

# Анализ сектора Республики Беларусь, субъекты которого занимаются региональным и местным развитием



## Секторный анализ

*достоверные данные*

*для осознанных решений*

**Исполнительницы/  
исполнители**

Сивограков О.В.,  
Касьяненко А.П.,  
Лысюк А.И.

**Руководитель группы и  
научный редактор**

Сивограков О.В.

Минск, 2014



## Оглавление

1.	Используемые сокращения .....	3
2.	Введение. Цель, задачи и методология исследования .....	4
3.	Понятие регионального и местного развития. Актуальность исследования .....	6
4.	Анализ текущего состояния и оценки институционального, социального и экономического контекста, в котором действует и развивается исследуемый сектор.....	9
5.	Результаты анализа анкетных данных, SWOT-анализа и глубинных интервью и их интерпретация .....	15
6.	Обзор инновационного инструментария регионального и местного развития .....	37
6.1.	Инициативы по устойчивому развитию территорий .....	37
6.2.	Кластерный подход в региональном развитии.....	39
6.3.	Общественные советы как инструмент содействия региональному и местному .....	46
6.4.	Международные проекты и программы, связанные с региональным и местным развитием.....	54
7.	Кейсы успешных практик в области регионального и местного развития .....	59
7.1	«Валожынскія гасцінцы» прішліся по вкусу. Кластер агротуризма (Воложинский район Минской области).....	59
7.2	Успешная проектная работа – катализатор и основа эффективного местного развития. Деревня Комарово Мядельского района: девять уроков от Эдуарда Войтеховича .....	61
7.3	Партнерство НГО и местных предпринимателей (Столинский район Брестской) .....	64
7.4	«Жалудок здзяйсняе мары». Партнерство местных инициатив и исполкома, реализация МП21 (поселок Желудок Щучинского района) .....	67
7.5	Креативность местных сообществ – важная основа .....	70
	устойчивого развития территорий (Видомлянский сельский совет Каменецкого района Брестской области) .....	70
7.6	«Смотреть за край своей тарелки»: от трансграничного сотрудничества – к созданию общественной организации (Браславский район Витебской области).....	73
8.	Картирование.....	76
9.	Выводы и рекомендации .....	77
10.	Глоссарий.....	83
11.	Приложения .....	86
	Приложение 1 .....	86
	Приложение 2 .....	87
	Приложение 3 .....	97
	Приложение 4 .....	99
	Приложение 5 .....	100
	Приложение 6 .....	101
	Приложение 7 .....	102
	Приложение 8 .....	103
	Приложение 9 .....	104
	Приложение 10 .....	106
	Приложение 11 .....	108
	Приложение 12 .....	110
	Приложение 13 .....	111
	Приложение 14 .....	112
	Приложение 15 .....	113
	Приложение 16 .....	116



## 1. Используемые сокращения

АТД	- административно-территориальное деление
ВВП	- валовой внутренний продукт
ГО	- гражданское общество
ГУ	- государственное учреждение
ЕС	- Европейский союз
ЖКХ	- жилищно-коммунальное хозяйство
МП21	- Местная повестка на XXI век – стратегия устойчивого развития территории (области, района, города, поселка, деревни)
МСП	- малые и средние предприятия
НАН	- Национальная академия наук
НГО (НПО)	- негосударственная (неправительственная) организация
НИЭИ	- Научно-исследовательский экономический институт Министерства экономики Республики Беларусь
НКО	- некоммерческая организация
НСУР	- Национальная стратегия устойчивого развития (Республики Беларусь)
ОЕЭК	- Просветительское учреждение «Офис европейской экспертизы и коммуникаций»
ОО	- общественное объединение
ППБ	- Программа поддержки Беларуси Федерального правительства Германии
ПРООН	- Программа развития Организации объединенных наций
РиМР	- региональное и местное развитие
СВОТ (SWOT)	- СВОТ-анализ (анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз развитию анализируемого объекта)
СГОРМР	- сектор гражданского общества Республики Беларусь, занимающийся региональным и местным развитием
СМИ	- средства массовой информации
СПК	- сельскохозяйственный производственный кооператив
СШ	- средняя школа
ТЦСОН	- территориальный центр социального обслуживания населения
УО	- учреждение образования
УР	- устойчивое развитие



## 2. Введение. Цель, задачи и методология исследования

Анализ сектора гражданского общества Республики Беларусь, занимающегося региональным и местным развитием, осуществлен в рамках проводимого с 2012 года просветительским учреждением «[Офис европейской экспертизы и коммуникаций](#)» (ОЕЭК) ряда секторных исследований. Цель исследований – обобщение существующей экспертизы и предложение полученных результатов для публичного обсуждения и использования. В качестве заинтересованных потребителей результатов исследований здесь видятся представители гражданского общества, специалисты-практики из государственных и негосударственных организаций, донорские структуры, аналитики, ученые и другие заинтересованные стороны внутри страны и за рубежом. Надеемся, что они смогут воспользоваться полученной информацией для работы и, в частности, определения приоритетов в развитии соответствующего сектора.

