъектов, обладающих потенциалом к инновациям, и собрать другую актуальную базовую информацию, необходимую для определения возможного видения развития территории. Анализ портфеля инициатив, сформированного в результате проведения конкурса в рамках *Мероприятия 3.1.2* даст возможность провести маппинг (картирование) инициатив, способных генерировать инновации и повышать конкурентоспособность региона



(как базовый инструмент). В рамках данного мероприятия в виде отдельного лота также возможно объявление конкурса в рамках инструментов *Мероприятие 3.1.1.* и *Мероприятие 3.3.* Решение об объявлении дополнительных лотов в рамках конкурса принимается Координационным советом проекта (КСП) на основании регламента и концепции, предварительно разработанных командой проекта.

Анализ портфеля инициатив будет проводиться с учетом анализа имеющихся документов: паспортов TOP, НСУР-2030, государственных программ, программ социально-экономического развития и т.п.

В тех регионах, которые выберут в качестве основной методологию экономического развития ЮНИДО, в качестве рамочной концепции для достижения промышленной диверсификации, создания рабочих мест и долгосрочного регионального развития наряду с кластерами также могут использоваться региональные инновационные системы (RIS) ЮНИДО.

Для проведения экспертного анализа потенциала района будут привлекаться местные и международные профильные эксперты. Экспертный анализ будет проводиться исходя из теоретических принципов и успешного практического опыта территориального развития. Например, для территорий, на которых расположены города, сформированные вокруг крупных индустриальных предприятий (моногородов), оценка должна фокусироваться также на характерных для моногородов проблемах, вопросах индустриализации и экономической интеграции.

Для разработки РПР МСП, проведения мероприятий по управлению и мониторингу их реализации производится создание/реорганизация/укрепление Районных общественно-консультативных Советов (РОКС МСП). В тех районах, в которых ранее были сформированы подобные консультативные советы, будет проведено их доформирование/обновление в соответствии с определенным в настоящем проектом документе видением и системой их деятельности. Помимо представителей местных органов власти для участия в работе РОКС МСП будут приглашены представители заявителей и участники инициатив, победителей конкурсов инициатив. Также для участия в РОКС МСП будут приглашены некоммерческие организации, которые на региональном или национальном уровне имеют богатый многолетний опыт реализации деятельности в области регионального, экономического, социального, устойчивого развития, и которые на момент начала реализации проекта выстроили или планируют выстроить сотрудничество с субъектами на территории проектных районов. Такие организации, как правило, обладают опытом, потенциалом и ресурсами для реализации местных инициатив и экспертной поддержки процесса планирования, и смогут в будущем стать одним из дополнительных ресурсов, обеспечивающих устойчивость инициатив и РПР МСП. После того, как будет утверждена выбранная методология (см. ниже), в состав РОКС МСП войдут носители экспертизы по выбранной методологии, которые должны обеспечить методологическую поддержку для деятельности РОКС МСП.

Состав РОКС МСП будет открытым, гендерно сбалансированным, он будет действовать на основе принципов совместного участия, что будет контролироваться Руководителем проекта и Командой проекта. В том случае, если в ходе реализации дальнейшей деятельности будут определены новые активные субъекты, деятельность которых является значимой и существенной для социально-экономического развития района, они могут быть приглашены для участия в работе РОКС МСП.

На основе РОКС МСП в будущем (после реализации экспертной фазы программы наращивания потенциала - см. ниже) будет определен возможный формат «институционального субъекта поддержки местного экономического развития» (субъект ПМЭР), отвечающего за планирование, реализацию и оценку РПР МСП в соответствующем районе.

Разработка РПР МСП будет основана на одной из признанных и имеющих опыт применения в различных странах методологий регионального развития. Выбор конкретной методологии будет осуществляться на местном уровне при экспертной поддержке. Для обеспечения ответственного выбора методологии будут проведены соответствующие образовательные мероприятия в рамках первой (экспертной) фазы программы по наращиванию потенциала в рамках проекта.

Все признанные на международном уровне методологии регионального развития, ранее

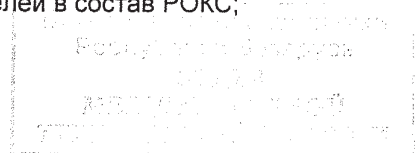
проходившие апробацию на территории Республики Беларусь, имеющие носителей опыта на территории страны (территориально-ориентированное развитие (ТОР), региональные инновационные системы RIS (методика ЮНИДО), местное экономическое развитие и занятость (методика ОЭСР), методика REFA (оптимизация и повышение эффективности цепочек и производственных процессов), а также иные методологии, изученные в рамках подготовки проекта, как правило, включают в себя в качестве одного из ключевых элементов, но не ограничиваясь им, анализ цепочек создания добавленной стоимости на выбранной территории с учетом их места на более крупном территориальном уровне, а также разработку рекомендаций по повышению их эффективности с участием местных субъектов из различных секторов.

Таким образом, вне зависимости от выбранной методологии, в каждом районе будет проведен анализ и оценка существующих цепочек создания добавленной стоимости, разработаны рекомендации по их совершенствованию и (при необходимости) созданию новых, способствующих социально-экономическому развитию района. Потенциал местных субъектов и заинтересованных сторон, участвующих в этих цепочках и представляющих различные сектора, охваченных мероприятиями по наращиванию потенциала, будет повышен, а кратко- и среднесрочные стратегии, разработанные в виде РПР МСП, будут содержать всю необходимую информацию для применения на различных уровнях управления.

Выбор методологии будет базироваться в том числе на изучении опыта развития референтной территории соответствующего типа (сельскохозяйственный, индустриальный, сервис-ориентированный, смешанный и т.п.), определенной на экспертном этапе. Исходя из этого будет осуществлен подбор возможных к применению методологий, РОКС МСП будут соответствующим образом проинформированы, им будет предоставлена экспертная поддержка процесса выбора базовой методологии для данного района и консультативная поддержка процесса планирования РПР МСП в соответствии с произведенным выбором.

Для того, чтобы РОКС МСП мог осознанно и компетентно осуществить выбор методологии, в рамках проекта будет осуществлена **первая (экспертная) фаза программы наращивания потенциала**. В отличие от целевой фазы, планирование которой будет основываться на углубленном анализе потенциала и потребностей, экспертная фаза является предопределенной и включает в себя следующие виды мероприятий (могут быть обновлены во время вводного этапа проекта и впоследствии должны быть утверждены КСП):

- Инвентаризация и подготовка аналитического обзора опыта применения базовых методологий регионального развития (как минимум следующие: территориально-ориентированное развитие (методология ПРООН), региональные системы инноваций (методология ЮНИДО), местное экономическое развитие и занятость (методология ОЭСР), методология REFA и другие);
- Для каждой из проектных районов идентифицирована одна или несколько схожих по профилю территорий (референтных территорий), расположенных в странах СНГ или ЕС, успешно реализовавших мероприятия по местному развитию с доказанными результатами и историей успеха (подход на основе поиска успешного прототипа);
- Подготовка и проведение в каждом проектном районе серии обзорных презентаций методологий, с обсуждением приемлемости каждой из них для конкретного района. Членам РОКС будет представлен обзор возможных методологий и аргументы, на основе которых экспертами может быть рекомендована та или иная методология;
- Организация ряда образовательных визитов и визитов по обмену опытом, как внутри Республики Беларусь, так и за ее пределы (подробнее см. описание мероприятий), во время которых можно будет познакомиться с успешным практическим опытом регионального развития с использованием соответствующих методологий регионального развития;
- Определение местных/национальных и международных субъектов, которые являются носителями компетенций и опыта внедрения каждой из определенных методологий. Фасилитация процесса выстраивания партнерских связей с такими организациями для каждого из проектных районов и включении их представителей в состав РОКС;



- Управление и поддержка процесса обсуждения и выбора местными субъектами конкретной методологии регионального развития и определение субъекта, который будет являться «институциональным субъектом поддержки местного экономического развития». Данный субъект может быть либо создан вновь в рамках проекта, либо его функциями может быть наделен существующий на территории некоммерческий субъект (орган местной власти, общественная организация, объединение юридических лиц (ассоциация и союз) учреждение). До момента создания или утверждения такого субъекта его роль выполняет РОКС МСП.

Методология местного/территориального развития выбирается РОКС. Выбор методологий для каждого из районов проекта одобряется КСП. Выбранные методологии будут соответствующим образом адаптированы для использования в условиях Беларуси, необходимые материалы переведены на русский и белорусский язык. Внедрение методологии будет отслеживаться со стороны команды проекта при поддержке соответствующих экспертов. В последующем опыт использования методологий будет обобщен и концептуализирован в виде методических указаний и пособий по теории и практике их внедрения (в рамках Мероприятия 2.4).

Структура РПР МСП

РПР МСП должны разрабатываться через сопоставление текущего состояния потенциала территории и субъектов с образом желаемого будущего, выработанного экспертами проекта с участием местных и национальных заинтересованных сторон. В план войдут в виде глав как минимум следующие обязательные разделы:

1. Комплекс мер по развитию малого и среднего предпринимательства;
2. Комплекс мер по наращиванию потенциала для местных субъектов. Данный комплекс мер будет сфокусирован на наращивании организационного потенциала ключевых заинтересованных сторон каждого отдельного РПР МСП, институционального потенциала на местном (районном) уровне (взаимодействие субъектов, привлечение инвесторов, регуляторные аспекты и пр.), а также компетенциях местных экспертов (проектный подход к управлению, специфические тематические компетенции и др.);
3. Комплекс мер в области пиар и повышения общественной осведомленности (Комплекс мер по PR/AR).

Каждый из данных комплексов мер строится на принципах управления, ориентированного на результат, и на основе логико-структурной модели деятельности, которая включает в себя: задачи, продукты/результаты, эффекты и стратегические изменения. На каждом из указанных уровней результатов должны быть определены ответственные субъекты, бенефициары, индикаторы мониторинга и оценки. Должны соблюдаться базовые критерии для деятельности, спланированной в соответствии с принципами управления, ориентированного на результат (например, эффекты не должны быть результатом прямого действия в рамках мероприятий проекта или инициатив; при разработке индикаторов должны учитываться критерии SMART и т.п.). Иными словами, комплексы мер должны обеспечивать измеримый и управляемый, пригодный для оценки и анализа вклад в достижение задач РПР МСП. Текст документа РПР МСП должен быть гендерно-нейтральным и учитывать интересы как мужчин, так и женщин.

РПР МСП должен охватывать как минимум среднесрочный период времени (3-5 лет), с обязательной среднесрочной оценкой результатов и пересмотром в случае необходимости через 2 года. Данный факт должен быть указан в Плане, выделены ресурсы на осуществление этого мероприятия, обозначены ответственные лица. Пересмотр должен осуществляться с участием всех заинтересованных сторон, в первую очередь – лиц, принимавших участие в разработке Плана.

Одним из ключевых принципов выбора методологии и разработки на ее основе РПР МСП является децентрализация: передача на местный уровень работы по анализу, планированию, реализации и управлению процессом территориального развития.

РПР МСП должен быть одобрен КСП и рекомендован им для утверждения на уровне района. Эта процедура необходима как инструмент внутреннего содержательного мониторинга и контроля качества, поскольку РПР МСП является одним из ключевых результатов проекта на местном уровне. Командой проекта будут предложены критерии, разработанные на основе принципов управления, ориентированного на результат, регламент и процедура одобрения РПР МСП. КСП проекта, утверждая структуру и процедуру одобрения РПР МСП, может рассмотреть возможность дополнительной предварительной (перед одобрением КСП) экспертизы РПР МСП, например, по методологии, используемой при оценке замысла проектов, финансируемых ЕС (оценка проекта двумя независимыми экспертами по утвержденным правилам с последующим утверждением оценочным комитетом в лице КСП). Для проведения данной экспертизы могут быть привлечены независимые (не участвовавшие в работе над отдельными РПР МСП) национальные и/или международные эксперты.

Разработанные и утвержденные всеми проектными районами РПР МСП должны обеспечиваться как средствами проекта, так и местными и национальными бюджетными ресурсами (в рамках соответствующих государственных и национальных программ) и внебюджетными ресурсами, получаемыми в том числе в рамках сотрудничества субъектов из проектных районов с национальными некоммерческими организациями в рамках других проектов. В частности, имеются в виду ресурсы, получаемые из средств проектов ЕС "Мэры за экономический рост" и "Партнерство организаций гражданского общества и органов местной власти для развития", проектов и программ отдельных стран ЕС, а также в рамках других программ и проектов международной технической помощи.

«Комплекс мер по развитию малого и среднего предпринимательства» (1) является ключевой содержательной частью РПР МСП. Его структура и содержание определяются в соответствии с выбранной для конкретной территории методологией местного развития.

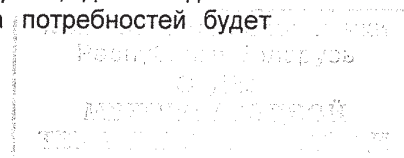
Комплекс мер должен включать в себя как минимум приоритеты и критерии для конкурсов местных инициатив, проводимых на протяжении второго-третьего года реализации проекта в рамках создания инфраструктуры поддержки предпринимательства, инновационных стартапов, инструментов доступа к микрофинансированию и Фонда ППСИ. Он также должен содержать меры по передаче компетенций на местном уровне ключевым заинтересованным сторонам и обеспечению преемственности и устойчивости этих компетенций.

Для формирования **комплекса мер по наращиванию потенциала (2)** будут определяться пробелы в знаниях, компетенциях, местном и национальном регулировании и иные объективно существующие препятствия, и затруднения, преодоление которых позволит приблизить район к достижению образа желаемого будущего. Практически это будет осуществляться в ходе **экспертной фазы** через:

1. Анализ компетенций, знаний, умений, наличие которых позволило обеспечить «историю успеха» референтной территории;
2. Анализ портфеля инициатив, определение возможных стратегий усиления результатов, эффектов и влияния этих инициатив;
3. Опрос членов РОКС МСП и местных заинтересованных сторон относительно их видения потребностей, а также иные методы оценки, позволяющие идентифицировать релевантные действия по наращиванию потенциала ключевых местных субъектов;
4. Маппинг (картирование) местных организаций, оказывающих услуги в области наращивания потенциала, и других компетентных субъектов для последующего приглашения к совместному планированию действий и включения в местный / национальный реестр поставщиков услуг в области наращивания потенциала для местного экономического развития.

Реализация экспертной фазы осуществляется под централизованным управлением Команды проекта, с привлечением экспертной поддержки носителей выбранной методологии, с активным вовлечением местных и национальных экспертов (как мужчин, так и женщин), компетентных в вопросах регионального экономического развития и особенностей работы в пределах данного конкретного проектного района.

На основе данных, полученных в ходе реализации экспертной фазы, для каждой из территорий экспертами проекта на основе комплексного анализа потребностей будет



разработан **целевой план** программы наращивания потенциала местных субъектов. Отдельные элементы этого плана, общие для всех или нескольких проектных районов, с целью оптимизации затрат, обмена опытом и налаживания связей могут быть интегрированы в комплексную национальную программу наращивания потенциала проекта в рамках Результата 2 (см. ниже), ответственность за реализацию которого несет Тематический эксперт проекта по наращиванию потенциала

Комплексы мер используют как традиционные инструменты (лекции, тренинговые сессии и международные визиты), так и современные интерактивные методы работы (семинары, хакатоны, визиты по обмену опытом внутри страны), а также меры по наращиванию потенциала субъектов, оказывающих образовательные услуги для осуществления такой работы после окончания проекта. Предусмотрены обучающие стипендии для местных экспертов с целью поддержки исследовательской работы и публикаций по темам, связанным с РПР МСП.

Отдельное внимание уделяется обучению/использованию потенциала сотрудников госучреждений и организаций, а также негосударственных структур для получения навыков и знаний, необходимых для реализации 3 компонента.

Для реализации программы мобилизуются имеющиеся поставщики услуг на разных уровнях (местном, региональном и национальном), в случае необходимости приглашаются зарубежные подрядчики и эксперты. Одним из направлений работы является усиление взаимодействия с некоммерческими организациями, активно участвующими в реализации проектов в области экономического и социального развития, государственными и частными образовательными учреждениями, образовательными центрами.

Комплекс мер по PR/AR (3) будет разрабатываться по алгоритму, схожему с тем, как будут планироваться мероприятия в области наращивания потенциала. Его разработка также включает в себя экспертную и целевую фазы.

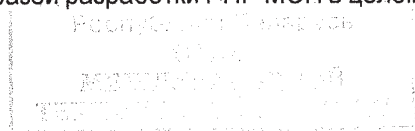
Каждый комплекс мер по PR/AR должен содержать как минимум четыре приоритета:

1. Мероприятия по поддержке каждого из РПР МСП на уровне работы с общественностью;
2. Поддержка конкурсов местных инициатив (в рамках всех инструментов проекта) на уровне распространения информации;
3. Создание «моды на предпринимательство»;
4. Создание позитивного образа поддерживаемых в рамках проекта инициатив.

Комплекс мер по PR/AR будет включать в себя, помимо мероприятий, направленных на **видимость** популяризацию мероприятий проекта, исследование для получения аналитической информации, а также инструменты для низкочастотного мониторинга эффективности кампании. Предварительный анализ эффективности будет включать работу с фокус-группами целевых аудиторий (фокус группы будут включать как мужчин, так и женщин). В реализацию мероприятий кампании будут вовлекаться заинтересованные стороны (Банк развития, БФФПП, ЕС, ПРООН, кредитные организации и пр.), а также программы по стимулированию предпринимательства и самозанятости. Логично будет привязать мероприятия комплекса мер и РПР МСП к датам общереспубликанских и местных мероприятий, а также иным инфоповодам, которые можно использовать для достижения целей проекта и задач РПР МСП.

Базовым инструментом реализации мероприятий отдельных комплексов мер по PR/AR, будут «PR/AR кампании». В основе каждой кампании будет лежать алгоритм профессионального построения пиар-кампаний: определение целевых групп, восприятие, мнение и действия которых важны для повышения интереса и стимулирования деловой активности МСП (представители госучреждений, публичные лица на региональном уровне и пр., представители СМИ и пр.); определение существующих стереотипов и проблем восприятия; разработка информационной кампании, направленной на продвижение целевых тезисов и корректировку стереотипов и проблем; реализация данной кампании. Общие цели для таких кампаний будут определяться исходя из целей и задач РПР МСП.

Экспертная фаза разработки комплекса мер по PR/AR частично совпадает с аналитической фазой разработки РПР МСП в целом и комплекса мер по развитию малого и среднего бизнеса



в частности. В ходе её будут фиксироваться задачи и вызовы, относящиеся к основным сферам внешних связей проекта:

- Широкое информирование и публичное освещение мероприятий проекта и деятельности РОКС МСП, в том числе мероприятия, реализуемые на местном уровне и направленные на широкое информирование о проведении конкурсов инициатив и их результатах.
- Повышение осведомленности по отношению к ключевым темам и стратегиям.
- Пиар и формирование / изменение общественного мнения в соответствии с целями и стратегиями РПР МСП.

Результаты анализа исходной ситуации и стратегия изменения сложившихся в обществе стереотипов восприятия и поведения, которые являются сферой интересов проекта, должны составлять существенную часть комплекса мер по PR/AR. Среди них могут быть: имидж предпринимателя, авторитет социально-ответственного поведения, репутация инноваторов и т.п. Эффекты и изменения, заложенные в иерархию задач комплекса мер, должны явным образом пересекаться с общей логикой РПР МСП. На каждом уровне результатов должны быть определены ответственные субъекты и целевые группы, в частности, субъекты МСП, местные лидеры мнений, органы местной власти и иные субъекты, участвующие в принятии решений на местном уровне, редакторы и журналисты местных СМИ и др.