**Цель настоящего исследования:** проведение многостороннего комплексного анализа сектора Республики Беларусь, игроки которого занимаются вопросами регионального и местного развития, определение основных тенденций развития данного сектора и выработка рекомендаций для повышения эффективности регионального и местного развития в Беларуси.

Проводимая работа была нацелена на решение следующих **задач**:

- Анализ текущего состояния и оценка правового, социального и экономического контекста, в котором действует и развивается исследуемый сектор.
- Определение и оценка деятельности наиболее активных субъектов (государственные и негосударственные организации, структуры, группы интересов, активные граждане, инициативы), определяющих и/или влияющих на деятельность и развитие сектора.
- Выявление спектра услуг и проектов, реализуемых в секторе, а также оценка результатов, эффекта и общественной пользы, достигаемых организациями гражданского общества самостоятельно и во взаимодействии с другими игроками в секторе для улучшения качества жизни населения, решения приоритетных социально-экономических проблем.
- Определение основных тенденций развития исследуемого сектора в Республике Беларусь за последние годы, видения ключевых путей эффективного развития сектора до 2020 года и необходимой для этого институциональной среды.
- Выработка рекомендаций, которыми могло бы воспользоваться максимальное число различных субъектов, участвующих в процессах регионального и местного развития и заинтересованных в продвижении территориальных сообществ в направлении устойчивого развития.

**Объектом исследования** является сектор гражданского общества Республики Беларусь, занимающийся региональным и местным развитием, источниками информации – люди и документы, которые выступают как носители информации о существующей ситуации. Характеристики респондентов, которые были включены в исследовательское поле проекта, содержатся в Приложении 1.

В анализе сектора использованы уже имеющиеся результаты других исследований (их перечень содержится в Приложении 15), заключения экспертов, мнения заинтересованных сторон, статистические данные, данные интервью и опросов, а также авторские взгляды на некоторые теоретико-концептуальные (в том числе терминологические<sup>1</sup>) и методологические аспекты такого рода анализа.

---

<sup>1</sup> Разъяснение терминов, используемых в настоящем отчете, см. в разделе 10 «Глоссарий».

Осуществлен сбор информации и анализ полученных данных, а также описание кейсов по конкретным направлениям деятельности ряда представителей СГОРМР. При этом в поле зрения исследования находился широкий спектр игроков, оказывающих влияние на процессы регионального и местного развития, включая не только НГО и гражданские инициативы, но также представителей местных, региональных и республиканских органов власти и управления, бизнеса, государственных организаций и учреждений, международные (в том числе донорские) организации.

Респонденты, которые участвовали в опросе, интервью и SWOT-анализе, главным образом, являются лидерами общественного мнения и отражают консолидированную позицию соответствующих слоев общества по вопросам исследования. Такой подход позволил обеспечить репрезентативность опроса и отразить межсекторное взаимодействие по теме регионального и местного развития. При этом обеспечено примерно равное представительство в опросе респондентов от всех регионов (областей) Беларуси при некотором превалировании участников из города Минска.

Кроме того, в процессе исследования изучены основные нормативно-правовые акты по теме, данные ранее проводившихся исследований, сайты организаций, публикации в СМИ и Интернете.

Предметом исследования являлась существующая в Беларуси ситуация в области регионального и местного развития, в том числе (и в этом существенная новизна данной работы) оценка роли основных субъектов сектора и их взаимосвязей между собой, с особым вниманием на роль НГО.

Логика планируемой работы представляет собой последовательное продвижение от общих вопросов к частным. Соответственно была сформирована структура анализа и изложения результатов исследования, которая включает следующие компоненты:

- детальное планирование и уточнение инструментария и исследовательского поля (перечня респондентов и документов) работы;
- изучение электронных и печатных документов по проблематике сектора, а также национальной нормативно-правовой базы;
- проведение SWOT-анализа;
- проведение анкетирования;
- проведение глубинных интервью;
- выбор кейсов и их описание;
- мэппинг (картирование) данных анализа;
- обработка результатов анализа и написание отчета.

Фокус SWOT-анализа (т.е. анализа сильных и слабых сторон сектора, а также возможностей и угроз) был сосредоточен на теме «Региональное и местное развитие. Роль сектора гражданского общества». То есть, участникам SWOT-анализа была поставлена задача оценить как общий контекст (широкий взгляд) ситуации и перспектив в области регионального и местного развития, так и (более узкий фокус) место в этих процессов игроков гражданского общества.