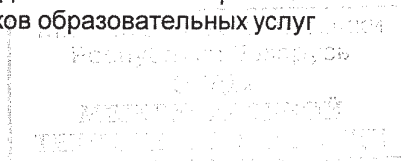
Отдельное внимание уделяется обучению/использованию потенциала местных СМИ и информационных ресурсов для современного и креативного подхода к информационным кампаниям. Для реализации программы мобилизуется имеющийся потенциал местных поставщиков услуг на разных уровнях (местном, региональном и национальном), в случае необходимости приглашаются зарубежные подрядчики и эксперты.

Ответственность за разработку комплекса мер по PR/AR несут местные субъекты при поддержке национальных и международных экспертов. Данная поддержка должна быть организована таким образом, чтобы на момент окончания проекта проектные районы были полностью обеспечены собственной экспертизой и потенциалом, позволяющим проводить в дальнейшем аналогичные PR/AR кампании без внешней экспертной поддержки. Деятельность в области реализации комплекса мер по PR/AR, равно как и внешние коммуникации на местном уровне, должны являться преимущественно предметом заботы местных субъектов, в той степени, в которой это позволяет имеющийся потенциал и экспертиза.

Общепрограммные мероприятия и координирование деятельности

Группа управления проектом и тематические координаторы совместно с партнерами / подрядчиками проекта должны обеспечить эффективную поддержку и координацию разработки и реализации как планов РПР МСП в целом, так и отдельных их компонентов в частности. Помимо прочего, для оптимального использования имеющихся ресурсов, стимулирования обмена опытом между проектными районами, повышения эффективности работы в целом, подразумевается выполнение группой управления проектом следующих задач:

1. Координирование деятельности по организации и проведению совместных (общих для нескольких или всех проектных районов) тренингов, семинаров, иных мероприятий, направленных на повышение компетенций, в случае выявления сходных потребностей
2. Разработка единого стиля, дизайна, шаблонов, логотипов для PR/AR кампаний, проводимых в рамках проекта, которые будут использоваться для визуализации стратегий, разработанных каждым из проектных районов исходя из конкретных целей и задач
3. Организация мероприятий, предопределенных в рамках проекта, и общих для всех или нескольких проектных районов, как проводимых совместно с участием представителей ряда районов, так и единообразных для нескольких районов (образовательные визиты, тренинги для местных поставщиков образовательных услуг и т.п.)



Таким образом, предполагается, что районы действуют максимально самостоятельно, однако на уровне управления проектом им оказывается необходимая помощь, поддержка, а сходные действия по достижению сходных целей и задач координируются на уровне проекта. Например, для реализации комплекса мер по PR/AR это означает, что комплекс мер разрабатывается и реализуется каждым районом самостоятельно, и ответственность за разработку и реализацию остается на местном уровне. При этом стилистика, оценка целевых аудиторий, система оценки охвата, логотипы, шаблоны, и другие визуальные продукты, используемые в рамках кампании должны быть разработаны централизованно под руководством группы управления проектом или выбранного подрядчика/партнера.

Координационные мероприятия группы управления проектом разрабатываются на основе анализа портфеля соответствующих комплексов мер и включены в рабочий план проекта, который, в свою очередь, будет одобрен КСП. Они систематизируются в виде двух планов действий, реализуемых группой управления проектом: Программы по наращиванию потенциала и Программы по PR/AR.

Тематические эксперты проекта по наращиванию потенциала и PR/AR должны обладать компетенциями управления портфелем проектов (в данном случае – портфелем комплексов мер), чтобы обеспечить должное качество результатов и эффектов реализации Программ.

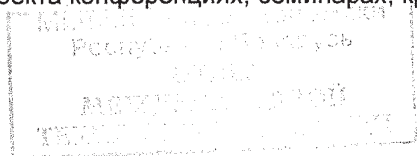
Механизмы национального и стратегического уровня

Для организации конструктивного диалога на национальном уровне на тему развития и поддержки МСП в рамках проекта будет поддержана работа Общественно-консультативного Совета по развитию предпринимательства при Министерстве экономики (ОКС). Для участия в заседаниях ОКС будут приглашаться представители заинтересованных министерств и иных регуляторов национального уровня, местных органов власти, представители национальных НГО, занимающихся вопросами регионального и местного развития, представители бизнеса и академического сообщества. Перед ОКС, в рамках проекта, стоят три основные задачи:

1. Работа, направленная на определение барьеров и наиболее эффективных стимулирующих воздействий для МСП. Установление и поддержка диалога на самом высоком уровне для последующей оценки необходимости внесения изменений в национальное законодательство для усовершенствования законодательной базы, регулирующей деятельность МСП и ПРСП;
2. Рассмотрение и обсуждение конкретных подходов для мобилизации ресурсов, как национальных, так и зарубежных, для развития МСП;
3. Разработка конкретных рекомендаций, соответствующих национальному законодательству и направленных на поддержку МСП и ПРСП, рассчитанных на долгосрочную перспективу и реализацию в период после окончания реализации проекта, основой для которых послужит полученный в ходе проекта опыт и выученные уроки, комплексных по своему характеру, рассчитанных на применение на различных уровнях управления: местном (район), региональном (область) и национальном (республика).

Для того, чтобы повысить эффективность работы ОКС в рамках проекта и подготовить основу для разработки рекомендаций по совершенствованию законодательства, на начальном этапе реализации проекта будет проведено комплексное национальное исследование. При подготовке исследования необходимо изучить возможность совместить данное исследование с исследованием SBA по методологии ОЭСР, при этом предполагается, что ОКС будет принимать в нем участие в качестве национального субъекта. Объектом внимания исследования будут МСП и, в частности, ПРСП. Задачами исследования будут, в том числе, систематизация имеющихся данных, анализ потенциала ПРСП, предварительная разработка мер, направленных на поддержку МСП в целом и ПРСП, в частности, анализ и разработка рекомендаций на основании существующих практик в других странах Европы и СНГ.

Работа ОКС будет осуществляться в том числе в форме секций на организованных в рамках проекта конференциях, семинарах, круглых столах и других аналогичных мероприятиях.



Механизмы финансовой поддержки инициатив МСП

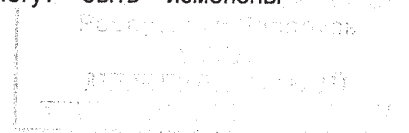
Для обеспечения РПР МСП ресурсами в проекте предусмотрен ряд механизмов поддержки инициатив, имеющих ряд общих черт. В частности, все механизмы финансирования являются конкурсными: это означает что выделение ресурсов производится исключительно через конкурсы инициатив, организованные командой проекта, партнерами проекта или иным способом, утвержденным КСП проекта. Соответственно, каждый конкурс должен быть обеспечен рядом документов и типовых мероприятий вне зависимости от того, кто является его организатором и на каком этапе реализации проекта он проводится, а именно:

1. Положение о конкурсе, содержащее цель проекта, задачи, механизмы подачи заявок, а также мотивационную часть, в которой поясняется, каким образом данный конкурс будет способствовать достижению конкретных целей РПР МСП, а также четко определенные критерии отбора, базирующиеся на комплексной шкале количественных (числовых) и качественных оценок, в том числе критерии учета интересов как мужчин, так и женщин;
2. Разработанная форма заявки или описание иного способа представления концепции, плана и бюджета инициативы;
3. Обозначен субъект, уполномоченный принимать заявки;
4. Описание механизма отбора победителей: по умолчанию решения о поддержке инициатив принимаются КСП на коллегиальной основе, но это право может быть делегировано, опять же решением КСП (например, для инициатив с небольшим бюджетом право принятия решения может быть делегировано комиссии, состоящей из трех членов КСП);
5. План оповещения потенциальных заявителей о конкурсе инициатив: информационная кампания или иной релевантный механизм, обеспечивающий широкое, публичное, активное и инклюзивное информирование всех потенциальных заявителей (см. стратегию PR/AR выше);
6. Пакет документов, который должен быть принят и заполнен победителями конкурса для того, чтобы заключить дающий возможность получения финансирования контракт с ПРООН.

Сводный перечень механизмов представлен в таблице ниже:

	Поддержка бизнес-инкубаторов	Поддержка стартапов и кластерных инициатив	Поддержка механизма микрофинансирования	Поддержка работы Фонда ППСИ
Количество инициатив * средний размер инициативы = Общий бюджет	12* USD 100,000= USD 1,200,000	61*USD 25,000 (для стартапов) 24*USD 60,000 (пилотных кластерных инициатив)= USD 2,965,000	1*USD 120,000 (программа наращивания потенциала) + 12*USD 20,000 (целевая поддержка)= USD 360,000	45* USD 40,000 = USD 1,800,000
Итого: USD 6,325,000	USD 4,165,000		USD 360,000	USD 1,800,000

Для каждого из инструментов в рамках второго компонента проекта (см. выше) будет разработана детальная методология реализации, которая будет утверждена КСП. Особое внимание будет уделено методологии реализации механизма Фонда ППСИ. После того, как методология каждого инструмента будет разработана, утверждена и апробирована с достижением подтвержденных результатов, решением КСП могут быть изменены



(перераспределены в рамках направления поддержки) индикативные величины общих бюджетов, выделяемых в рамках каждого из инструментов, а также размер средств на поддержку каждой отдельной инициативы в рамках соответствующего инструмента.

Ниже приводятся видение и ключевые методологические принципы функционирования каждого из механизмов, описанных выше.

Конкретные механизмы и набор организационных форм разрабатывается группой управления проектом и утверждается КСП.

Механизм финансовой поддержки бизнес-инкубаторов

Путем проведения конкурса будут отобраны не менее 12 (как минимум по одной для каждого проектного района) инициатив, задачей которых станет поддержка работы существующих или вновь создаваемых бизнес-инкубаторов, центров поддержки предпринимательства (ЦПП), либо иных организационных форм поддержки МСП на территории данного района. Инициативы реализуются партнерствами между местными / региональными / национальными организациями, осуществляющими поддержку бизнеса, центрами развития и поддержки предпринимательства, учебными заведениями и другими организациями, занимающимися предоставлением услуг для бизнеса. Отобранные инициативы должны быть одобрены КСП. Общая ориентировочная сумма поддержки, которая будет предоставлена отобранным инициативам в рамках проекта в целом, составит 1,200,000 USD. В рамках одного района предоставляется суммарная поддержка в размере до 100,000 USD, которая может быть предоставлена одному финалисту конкурса либо разделена между двумя инициативами-финалистами. Обязательным условием получения финансирования должно быть софинансирование в виде денежных средств или неденежного вклада.

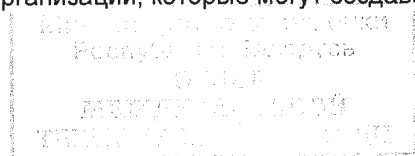
В рамках данного мероприятия поддержку могут получить уже действующие бизнес-инкубаторы и другие организации, высказывающие намерение и обладающие соответствующим потенциалом для получения статуса бизнес-инкубатора.

Примеры таких организаций:

- Уже действующие бизнес-инкубаторы, способствующие экономическому росту и развитию, структуры, оказывающие поддержку ПРСП, а также молодым специалистам, желающим реализовать в области частного предпринимательства, и уязвимым группам населения, включая направление женского предпринимательства;
- Инкубаторы, фокусирующие свое внимание на таких целях, как создание рабочих мест или реструктуризация производства, повышение конкурентоспособности и диверсификации отдельных предприятий, кластеров, территорий;
- Инкубаторы, оказывающие поддержку компаниям, деятельность которых основана на применении, передаче и распространении инновационных технологий. Такие инкубаторы, как правило, действуют при университетах, исследовательских институтах или научно-технологических парках, и их внимание сосредоточено на конкретных технологиях. Для целей данного проекта – технологические инкубаторы.

Механизм финансовой поддержки стартапов и кластерных инициатив

Поддержка инновационных стартапов будет проводиться в виде финансовой поддержки совместных/партнерских инициатив, а также субъектов государственного сектора, образовательных учреждений, научных и исследовательских центров и некоммерческих организаций, которые могут создавать стартапы в целевых регионах.



Ориентировочно будет отобран 61 финалист в ходе проведения конкурса, которым будет предоставлена поддержка в общем размере 1,525,000 USD (средний размер поддержки ориентировочно составит 25,000 USD).

Приоритет будет отдаваться следующим категориям бизнес-идей:

- Ориентирующимся на трансформационные социально-экономические и/или экологические изменения посредством применения инновационных и практико-ориентированных подходов, нацеленных на улучшение ситуации в обществе в целом, с акцентом на социально уязвимые и малообеспеченные группы населения, учитывающих интересы как мужчин, так и женщин;
- Имеющим эффект мультипликации;
- Применяющим инклюзивные подходы, включая создание инклюзивных рабочих мест;
- Финансово жизнеспособным.

При поддержке кластерных инициатив (24 инициативы, общая сумма поддержки 1,440,400 USD, средний размер финансовой поддержки 60,000 USD) приоритет будет отдаваться следующим направлениям:

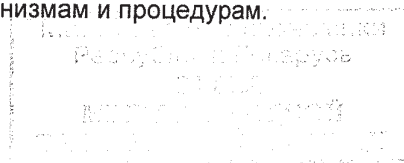
- Создание центра кластерного развития;
- Производящие товары / услуги, поддерживающие цепочки добавленной стоимости на данной территории с учетом эффекта мультипликации, с особым вниманием на цепочки, указанные в РПР МСП;
- Экспортно-ориентированные производства;
- Внедряющие инновационные / передовые технологии, перенесенные из ЕС;
- Бизнес, связанный с сельским хозяйством;
- Энергосбережение и охрана окружающей среды;
- Бизнес-идеи, развивающие сектор ИТ, в том числе стартапы, направленные на перевод государственных/социально-значимых услуг в цифровой формат;
- Виды деятельности, не относящиеся к предпринимательской (ремесленная деятельность, оказание услуг в сфере агротуризма и пр.)
- Другие направления, определенные в ходе консультаций с заинтересованными сторонами и утвержденные КСП.

Обязательным условием получения финансирования должно быть софинансирование в виде денежных средств или неденежного вклада.

Инструмент микрофинансовой поддержки

Целью *Мероприятия 3.2* является решение задачи, направленной на создание надежного инструмента поддержки микрофинансирования как необходимого условия для стимулирования развития сектора МСП, а также укрепление потенциала возможных получателей микрофинансовой поддержки.

Созданию микрофинансового инструмента будет предшествовать исследование текущего состояния доступных на территории Беларуси учреждений/услуг в области микрофинансирования. Целью исследования будет установление оптимального размера микрофинансовой поддержки, условий финансирования и т.д. Результаты исследования должны содержать рекомендации, в которых будут, в том числе, рассмотрены способы решения конкретных проблем, выявленных в ходе реализации Результата 1, информация о которых содержится в РПР МСП, а также конкретизированы цели, которые должны быть достигнуты с помощью инструмента микрофинансирования (например, борьба с социальным отчуждением, занятость молодежи и избыточность рабочей силы в регионах). Также будут разработаны рекомендации по основным институциональным механизмам и процедурам.



В рамках конкурса будет отобрана одна инициатива, задачей которой будет проведение комплекса мероприятий для укрепления потенциала возможных получателей микрофинансовой поддержки во всех проектных районах. Для реализации программы наращивания потенциала будет оказана поддержка в размере до 120,000 USD. Деятельность получателя поддержки должна включать общую разработку учебной программы, учитывающей в том числе информацию о проблемах, полученную в ходе реализации Результата 1, а сама программа должна включать, но не ограничиваться, проведением тренингов для тренеров, тренингов на рабочем месте, обучение финансовой грамотности, разработке бизнес-идеи, основам бизнес-планирования, налаживанию отношений сотрудничества и партнерства между предприятиями, основам предпринимательства и т.д. Основной целью мероприятий должно быть предоставление потенциальным клиентам необходимых знаний и навыков для целевого и грамотного использования и обслуживания микрофинансовых инструментов поддержки (кредитов (займов), микролизинга).

В рамках реализации программы должны получить поддержку с целью наращивания потенциала не менее 200 МСП и ПРСП.

Также на конкурсной основе будут отобраны организации, заинтересованные стать поставщиками услуг по микрофинансированию – по одной для каждого проектного района. Для того, чтобы активизировать деятельность по выдаче займов, заключения договоров микролизинга и сделать инструмент микрофинансирования более доступным для тех, кто хочет развивать микропредприятия, этим организациям будет предложена поддержка на общую сумму 240,000 USD (до 20,000 USD для каждого финалиста конкурса). Эти средства могут быть использованы для оказания поддержки поставщику микрофинансовых услуг в установлении льготного периода кредитования или создания иных стимулирующих мер при выдаче микрозаймов для МСП/стартапов, в том числе индивидуальным предпринимателям, владельцам микробизнеса и агроусадеб, ремесленникам и пр. Предоставленные средства должны составить определенный процент от общей суммы средств, затрачиваемых организацией на данные мероприятия. Этот процент будет определен в ходе реализации проекта.

Поддержка в рамках данного инструмента будет разрешена только для инициатив/стартапов, которые смогут предоставить доказательства того, что они осуществляют реальный вклад в РПР МСП. Критерии поддержки инициатив / стартапов должны быть согласованы с инструментом финансовой поддержки технологических, бизнес-стартапов, а также стартапов, нацеленных на решение социально-значимых вопросов.

Поддерживаемые поставщики микрофинансовых услуг должны доказать наличие собственных ресурсов, которые будут использоваться для микрофинансовой поддержки, а также представить обоснование использования поддержки. Финансовая поддержка, направленная на реализацию стимулирующих мероприятий для МСП/стартапов, не может быть использована на возвратной основе (получателям поддержки не разрешается запрашивать у МСП возврат предоставленных средств).

При отборе инициатив будут применяться следующие основные критерии:

- поддерживаться будут исключительно инициативы, которые аргументированно обосновали то, как соответствующие инвестиции будут обеспечивать достижение целей соответствующего РПР МСП и цели проекта; должна быть обеспечена доступность информации о соответствующих разделах РПР МСП для потенциальных участников конкурса, а также всех заинтересованных сторон;
- предпочтение будет отдаваться молодым предпринимателям и представителям уязвимых групп населения, выявленных в РПР МСП;
- бизнес-проекты с четко выраженным и достижимым социальным эффектом, учитывающие интересы как мужчин, так и женщин;



- бизнес-проекты, предусматривающие внедрение инновационных технологий.

Регламент микрофинансовой поддержки и соответствующие нормативные положения будут разработаны в сотрудничестве с национальными экспертами и одобрены КСП.

Отобранные поставщики микрофинансовых услуг должны заключить соответствующие соглашения с ПРООН. Команда проекта должна оказать им необходимую поддержку в области управления инициативами, мониторинга и отчетности по использованию средств.

Инструмент поддержки Фонда ППСИ

Фонд ППСИ должен стать инновационным инструментом поддержки ПРСП. Детальный механизм работы фонда будет разработан с привлечением местных и международных экспертов и утвержден КСП во время реализации проекта. Использование данного инструмента позволит оказывать конкретную поддержку тем предприятиям, бизнес-модель которых направлена в том числе на решение социально-значимых вопросов. Поддержаны будут исключительно инициативы, реализуемые на целевых территориях проекта и вносящие вклад в достижение цели и задач проекта и соответствующего РПР МСП.

Основной принцип работы механизма - поддержка тех инициатив, которые могут продемонстрировать достигнутые результаты в области решения социально-значимых вопросов. В то же время, эти инициативы в лице некоторых организаций или их участников – физических лиц сами по себе должны обеспечить софинансирование в виде денежных средств или неденежного вклада в решение поставленных задач, в том числе за счет привлечения средств из других внешних источников и средств партнеров.

В рамках инструмента планируется осуществить поддержку не менее 45 инициатив в среднем на сумму 40,000 USD, что в целом составит 1,800,000 USD.

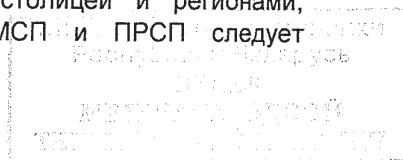
После получения поддержки инициативы смогут направлять эти средства на решение социально-значимых вопросов и достижение целей и задач проекта. Планируется, что использование этого инструмента также позволит выйти за сложившийся круг организаций/инициатив, осуществляющих социальную работу в большей части за счет поддержки со стороны международных доноров.

В качестве одного из механизмов реализации данного инструмента предполагается рассмотреть возможность создания внутри МСП внутренних фондов (как с образованием отдельного юридического лица, так и без), направленных на достижение эффекта в области решения социально-значимых вопросов и наполняемых из средств предприятия. Концепция и обязательства, взятые предприятием в рамках такого фонда, могут быть содержанием заявки, представленной на конкурс инициатив в рамках данного механизма, а ресурсы проекта могут быть направлены на со-финансирование (в размере не более 50%) мероприятий предприятия, организуемых в рамках такого фонда.

Для разработки полноценной концепции и регламента фонда будут привлечены местные и международные эксперты. Концепция и регламент фонда будут утверждены КСП проекта.

Стратегические рамки ЕС

В соответствии с Многолетней Индикативной Программой поддержки ЕС для Беларуси (2014-2017) поддержка местного/регионального экономического развития является одним из трех приоритетов сотрудничества. Предоставление помощи этому сектору будет базироваться на существующих программах (Годовые программы действий 2011, 2012 и 2013 гг.), с акцентом на поддержку регионального и местного развития, а также «зеленой» экономики. Учитывая существующее несоответствие между столицей и регионами, поддержку местных и региональных частных инициатив, МСП и ПРСП следует



рассматривать как ключевую область деятельности, которая дополняет нынешние национальные усилия. Важные сопровождающие меры должны включать развитие человеческого капитала и обучение предпринимательству, особенно на местном уровне, при широком участии организаций гражданского общества.

План действий или «дорожная карта» для взаимодействия ЕС с гражданским обществом в Беларуси устанавливает дополнительные рамки политики ЕС в отношении предполагаемой поддержки предпринимательства, ориентированного на решение социально-значимых вопросов, поощрения механизмов социальной ответственности и совместного производства между общественными организациями и местными органами власти.

Предлагаемый проект также соответствует рекомендациям «Обзора европейской политики добрососедства», в котором говорится о том, что укрепление экономического управления, укрепление финансовой стабильности и поддержка структурных реформ для повышения конкурентоспособности и инклюзивного роста и социального развития являются ключевыми факторами экономической устойчивости развивающихся стран. Другими ключевыми аспектами являются модернизация экономики, содействие инновациям, создание рабочих мест и повышение квалификации, а также содействие экономическому, социальному и территориальному сплочению. Кроме того, в соответствии с тем же документом предлагаемая программа направлена на активизацию сотрудничества с международными финансовыми институтами, в частности с Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) и Всемирным банком.

Также, в соответствии со стратегическим документом Флагманской инициативы МСП до 2020 года «Поддержка ЕС в целях развития МСП в странах Восточного партнерства в 2014-2020 годах - путь для продвижения вперед Флагманской инициативы МСП»⁶ предлагаемые действия нацелены на малые и средние предприятия в Беларуси в качестве ключевого элемента развития стран Восточного партнерства (ВП), содействующего борьбе с безработицей, вызванной уменьшением размеров государственного сектора, и созданию рабочих мест.

Связь с программной деятельностью ПРООН

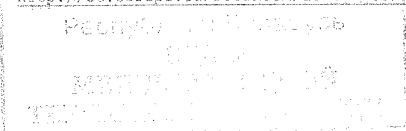
Проект соответствует усилиям страны по выполнению Целей устойчивого развития (ЦУР): ЦУР 17 «Укрепление средств осуществления и активизация работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития», а также сопутствующим ЦУР 8 в области устойчивого развития «Содействие всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех», а также ЦУР 10 «Сокращение неравенства внутри стран и между ними».

Проект внесет вклад в реализацию следующих программных направлений:

Рамочная программа ООН по оказанию помощи Республике Беларусь в целях развития (UNDAF) на 2016-2020 годы: проект будет способствовать достижению Результата 2.1 “К 2020 году будет повышена конкурентоспособность экономики за счет структурных реформ, ускоренного развития частного сектора и интеграции в мировую экономику”.

В соответствии с Приоритетной областью 2 *Документа Страновой Программы для Республики Беларусь на 2016-2020 годы*, ПРООН оказывает “поддержку стране в создании условий для устойчивой экономической деятельности на местном уровне посредством реализации мер по привлечению инвестиций, поддержке инноваций, развитию малых и

⁶ <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/9270/attachments/1/translations/en/renditions/native>



средних предприятий и продвижению занятости с соблюдением принципа гендерной сбалансированности". ПРООН сосредотачивает усилия на оказании поддержки Республике Беларусь в переходе от модели высокой энергетической зависимости к модели, построенной на принципах энергоэффективности и «зеленого роста» при сохранении инклюзивной и устойчивой социальной политики. ПРООН окажет поддержку стране в создании условий для устойчивой экономической деятельности на местном уровне, в том числе в районах, преодолевающих последствия аварии на Чернобыльской АЭС, посредством содействия мерам по привлечению инвестиций, поддержке инноваций, развитию малых и средних предприятий, ПРСП и продвижению занятости с соблюдением принципа инклюзивности и гендерной сбалансированности и с акцентом на молодежь. Данная поддержка будет связана, в частности, с совершенствованием системы профессионально-технического образования, развитием малого инновационного предпринимательства и участием малых и средних предприятий в экспорте.

III. РЕЗУЛЬТАТЫ И ПАРТНЕРСТВО

Ожидаемые результаты

Проект направлен на поддержку различных форм экономической инициативы, конкурентоспособности и инновационной деятельности для инклюзивного развития на местном уровне. Для достижения этой цели разработаны три компонента (Результата) проекта.

Мероприятия в рамках *Результата 1* нацелены на осуществление предварительной оценки и обзора местного потенциала, определения и установления местного институционального субъекта, который будет являться центром компетенций для местного социально-экономического развития, и разработку среднесрочных Районных планов развития МСП (РПР МСП).

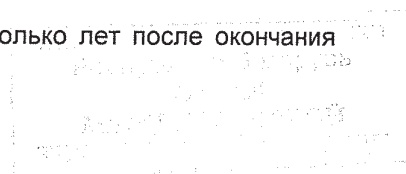
Результат 2 нацелен на поиск потенциальных решений для преодоления барьеров в реализации РПР МСП, наращиванию необходимого потенциала в целевых районах проекта, а также инициирование работы на национальном уровне с целью разработки рекомендаций, направленных на совершенствование национального законодательства в областях, затрагивающих деятельность МСП.

В рамках *Результата 3* производится апробация механизмов, которые могут содействовать и стимулировать развитие и масштабирование МСП и ПРСП в регионах, применению инновационных подходов, и популяризации идеи предпринимательства в целом. Финансовые инструменты, предусмотренные в *Результате 3*, будут использоваться для поддержки мероприятий, направленных на достижение целей РПР МСП.

Все три компонента в совокупности продемонстрируют потенциальные преимущества комплексных совместных территориальных подходов к решению проблем развития на местном уровне. Они будут стимулировать предпринимательскую инициативу на местах, что позволит повысить уверенность местных жителей в собственных способностях осуществлять предпринимательскую деятельность, обеспечить более динамичное развитие частного сектора, внедрение новых форм предпринимательства. Таким образом, проектные районы получат возможности для наращивания потенциала и инструменты для повышения экономической активности и обеспечения экономического роста в долгосрочной перспективе.

Долгосрочный социально-экономический эффект проекта

Планируемый долгосрочный эффект, достигаемый через несколько лет после окончания



реализации проекта, состоит в продвижении МСП как основного фактора, стимулирующего местный и региональный экономический рост, повышение конкурентноспособности территорий, наращивание потенциала территорий и отдельных региональных субъектов различных секторов (в том числе местных администраций), поддержку предпринимательства, расширение возможностей доступа к микрофинансированию для субъектов МСП. Мероприятия проекта содействуют реализации Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года (НСУР-2030), создавая фундамент для дальнейшего устойчивого развития на основе модернизации системы экономических отношений и эффективного управления на всех уровнях. Вектор деятельности, направленный на поддержку предпринимательства, стимулирование использования инновационных подходов содействует переходу от преимущественно административного к индикативному механизму планирования, достижению равного вклада государственной и частной собственности в создание валового внутреннего продукта страны, формирование высокотехнологичного сектора, предоставление максимальных возможностей для реализации личностного потенциала человека в регионах.

Среднесрочные результаты проекта

Основной среднесрочный результат проекта, достигаемый к моменту его окончания и оцениваемый в рамках итоговой оценки проекта: поддержка экономической инициативы, конкурентоспособности и инновационной деятельности для инклюзивного развития на местном уровне.

Ожидается, что к концу реализации проекта будут достигнуты следующие результаты:

1. В не менее чем 12 районах страны (первоначальный список проектных районов: Березовский, Кобринский, Браславский, Оршанский, Брагинский, Жлобинский, Хойникский, Лидский, Борисовский, Молодечненский, Быховский, Хотимский) внедрены стимулирующие частную инициативу механизмы, которые содействуют решению вопросов социально-экономического развития, в том числе стимулируют создание инклюзивных рабочих мест на местном уровне с акцентом на молодежь и уязвимые группы населения, в частности, посредством:
 - разработки и внедрения не менее 12 Планов развития МСП на районном уровне (РПР МСП) на основе участия всех заинтересованных сторон;
 - разработки трех аналитических документов в поддержку разработки РПР МСП;
 - укрепления механизма совместного принятия решений в не менее чем 12 районах страны.

Список проектных районов может быть пересмотрен, а также дополнен районами, которые ранее (в рамках реализации проекта RELOAD) утвердили Паспорта TOP с поддержкой МСП в качестве приоритетного направления развития. Список должен быть утвержден решением КСП. Предложения по пересмотру и дополнению списка районов для КСП вносит Национальный Координатор Проекта.

2. Усилен потенциал специалистов местных администраций и организаций по предоставлению услуг с целью продвижения комплексного развития на местном уровне, в частности:
 - Не менее 1000 мужчин и женщин извлекли пользу из принятых мер по наращиванию потенциала;
 - Не менее 500 мужчин и женщин извлекли пользу из проведенных целевых тренингов;
 - разработаны комплексные предложения по совершенствованию нормативно-правовой и институциональной баз;



- укреплен потенциал национальных и местных субъектов для разработки и реализации планов действий по развитию МСП;
 - не менее 150 новых местных инициатив развития, отвечающих требованиям планов действий по развитию МСП, получили поддержку в виде наращивания потенциала.
3. Созданы новые рабочие места и возможности для получения доходов посредством улучшения позиционирования на рынке и стимулирования продуктивности микро- и малых предприятий, а также ПРСП, в частности, посредством:
- образования и укрепления механизма микрофинансирования для целей финансирования МСП и ПРСП;
 - разработки и тестирования модели Фонда ППСИ на основе предварительно разработанной и протестированной системы измерения эффективности общественно-полезной деятельности бизнеса;
 - проведения, по меньшей мере, 4 информационных кампаний, охватывающих ключевые цели проекта и направленных на повышение осведомленности и формирование общественного диалога;
 - не менее 200 ПРСП, МСП, НГО и других местных субъектов получают финансовую поддержку в виде микрофинансовых займов и других форм доступа к прямому финансированию
 - поддержана работа не менее 12 бизнес-инкубаторов.

Результаты проекта

Ожидается, что Проект обеспечит достижение следующих результатов:

Результат 1. Разработка районных планов развития МСП (РПР МСП) с участием всех заинтересованных сторон;

Результат 2. Развитие потенциала, мер поддержки и совершенствование нормативно-правовой базы в целях содействия эффективной реализации РПР МСП;

Результат 3. Расширение доступа к финансированию для инициатив поддержки МСП в рамках реализации РПР МСП.

Мероприятия проекта

Проект будет реализовываться в трехлетний период. Реализация мероприятий должна выстраиваться для последовательной поддержки МСП и ПРСП в проектных районах. Для реализации и пилотирования ключевых мероприятий в рамках РПР МСП с целью обеспечения доступа к различным видам финансовой поддержки должны применяться прозрачная структура управления, тендерная система и процессы мониторинга.

Все мероприятия проекта будут реализованы с надлежащим учетом вопросов гендерного равенства. Должный баланс представительства всех уязвимых групп, которым обеспечиваются преимущества в рамках проекта, будет обеспечен посредством стимулирования консультаций и участия на широкой основе.

Результат 1. Разработка районных планов развития МСП (РПР МСП) с участием всех заинтересованных сторон

Как описано выше в разделе “Стратегия”, на данном этапе должны быть сформированы и обучены РОКС МСП в проектных районах. Будет осуществлен обзор существующих хорошо известных и активно применяющихся методологий местного экономического развития (ТОР, региональные системы инноваций (ЮНИДО), местное экономическое развитие и занятость, REFA, и др.). Выбор базовой методологии для конкретного района должен поддерживаться

двумя параллельно идущими процессами: **анализ портфолио инициатив, и проведение экспертной оценки потенциала района**. Будут определены организационные формы и возможные юридические структуры, которые будут выполнять функции «институциональных субъектов поддержки местного экономического развития» (субъект ПМЭР). Утверждены национальные и/или международные партнерские организации, являющиеся центрами компетенций для конкретной методологии и оказывающие поддержку процессу разработки РПР МСП. Субъекты ПМЭР могут принимать различные институциональные формы: местные бизнес-ассоциации, некоммерческие организации, общественные советы при местных исполнительных комитетах, местные, районные или областные учреждения профессионально-технического и высшего образования, консорциумы организаций (ассоциации, партнерства) и т.д. Основным результатом деятельности являются разработанные и утвержденные на основе принципа совместного участия РПР МСП, а сама практика применения такого принципа для обсуждения и совместного принятия решений существенно расширена и усилена во всех целевых районах проекта.

Мероприятие 1.1. Формирование, а также расширение существующих РОКС МСП в сфере территориального развития (фаза инициации)

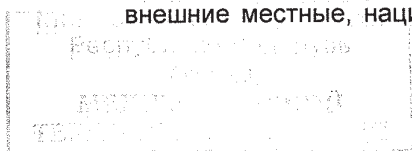
- Проведен анализ портфолио инициатив;
- Проведен экспертный анализ потенциала каждого из проектных районов;
- Сформированы РОКС МСП для разработки РПР МСП;
- В РОКС МСП вошли местные и национальные заинтересованные стороны, которые могут внести вклад в развитие конкретного района;
- Реализована экспертная фаза разработки комплекса мер по наращиванию потенциала, в том числе предоставление РОКС МСП базовых знаний и компетенций, относящихся к анализу доступных подходов и методологий для разработки РПР МСП;
- При поддержке экспертов и команды проекта сформированы профили районов и выбрана базовая методология для местного экономического развития в каждом из целевых районов;
- Экспертами проекта для каждого района определены референтные территории, успешно применившие подходы к местному экономическому развитию;
- Определен субъект, ответственный за реализацию РПР МСП в каждом из проектных районов (субъект ПМЭР).

Мероприятие 1.2. Разработка соответствующих аналитических документов для разработки РПР МСП путем сбора и обработки недостающей информации (фаза идентификации)

- С участием РОКС МСП для каждого района разработан подробный обзор формата РПР МСП, документ одобрен КСП;
- Проведен ряд аналитических исследований в соответствии с выбранной методологией местного экономического развития. В число таких исследований должны входить, не ограничиваясь только этим рядом, анализ заинтересованных сторон, анализ резервов и пробелов, анализ цепочек формирования стоимости, SWOT-анализ и определение основной стратегии развития района. Для подготовки и проведения аналитических исследований будут привлекаться международные эксперты.

Мероприятие 1.3. Разработка РПР МСП через развитие партнерства местных субъектов, коллегиальное планирование и достижение консенсуса (фаза формулирования)

- Основываясь на выбранной методологии, на основе принципа совместного участия осуществлена подготовка РПР МСП. В процесс разработки активно вовлечены внешние местные, национальные и международные эксперты, а также значимые



заинтересованные стороны, представляющие бизнес-сектор, государственные структуры и учреждения, а также организации и ассоциации гражданского общества. На основе принципа совместного участия будут вовлекаться подрядчики из числа национальных и местных образовательных учреждений, а также национальных исследовательских учреждений;

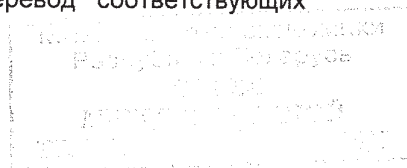
- Маппинг (картирование) совместных инициатив местных субъектов и изучение возможностей для повышения роли областных высших учебных заведений, научно-исследовательских организаций как отправных точек для создания региональной инновационной системы;
- Представление и повышение осведомленности о выбранной методологии местного развития для обеспечения всестороннего и устойчивого промышленного и экономического развития на местном уровне. Повышение осведомленности будет являться частью комплексов мер по AR / PR и наращиванию потенциала, входящих в РПР МСП для каждого района проекта. Одним из форм работы в рамках этой задачи может быть серия семинаров, в ходе которых местные заинтересованные лица будут:
 - o получать информацию о новых инновационных подходах, которые помогут выявить новые ниши, а также существующие препятствия для создания новых видов деятельности;
 - o вовлекаться в диалог между государственным и частным секторами, целью которого будет устранение ограничений для привлечения местных и внутренних (из национальных или региональных источников) инвестиций, развития инноваций, содействия диверсификации и развитию;
 - o получают возможность познакомиться с лучшими практиками (в том числе международными);
 - o определять ключевые области, нацеленные на модернизацию технологий / производства и диверсификацию в выбранном регионе (регионах), обеспечивая высокую конкурентоспособность и экспортный потенциал на национальном и международном рынках (переработка сельскохозяйственной продукции, химическая промышленность, лесное хозяйство, фармацевтика, туризм и т. д.), и сфокусированные на деятельности в форме МСП.

Мероприятие 1.4. Представление, коллегиальное обсуждение и утверждение РПР МСП с участием местных заинтересованных сторон и членов инициативных групп (фаза предварительной оценки)

- Проведены общественные консультации и обсуждения РПР МСП, рассмотрены внесенные предложения;
- В процессе финальной доработки РПР МСП внесены соответствующие рекомендации;
- В завершение процесса разработки всем заинтересованным сторонам, принимавшим существенное участие в разработке РПР МСП, будет предложено утвердить внесенные изменения, а также подтвердить свой вклад и область ответственности, заложенные в механизмы осуществления РПР МСП.

Результат 2. Развитие потенциала, мер поддержки и совершенствование нормативно-правовой базы в целях содействия эффективной реализации РПР МСП

Деятельность в рамках Результата 2 должна соответствовать потребностям и способствовать построению потенциала, необходимого для создания оптимальных «экосистем» для продвижения идей создания и устойчивого роста МСП и ПРСП, а также иных форм частных инициатив. На национальном уровне данный результат фокусируется на мерах по совершенствованию законодательной базы, знаний и «экосистем» для стимулирования частной инициативы и создания ПРСП. Одной из частей программы наращивания потенциала будет адаптация методологий экономического развития, выбранных в рамках реализации Результата 1, а также перевод соответствующих руководств и методических рекомендаций.