При этом, с учетом задач исследования и специфики SWOTa, как инструмента анализа, при работе с разделами S («Сильные стороны») и W («Слабые стороны») больший акцент сделан на гражданское общество, а с разделами O («Возможности») и T («Угрозы») – на анализ «окружения» (субъекты и институциональная среда).

Проведение SWOT-анализа происходило в форме «мозгового штурма» с участием, как минимум, 7-10 человек. Такой подход, как показывает практика, дает лучшие результаты по сравнению с индивидуальным опросом. Осуществлены три сессии SWOT-анализа (в Минске, Бресте и Гомеле).

В рамках анкетирования выяснялись вопросы, связанные с функционированием различных субъектов регионального и местного развития (институциональный климат), уточнением их видов деятельности, оценкой мотивации участия в НГО, значением



общественных структур для развития страны и территорий, приоритетными направлениями и формами деятельности. Далее выяснялись мнения по направлениям и конкретным аспектам деятельности изучаемых субъектов (их роли в региональном развитии, направленности работы, уровню организационного развития). Затем фиксировались примеры успешных действий и проблемных моментов в сфере регионального и местного развития, а также проводилась оценка объемов ресурсов, привлекаемых организациями для целей регионального и местного развития. В заключение были оценены партнерские связи и сетевые взаимодействия между СГОРМР и другими игроками в области регионального и местного развития. Данная логика определяла последовательность формулировки вопросов в анкете.

Анкетирование проводилось онлайн с использованием инструментария SURVEYMONKEY (<https://ru.surveymonkey.com>).

Выбор и описание кейсов осуществлены на основании мнения исследовательской группы с учетом результатов начальных этапов SWOT-анализа и анкетирования. В качестве «кейсовых площадок» были определены: Воложинский район (кластер агротуризма); деревня Комарово Мядельского района (успешная проектная работа); Столинский район (партнерство НГО и местных предпринимателей); поселок Желудок Щучинского района (партнерство местных инициатив и исполкома, реализация МП21); Видомлянский сельский Совет в Каменецком районе (креативный подход к вопросам территориального развития); Браславский район (успешная работа в области трансграничного сотрудничества, создание общественной организации).

С целью визуализации некоторых направлений деятельности субъектов гражданского общества и местных властей в области развития территорий на основании собранных данных и проведенного анализа изготовлены карты (см. Приложения 12-14). На них отражены инициативы в области устойчивого развития территорий, агроэкотуризма, климата и энергоэффективности.

На завершающем этапе работы осуществлена интерпретация результатов анализа и оценка эффективности СГОРМР, выявлены тенденции дальнейшего развития сектора, а также разработаны рекомендации для различных уровней политик (от локального до международного) и групп участников процессов регионального и местного развития.

## **Понятие регионального и местного развития. Актуальность исследования**

Под *региональным и местным развитием* в контексте настоящего исследования<sup>2</sup> понимаются изменения систем «природа–человек–экономика» в рамках внутристрановых территориальных образований (областей, районов, городов, сельских поселений) в результате воздействия людей (индивидуумов, общественных групп и институтов) на окружающую среду (природную и созданную человеком) и взаимодействия между собой. Широко признанный ориентир позитивного регионального и местного развития - обеспечение устойчивого развития<sup>3</sup> данных территорий.

Задача повышения эффективности регионального и местного развития в Беларуси относится к числу приоритетных в связи с наличием таких проблем как депопуляция сельских территорий и малых городов, низкий уровень доходов населения в регионах (за редким исключением), недостаточная обеспеченность социальной инфраструктурой и низкое качество услуг населению. Многие районы продолжают оставаться убыточными, слабо развивается малый и средний бизнес. Слаборазвитые регионы и местные сообщества не являются привлекательными для инвесторов.

<sup>2</sup> В научно-методической литературе часто встречаются другие трактовки понятия «региональное развитие». Так, распространено применение этого термина к описанию процессов на над-страновых территориях, например, «европейские регионы», «регион Балтийского моря» и т.п.

<sup>3</sup> Устойчивое развитие – такое развитие, при котором происходит удовлетворение нужд настоящего поколения, не подвергая риску способность будущих поколений удовлетворять свои потребности. То есть, развитие, продолжительное по времени и комплексное по содержанию, при котором достигается баланс между его природным, социальным и экономическим компонентами.





Применительно к условиям Республики Беларусь актуальность проведения исследовательской работы с указанными целью и задачами диктуется сохраняющимися в течение последних десятилетий тенденциями, в числе которых:

- формальный, декларативный характер государственной политики по отношению к региональному и местному развитию: провозглашается важность, однако, принимаемые меры недостаточны (в том числе в части ресурсного обеспечения) и не системны, а механизмы их реализации несовременны, базируются, главным образом, на административно-командных подходах;
- слабая известность в обществе деятельности структур гражданского общества в области регионального и местного развития;
- такие структуры не воспринимаются властью и населением как в достаточной степени серьезные участники, партнеры и ресурсы для целей регионального и местного развития;
- имеется зависимость структур гражданского общества, работающих в области регионального и местного развития, от зарубежной поддержки;
- условия создания и государственной поддержки НГО остаются неудовлетворительными (запрещение регистрации по домашнему адресу, отсутствие законодательства о благотворительности, сложная бюрократическая система регистрации проектов с зарубежным финансированием, неразвитая система социального заказа).

Вопросы регионального и местного развития, на первый взгляд, не предаются окончательному забвению со стороны высших государственных структур: время от времени появляются документы, программы, льготы, нацеленные на территориальное развитие. Так, например, президентским указом № 342 от 01.08.2011 г. утверждена «Государственная программа устойчивого развития села на 2011 – 2015 годы» [7]<sup>4</sup>. Однако, заметных позитивных изменений в ситуации не происходит. Необходимо рассмотреть ситуацию более широко, системно, включить механизмы саморазвития территорий, в том числе развязать руки и создать условия для активного участия в местных делах субъектов гражданского общества.

Несмотря на непростые условия для создания и существования НГО, в Беларуси все же происходит зарождение новых современных структур участия населения в территориальном развитии. Чаще всего они создаются при поддержке международных программ и проектов, но вместе с тем начинают обращать на себя внимание и инициативы местных органов власти, направленные на содействие организации таких структур. Это относится к созданию общественных организаций, фондов, Центров устойчивого развития, Координационных советов в городах и районах по различным темам, инициативных групп, кластерных структур. Анализ этих процессов подробнее изложен далее.

В рамках данного исследования, сектор регионального и местного развития – это сфера жизни общества Республики Беларусь, в которой ведется деятельность, направленная на развитие территориальных сообществ, в том числе, на содействие сотрудничеству и диалогу между местными органами власти, общественными организациями и другими заинтересованными структурами (например, церковью, малым и средним бизнесом) для решения актуальных локальных проблем на принципах устойчивого развития, содействие развитию и деятельности институциональных форм межсекторного сотрудничества на местном уровне, например, общественных советов, инициативных групп Местных Повесток-21, местного самоуправления, кластеров.

Спецификой белорусской ситуации является то, что в нашей стране управление региональным и местным развитием (и соответствующая ответственность) со стороны государства прямо не относится к компетенции какого-либо специализированного государственного органа – министерства или комитета. Одновременно в Беларуси слабо развито

---

<sup>4</sup> Здесь и далее в квадратных скобках – указание на источник информации в списке литературы в Приложении 11 в конце отчета. После запятой и буквы «С» указывается номер страниц. После знака «;» указывается другой источник.

местное самоуправление и функционирует сильная «президентская вертикаль», обеспечивающая властные полномочия от странового уровня до первичного (сельских советов).

Оценка масштаба участия структур гражданского общества в секторе регионального и местного развития на основании официальных данных в настоящее время затруднена. Так, по данным Министерства юстиции Республики Беларусь ([http://www.minjust.by/ru/site\\_menu/deyat\\_min/registraciya](http://www.minjust.by/ru/site_menu/deyat_min/registraciya)) по состоянию на 1 июля 2014 года в республике зарегистрировано 2567 общественное объединение, из них 1633 местных. Зарегистрировано и поставлено на учет 40066 организационных структур общественных объединений и 148 фондов.

При этом более 80% общественных организаций и фондов имеют юридический адрес в областных центрах, в том числе более 50% - в Минске. Классификация деятельности общественных объединений, применяемая Минюстом, не позволяет оценить, в какой степени их деятельность направлена на развитие региональных и местных сообществ, в связи с чем проведены дополнительных исследования, в том числе анкетирование.



### **3. Анализ текущего состояния и оценки институционального, социального и экономического контекста, в котором действует и развивается исследуемый сектор**

Контекст, в котором происходят процессы регионального и местного развития можно условно разделить на несколько составляющих: институциональный (т.е. касающийся законов, нормативов и организаций), социальный и экономический. Кроме этих традиционных срезов анализа целесообразно также определиться с условиями, относящимися к «политической воле» на разных уровнях управления, заинтересованности, возможностям и активности других игроков на этом поле. Здесь же важно учесть восприятие анализируемого объекта или проблематики в обществе, сложившиеся ценностные ориентации и т.п. Часто эти обстоятельства рассматриваются в виде общесистемного блока предпосылок развития.