Также для долгосрочного позитивного развития сектора МСП имеет большое значение создание позитивного имиджа предпринимательства и ПРСР. Для этого в проекте предусмотрено проведение PR/AR кампаний. Будут проводиться сбор соответствующих мониторинговых данных, которые затем лягут в основу процесса концептуализации лучших практик, извлеченных уроков и внедрения методологии, разработки руководств и аналитических документов. Документы будут опубликованы, их презентация будет проведена во всех 6 регионах Беларуси.

Компоненты каждого из РПР МСП целевых районов, общие по целям, задачам и содержанию, относящиеся к наращиванию потенциала, будут объединены в комплексную программу, построенную на принципах управления, ориентированного на результат. Таким образом, деятельность в области наращивания потенциала состоит из двух частей: экспертной, предопределенной в части обеспечения компетентной разработки РПР МСП (см. Результат 1 выше), и целевой, разработанной на основе оценки потребностей с соответствующими конкретными индикаторами.

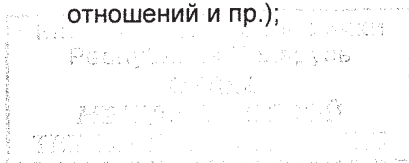
Мероприятие 2.1. Проведение углубленной комплексной предварительной оценки потребностей и имеющегося потенциала во всех районах проекта.

В ходе реализации данного мероприятия будет осуществлена оценка потенциала на местном уровне и экспертного потенциала, который может быть использован для разработки, предварительной оценки, реализации и финальной оценки РПР МСП в каждом проектном районе. Должны быть рассмотрены все субъекты, идентифицированные как значимые заинтересованные стороны для местного развития (включая, но не ограничиваясь субъект ПМЭР, местные власти и соответствующие государственные учреждения, местные поставщики образовательных услуг и учреждения, представители бизнес-сектора, организаций гражданского общества и т.п.). Оценка потенциала и потребностей должна производиться с помощью нескольких одновременно применяемых методов:

1. Анализ компетенций, знаний, умений, наличие которых позволило обеспечить «историю успеха» у референтной территории;
2. Анализ портфеля инициатив, определение возможных стратегий усиления результатов, эффектов и влияния этих инициатив;
3. Опрос членов РОКС МСП и местных заинтересованных сторон относительно их видения потребностей, а также иные методы оценки, позволяющие идентифицировать релевантные действия по наращиванию потенциала ключевых местных субъектов с учетом интересов как мужчин, так и женщин;
4. Маппинг (картирование) местных организаций, оказывающих услуги в области наращивания потенциала и других компетентных субъектов для последующего приглашения к совместному планированию действий и включения в местный / национальный реестр поставщиков услуг в области наращивания потенциала для местного экономического развития.

Ожидается, что комплекс мер по наращиванию потенциала будет содержать (но не ограничиваться этим) следующую информацию и мероприятия в областях:

- Описание выбранной методологии территориального экономического развития и практических инструментов ее внедрения;
- Описание и комплекс мероприятий по внедрению практических методологий / подходов в конкретных реальных секторах, применимых для целей экономического развития (подход к развитию сельских территорий, территориальных кластеров, индустриальных регионов и пр.);
- Комплекс мероприятий по наращиванию потенциала в области основных управленческих компетенций (планирование, мониторинг и оценка, работа с человеческими ресурсами, управление качеством, выстраивание партнерских отношений и пр.);



- Комплекс мероприятий по наращиванию потенциала в области компетенций на уровне операционных навыков и умений (коммуникационные навыки, разрешение конфликтов, ведение переговоров, искусство презентаций, публичных выступлений, деловая переписка, этические принципы в деловых отношениях, компьютерная грамотность для решения конкретных специфических задач и пр.);
- Комплекс мероприятий по налаживанию, развитию и поддержанию сетевого и партнерского взаимодействия (на местном, национальном и международном уровне); межсекторального / межведомственного партнерства и взаимодействия;
- Комплекс мероприятий по выстраиванию взаимодействия на международном уровне (в том числе получение международной технической помощи и участие в международных программах технической поддержки, партнерство с иностранными инвестиционными компаниями и отдельными инвесторами);
- Комплекс мероприятий, направленный на передачу знаний и компетенций, проведение тренингов, управление компетенциями (в том числе тренинги для тренеров).

В рамках подготовки комплекса мер по наращиванию потенциала должен быть проведен анализ потребностей и потенциала местных органов власти целевых районов с целью эффективного использования возможностей для установления международного сотрудничества и партнёрства, например присоединение к инициативе «Мэры за экономический рост» (M4EG). Местным органам власти, заинтересованным в проведении базового анализа, будет оказана поддержка в его разработке, в частности, исходного состояния местной экономики, что будет служить обоснованием для РПР МСП, а также для подготовки заявок на финансовую поддержку со стороны M4EG. Международные эксперты будут (при необходимости) участвовать в данной оценке, а также содействовать в налаживании международных связей.

Мероприятие 2.2. Разработка и реализация комплексов мер по наращиванию потенциала и PR/AR в рамках РПР МСП во всех районах проекта.

Мероприятие 2.2.1. Разработка комплекса мер по наращиванию потенциала для проектных районов.

Как указано выше, планирование мероприятий по наращиванию потенциала будет осуществляться на основе результатов оценки потребностей, в то время как РПР МСП будет включать в себя раздел с перечнем компетенций, необходимых для достижения поставленных в плане задач. Комплекс мер также должен включать в себя меры по обеспечению передачи компетенций ключевым местным субъектам для обеспечения устойчивости и непрерывности.

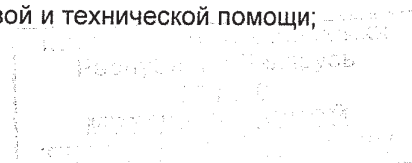
Комплекс мер по наращиванию потенциала, являющийся частью РПР МСП, может включать в себя, но не ограничиваться ими, следующие разделы:

Определение повестки дня для развития кластера с упором на:

- Выбранные отрасли;
- Вновь возникающие экспортно-ориентированные кластеры;
- Кластеры, обслуживающие внутренний рынок;
- Другие потенциальные кластеры, такие как высокотехнологичные и другие отрасли, основанные на знаниях.

Совершенствование существующих программ экономической политики посредством кластерного подхода:

- Привлечение прямых иностранных инвестиций;
- Брендинг кластеров как промышленных платформ, таких как экономические и промышленные города и территории (долины), а также промышленные и технологические зоны;
- Модернизация навыков;
- Поддержка МСП посредством предоставления финансовой и технической помощи;



- Создание бизнес-среды, благоприятствующей развитию кластеров;
- Возможности инфраструктуры и логистики;
- Конкурентное законодательство;
- Законодательство в области ведения бизнеса;
- Финансовый рынок;
- Торговая политика.

Создание бизнес-среды, поддерживающей предпринимательство, ориентированное на решение социально-значимых вопросов:

- Соответствующие правовые и институциональные рамки;
- Доступ к капиталу;
- Доступ к рынкам, поддержка бизнеса и услуги по развитию, обеспечение обучения, исследований;
- Повышение осведомленности общественности (в том числе о стратегических рамках поддержки ПРСП в Европе и за ее пределами) и признание необходимости предпринимательства, ориентированного на решение социально-значимых проблем.

Результаты маппинга (картирования) местных поставщиков услуг в области наращивания потенциала и других компетентных субъектов, проведенный в рамках Мероприятия 2.1, должны быть использованы в рамках данного мероприятия.

Мероприятие 2.2.2. Реализация комплекса мер по наращиванию потенциала в каждом из проектных районов.

Для реализации комплексов мер по наращиванию потенциала в проекте предусмотрены ресурсы на оплату работы экспертов и расходы на привлечение подрядчиков и партнёров. Для реализации комплексов мер привлекаются имеющиеся местные поставщики услуг на разных уровнях (местном, региональном и национальном), в случае необходимости, приглашаются зарубежные подрядчики и эксперты.

Для обеспечения вовлеченности, заинтересованного отношения, сопричастности в отношении полученных результатов для заинтересованных сторон на местном уровне комплекс мер должен содержать меры по укреплению партнерских отношений между субъектом ПМЭР и местными заинтересованными сторонами, а также местными, национальными и региональными поставщиками услуг по наращиванию потенциала (например, местными и региональными государственными и частными учреждениями образования, НГО, сообществами консультантов и тренеров), а также коммерческими образовательными и тренинговыми центрами. Должна быть выбрана приемлемая модель для реализации мероприятий по наращиванию потенциала. Одним из результатов деятельности в рамках комплекса мер должно стать формирование сильной и устойчивой системы поддержки в области наращивания потенциала для каждого субъекта ПМЭР.

В дополнение к общим мероприятиям, включенным в комплекс мер по наращиванию потенциала (и реализуемым скоординированно для нескольких или всех районов), в него должны входить мероприятия, специфические для каждого района и обеспечивающие наращивание потенциала для деятельности в рамках Результата 3. В частности, в рамках *Мероприятия 3.3.* деятельность по наращиванию потенциала должна фокусироваться на обеспечении представителей государственных и негосударственных структур навыками и знаниями по проектному подходу к управлению, навыками работы с вопросами позиционирования и конкурентных преимуществ ПРСП, поиску инвестиций, лучшим международным практикам в области инвестиций в предприятия, участвующие в решении местных социально-значимых вопросов, идентификации бизнес-идей, направленных на решение социально-значимых вопросов и другим тематикам, определенным в ходе реализации *Мероприятия 3.3.* Для получателей поддержки в рамках *Мероприятий 3.1.-3.2.* должны быть проведены обучающие мероприятия по методологиям проектного планирования / логико-структурному подходу / управлению, ориентированному на результат.

Комплексы мер должны содержать как традиционные инструменты (лекции, тренинговые сессии и международные визиты по обмену), так и современные интерактивные методы работы (семинары, хакатоны, визиты по обмену опытом внутри страны, организованные

национальными поставщиками услуг в области наращивания потенциала), а также меры по наращиванию потенциала поставщиков образовательных услуг для осуществления такой работы после окончания проекта. Устойчивость таких мероприятий и обеспечение непрерывности потенциала после окончания проекта может быть обеспечена за счет предоставления новых образовательных курсов для местных и региональных субъектов, оказывающих услуги профессионально-технического образования. Предусмотрены обучающие стипендии для местных экспертов с целью поддержки исследовательской работы и публикаций по темам, связанным с РПР МСП.

Мероприятие 2.2.3. Продвижение инновационной предпринимательской инициативы через разработку и проведение серии PR/AR кампаний.

Как уже упоминалось выше, для усиления связей с общественностью и повышения общественной осведомленности разрабатывается соответствующий комплекс мер по PR/AR, который реализуется преимущественно усилиями местных субъектов, при поддержке группы управления проектом или партнерской организации. Определяются и устанавливаются мониторинговые индикаторы и критерии оценки для комплексов мер по PR/AR. Комплексы мер различных проектных районов, совпадающие в отношении целей и задач, объединяются в программу PR/AR, реализуемую в рамках проекта в целом. Группа управления проектом и соответствующий сотрудник оказывают содействие в области координации и оптимизации деятельности для районов проекта. Основные элементы визуального наполнения продуктов, создаваемых в рамках Комплексов мер по PR/AR, разрабатываются централизованно в едином стиле и используются в качестве основы всеми проектными районами.

Отдельное внимание уделяется использованию потенциала местных СМИ и информационных ресурсов для современного и креативного подхода к информационным кампаниям. Для реализации программы мобилизуется имеющийся потенциал местных субъектов на разных уровнях (местном, региональном и национальном), в случае необходимости приглашаются зарубежные подрядчики и эксперты.

В рамках *Мероприятий 2.2.1. - 2.2.3.* будет организовано 4 международных и 7 внутристрановых визитов по изучению и обмену опытом. Как минимум один визит в страну ЕС или страну, входящую в Восточное Партнерство, будет посвящен наращиванию потенциала в области PR/AR. Содержание и тематическое наполнение этих визитов будет подготовлено на этапе разработки комплекса мер по наращиванию потенциала. Программа, место визита и его участники будут отбираться в строгом соответствии с потребностями, определенными РПР МСП. Участники визитов будут отбираться на конкурсной основе исходя из их мотивации и готовности внести вклад в подготовку и реализацию РПР МСП, а также исходя из их потенциала в подготовке и реализации инициатив в рамках инструментов поддержки (Результат 3). Программы визитов по обмену опытом (как национальных, так и международных) будут в обязательном порядке включать установочную сессию в начале (или до начала) визита, а также сессии промежуточной и итоговой рефлексии. Состав групп будет формироваться с учетом соблюдения баланса количества мужчин и женщин. Программы визитов будут разрабатываться таким образом, чтобы участникам была предоставлена возможность изучить опыт учета интересов как мужчин, так и женщин для использования при разработке и планировании будущих PR/AR кампаний.

Мероприятие 2.3. Стимулирование стратегического (на уровне регуляторов) диалога на национальном уровне по вопросам формирования и поддержки оптимальных «экосистем» и организационных моделей для развития МСП и поддержки ПРСП.

Мероприятие 2.3.1. Проведено исследование на национальном уровне в отношении факторов, влияющих на развитие МСП с особым вниманием к развитию ПРСП.

С целью получения базовой информации для последующей оптимизации законодательства и создания механизмов поддержки, разработанных для ПРСП (например, разработка методологии поддержки ПРСП для бизнес-инкубаторов), на начальном этапе реализации проекта будет проведено комплексное национальное исследование, объектом внимания которого будет МСП в целом и ПРСП в частности. При наличии такой возможности данное

исследование будет проводиться как часть исследования SBA по методологии ОЭСР, с участием Общественно-консультативного Совета по развитию предпринимательства при Министерстве экономики в качестве одного из национальных субъектов. Задачами исследования, помимо прочего, будут маппинг (картирование) МСП и ПРСП, систематизация и анализ существующей инфраструктуры для поддержки МСП, ПРСП и инициатив. Частью результатов исследования должны быть конструктивные и основанные на реальных данных предварительные рекомендации по внесению изменений в законодательство и развитию инфраструктуры поддержки МСП в целом и ПРСП в частности, а также рекомендации по переносу успешных практик из стран со сходной ситуацией и контекстом.

В случае независимого осуществления, предполагается, что исследование будет проведено профессиональным подрядчиком или группой экспертов, отобранных на конкурсной основе и обладающих необходимыми компетенциями и квалификациями. Международные эксперты могут привлекаться для формулирования технического задания, гипотез исследования, интерпретации полученных данных, а также разработки предложений и рекомендаций.

Мероприятие 2.3.2. Поддержка деятельности Общественно-консультативного Совета по развитию предпринимательства при Министерстве экономики (ОКС).

Для участия в работе ОКС в рамках проекта будут приглашены представители заинтересованных министерств и иных регуляторов национального уровня, местных органов власти, а также представители национальных общественных организаций, занимающихся вопросами регионального и местного развития, представители бизнеса и академического сообщества. Для поддержки работы ОКС на протяжении реализации проекта будут приглашаться на возмездной основе национальные и международные эксперты.

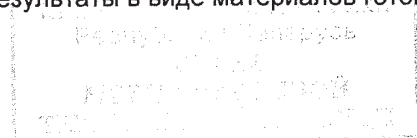
Предметом интереса ОКС будет выявление существующих и возникающих в ходе реализации проекта барьеров для деятельности МСП, определение способов их преодоления, в том числе через установление диалога на самом высоком уровне. Также задачей ОКС будет выявление и разработка рекомендаций с целью распространения наиболее эффективных стимулирующих воздействий для развития МСП. Информация, которая будет поступать в ходе реализации проекта совместно с существующими данными и наработками должна послужить источником для разработки рекомендаций по совершенствованию национального законодательства в части, касающейся регулирования деятельности МСП.

Мероприятие 2.3.3. Проведение конференций, семинаров, круглых столов и организация иных форм работы на основе принципа совместного участия всех заинтересованных сторон и инклюзивного диалога по вопросам местного экономического развития.

Для определения основных препятствий и возможностей для развития частной инициативы на местном уровне будут проведены конференции, семинары и практико-ориентированные мастер-классы. В них будут принимать участие представители государственных структур, общественных организаций и МСП, вовлеченные в предпринимательство, ориентированное на решение социально-значимых вопросов. Команда проекта собирает и обобщает рекомендации для дальнейшего предоставления этой информации в ходе разработки «дорожной карты» для развития МСП и предпринимательства, ориентированное на решение социально-значимых вопросов в регионах Беларуси.

Мероприятие 2.4 Внедрение системы методологической поддержки местного экономического развития с использованием европейского и международного опыта.

В рамках проекта разрабатывается ряд методологических документов, являющихся следствием обобщения и концептуализации полученного опыта и предназначенных для распространения и мультипликации практик на территории всех районов страны. Для этого предусмотрен ряд мероприятий, каждое из которых включает в себя деятельность по сбору информации, анализу и обобщению опыта в одной из областей деятельности, охватываемой и поддерживаемой проектом. Мероприятия проводятся на протяжении всей работы проекта, результаты в виде материалов готовятся на финальной стадии проекта.



На протяжении фазы планирования эксперты осуществят краткий обзор подобных методологий и инструментов и проверят доступность национальной и международной экспертизы, практик и опыта применения.

В ходе реализации каждого из мероприятий проекта команда проекта должна обеспечить планирование и реализацию ряда взаимосвязанных действий, направленных на перенос / адаптацию на местный или национальный уровень существующего опыта применения каждой из возможных / применяемых в проектных районах методологий, а также опыта, наработанного международными и национальными субъектами.

В рамках мероприятий по адаптации методологий, подходов и инструментов местного экономического развития необходимые методические материалы будут адаптивно переведены на русский или белорусский языки. Для осуществления этой работы должны привлекаться специалисты, владеющие методологиями и контекстом, имеющие опыт работы с тематикой регионального и местного экономического развития, переводчики и редакторы должны иметь опыт перевода сложных комплексных документов, практику согласования глоссария и терминологии с будущими пользователями переводных документов.

В процессе выбора и внедрения методологии необходимо уделять пристальное внимание ее присвоенности на местном уровне, что обеспечит не только теоретическое принятие экспертного опыта, но и приведет к его успешному практическому воплощению в форме реализации местных планов развития, отдельных мер или их комплексов.

Публикации, посвященные методологиям, должны быть разработаны и проанализированы национальным экспертным сообществом и рекомендованы соответствующим государственным структурам для представления на районном уровне. В конце проекта в каждом из районов будет проведена конференция для презентации результатов внедрения методологии. Печатные версии изданий будут распространяться на этих конференциях, а также на финальной конференции, посвященной результатам реализации проекта, которая будет проведена в Минске.

Мероприятие 2.4.1. Разработана и апробирована эффективная модель создания и работы бизнес-инкубаторов.

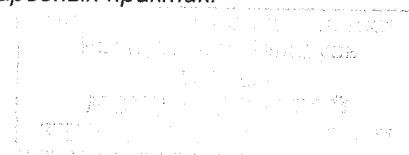
Для каждого проектного района будет предоставлена поддержка, направленная на разработку и апробацию модели бизнес-инкубаторов, в том числе методологии поддержки ПРСП и стартапов, нацеленных на решение социально-значимых вопросов. Модель инкубаторов должна включать в себя предлагаемую организационную структуру, технические задания для ключевых специалистов, бизнес-модель, рекомендованные партнерства, бизнес-план / стратегию обеспечения устойчивости и бюджеты, индикаторы мониторинга реализации и цели. Разработка подобной бизнес-модели может быть частью комплекса мер по наращиванию потенциала для каждого проектного района.

Для таких инкубаторов либо другой инфраструктуры по поддержке МСП должна быть организована экспертная поддержка, в том числе в формате менторского сопровождения. Партнерство с организациями, которые будут осуществлять экспертную поддержку в будущем, должно обеспечить устойчивость инфраструктуры поддержки МСП на местном уровне.

Проект будет поддерживать фактическое создание и функционирование инкубаторов с помощью механизмов финансирования, предусмотренных в рамках Результата 3.

Данное мероприятие также включает в себя разработку услуг по поддержке МСП и ПРСП до и после стартап этапа. На основе комплекса мер развития потенциала и тренинговых программ для местных субъектов (*Мероприятия 2.1.-2.2.*), в сотрудничестве с соответствующими национальными и региональными заинтересованными сторонами должны быть разработаны меры и мероприятия, направленные на поддержку ПРСП.

Мероприятие 2.4.2. Представлена методология инструмента микрофинансирования с использованием лучших национальных, европейских и международных практик.



Данное мероприятие будет реализовано в поддержку *Мероприятия 3.2. Задача Мероприятия 3.2.* – разработать механизм решения существующих проблем через создание надежного инструмента предоставления микрофинансовой поддержки как необходимого условия для развития сектора МСП и ПРСП, а также повысить потенциал потребителей такой поддержки. На сегодняшний день в Беларуси существует ряд успешных проектов такого рода, реализованных на региональном (областном) уровне.

В рамках настоящего проекта организации (включая перечисленные выше), действующие в Беларуси на национальном уровне, получают поддержку в виде международной экспертной помощи и смогут концептуализировать свой опыт в виде методологии, которая может быть реализована как элемент местного экономического развития на территории страны. Эта методология будет апробирована во всех проектных районах и пройдет процедуру оценки в рамках проекта.

Мероприятие 2.4.3. Представлена методология Фонда ППСИ с использованием лучших национальных, европейских и международных практик.

В рамках проекта должна быть разработана и апробирована национальная методология измерения эффективности общественно-полезной деятельности бизнеса. Она будет положена в основу механизма работы Фонда ППСИ, и должна содержать четкие и ясные критерии и индикаторы, а также описания подходов для количественной и качественной оценки средне- и долгосрочных результатов деятельности, направленной на решение социально-значимых вопросов. Чтобы подтвердить правильность рекомендаций, разработанных в ходе реализации Мероприятия 3.3.1., будет проведен дополнительный анализ и консультации с основными заинтересованными сторонами, в ходе которых будет определена специфика институциональных механизмов и процедур, применяемых для достижения цели Фонда.

Наиболее популярные методы и имеющийся опыт будут рассмотрены совместно с международными и местными экспертами, представителями ПРСП и общественными организациями, а также с соответствующими государственными учреждениями. На основе критериев достоверности, надежности и практичности будет разработана и апробирована соответствующая методология, учитывающая контекст района.

После проведения соответствующего анализа результаты будут обобщены и проведено их обсуждение на местном уровне в виде организации «круглых столов» с участием международных и местных экспертов, организаций гражданского общества и/или субъектов частного бизнеса, уже задействованных или заинтересованных в вовлечении в деятельность зарождающегося сектора ПРСП Беларуси.

Разработанная методология должна быть одобрена КСП.

Мероприятие 2.4.4. Осуществлена оценка и концептуализация практик применения методологий местного экономического развития во всех проектных районах.

В ходе реализации Результата 1 для каждого из проектных районов будет выбрана одна базовая методология местного экономического развития, наиболее подходящая с точки зрения контекста, имеющихся условий и характеристик. Реализация РПР МСП, разработанная на основе этих методологий, будет задокументирована и подвержена мониторингу. Возможные трудности, осложнения и препятствия для их преодоления, а также извлеченные уроки также будут задокументированы. В третий год реализации проекта будет приглашена команда экспертов для критической оценки результатов применения методологий. Они должны концептуализировать опыт реализации и подготовить руководства для последующего применения этих подходов в других районах, не охваченных проектом. Документы руководств должны быть рассмотрены и утверждены КСП.

На завершающей стадии проекта в каждой из областей будет проведена конференция для презентации результатов внедрения методологии. Печатные версии изданий будут



распространяться на этих конференциях, а также на финальной конференции, посвященной результатам реализации проекта, которая будет проведена в Минске.

Результат 3. Расширение доступа к финансированию для инициатив поддержки МСП в рамках реализации РПР МСП

В рамках финансовой поддержки процесса реализации РПР МСП проектом предусмотрен ряд механизмов оказания поддержки местным инициативам. Эти механизмы частично схожи. Методологические принципы и модальности для каждого из этих механизмов (в частности, принцип конкурентного отбора) подробно описан в разделе «Стратегия» настоящего документа.

В рамках мероприятий, направленных на достижение Результата 3, будут привлекаться международные и местные / национальные эксперты. Роль международных экспертов будет состоять, прежде всего, в предложении подходящих подходов и практик, методологического обеспечения соответствующих инструментов, а также в концептуализации практик и их обобщения с целью внедрения на национальном уровне после окончания проекта.

Мероприятие 3.1. Формирование и апробация инициатив поддержки местного экономического развития.

Мероприятие 3.1.1. Практическая реализация инициатив поддержки бизнес-инкубаторов.

Мероприятие 3.1.1.1. Разработка набора организационных форм для механизма поддержки инициатив создания и развития бизнес-инкубаторов.

Мероприятие 3.1.1.2. Проведение конкурса инициатив, направленных на создание и развитие бизнес-инкубаторов.

Мероприятие 3.1.2. Практическая реализация инструмента поддержки стартапов и кластерных инициатив.

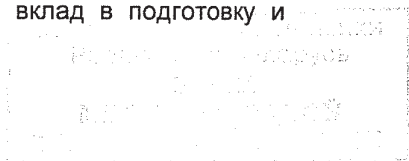
Мероприятие 3.1.2.1. Разработка набора организационных форм для конкурса поддержки стартапов и кластерных инициатив

Мероприятие 3.1.2.2. Проведение конкурса на оказание поддержки для стартапов и кластерных инициатив.

Мероприятие 3.1.3 Мониторинг реализации, корректировка методологии инструмента поддержки бизнес-инкубаторов.

Команда проекта и эксперты, осуществляющие координацию *Мероприятий 3.1.1. и 3.1.2.*, должны организовать и обеспечить сбор и предварительную обработку мониторинговых данных в части реализации поддержанных инициатив и обеспечить предварительный анализ этих данных, включая рекомендации для корректировки методологии для включения и пересмотра ролей национальных партнеров. Данные мониторинга анализируются и концептуализируются в рамках *Мероприятия 2.4.1.*

В рамках *Мероприятий 3.1.1. - 3.1.3.* будет организовано 2 международных и 2 внутристрановых визита по изучению/обмену опытом для изучения лучших практик создания структур поддержки предпринимательства (инкубаторов), а также практик поддержки инновационных стартапов. Содержание и тематические наполнение данных визитов будет подготовлено на этапе разработки комплексов мер наращивания потенциала и при выборе соответствующих референтных территорий, опыт которых будет применим и перспективен для проектных районов. Предполагается, что визиты будут охватывать как практические вопросы функционирования системы поддержки, так и стратегические и институциональные вопросы. Программа, место визита и его участники будут отбираться в строгом соответствии с потребностями, определенными РПР МСП. Участники визита будут отбираться на конкурсной основе, исходя из их мотивации и готовности внести вклад в подготовку и



реализацию РПР МСП, а также исходя из их потенциала в подготовке и реализации инициатив в рамках инструментов поддержки (Результат 3). Программа визитов по обмену опытом (как национальных, так и международных) будет в обязательном порядке включать установочную сессию, которая будет проводиться в начале визита (или до его начала), а также сессии промежуточной и итоговой рефлексии. Группы будут формироваться с учетом соблюдения баланса количества мужчин и женщин, а программа визитов будет включать изучение опыта построения систем поддержки женских предприятий и инициатив.

Мероприятие 3.2. Формирование и апробация механизма поддержки микрофинансирования.

Мероприятие 3.2.1. Исследование текущего состояния микрофинансовых организаций и услуг, доступных в Республике Беларусь.

Мероприятие 3.2.2. Программа наращивания потенциала для потенциальных получателей микрофинансовой поддержки.

Данный аспект вынесен из общей рамки портфеля активностей в области наращивания потенциала (в рамках Результат 2) по причине его узкой тематической специфики и необходимости тесной практической интеграции с механизмом поддержки инициатив повышения доступности микрофинансовой поддержки.

Мероприятие 3.2.3. Установление и укрепление партнерских/сетевых отношений между организациями, предоставляющими микрофинансовую поддержку, и ее получателями.

Мероприятие 3.2.4. Разработка и реализация информационной кампании для продвижения доступных инструментов микрофинансовой поддержки.

Мероприятие 3.2.5. Мониторинг и оценка результатов, корректировка методологии микрофинансового механизма.

Команда проекта и эксперты, осуществляющие координацию Мероприятий 3.2.1. - 3.2.4., должны организовать и обеспечить сбор и предварительную обработку мониторинговых данных в части реализации поддержанных инициатив и обеспечить предварительный анализ этих данных, включая рекомендации для корректировки методологии для включения и пересмотра ролей национальных партнеров. Данные мониторинга анализируются и концептуализируются в рамках Мероприятия 2.4.2.

Мероприятие 3.3. Формирование и апробация механизма работы Фонда ППСИ.

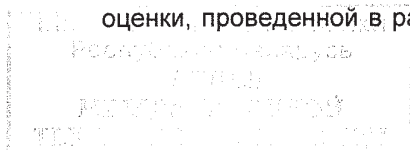
Методология работы механизма будет разработана в рамках Мероприятия 2.4.3.

Мероприятие 3.3.1. Формирование экспертной рабочей группы для разработки и практической реализации механизма Фонда ППСИ

Организована рабочая группа, задачей которой является разработка механизма Фонда ППСИ.

Мероприятие 3.3.2. Определение стратегических социально-значимых приоритетов в районах проекта.

Рабочая группа разработает рамочные условия «экосистем» для инвестиций в социально-значимые изменения, включающие в себя потребителей социально-значимых услуг, различные организации, различные источники финансовых ресурсов, информацию о движении капитала. Рабочая группа также определит один или два социально-значимых приоритета, основываясь на результатах предварительной оценки, проведенной в рамках Результата 1 (включая снижение безработицы среди



молодежи и сотрудников, уволенных с предприятий, находящихся в государственной собственности).

Мероприятие 3.3.3. Проведение конкурса поддержки для ПРСП и инициатив, ориентированных на внедрение инновационных решений социально-значимых вопросов.

Конкурс заявок инициатив будет объявлен в соответствии с одобренной методологией и рамочными условиями.

Мероприятие 3.3.4. Мониторинг и оценка результатов, корректировка методологии механизма Фонда ППСИ.

Команда проекта и эксперты, осуществляющие координацию *Мероприятий 3.3.1. - 3.3.4.* должны организовать и обеспечить сбор и предварительную обработку мониторинговых данных в части реализации поддержанных инициатив и обеспечить предварительный анализ этих данных, включая рекомендации для корректировки методологии для включения и пересмотра ролей национальных партнеров. Данные мониторинга анализируются и концептуализируются в рамках *Мероприятия 2.4.3.*

Риски и допущения⁷

Стратегия и план действий настоящего проекта основан на следующих **допущениях**:

На уровне стратегических целей развития:

1. Курс Правительства Республики Беларусь по реализации Целей устойчивого развития будет приоритетным на протяжении срока реализации проекта и в течение 5 лет после его окончания;
2. На протяжении срока реализации проекта и в течение 5 лет после его окончания сохраняется общая политическая установка и нацеленность органов государственного управления на всех уровнях вертикали исполнительной власти на поддержку малого и среднего бизнеса, стимулирование самозанятости и предпринимательской инициативы.

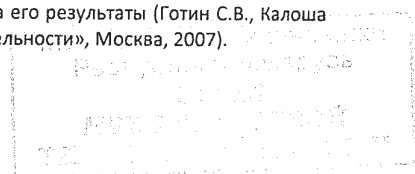
На уровне внешней среды реализации проекта и государственного управления:

1. Экономика Республики Беларусь демонстрирует стабильный экономический рост. Курс национальной валюты относительно стабилен, уровень жизни населения как минимум не снижается;
2. Сохранится общая установка государственных контролирующих органов на борьбу с коррупцией, разработку и осуществление антимонопольных мер, а также предотвращения нерыночной конкуренции;
3. На уровне международных программ развития, в том числе программ Европейского Союза, донорских организаций и других субъектов, поддерживающих НКО и ОГО в общественно-значимой деятельности сохраняется фокус на приоритетность реализации в Республике Беларусь региональных проектов развития.

На региональном и местном уровне:

1. В малых городах и районных центрах, как на уровне органов местной власти, так и на уровне местных субъектов и населения имеется достаточное количество

⁷ Под **Допущениями** понимаются факторы, существенные для достижения цели проекта, на которые в ходе реализации можно оказать ограниченное влияние; под **Рисками** понимаются вероятностные характеристики тех или иных изменений, которые могут повлечь за собой изменения в ходе проекта и существенно повлиять на его результаты (Готин С.В., Калоша В.П., «Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности», Москва, 2007).



- заинтересованных лиц и организаций, мотивированных и имеющих возможность принимать участие в деятельности, нацеленной на местное экономическое развитие;
2. Заинтересованные стороны (стейкхолдеры), в соответствии с разработанной стратегией принимающие участие в разработке РПР МСП в проектных районах, мотивированы и способны договариваться о совместных действиях и партнерстве;
 3. Местные специалисты, сотрудники местных и региональных организаций и учреждений сохраняют свою высокую мотивацию повышать компетентность и квалификацию, как следствие, мотивированно участвовать в мероприятиях проекта, и впоследствии применять полученные знания на практике;
 4. Растет осведомленность и интерес населения относительно возможностей развития малого и среднего бизнеса.

На уровне субъектов, вовлеченных в реализацию проекта (потенциальные партнеры, сотрудничество и экспертная поддержка):

1. Национальные некоммерческие организации и организации, оказывающие услуги в области наращивания потенциала, сохраняют свой стратегический интерес и мотивацию развивать свою деятельность на местном и региональном уровне в Республике Беларусь;
2. На рынке труда Республики Беларусь доступны компетентные эксперты и специалисты для найма в команду проекта. Управленческие компетенции и используемые методологические подходы соответствуют принципам, заложенным в основе проекта. В частности, в течение всего периода реализации проекта на рынке доступны местные эксперты, способные профессионально фасилитировать и модерировать мероприятия проекта, работать с возникающими коммуникативными трудностями, применять гибкие подходы к разрешению проблем в процессе планирования и создания РПР МСП.

При этом риски, которые могут существенно повлиять на результаты проекта, могут проявиться в следующих ситуациях (подробнее см. Приложение 3 Анализ рисков):

1. Изменения в экономической политике правительства, связанные с поддержкой малого и среднего бизнеса (оценка⁹ вероятности возникновения P=2, возможного воздействия I=3);
2. Резкий экономический спад со снижением доходов и уровня жизни населения (P=2, I=2);
3. Ограниченная осведомленность бенефициаров относительно возможностей развития малого и среднего бизнеса (P=2, I=1);
4. Ограничения или сопротивление, препятствующие достижению совместных договоренностей всех стейкхолдеров, включая представителей местных властей, на этапе разработки МСП (P=2, I=3).

Работа с допущениями и рисками будет выстроена на основе следующих соображений:

- Тщательное планирование процессов мониторинга и оценки: план мониторинга разрабатывается во время фазы инициации и должен максимально и комплексно учитывать возможность отслеживания индикаторов, сопоставленных перечисленным допущениям и рискам;
- Эффективное управление проектом: система управления проектом выстроена таким образом, чтобы, с одной стороны, минимизировать количество сотрудников и максимально упростить процесс анализа информации, разработки предложений и обеспечить гибкость принятия решений либо вынесение проблемных вопросов на заседание КСП, а с другой стороны – должностные инструкции, процессы и области

⁹ По шкале от 1 (низкое значение) до 5 (высокое значение)



ответственности прописаны максимально подробно, фактически ответственность за отслеживание допущений и рисков в первом приближении распределена на этапе разработки проекта;

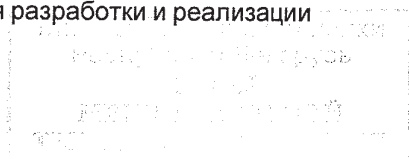
- Индикаторы большинства допущений и рисков относятся к сфере компетенции национальной исполняющей стороны, обладающей достаточным потенциалом для отслеживания соответствующих показателей; таким образом, ожидается высокая эффективность процессов как оперативного, так и стратегического мониторинга, и оценки в части получения необходимой информации и ее предварительной аналитической обработки;
- Комплексность показателей, гибкость подходов к решению возникающих проблемных вопросов будет обеспечена за счет эффективной и результативной работы с вовлеченными экспертами и партнерами из различных секторов (синергия опыта и компетенций), а также актуального во времени и содержательного в рамках мониторингового процесса сбора обратной связи от бенефициаров и целевых групп проекта как на местном (районном), так и национальном (деятельность рабочей группы) уровне;
- Деятельность в рамках ОКС позволит ускорить решение вопросов, затрагивающих сферы ответственности смежных ведомств, а также связанных с необходимостью совершенствования законодательства в области поддержки и стимулирования предпринимательства.

Вовлечение заинтересованных сторон и партнерство

Проект вовлекает в процессы местного экономического развития заинтересованные стороны на нескольких уровнях:

- Местный уровень, в том числе местные власти, местные МСП, образовательные учреждения и поставщики образовательных услуг, организации, осуществляющие поддержку МСП / бизнес-инкубаторы, бизнес-ассоциации, а также организации гражданского общества и местные СМИ;
- Региональный (областной) уровень, в том числе региональные власти, образовательные и исследовательские учреждения, бизнес-ассоциации, организации, осуществляющие поддержку МСП / бизнес-инкубаторы, бизнес-ассоциации, а также организации гражданского общества и региональные СМИ;
- Национальный уровень, в том числе субъектов стратегического уровня, в сферу интересов и полномочий которых входят вопросы местного развития (экономического, социального, устойчивого), образовательные и исследовательские учреждения, национальные бизнес-ассоциации, организации, осуществляющие поддержку МСП / бизнес-инкубаторы, бизнес-ассоциации, а также организации гражданского общества и национальные СМИ;
- Международный уровень, в том числе координация с международными проектами и международными организациями, проекты, поддержанные в рамках программы ЕС «Негосударственные организации и местные органы власти: партнерство для развития», ПРООН, ЮНИСЕФ, ЮНФПА и других агентств ООН, представленных в стране, МФК, Всемирного банка и других международных организаций. На этом же уровне находится координация действий с ЕБРР в рамках первого компонента программы SPRING. Также будет установлено сотрудничество с другими международными организациями и агентствами ООН, не представленными на территории Республики Беларусь на институциональном уровне, например, такими, как ЮНИДО.

Вовлечение местных и национальных заинтересованных сторон является важной частью обеспечения институциональной памяти в части внедрения новых подходов к местному экономическому развитию. Команда проекта, как описано выше, будет максимально вовлекать местные организации в работу по планированию и реализации РПР МСП, обеспечивая тем самым вовлечение и присвоение результатов на местном уровне. Особое внимание будет уделено тому, чтобы компетенции и потенциал для разработки и реализации



РПР МСП был сформирован не только у членов РОКС МСП, но и у местных, региональных и национальных поставщиков услуг по наращиванию потенциала.