Интересен также исторический аспект проблемы, однако, в рамках данного анализа мы лишь эпизодически будем привлекать материал такого рода.

Общесистемными факторами, формирующими условия для регионального и местного развития в современной Беларуси, являются, на наш взгляд, следующие:

- *восприятие* темы регионального и местного развития как со стороны государственных чиновников, так и среди большей части исследователей и публицистов, как *второстепенной*, не самой важной, в сравнении с различными аспектами развития на национальном уровне<sup>5</sup>. Об этом свидетельствует анализ белорусских средств массовой информации и новостных интернет-сайтов, где тематика регионального и местного развития представлена весьма скудно. Научные исследования по данной тематике в Беларуси практически сошли на нет, либо выполняются под заказ для обоснования решений «центра»;
- *отсутствие* условий для реальной (не декларативной) *конкурентной среды* в отношениях между территориальными образованиями разного уровня (области, районы, города, сельские поселения). В таких условиях разговоры (и даже исследования) по вопросам региональной конкурентоспособности не переходят в практическую плоскость. Причем, этому есть и правовое объяснение: в Законе «Об административно-территориальном устройстве Республики Беларусь» от 5 мая 1998 г. № 154-З одним из основных принципов административно-территориального устройства значится «равномерность ... развития административно-территориальных единиц» (статья 4) [9]. Таким образом, наличие лидеров и борьба за лидерство как бы не предполагается;
- *(и в качестве продолжения предыдущего пункта) – отсутствие (незаметность) региональных лидеров-менеджеров*, роль которых как раз и должна быть в продвижении «их» территорий к лучшему качеству жизни населения. Конкуренция территориальных менеджеров – важная основа успехов отдельных районов и областей во всем мире. Однако, в нашей стране все хорошие дела, даже в маленькой деревне, происходят только благодаря так называемой «вертикали», в которой приказы отдает высший начальник, а серая масса безымянных «солдат» выполняет их;
- *формальность* существующих официальных *программ и планов* социально-экономического развития областей и районов, когда они разрабатываются по давно используемому шаблону, основанному на планировании «от достигнутого» и подчиненного, главным образом, интересам развития аграрно-промышленного комплекса;

---

<sup>5</sup> Приятным недавним исключением является здесь «допуск» международной технической помощи в сферу регионального и местного развития. Будем надеяться, что начавшиеся в 2014 году крупные проекты «[Механизм развития потенциала по поддержке внедрения отраслевых программ в рамках ежегодного плана действий для Беларуси](#)» (ЕС) и «[Содействие развитию на местном уровне](#)» (ЕС, ПРООН) создадут условия для институциональных перемен в региональном и местном развитии к лучшему.



- доминирование *ценностных ориентаций* молодежи из сельской местности и малых городов на переезд в столицу или, по крайней мере, в областные города, сложившихся во многом под влиянием последствий моно-отраслевой специализации населенных пунктов, в которых, с одной стороны, отсутствует выбор разнообразных профессий, а с другой, человек превращается в «винтик» производственной машины, с чем многие не соглашаются мириться. Здесь же можно упомянуть и негативную окраску слов типа «колхозник», используемых зачастую применительно ко всем сельским жителям, и скрытую политику «неперспективных деревень», когда из-за концентрации ресурсов на строительстве «агрогородков» остальные деревни лишились и тех крох, которые им ранее перепадали, что ускорило их деградацию;
- *низкая активность населения* в области регионального и местного развития. «После Магдебургского права наши местечки и города до сих пор не приобрели аналогичной степени экономической и политической свободы. Пройдя через многие десятилетия имперской политики царизма и коммунистического режима, войны, белорусский народ в значительной мере утратил опыт местного самоуправления. Закрепились стереотипы поведения, ориентированные на пассивность, конформизм, недоверие и подозрительность, терпение, молчаливое одобрение решений власти» [34, с. 57-58].

К общесистемным условиям развития регионов и локальных территорий можно отнести также уровень распространения и эффективности деятельности по устойчивому развитию на региональном и местном уровнях. На наш взгляд, основной причиной, сдерживающей развитие такой активности в Беларуси, является слабость местного самоуправления (в части реальных, а не декларируемых компетенций и ресурсов) при одновременной жесткости командно-административной системы в области территориального развития. Такое положение ориентирует «приспосабливающуюся» часть руководителей исполкомов и Советов депутатов на пассивность в новых сферах и видах деятельности. Для части реформаторски настроенных местных чиновников, депутатов и активных жителей такая ситуация приводит к возникновению дополнительных бюрократических проблем, не позволяющих эффективно реализовать инновационные механизмы устойчивого развития. Возникает «давление» организационно-правовой среды на такие инициативы и их сторонников, что становится причиной ослабления инициатив, потери мотивации у актива.

Одновременно процесс распространения интереса к УР на местном уровне во многом зависит от наличия компетенций его участников – представителей гражданского общества и власти, глубокого понимания сути этого инструмента территориального развития и, что особенно важно, знаний и умений инициировать и поддерживать такую работу. Такими компетенциями в Беларуси к настоящему времени обладает недостаточное число людей.

Серьезными причинами, создающими препятствия развитию и распространению инициатив по устойчивому развитию в регионах Беларуси в настоящее время являются следующие:

1. Отсутствие министерства или другого государственного органа такого ранга, который бы курировал вопросы устойчивого развития на местном уровне;
2. Нечеткость правового статуса местных и региональных стратегий устойчивого развития;
3. Отсутствие государственных механизмов поддержки местных инициатив по УР.

Данными обстоятельствами во многом объясняется пассивность значительной части местных властей в работе по устойчивому развитию.

Вместе с тем описанные условия «катализируют» деятельность негосударственных структур, а также международных и зарубежных программ и проектов по таким направлениям устойчивого развития на региональном и местном уровнях, как:

1. Расширение информированности населения по вопросам устойчивого развития;
2. Стартовая поддержка инициатив в области УР, содействие созданию «историй успеха» и распространение передового опыта;



3. Содействие в разработке методологии и методик работы по устойчивому развитию на местном уровне, включая проблематику использования индикаторов, и поддержка практических действий в данной области;
4. Повышение экспертного потенциала актива Местных повесток-21, в первую очередь, в регионах;
5. Усиление акцента на содействии формированию институциональных основ устойчивого развития на местном уровне (развитие общественных советов, создание клубов, общественных организаций, фондов и их сетей).

Институциональный контекст, как мы уже указывали, касается нормативно-правовых условий, в которых функционирует анализируемый субъект или явление, и организаций (формальных и неформальных), вовлеченных в изучаемые процессы.

В части нормативно-правовых условий аналитики, как правило, придерживаются мнения, что в Беларуси существует достаточно развитая и довольно прогрессивная система законов и нормативных актов, которые могли бы в принципе обеспечить нормальное региональное и местное развитие, если бы не гипертрофированная система «административной вертикали» и слабость местного самоуправления. Причем, по поводу местного самоуправления высказываются мнения от «необходимости его совершенствования» до фиксации его отсутствия и необходимости возрождения, что называется «с нуля». Характерно, что в ряде государственных программных документов, например, в «Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года» (то есть, действующей в настоящее время), задачи озвучиваются весьма прогрессивно: «... на разных этапах реализации НСУР-2020 потребуется решить ряд важных задач, обеспечивающих совершенствование действующей системы государственного управления, местного самоуправления и направленных на дальнейшую демократизацию всего белорусского общества» [23, с. 184]. Одновременно заметна и точка зрения, согласно которой «А. Лукашенко, по сути, упразднил систему местного самоуправления и создал вместо нее так называемую «президентскую вертикаль» [29].

Характерно, что критика сложившейся системы местного управления и самоуправления звучит в нашей стране уже многие годы. Предложения о ее реформировании высказывались еще в советский (СССР) период. Активно выдвигались прогрессивные идеи в данной области в первые годы после объявления Беларусью государственного суверенитета. В первой белорусской «Национальной стратегии устойчивого развития» (1997 г.) такого рода позиция была подробно аргументирована и сопровождалась конкретными направлениями решения имеющихся проблем [22, с. 158 -165]. Однако ситуация с тех пор только усугубилась.

В настоящее время наибольшее влияние на региональное и местное развитие оказывают высшие государственные структуры (президент, Администрация президента, Совет министров), министерства и ведомства, а также облисполкомы. Сложилась своеобразная «анти-субсидиарность», когда местные органы власти, лишённые и полномочий, и средств, играют очень незначительную роль в процессах развития территорий.

Закрепленное в законодательстве Республики Беларусь административно-территориальное деление (АТД) также уже давно (более 30 лет) подвергается критическому анализу. Серьезные экспертные коллективы и отдельные разработчики предлагают научно обоснованное реформирование АТД: упразднение областного уровня (этой позиции придерживается большинство белорусских ученых-регионалистов) и создание от 15 до 20 регионов (округов), которые бы делились на 200-300 районов (общин, волостей)<sup>6</sup>.

И снова характерный момент: действующая власть не торопится реагировать на разработки ученых и просто не замечает их, несмотря даже на то, что прогрессивные идеи проникают в серьезные государственные документы. Тем самым еще раз подтверждается тезис о декларативности многих нормативно-правовых актов, связанных с тематикой регионального и местного развития, и превалировании «ручного управления» этими процессами.