В ходе реализации проекта планируется активное использование национального и местного потенциала через вовлечение национальных и местных бизнес-объединений и некоммерческих субъектов, обладающих успешным опытом реализации проектов в области местного или регионального экономического развития, обладающих компетенциями на местном уровне и установленными партнерскими связями с заинтересованными сторонами в проектных районах, в том числе представителями местных властей, местными МСП, микрофинансовыми структурами и бизнес-ассоциациями. В частности, они будут принимать участие в подготовке инициатив развития сельского туризма, различных формы ведения фермерских хозяйств, в том числе ЛПХ и органических фермерских хозяйств, направленных на решение социально-значимых вопросов, молодежных и экологически дружественных предприятий, а также других неиндустриальных форм экономического роста.

Базовыми механизмами вовлечения заинтересованных сторон и стимулирования партнерства является:

- процесс разработки, реализации и оценки РПР МСП (в рамках Результата 1);
- механизмы финансовой поддержки инициатив (инструменты Результата 3), через включение в критерии финансовой поддержки требования совместной деятельности на местном уровне;
- работа ОКС при Министерстве экономики на национальном уровне с целью развития и поддержки МСП на местном уровне (в рамках Результата 2);
- механизмы широкого информирования о деятельности проекта в рамках пиар кампаний и формированию общественной осведомленности.

Оценка потенциала партнеров

Местные и национальные организации, являющиеся носителями экспертизы в тематических и методологических областях проекта могут привлекаться в качестве партнеров проекта «Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь». Они будут проходить оценку Harmonized Approach to Cash Transfers (НАСТ), проводимую в соответствии с процедурами ПРООН, в случае возникновения такой необходимости.

Сотрудничество в формате Юг-Юг и трехстороннее сотрудничество

Предусматривается сотрудничество в формате Юг-ЮГ и Трехстороннее сотрудничество посредством обмена знаниями с соответствующими программами/национальными партнерами в Грузии и других странах Восточного партнерства при наличии такой целесообразности, а также со странами Западно-балканского региона. Проект установит связи с инициативой ЕС «Мэры за экономический рост», как упоминалось выше.

Управление знаниями

Методологическое обеспечение процесса местного экономического развития

Методологическое обеспечение проекта будет организовано в рамках *Мероприятия 2.4. Внедрение системы методологической поддержки территориального экономического развития с использованием европейского и международного опыта.*

В проекте будет задействован ряд **методологий, подходов и инструментов местного экономического развития**. *Мероприятие 2.4.* аккумулирует в себе всю деятельность, которая будет сквозной для всего проекта, и отвечает за необходимую оценку востребованных и примененных методологий, подходов и инструментов. Там, где это применимо, будет осуществлена адаптация, методологический мониторинг и оценка существующего опыта. В результате к концу реализации проекта будет обобщен и

концептуализирован наработанный опыт, а также выработаны соответствующие рекомендации к распространению и мультиплицированию лучшего опыта на территории всей страны.

В начале проекта, на протяжении фазы планирования эксперты осуществят краткий обзор подобных методологий и инструментов и проверят доступность (в контексте данного проекта) национальной и международной экспертизы, практик и опыта применения. Для того, чтобы обеспечить осознанный выбор методологии каждым из региональных или местных субъектов, команда проекта должна обеспечить ряд взаимосвязанных действий, направленных на эффективный перенос / адаптацию существующего опыта применения каждой из возможных методологий, наработанного международными и национальными субъектами в рамках ее применения. Необходимо уделить пристальное внимание фактору присвоенности методологии на местном уровне, который должен обеспечить не только принятие экспертного опыта на теоретическом уровне, но и воплотиться в практической реализации выбранных мер.

Посвященные методологиям публикации, созданные на финальном этапе реализации проекта, должны быть разработаны и проанализированы национальным экспертным сообществом и рекомендованы соответствующим государственным структурам для представления на районном уровне.

Концептуализация методологий и практик проекта

Проект предполагает тестирование ряда методологий и практик, которые в будущем будут оценены и могут быть внедрены в практику государственного управления в части местного экономического развития. В проекте предусмотрен отдельный механизм в рамках *Мероприятия 2.4. Внедрение системы методологической поддержки территориального экономического развития с использованием европейского и международного опыта*. В рамках данного мероприятия соответствующими экспертами и тематическим координатором будет организована работа по адаптации методологий и практик, их мониторинг и оценка, с последующей концептуализацией и описанием в виде пособий и руководств, пригодных для широкого распространения.

Существенной частью Мероприятия 2.4. является сбор данных для дальнейшего анализа и вынесения экспертного суждения о приемлемости и успешности внедрения тех или иных практик и методологий, а также разработка конкретных рекомендаций для их дальнейшего использования. Для выполнения этой задачи система мониторинга проекта будет дополнена рядом индикаторов и инструментов сбора данных, которые позволят провести необходимую аналитическую работу. С этой целью соответствующий тематический координатор при экспертной поддержке должен разработать соответствующие механизмы сбора и обработки данных, и предоставить их руководителю проекта и/или КСП для включения в общую систему мониторинга и оценки, а также в общий план мероприятий проекта.

По результатам реализации мероприятий проекта будут разработаны три аналитических документа в поддержку разработки РПР МСП с целью мультипликации и распространения результатов на всю территорию Республики Беларусь, а также обмена опытом с другими странами региона.

Устойчивость и расширение масштаба деятельности

Устойчивость результатов проекта будет обеспечена в первую очередь за счет следующих факторов:

- Интеграцией деятельности проекта в существующую систему планирования деятельности в области экономического развития (прежде всего, через утверждение РПР МСП «Комплекса мер по развитию малого и среднего бизнеса» на местном уровне);



- Прямой поддержкой инициатив, являющихся частью проанализированных в рамках Результата 1 цепочек создания добавленной стоимости и, таким образом, прямыми финансовыми инвестициями в устойчивость и конкурентоспособность РПР МСП;
- Максимальным вовлечением местных заинтересованных сторон в реализацию мероприятий проекта, использованием ряда инструментов с целью обеспечения вовлеченности на местном уровне и формирования институциональной памяти, как описано выше в разделе «Стратегия проекта»;
- Формирование компетенций и возможностей для наращивания потенциала с целью разработки и реализации РПР МСП у местных, региональных и национальных поставщиков услуг по наращиванию потенциала;
- Комплексной работой, направленной на адаптацию методологий, анализ и концептуализацию опыта и практик проекта, публикацию практических пособий и проведение региональных презентаций по результатам реализации. На уровне ОКС и в рамках кампаний PR/AR будут предусмотрены специальные мероприятия, стимулирующие интерес к опыту и методологиям проекта;
- Активное вовлечение в деятельность проекта национальных общественных организаций – участников независимых программ привлечения ресурсов на деятельность в сфере местного экономического развития с целью достижения синергетического эффекта;
- Обязательностью софинансирования инициатив и использования внутренних источников для продолжения деятельности по развитию МСП.

IV. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

В данном разделе разъясняются общие подходы к эффективности, результативности и охвату территорий, а также управлению проектом. Подробно система стратегического и оперативного управления и система принятия решений описаны в разделе VIII. **Организационная структура и принципы управления проектом**

Эффективность и результативность

Обеспечение эффективности, результативности и долгосрочности эффекта реализуемой деятельности в области регионального и местного развития – один из базовых критериев качества, заложенных в основу данного проекта. Для обеспечения данных критериев при разработке проекта был использован ряд подходов, в частности:

- Логика как проекта в целом, так и его отдельных компонентов построена на принципах управления, ориентированного на результат (RBM). Механизмы управления реализацией, в частности, система ресурсообеспечения и система мониторинга и оценки согласованы с ожидаемыми результатами на всех уровнях проекта и составляют единую целостную структуру;
- Один из ключевых результатов реализации проекта – разрабатываемые на местном уровне РПР МСП – также определен в соответствии с принципами управления, ориентированного на результат, должен быть разработан с применением методологии логико-структурного подхода и обеспечен соответствующими инструментами мониторинга и оценки. Качество разработанного плана действий РПР МСП дополнительно контролируется на этапе утверждения внешним субъектом (КСР и группой управления проектом, при необходимости привлекаются внешние эксперты);
- В проекте сделан особый акцент на вовлеченность на местном уровне и преемственность на институциональном уровне результатов проекта. Определены механизмы включения субъектов, способных обеспечить использование наработок проекта по его окончанию. Описаны механизмы передачи компетенций на местный и национальный уровень. Значимые заинтересованные стороны включены в процесс планирования инициатив на местах с самого начала реализации проекта. Механизмы принятия решений максимально инклюзивны и обеспечивают участие представителей всех отраслей и секторов. Таким образом, эффективность, долгосрочность и устойчивость результатов будет обеспечена за счет

заинтересованности местных субъектов в реализации разработанных планов и стратегий;

- В проектной деятельности используются методологии и практики, ранее апробированные в схожих территориальных и институциональных условиях. При разработке проекта ставилась задача достичь баланса между инновационностью (допустимостью использования экспериментальных практик) и консервативностью (приоритетом использования апробированных и устоявшихся практик), а также были определены механизмы поддержания этого баланса на протяжении всего периода реализации проекта. В проекте присутствует тщательно разработанная система мониторинга и оценки, в том числе посредством сбора обратной связи от бенефициаров и целевых групп. За счет реализации этого подхода планируется осуществить дополнительную адаптацию методологий к местному контексту, что облегчит расширение и мультиплицирование результатов проекта на методологическом уровне;
- Продукты проекта (комплексы мер, планы, программы, аналитические документы) не только являются интегрированной частью разработанной системы деятельности, но и будут востребованы в дальнейшем для расширения деятельности и совершенствования национального законодательства в области развития и поддержки МСП (подробнее см. раздел «Стратегия»). Деятельность проекта синхронизирована с национальными стратегиями развития, осуществляемыми в период реализации проекта, и их результатами. Учитывая то, что эти практики будут разрабатываться на принципах партисипативности и вовлеченности, основываться на проверенных методологиях, адаптироваться через практическое применение и тщательный сбор обратной связи, в будущем они, станут объектом внимания и смогут обеспечиваться ресурсами в рамках национальных программ и стратегий, как государственных, так и разрабатываемых внешними донорами.

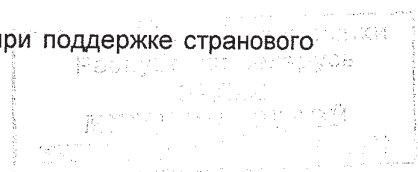
Особо следует отметить, что проект будет тесно сотрудничать с ЕБРР в части мероприятий, предусмотренных в рамках программы ЕС, частью которой является и текущий проект, направленный на развитие малых и средних предприятий в регионах. В рамках Компонента 1 проекта программы SPRING ЕБРР будет уделять основное внимание уже созданным предприятиям, а не новым стартапам или ПРСП. Тем не менее, в рамках реализации образовательных мероприятий будет возникать синергетический эффект, поскольку некоторые учебные/консультационные услуги, предусмотренные в рамках компонента 2 (то есть реализуемого в рамках настоящего Документа проекта), будут иметь отношение как к уже существующим, так и новым предприятиям. ЕБРР будет предложено присоединиться к некоторым мероприятиям в рамках достижения Результата 1 и Результата 2, в частности, к осуществлению оценки рынка труда и определению потенциала для деловой активности в конкретных районах. Такая совместная работа также будет способствовать выявлению ЕБРР более устойчивых предприятий, которые могут быть поддержаны в рамках осуществления Компонента 1.

Управление проектом и поддержка странового офиса ПРООН

Система управления проектом состоит из нескольких уровней:

1. Стратегическое управление;
2. Оперативное управление и координация;
3. Управление на уровне РГР МСП (осуществляет субъект управления развитием на местном уровне, определенный в каждом проектном районе);
4. Портфельное управление (осуществляют соответствующие тематические координаторы/руководители команд экспертов в рамках инструментов поддержки и общепроектных программ наращивания потенциала и PR/AR);
5. Система мониторинга и оценки (описана в соответствующем разделе документа).

Проект будет реализован в режиме национального исполнения при поддержке странового



офиса ПРООН в соответствии с правилами и процедурами ПРООН.

Поскольку поддержка реализации проекта, осуществляемого в модальности национального исполнения, может предоставляться ПРООН лишь по запросу национальной стороны, стороны согласились, что проектный документ, зарегистрированный в установленном порядке в Министерстве экономики, включающий Приложение 1 «Предоставление услуг странового отделения ПРООН в рамках реализации проекта», рабочий план и бюджет проекта, является запросом на предоставление услуг ПРООН.

В данном проекте помимо проектной группы, за оперативный контроль за реализацией проекта и обеспечение взаимосвязи проекта с другими аналогичными инициативами и проектами, контроль за реализацией текущих мероприятий проекта будет осуществлять программный сотрудник (координатор проектов ПРООН) при содействии старшего специалиста по программным вопросам ПРООН. Специалист по закупкам странового офиса ПРООН будет осуществлять надзор за полным циклом закупок товаров и услуг, включая контрактирование экспертов и консультантов, а также приобретением билетов и оформлением поездок, предусмотренных проектом, в соответствии с принятыми в ПРООН правилами и процедурами. Стоимость затрат на выполнение вышеуказанной работы данных сотрудников будет возмещаться в сумме, не превышающей лимита, установленного в бюджете для данной категории расходов (согласно бюджету проекта – Приложение 4). При этом применение прайс-листа на услуги ПРООН для данного проекта исключается (опция А). Функции данных сотрудников прописаны в Приложении 5. Контроль за функциями этих специалистов, согласно их должностным инструкциям, осуществляется Заместителем постоянного представителя ПРООН.

ПРООН в Беларуси будет осуществлять контроль и управление за общим бюджетом проекта, а также будет ответственна за мониторинг реализации проекта, и за своевременное предоставление отчетности донору. Кроме того, ПРООН будет поддерживать координацию и сетевую кооперацию с другими действующими инициативами и организациями в стране. В ходе реализации проекта предусматриваются несколько категорий расходов для поддержания функционирования проектного офиса, включая:

- **Общие расходы:** в целях реализации мероприятий проекта, что включает расходы на аренду офиса в Минске и пяти региональных центрах (по одному для каждой области), обеспечение безопасности (за исключением безопасности Представительства ПРООН в Республике Беларусь), средства связи и интернет, канцелярские принадлежности и обслуживание офисного оборудования;
- **Транспортные и относящиеся к содержанию автомобиля расходы:** для осуществления большого количества поездок в пределах Беларуси в ходе реализации проекта, планируется приобретение автомобиля (микроавтобуса). Для обеспечения безопасной и бесперебойной транспортировки проектного персонала потребуется средства на содержание автомобиля и приобретение топлива;
- **Содержание и ремонт, снабжение оборудованием:** предусматривается аренда офисного помещения и расходы на коммунальные услуги, оборудование офиса необходимой мебелью и ИТ средствами для обеспечения эффективной работы.

Бюджет предусматривает резервирование средств на 14 комплектов оборудования (мебель, компьютеры, другая оргтехника), которые предполагается использовать для региональных координаторов, команды проекта, тематических координаторов/руководителей команд. Предполагается, что после регистрации проекта, найма команды проекта и запуска деятельности в рамках проекта часть или все тематические координаторы/руководители команд, как специалисты с частичной занятостью, при наличии такой возможности для рабочих целей будут использовать личное оборудование или оборудование организаций-партнеров.



V. МАТРИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ

Долгосрочные результаты в соответствии с формулировками Рамочной программы ООН (ЮНДАФ) по оказанию помощи Республике Беларусь в целях развития на 2016-2020 годы:

Результат 2.1. К 2020 году будет повышена конкурентоспособность экономики за счет структурных реформ, ускоренного развития частного сектора и интеграции в мировую экономику

Индикаторы долгосрочных результатов в соответствии со Страновой программой, в том числе отправные точки и целевые показатели:

Рамочная программа ООН по оказанию помощи Республике Беларусь в целях развития (UNDAF) на 2016-2020 годы: проект будет способствовать достижению Результата 2.1 "К 2020 году будет повышена конкурентоспособность экономики за счет структурных реформ, ускоренного развития частного сектора и интеграции в мировую экономику".

Индикаторы:

Валовый региональный продукт,

Доля частного сектора в ВВП (рост от 30% до 40% к 2020 г.)

Доля МСП в ВВП (рост от 23% до 35% к 2020 г.),

Доля МСП на рынке труда,

Доля МСП в общем объеме кредитования,

Доля экспорта товаров и услуг в ВВП,

Доля МСП под руководством женщин,

Количество компаний, имеющих доступ к кредитам ЕС.

Применимые результаты в соответствии со Стратегическим планом ПРООН:

Название проекта и номер проекта в ATLAS: Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь, 00108243



<p>Цель проекта: Поддержка экономической инициативы, конкурентоспособности и инноваций для инклюзивного развития на местном уровне в Республике Беларусь.</p>	
<p>Задачи проекта:</p> <p>Задача 1. Разработать районные планы развития МСП (РПР МСП) с участием всех заинтересованных сторон;</p> <p>Задача 2. Укрепить потенциал в области местного и регионального развития и разработать меры поддержки и совершенствование нормативно-правовой базы в целях содействия эффективной реализации РПР МСП;</p> <p>Задача 3. Расширить доступ к финансированию для инициатив поддержки МСП в рамках реализации РПР МСП.</p>	

Ожидаемые результаты	Индикаторы результатов	Источники данных	Отправная точка		Цели (в соответствии с частотой сбора данных) ⁹			Методы сбора данных и риски, препятствующие сбору данных
			Значение	год	Год 1	Год 2	Год 3	
Общий результат: Поддержка экономической инициативы, конкурентоспособности и инновационной деятельности для инклюзивного развития на местном уровне	Число людей, получающих пользу от реализации направленных на увеличение занятости местных планов действий (детализация по возрасту, полу и инвалидности)	- отчеты по проекту: реализация мероприятий и анализ их участников - регулярные отчеты местных и республиканских властей - отзывы участников обучающихся / образовательных мероприятий, в	Не применимо	2016	12-15 тыс. (этап разработки и утверждения)	1млн	Как минимум 1 млн чел.	Методы сбора данных: - изучение (контент-анализ) документов проекта - проведение регулярных опросов и анкетирования участников мероприятия - изучение официальных
	Потенциал национальных и местных субъектов для	Не применимо	2016	Проведена оценка	Не менее 12	Не менее 12 планов СВ и одна	Частично	

⁹ Индикативные результаты за каждый последующий год включают в себя индикативные результаты за предыдущий год (приведены с нарастающим итогом)

	<p>разработки и реализации РПР МСП</p> <p>Степень адаптации правовой, институциональной и программной базы к новым подходам в сфере содействия реализации местных планов действий, включая ПРСР, инновации, направленные на решения социально-значимых вопросов, микрофинансирование, социальные контракты, инвестиции в изменения</p> <p>Число новых местных инициатив развития, отвечающих требованиям РПР МСП</p> <p>Число ПРСР, МСП, НГО и других местных субъектов, получивших</p>	<p>том числе данные по применению полученных знаний после окончания обучения</p> <p>- отчеты по проекту: мониторинг и оценка</p> <p>- результаты проекта:</p> <p>непосредственно РПР МСП</p> <p>- официальные статистические данные: Белстат и других государственных субъектов, занимающихся сбором и анализом данных</p> <p>- официальные статистические данные: отчеты исследований, проводимых международными организациями в отношении развития</p> <p>предпринимательской инициативы, благоприятной среды для развития</p> <p>предпринимательства и пр.</p> <p>- опросы бенефициаров и заинтересованных сторон проекта</p> <p>- данные по разработанным, внесенным на рассмотрение и утвержденным /</p>	<p>е- нимо</p> <p>недостаточная</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>	<p>2016</p> <p>2016</p> <p>2016</p>	<p>потенциала в не менее чем 12 районах проекта</p>	<p>планов СВ для каждого из районов и одна программа разработаны</p> <p>Поддержан ОКС, не менее 5 предложений выработано</p> <p>Не менее 18 (50% от общего числа предложений поддержанных в рамках первых трех конкурсов)</p> <p>Не менее 100</p>	<p>программы реализованы в полной мере</p> <p>Не менее 10 предложений выработано, не менее 5 внесено на рассмотрение</p> <p>Не менее 24 (50% от общего числа поддержанных в рамках всех 4 конкурсов)</p> <p>Не менее 154 (100% запланировано)</p>	<p>увеличены</p> <p>Частично увеличены</p> <p>Как минимум 150</p> <p>Как минимум 200</p>	<p>статистических данных</p> <p>- мониторинг и оценка реализации РПР МСП</p> <p>- мониторинг и оценка реализации поддерживаемых инициатив</p> <p>- наблюдение за работой КСП и рабочих групп</p> <p>- интервью с ключевыми заинтересованными сторонами и другими вовлеченными субъектами</p> <p>Риски:</p> <p>- задержка в получении данных официальной статистики,</p> <p>- несоответствие формата/структуры данных целям мониторинга и оценки проекта</p> <p>- недостаточная заинтересованность отдельных заинтересованных сторон в обеспечении степени прозрачности, необходимости для достижения целей проекта</p> <p>- недостаточная заинтересованность местных властей и/или партнеров в разработке и реализации нацеленных на результат стратегий местного</p>
--	---	---	--	-------------------------------------	---	---	---	--	---

	пользу от использования механизма прямой поддержки	Учтенным предложениям в области совершенствования законодательства, юридические обзоры - стенограммы заседаний КСП и рабочих групп - сообщения СМИ на разных уровнях (национальный, областной, местный) - информация о реализации других проектов и деятельности, направленной на региональное/местное/территориальное экономическое развитие и повышение занятости	0	2016		инициатив (3/4 от общего числа поддержанных) и 12 ПРСП	всего 4 направления)		экономического развития
<p>Результат 1. Разработка районных планов развития МСП (РПР МСП) с участием всех заинтересованных сторон;</p>	<p>1.1 Число разработанных РПР МСП</p>	<p>12</p>	0	2016		12	Не менее 12 утвержденных и начата реализация	Не менее 12 утвержденных и начата реализация	
<p>Результат 2 Развитие потенциала, мер поддержки и совершенствование нормативно-правовой базы в целях содействия эффективной реализации РПР МСП;</p>	<p>1.2 Число направленных на увеличение занятости местных планов действий</p> <p>2.1 Наличие комплексных предложений по совершенствованию правовой, институциональной базы и на стратегическом уровне деятельности</p> <p>2.2 Число людей, получающих пользу от мер по увеличению потенциала (детализация по возрасту, полу и инвалидности)</p>	<p>0</p>	нет	2016		12	Не менее 12 утвержденных и начата реализация	Не менее 12 утвержденных и начата реализация	
			0	2016	1200 (оценка потенциала в 12 районах)	Не менее 700	Не менее 1000 за весь период	1000	

	2.3 Число людей, получающих пользу от адресных тренингов (детализация по возрасту, полу и инвалидности)		0	2016		Не менее 300	Не менее 500 за весь период	500	
<p>Результат 3. Расширение доступа к финансированию для инициатив поддержки МСП в рамках реализации РПР МСП</p>	<p>3.1 Число инициатив, получивших прямую финансовую поддержку, микрофинансовых займов и других видов предоставленного доступа к финансированию</p>			2016		Не менее 36 (3 для каждого района)	Не менее 120	120	



VI. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА

В соответствии с программной политикой и процедурами ПРООН, мониторинг проекта будет осуществляться при помощи следующих систем мониторинга и оценки:

Система мониторинга и оценки на основе целевых показателей.

Проект предусматривает комплексную систему индикаторов и целевых показателей, представленных в Матрице Результатов проекта, позволяющих осуществлять доказательно-обоснованный мониторинг и оценку результатов проекта на уровнях долгосрочных эффектов, результатов и отдельных мероприятий. Индикаторы на уровне долгосрочных эффектов и результатов будут являться инструментом измерения результатов и воздействия в области развития, тогда как индикаторы на уровне мероприятий должны обеспечивать возможность мониторинга темпов реализации и непосредственных результатов проекта. Значения индикаторов должны быть детализированы по полу, возрасту и типам уязвимости, что позволит отслеживать факторы, лежащие в основе различных форм уязвимости целевых групп проекта.

Индикативно полная система мониторинга и оценки проекта должна быть разработана и утверждена не позднее 2 квартала реализации проекта. Контроль над целостностью и согласованностью плана мониторинга и оценки осуществляет руководитель проекта, совместно с координатором проектов ПРООН. Окончательный план мониторинга и оценки должен быть утвержден Национальным координатором и КСП.

Сбор мониторинговых данных, т.е. исходных данных для оперативного мониторинга по целевым показателям, будет осуществляться непосредственными исполнителями мероприятий (экспертами, подрядчиками, партнерами, сотрудниками команды управления проектом) под контролем команды управления проектом (соответствующих тематических координаторов/лидеров экспертных команд). Руководитель проекта непосредственно контролирует качество мониторинговых данных и процесс их сбора.

Обработка данных мониторинга по целевым показателям будет осуществляться:

1. В первую очередь, программным персоналом офиса ПРООН на постоянной основе (Координатор проектов, Старший специалист по программным вопросам). В случае возникновения необходимости, со стороны офиса ПРООН могут быть инициированы управленческие действия, необходимые для обеспечения успешной реализации проекта. Данные управленческие действия могут быть инициированы либо в рабочем порядке, либо через вынесение вопросов на КСП проекта;
2. Экспертами по мониторингу и оценке, которые могут быть наняты для проведения среднесрочной и итоговой оценки в рамках процедур ЕС. Руководитель проекта разрабатывает перечень вопросов оценки и другие положения, которые должны стать частью технического задания для группы экспертов по оценке. Техническое задание на оценку разрабатывается совместно командой проекта и офисом ЕС, представляется для обсуждения и утверждается на КСП.

В рамках годового цикла будут осуществлены следующие мероприятия:

- План мероприятий по мониторингу с указанием сроков будет активирован в системе ATLAS и будет актуализироваться для отслеживания ключевых мер/событий в сфере управления. Актуализация плана мероприятий по мониторингу должна осуществляться на регулярной основе. Ответственные – Координатор проектов и Старший специалист по программным вопросам ПРООН;
- Матрица извлеченных уроков проекта будет разработана на начальном этапе проекта и будет актуализироваться на регулярной основе для обеспечения непрерывного приобретения опыта и адаптации в рамках организации, а также для содействия в



подготовке Отчета об извлеченных уроках при завершении проекта. Ответственный – руководитель проекта.

Технический и финансовый мониторинг

ПРООН будет осуществлять постоянный внутренний, технический и финансовый контроль за реализацией проекта и предоставлять регулярные отчеты о прогрессе реализации (не реже чем раз в год), а также финальный отчет. Данные отчеты готовит команда управления проектом (Специалист по финансам и закупкам, Руководитель проекта) и верифицируют программные и финансовые сотрудники ПРООН.

Каждый из вышеуказанных документов должен содержать точный отчет обо всех выполненных мероприятиях, возникавших трудностях, внесенных изменениях, а также о степени достижения результатов (на уровне эффектов и результатов), измеряемых с помощью соответствующих показателей, и используя в качестве исходной матрицы матрицу результатов проекта. Отчет должен быть составлен таким образом, чтобы он позволял осуществлять мониторинг предусмотренных и израсходованных средств с детализацией бюджета проекта. Окончательный отчет, нарративный (описательный) и финансовый, будет охватывать весь период осуществления проекта.

Европейская Комиссия вправе осуществлять мониторинг проекта путем привлечения для этой цели своего собственного персонала, а также нанимать независимых консультантов в целях проведения независимого мониторинга (либо осуществлять найм консультантов с привлечением ответственного агента, у которого, в свою очередь, заключен контракт с Европейской Комиссией для выполнения такой работы).

Независимая оценка результатов проекта

Планируется проведение среднесрочной и итоговой оценок реализации проекта либо его отдельных компонентов независимыми консультантами, нанятыми Европейской Комиссией. Средства на оценку не включены в настоящий бюджет проекта и будут выделены ЕК, организация оценки, найм консультантов и выделение средств на проведение оценки будут осуществляться в рамках соответствующих процедур ЕК.

Одной из целей среднесрочной оценки будет разрешение проблем, возникших в ходе реализации проекта. Одной из целей финальной оценки проекта будет изучение целесообразности возможного продления срока реализации проекта.



Общий план мониторинга

Деятельность	Цель	Периодичность	Ожидаемые действия	Партнеры (при совместном проведении) и ответственные лица	Стоимость (если имеется)
Формирование развернутого плана мониторинга и разработка планов сбора мониторинговых данных	Подготовка планов, разработка процедур мониторинга как основы для дальнейшего контроля реализации проекта	1-2 квартал реализации проекта – формирование основных планов, а также по мере найма команд экспертов	Разработка развернутого плана мониторинга, включающего в том числе механизмы сбора данных, ключевые показатели и их граничные значения с возможными управленческими решениями. Разработка процедур мониторинга	Ответственные за разработку – тематические координаторы, контроль – руководитель проекта	
Разработка матрицы извлеченных уроков проекта	Обеспечение непрерывного приобретения опыта и адаптации в рамках организации, содействие в подготовке отчетности при завершении проекта	Разработка - 1-2 квартал реализации проекта, актуализация – один раз в 6 месяцев	Разработка матрицы извлеченных уроков на основе проектных документов, подробного плана реализации и мониторинговых планов и процедур	Руководитель проекта	
Технический и финансовый мониторинг	Внутренний контроль за реализацией проекта	Мониторинг - ежедневно на протяжении всей реализации, разработка отчетов - ежегодно	Постоянный внутренний, технический и финансовый контроль за реализацией проекта, разработка отчетов о прогрессе реализации, разработка финального отчета.	Реализация - команда управления проектом (специалист по финансам и закупкам и руководитель проекта), совместно с офисом ПРООН (программные и финансовые сотрудники). Ответственный – руководитель проекта	

Деятельность	Цель	Периодичность	Ожидаемые действия	Партнеры (при совместном проведении) и ответственные лица	Стоимость (если имеется)
Сбор мониторинговых данных	Текущий сбор данных для будущей аналитики и контроля реализации проекта	На протяжении всего периода реализации	Сбор мониторинговых данных в соответствии с разработанными планами; Контроль качества и процесса сбора данных для обеспечения качественных и достоверных данных Сбор мониторинговых данных должен включать получение качественной и достоверной обратной связи от бенефициаров и представителей целевых групп проекта	Ответственность – непосредственные исполнители мероприятий под руководством тематических координаторов / лидеров экспертов команд; контроль качества данных и процесса сбора – руководитель проекта	
Обработка и интерпретация данных по целевым показателям	Оценка хода реализации проекта через сравнение достигнутых показателей с запланированными результатами	Ежеквартально либо настолько часто, насколько это необходимо	Обработка данных, полученных в ходе текущего мониторинга, с точки зрения отслеживания прогресса в достижении целевых показателей и запланированных результатов проекта Оформление результатов аналитики в виде, пригодном и полезном для представления членам КСП В случае необходимости разработка предложений по возможным управленческим решениям, направленным на повышение эффективности и результативности проекта	Руководитель проекта Координатор проектов и Старший специалист по программным вопросам ПРООН Эксперты по мониторингу и оценке привлеченные в рамках процедур ЕС	
Мониторинг и управление рисками	Выявление и прогнозирование срабатывания рисков, которые могут представлять угрозу для достижения результатов проекта. Принятие взвешенных управленческих решений. Мониторинг в соответствии с социальными и экологическими стандартами	Ежеквартально, либо настолько часто, насколько это необходимо	Оценка рисков в соответствии с матрицей рисков. Ведение журналов для отслеживания и определения рисков. Разработка предложений для принятия управленческих решений в случае срабатывания риска, их представление (в случае необходимости) на заседании КСП	Команда управления проектом, ответственный – руководитель проекта	

Деятельность	Цель	Периодичность	Ожидаемые действия	Партнеры (при совместном проведении) и ответственные лица	Стоимость (если имеется)
	ПРООН. Помощь в проведении аудитов в соответствии с политикой проведения аудитов ПРООН по управлению финансовыми рисками.			Возможно привлечение тематических / региональных координаторов и сотрудников офиса ПРООН	
Обучение	Регулярное изучение извлеченного опыта, как положительного, так и отрицательного, обмен знаниями и передовыми практиками, в том числе полученными у привлеченных партнеров и других проектов, интегрирование полученных знаний в данный проект.	Не менее двух раз в год	Сбор и интерпретация данных в соответствии с матрицей извлеченного опыта. Разработка рекомендаций – управленческих решений для внедрения извлеченного опыта в процесс реализации	Команда управления проектом, ответственный – руководитель проекта	
Ежегодная проверка качества проекта	Проверка качества проекта на соответствие стандартам качества ПРООН для выявления сильных и слабых сторон проекта, а также для обоснования управленческих решений по улучшению проекта	Ежегодно	Анализ и интерпретация мониторинговых данных для определения сильных и слабых сторон проекта, разработка отчета в соответствии со стандартами ПРООН, разработка управленческих решений для повышения эффективности и результативности проекта, усиление слабых сторон проекта, улучшению показателей проекта.	Команда проекта, ответственный – руководитель проекта	
Отчет о реализации проекта	КСП и ключевым участникам проекта представляется отчет о ходе реализации проекта, основанный на объективных свидетельствах (evidences)	Ежегодно, а также в конце проекта (финальный отчет)		Команда проекта под руководством Руководителя проекта	

Деятельность	Цель	Периодичность	Ожидаемые действия	Партнеры (при совместном проведении) и ответственные лица	Стоимость (если имеется)
<p>Рассмотрение и внесение поправок в ход реализации проекта (операционный уровень)</p>	<p>Рассмотрение предлагаемых управленческих решений и корректировка оперативных планов для повышения эффективности проекта</p>	<p>Не реже одного раза в 6 месяцев, оптимально - ежеквартально</p>	<p>Разработанные управленческие решения, полученные в ходе изучения извлеченного опыта, прогресса в реализации, управления рисками рассматриваются и принимаются к реализации либо отклоняются.</p>	<p>Команда проекта совместно с сотрудниками офиса ПРООН, ответственный – руководитель проекта.</p>	
<p>Рассмотрение и внесение поправок в ход реализации проекта (стратегический уровень)</p>	<p>Рассмотрение отчетов о прогрессе, отчетов об оценке, предлагаемых управленческих решений, и адаптация Многолетнего плана действий для обеспечения достижения намеченных целевых показателей, а также повышения эффективности и результативности проекта</p>	<p>Не менее одного раза в 6 месяцев</p>	<p>Разработка отчета о ходе реализации проекта, включающего в себя описание достигнутых результатов в сравнении с запланированными показателями по каждому из компонентов проекта, степень выполнения результатов, результаты ежегодно проводимой оценки качества проекта, обновленный журнал рисков с принятыми мерами, а также любые отчеты по оценке либо обзоры, подготовленные в течение всего периода. Особое внимание уделяется любым вопросам качества либо замедления прогресса, которые в обязательном порядке должны обсуждаться КСП</p> <p>Представление отчета на заседаниях КСП</p> <p>Разработанные и предложенные на заседании управленческие решения рассматриваются и принимаются к реализации либо отклоняются.</p>	<p>Разработка отчета: команда проекта совместно с сотрудниками офиса ПРООН, ответственный – руководитель проекта</p> <p>Рассмотрение и принятие управленческих решений - КСП</p>	

Деятельность	Цель	Периодичность	Ожидаемые действия	Партнеры (при совместном проведении) и ответственные лица	Стоимость (если имеется)
<p>Анализ проекта (Координационный Совет)</p>	<p>Финальный анализ для обсуждения извлеченных уроков, обсуждения полученного опыта, выявленных возможностей для расширения и мультипликации результатов проекта</p>	<p>12 квартал реализации проекта (последнее полугодие)</p>	<p>Участие в разработке финального отчета о результатах проекта, и/или оценке проекта, с особым акцентом на финальный анализ прогресса, извлеченный опыт, управленческий опыт и использованные механизмы и любую другую ценную информацию. Особое внимание уделяется вопросам качества, устойчивости, долгосрочным эффектам проекта Представление отчета на заседании КСП и/или другом соответствующем мероприятии</p>	<p>Команда проекта под руководством Руководителя проекта, заседание КСП или иное аналогичное мероприятие проводится с привлечением представителей заинтересованных сторон</p>	

Доклад руководителя проекта по результатам текущего мониторинга реализации проекта предоставляется НКП ежемесячно.



VII. МНОГОЛЕТНИЙ РАБОЧИЙ ПЛАН

Ожидаемые результаты	Мероприятия	Год												Бюджет			
		Год 1			Год 2			Год 3			Источники финансирования	Описание бюджета	Сумма, USD				
		К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4	К 1				К 2	К 3	К 4	
Результат 1. Разработка районных планов развития МСП (РПР МСП) с участием всех заинтересованных сторон	Мероприятие 1.1. Формирование, а также расширение существующих РОКС МСП в сфере территориального развития (фаза инициации)													ЕС	71300 - Местные консультанты 71400 - Контракты личного найма 71600 - Командировочные расходы 72100 - Подрядные услуги – компании 74200 - Расходы на аудио-, видео- и печатную продукцию 75700 – Услуги по организации мероприятий	51,507	
															ЕС	71300 - Местные консультанты 71400 - Контракты личного найма 71600 - Командировочные расходы 72100 - Подрядные услуги – компании 74200 - Расходы на аудио-, видео- и печатную продукцию	86,176
															ЕС	71200 - Международные консультанты 71300 - Местные консультанты 71400 - Контракты личного найма 71600 - Командировочные расходы 72100 - Подрядные услуги – компании	67,088

10 Здесь и далее по тексту рабочего плана под МНМП (национальные и местные партнеры) понимаются организации, являющиеся носителями экспертизы в тематических и методологических областях проекта.

Ожидаемые результаты	Мероприятия	Год 1			Год 2			Год 3			Ответственные стороны	Источники финансирования	Бюджет				
		К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4	К 1			К 2	К 3	К 4	Описание бюджета	Сумма, USD
	формулирования)																
	1.4. Мероприятие Представление, коллегиальное обсуждение и утверждение РПР МСП с участием местных заинтересованных сторон и членов инициативных групп (фаза предварительной оценки)											ЕС	71300 - Местные консультанты 71400 - Контракты личного найма 71600 - Командировочные расходы 72100 - Подрядные услуги – компании 74200 - Расходы на аудио-, видео- и печатную продукцию 75700 – Услуги по организации мероприятий	36,531			
	Итого для Результата 1:													241,302			
Результат 2. Развитие потенциала, мер поддержки и совершенствование нормативно-правовой базы в целях	Мероприятие 2.1. Проведение углубленной комплексной предварительной оценки потребностей и имеющегося потенциала во всех районах проекта. ¹¹											ЕС	71200 - Международные консультанты 71300 - Местные консультанты 71400 - Контракты личного найма 71600 - Командировочные расходы 74100 - Аудиторские услуги 74200 - Расходы на аудио-, видео- и печатную продукцию	78,128			
	Мероприятие 2.2. Разработка и реализация планов по											ЕС	71300 - Местные консультанты 71400 - Контракты личного	487,020			

¹¹ Сбор данных для оценки потребностей начинается одновременно с мероприятиями Результата 1 и осуществляется экспертами, задействованными в мероприятиях Результата 1.