---

<sup>6</sup> Подробнее об этом см. в работах П.С. Гейзлера и В.С. Фатеева [51; 18, с. 85-103] и др.



Таким образом, проходят годы и десятилетия, застарелые болезни усугубляются, и лечить их будет все сложнее. Польские специалисты, анализируя процесс реформирования страны в 1990 – 2000 годах справедливо подчеркивали, что «необходимо помнить о том, что такая масштабная реформа территориального устройства государства представляет собой длительный процесс. В европейских странах продолжительность процесса децентрализации общественного сектора составила от нескольких до полутора десятков лет» [47, с. 20]. Откладывая такие реформы, страна несет экономические и социальные потери.

В этой связи представляются весьма обоснованными аргументы польских разработчиков административно-территориальных реформ:

«- централизованное управление всем тем, что еще продолжает оставаться «государственным» и не перешло в ведение органов самоуправления, в частности, больницами, средними школами, дорогами, государственной промышленностью, сельскохозяйственной собственностью государственного казначейства и т.п. – становится все более трудным, если вообще возможным. Органы местного самоуправления могут исполнять координационные функции значительно лучше, чем центральные органы;

- опыт самоуправления гмин свидетельствует о росте эффективности управления государственными делами после передачи их в ведение органов самоуправления;

- органы самоуправления на уровне региона могут взять на себя задачи, которые не может выполнять государство: распространять информацию о регионе, поддерживать коммерческую инфраструктуру, центры обмена технологиями, налаживать контакты с зарубежными партнерами и т.п.;

- только региональные органы самоуправления могут разработать стратегию развития региона, которая будет представлена на суд общественности в ходе выборов в органы самоуправления» [3, с. 20].

В основе многих слабых сторон современного регионального и местного развития лежит то обстоятельство, что в нашей стране отсутствует муниципальная собственность, на которой зиждется независимость и сила региональных субъектов в развитых странах. В Конституции Беларуси закреплены лишь государственная и частная собственность (статья 13) [14]. И хотя в Законе «О местном управлении и самоуправлении» Республики Беларусь введено понятие «коммунальная собственность», фактически, она означает лишь территориально выделенные части государственной собственности. В то время как в странах-лидерах муниципальная собственность по своей сути ближе к групповой или кооперативной собственности.

В Беларуси в начале становления независимого государства (1991 – 1993 годы) обсуждались вопросы о передаче в собственность местным сообществам части имущественного комплекса государства. По сути, тогда могла сложиться муниципальная собственность, отделенная от государственной, как это имеет место в большинстве развитых стран мира. Однако этого не произошло, а позднее «единство» государственной собственности органично вписалось в понимание модели государственного устройства, поддерживаемое существующей властью.

#### *Организации*

Как уже отмечалось, в Беларуси нет специального государственного органа (комитета, министерства), на который возложены функции курирования – не прямого административного управления, а координации, лоббирования интересов и оказания информационно-методической поддержки – регионального и местного развития. В большинстве же европейских стран такого рода структуры имеются (например, в Латвии – Министерство регионального развития и местного управления; в Болгарии – Министерство регионального развития и общественных работ; в Чешской Республике – Министерство регионального развития).

Такая ситуация приводит к так называемой ведомственности, когда, не имея серьезных оппонентов в лице специализированной государственной структуры, и в условиях слабости и бедности местных органов власти и управления (в любом подобном случае здесь и далее можно делать оговорку: за исключением города Минска) министерства и ведомства осуществляют свою деятельность, ориентируясь на свои интересы, а не потребности местных сообществ.





В отдельных районах и городах экономически сильные хозяйственные субъекты практически подменяют собой местную власть. И то, что средства на решение задач развития территорий поступают на места по ведомственным каналам (на образование, культуру, здравоохранение, социальное обеспечение и т.д.), а координации между этими потоками средств, а также возможностей их увязки и перераспределения, практически нет.

#### *Контрольные органы*

В белорусских условиях нельзя не заметить еще одну влиятельную группу государственных организаций на региональном и местном уровне. Это различные контрольные органы. Милиция, органы госконтроля, санитарные службы, налоговые органы, природоохранные инспекции, службы по чрезвычайным ситуациям, пожарной безопасности, энергонадзора и т.д. Их много. Только сотрудников налоговых органов в стране – почти 10 тысяч человек<sup>7</sup>. Или, к примеру, более 200 сотрудников Комитета государственного контроля собирались в 2014 году контролировать вступительную кампанию<sup>8</sup>. Вероятно, это очень небольшой процент всего состава Комитета – ведь других задач у них никто не отменял.