Ожидаемые результаты	Мероприятия	Год 1			Год 2			Год 3			Ответственные стороны	Источник финансирования	Описание бюджета	Сумма, USD			
		К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4	К 1					К 2	К 3	К 4
содействия эффективной реализации РПР МСП	наращиванию потенциала и PR/AR в рамках РПР МСП во всех районах проекта												ОМИКИ, Райисполкомы, МНМП	найма 71600 - Командировочные расходы 72100 - Подрядные услуги – компании 74200 - Расходы на аудио-, видео- и печатную продукцию 75700 – Услуги по организации мероприятий	71,203		
	Мероприятие 2.2.1. Разработка комплексов мер по наращиванию потенциала для проектных районов																
	Мероприятие 2.2.2. Реализация комплекса мер по наращиванию потенциала в каждом из проектных районов ¹²																
	Мероприятие 2.2.3. Продвижение инновационной предпринимательской инициативы через разработку и проведение серии PR/AR кампаний												ПРООН, Минзкон ОМИКИ	ЕС	71200 - Международные консультанты 71300 - Местные консультанты 71400 - Контракты личного найма 71600 - Командировочные расходы 72100 - Подрядные услуги – компании 74200 - Расходы на аудио-, видео- и печатную продукцию 75700 – Услуги по организации	71,203	
	Мероприятие 2.3. Стимулирование стратегического (на уровне регуляторов) диалога на национальном уровне по вопросам формирования и поддержки оптимальных «экосистем» и организационных моделей для развития МСП и поддержки																

¹² Некоторые из мероприятий по наращиванию потенциала является предопределенными, их описание присутствует в описании деятельности и их реализации Должна начаться до одобрения и утверждения комплексного плана по наращиванию потенциала.

Ожидаемые результаты	Мероприятия	Год												Бюджет				
		Год 1				Год 2				Год 3				Ответственные стороны	Источники финансирования	Описание бюджета	Сумма, USD	
		К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4					
	ПРСП																	
	Мероприятие 2.3.1. Проведено исследование на национальном уровне в отношении факторов, влияющих на развитие МСП с особым вниманием к развитию ПРСП																	
	Мероприятие 2.3.2. Поддержка деятельности Общественно-консультативного совета по развитию предпринимательства при Министерстве экономики.																	
	Мероприятие 2.3.3. Проведение конференций, семинаров, круглых столов и организация иных форм работы на основе принципа совместного участия всех заинтересованных сторон и инклюзивного диалога по вопросам местного экономического развития																	
	Мероприятие 2.4. Внедрение системы методологической поддержки местного экономического развития с использованием европейского и международного опыта																	197,891
															ПРООН, Минэкон омички, Райисполкомы, МНМП	ЕС	71200 - Международные консультанты 71300 - Местные консультанты 71400 - Контракты личного найма 71600 - Командировочные расходы	

Ожидаемые результаты	Мероприятия	Год 1												Год 2			Год 3			Ответственные стороны	Источник финансирования	Описание бюджета	Сумма, USD
		К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4						
	Мероприятие 2.4.1. Разработка и апробована эффективная модель создания и работы бизнес-инкубаторов																			72100 - Подрядные услуги – компании 74200 - Расходы на аудио-, видео- и печатную продукцию 75700 – Услуги по организации мероприятий			
	Мероприятие 2.4.2. Представлена методология инструмента микрофинансирования с использованием лучших национальных, европейских и международных практик																						
	Мероприятие 2.4.3. Представлена методология Фонда ГПСИ с использованием лучших национальных, европейских и международных практик																						
	Мероприятие 2.4.4. Осуществлена оценка и концептуализации практик применения методологий местного экономического развития во всех проектных районах																						
	Итого для Результата 2:																						
Результат 3. Расширение доступа к финансовым ресурсам и инициатив	Мероприятие 3.1. Формирование и апробация инициатив поддержки местного экономического развития																			ЕС	71200 - Международные консультанты 71300 - Местные консультанты 71400 - Контракты личного найма 71600 - Командировочные расходы 72100 - Подрядные услуги –	834,242 4,299,179	
	Мероприятие 3.1.1. Практическая реализация																			ПРООН, Минэкон ОМИКИ, Райисполкомы, МНМІП			

Ожидаемые результаты	Мероприятия	Год 1				Год 2				Год 3				Ответственные стороны	Источники финансирования	Бюджет	
		К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4			Описание бюджета	Сумма, USD
поддержки МСП в рамках реализации РПР МСП	инициативе поддержки бизнес-инкубаторов																
	3.1.2 Мероприятие реализация Практическая поддержка стартапов и кластерных инициатив																
	3.1.3 Мероприятие Мониторинг реализации, корректировка методологии инструмента поддержки бизнес-инкубаторов																
	3.2. Мероприятие формирование и апробация механизма поддержки микрофинансирования																
	3.2.1. Мероприятие Исследование текущего состояния микрофинансовых организаций и услуг, доступных в Республике Беларусь																
	3.2.2. Мероприятие Программа наращивания потенциала потенциальных получателей микрофинансовой поддержки																
3.2.3. Мероприятие Установление и укрепление партнерских/сетевых отношений между																	
														ПРООН, Минзкон ОМКИ, Райиспо ЛКОМЫ, МНМП	ЕС	71200 - Международные консультанты 71300 - Местные консультанты 71400 - Контракты личного найма 71600 - Командировочные расходы 72100 - Подрядные услуги – компании 72600 - Финансирование инициатив 74200 - Расходы на аудио-, видео- и печатную продукцию 75700 – Услуги по организации мероприятий	449,535

Ожидаемые результаты	Мероприятия	Год 1			Год 2			Год 3			Бюджет					
		К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4	Источники финансирования	Описание бюджета	Сумма, USD
	организациями, представляющими микрофинансовую поддержку, и ее получателями															
	Мероприятие 3.2.4. Разработка и реализация информационной кампании для продвижения доступных инструментов микрофинансовой поддержки															
	Мероприятие 3.2.5. Мониторинг и оценка результатов, корректировка методологии микрофинансового механизма															
	Мероприятие 3.3. Формирование и апробация механизма работы Фонда ППСИ													ЕС	71200 - Международные консультанты 71300 - Местные консультанты 71400 - Контракты личного найма 71600 - Командировочные расходы 72100 - Подрядные услуги – компании 74200 - Расходы на аудио-, видео- и печатную продукцию 75700 – Услуги по организации мероприятий	1,892,701
	Мероприятие 3.3.1. Формирование экспертной рабочей группы для разработки и практической реализации механизма Фонда ППСИ														ПРООН, Минзкон ОМИКИ, Райиспо лКОМЫ, МНМП	
	Мероприятие 3.3.2. Определение стратегических социально-значимых приоритетов в															

Ожидаемые результаты	Мероприятия	Год 1												Год 2			Год 3			Ответственные стороны	Источник финансирования	Описание бюджета	Сумма, USD				
		К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4	К 1	К 2	К 3	К 4										
																		К 1	К 2					К 3	К 4		
	районах проекта																										
	3.3.3. Мероприятие Проведение конкурса поддержки для ПРСР и инициатив, ориентированных на внедрение инновационных решений социально-значимых вопросов																										
	3.3.4. Мероприятие Мониторинг и оценка результатов, корректировка механизма методологии Фонда ГПСИ																										
	Итого для Результата 3:																										6,641,415
	4. Управление мониторинг																										870,206
	5. Расходные материалы и оборудование																										278,664

Ожидаемые результаты	Мероприятия	Год 1			Год 2			Год 3			Ответственные стороны	Источники финансирования	Описание бюджета	Сумма, USD
		К	К	К	К	К	К	К	К	К				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1				
Общие расходы по управлению (GMS) Итого:	5. Общие расходы по управлению (GMS) – 7%												73400 - Аренда и техническое обслуживание другого оборудования 74500 - Прочие расходы	595,771
												ПРООН	ЕС ПРО ОН 54000 - Общие расходы по управлению GMS	



VIII. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Система управления проектом

Проект будет реализован в режиме национального исполнения при поддержке странового офиса ПРООН в соответствии с правилами и процедурами ПРООН. В качестве главной национальной исполняющей организации выступает Министерство экономики Республики Беларусь (МЭ РБ). МЭ РБ будет ответственным за успешное осуществление проектной деятельности, за устойчивость достигнутых результатов, а также отчитываться за результаты проекта перед другими государственными органами Республики Беларусь. В частности, национальная исполняющая организация отвечает за то, чтобы долгосрочные результаты проекта соответствовали целям развития, описанным в стратегических документах Республики Беларусь (НСУР-2030 и др.). МЭ РБ назначит старшее должностное лицо в качестве **Национального координатора проекта (НКП)**, который будет отвечать за реализацию проекта от имени МЭ РБ.

Проект реализуется с учетом Рамочного Соглашения между Комиссией Европейских сообществ и Правительством Республики Беларусь и Базового соглашения между ПРООН и Правительством Республики Беларусь. Проект также не может противоречить Соглашению о финансировании между Европейской Комиссией и Правительством Республики Беларусь «Содействие росту частной инициативы в Беларуси (СПРИНГ)».

Стратегический уровень управления проектом со стороны ПРООН обеспечивает Страновой офис ПРООН в Беларуси. На данном уровне обеспечивается соответствие долгосрочных результатов проекта рамочной программе Организации Объединенных Наций по оказанию помощи Беларуси (ЮНДАФ) на 2016-2020 годы, целям устойчивого развития (ЦУР) и страновой программе ПРООН для Республики Беларусь на 2016-2020 годы.

В самом начале проекта будет создан **Координационный совет проекта (КСП)** для стратегического мониторинга хода реализации проекта, руководства проектной деятельностью и поддержки проекта в достижении его промежуточных и конечных результатов. КСП является основным субъектом стратегического управления проектом (подробнее – Приложение 5).

КСП будет возглавлять НКП. Для участия в КСП проекта могут быть приглашены представители следующих организаций: МЭ РБ, органы местной власти, Национальный банк (в качестве регулятора операций, связанных с микрофинансированием), а также ЕС и ПРООН, представители государственных учреждений и представители гражданского общества в соответствии с направленностью проекта. Участие в работе КСП представителя ЕС и ПРООН также обеспечивает соответствие решений, принятых КСП, требованиям ЕС и ПРООН.

Решения КСП должны соответствовать Соглашению о финансировании между Европейской Комиссией и Правительством Республики Беларусь «Содействие росту частной инициативы в Беларуси (СПРИНГ)» от 5 апреля 2017 года, а также Соглашению о финансировании проекта между ЕС и ПРООН от 13 декабря 2017 года. Если решения КСП требуют дополнительного рассмотрения в рамках процедур ЕС (например, утверждение перераспределения бюджета), данные решения могут приниматься с соответствующими оговорками.

Регламентирующие документы КСП, включая список членов и регламент работы, будут разрабатываться и одобряться ПРООН и МЭ РБ на начальном этапе проекта.

Руководитель проекта (РП) принимает участие в заседаниях в качестве члена КСП без права голоса и несет ответственность за ведение протоколов заседаний с кратким изложением хода обсуждений и основных выводов, полученных в ходе обсуждений. Первое заседание КСП будет организовано непосредственно после регистрации проекта. КСП будет собираться не реже двух раз в год для обсуждения вопросов, связанных с реализацией Проекта. КСП может организовывать заседания чаще, в случае необходимости.

Для обеспечения безусловной ответственности ПРООН за результаты проекта решения КСП будут приниматься в соответствии со стандартами, обеспечивающими рациональное

управление для достижения результатов развития, включая наилучшее соотношение цены и качества, справедливость, целостность, прозрачность и эффективную конкуренцию.

Оперативное управление и координация

Основной уровень оперативного управления – Руководитель проекта. Команда проекта состоит из Руководителя проекта, административного ассистента, специалиста по закупкам и финансам и водителя. Технические задания для основного персонала представлены в Приложении 5. Для того, чтобы обеспечить высокое качество деятельности в области PR/AR и мероприятий, направленных на осуществление видимости проекта, будет нанят специалист в области коммуникаций / PR на период 30 месяцев, который будет задействован исключительно для реализации мероприятий проекта.

Учитывая тот факт, что основная деятельность в рамках проекта будет осуществляться на местном уровне, для реализации проекта и координации работы в проектных районах могут привлекаться Специалисты по вопросам местного развития / региональные координаторы (предварительное техническое задание на должность см. в Приложении 5). Привлечение данных специалистов, их детальный круг обязанностей, а также их закрепление за проектными районами рассматривается и одобряется КСП.

Портфельное управление

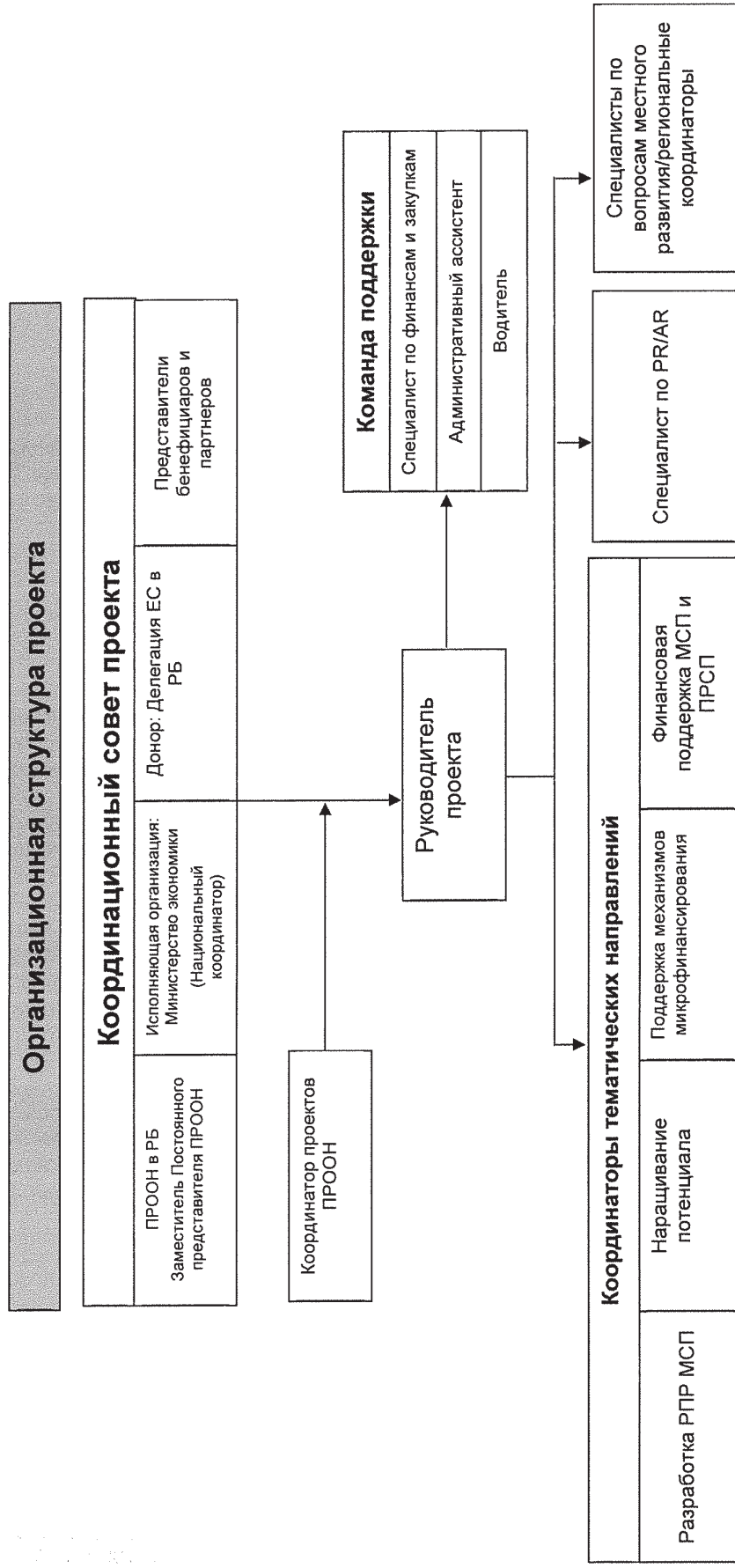
Все мероприятия, входящие в каждый из трех результатов проекта, реализуются под руководством Тематических координаторов / руководителей команд экспертов. Данные специалисты могут быть наняты как часть группы управления проекта ПРООН. Если мероприятие или группа мероприятий реализовываются партнером проекта (в рамках механизмов национального исполнения), данные специалисты могут оставаться в штате партнера. В обоих случаях такие специалисты функционально подчиняются руководителю проекта. Данные специалисты будут работать неполный рабочий день, в область ответственности каждого из них будет входить управление реализацией конкретных задач, в том числе управление деятельностью команд более низкого уровня, состоящих из местных и международных экспертов и подрядчиков. Для управления деятельностью этих команд и обеспечения высокой степени присвоенности мероприятий проекта на местном уровне при заключении контрактов будет применяться модальность заключения контрактов, позволяющая максимально использовать местный потенциал. Таким образом, компетенции, полученные в рамках каждого конкретного мероприятия, будут институционализированы под эгидой соответствующих местных организаций / учреждений. КСП собственным решением может одобрить применение модальности национального исполнения для реализации отдельных мероприятий проекта.

Краткосрочные консультанты: для выполнения узкоспециализированных задач и предоставления необходимой экспертизы будут привлекаться краткосрочные международные и национальные эксперты для повышения эффективности проекта. Найм краткосрочных консультантов будет осуществляться на конкурсной основе в соответствии с процедурами ПРООН.

Всё имущество (автомобиль, мебель, оборудование, техника и др.), приобретённое или полученное в рамках проекта, после завершения проекта будет передано национальной стороне – Министерству экономики Республики Беларусь или иной организации по согласованию с Министерством экономики Республики Беларусь и в соответствии с действующим законодательством. Решение по передаче имущества должно быть одобрено КСП.



Организационная структура проекта



IX. ПРАВОВЫЕ РАМКИ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Данный документ проекта считается документом, ссылка на который содержится в Статье 1 Стандартного базового соглашения об оказании помощи, подписанного между Правительством Республики Беларусь и Программой развития Организации Объединенных Наций 24 сентября 1992 года.

В соответствии со Статьей 3 Стандартного базового соглашения об оказании помощи, ответственность за обеспечение охраны и безопасность исполняющей организации, в том числе ее персонала и имущества, а также собственности ПРООН, находящейся в распоряжении исполняющей организации, возлагается на исполняющую организацию.

Исполняющая организация обязана:

- ввести в действие соответствующий план обеспечения безопасности и поддерживать его с учетом ситуации в области безопасности в стране реализации проекта;
- принять на себя все риски и обязательства, имеющие отношение к обеспечению безопасности исполняющей организации, а также полное осуществление плана обеспечения безопасности.

ПРООН оставляет за собой право проверять осуществление такого плана, а также, при необходимости, вносить предложения по его усовершенствованию. Неспособность поддерживать и осуществлять выполнение соответствующего плана обеспечения безопасности, указанного выше, считается нарушением настоящего Соглашения.

Исполняющая организация соглашается предпринять все необходимые меры для обеспечения гарантии того, что ни один из ресурсов ПРООН, полученных в соответствии с документом проекта, не используется для поддержки физических лиц или организаций, причастных к терроризму, и что ни один из получателей любых средств, предоставленных ПРООН, не включен в список Комитета Совета безопасности, составленный в соответствии с резолюцией ООН 1267 (1999 г.). Ознакомиться со списком можно на веб-сайте http://www.un.org/sc/committees/1267/ag_sanctions_list.shtml. Данное положение должно быть включено во все договора и соглашения, заключаемые в рамках настоящего документа проекта.