Анализ взятого для примера сайта Комитета государственного контроля (<http://www.kgk.gov.by>) показал, что значительный объем деятельности этой структуры осуществляется на региональном и местном уровнях. Очевидно, что и в данной, контрольной, области государство сохраняет монополию.

В демократических обществах подавляющее большинство контрольных функций на местном и региональном уровне выполняется через отчетность территориальных менеджеров (мэров) местным и районным депутатским собраниям (парламентам, муниципальным советам), а также посредством усиленного внимания к их деятельности со стороны партий и СМИ. Примеры зарубежных практик пестрят такими примерами, как: «Мэр нашего города однажды съездил на дачу на служебной машине. Этот вопрос в течение нескольких недель обсуждался в местных газетах и чуть не стоил ему должности». Причем, это пример из гораздо более богатой страны, чем Беларусь. Там считают деньги.

Что касается контроля экономической деятельности субъектов хозяйствования – то большинство тех вопросов, которые сегодня в Беларуси освещаются в печати как подвиги государственных «контролеров», в развитых странах – рутинная работа в рамках рачительного хозяйствования частных фирм, где владельцы кровно заинтересованы в эффективном использовании средств.

О проведении анализа эффективности деятельности белорусских контрольных структур с точки зрения регионального и местного развития авторам настоящего доклада не известно.

*Негосударственные организации* - игроки на региональных и местных «полях», представленные двумя основными группами: бизнесом и некоммерческими организациями. Частный бизнес в отдельных случаях играет важную роль в деле территориального развития. Однако в настоящее время в Беларуси так бывает не часто. Одна из причин этого коренится в отсутствии законодательства о благотворительности. Сейчас бизнес может направлять средства на местные нужды только из прибыли, выплатив все налоги, то есть, по сути, из личных средств предпринимателя. Есть исключения, но они не меняют ситуацию принципиально. Таким образом, государство никак не мотивирует предпринимателей участвовать в решении социально-экономических и экологических проблем территорий.

Во многих развитых странах мира весомый вклад в развитие территорий вносят так называемые «социальные предприятия» - то есть, формально относящиеся к частному или муниципальному сектору, но ставящие перед собой в качестве основной задачи не получение прибыли, а выполнение социально важных функций (предоставления услуг) для местного сообщества [33, с. 68]. К сожалению, белорусское законодательство не предусматривает таких возможностей, то есть особого статуса таких организаций с льготной системой налогообложения.

<sup>7</sup> <http://news.tut.by/economics/298114.html>

<sup>8</sup> [http://www.kgk.gov.by/ru/press-center/news/kontrolirovat-vstupitelnuju-kampaniju-budut-bolee-200-sotrudnikov-komiteta-goskontrolja\\_i\\_9789.html](http://www.kgk.gov.by/ru/press-center/news/kontrolirovat-vstupitelnuju-kampaniju-budut-bolee-200-sotrudnikov-komiteta-goskontrolja_i_9789.html)



*Некоммерческие* негосударственные организации (НГО) – еще один участник процессов регионального и местного развития. До сих пор в Беларуси эти организации не стали равноправными и заметными для общества силами, способными повлиять на состояние дел в местных сообществах. Между тем их потенциал весьма велик, о чем свидетельствуют, в частности, мнения экспертов, принявших участие в анкетировании (см. об этом далее). Мировой опыт также подтверждает значимость некоммерческого сектора. Численность занятых в нем по основному месту работы (полная занятость) – десятки миллионов человек, в том числе около 8% занятых в Европейском Союзе [55, с. 11-12]. Лидерами по занятости в третьем (т.е. некоммерческом) секторе в Европе являются Нидерланды (почти 15% занятых), Германия, Ирландия и Дания (около 12,5% в каждой из этих стран) [55, с. 192].

Эксперты Организации экономического сотрудничества и развития (ОЕСД) отмечают, что «новые некоммерческие организации, в своем большинстве имеющие территориальную привязку (locally-based organisations), входят в число акторов (actors), вовлеченных в местное развитие. Тесные связи с местным сообществом, в котором они работают, являются условием развития и эффективности этих некоммерческих организаций, потому что они способствуют пониманию местных нужд, созданию и употреблению социального капитала, а также использованию оптимального сочетания различных ресурсов (от местной власти, пожертвований, потребителей услуг и волонтеров)» [55, с. 50]<sup>9</sup>. Перспективы в этой области также представляются заслуживающими интереса и поддержки: «Вклад некоммерческих организаций в местное развитие через создание новых рабочих мест для людей из местных сообществ может вырасти в будущем, если некоммерческие организации расширят свою деятельность за сферу социальных услуг в направлении работы в области улучшения окружающей среды, предоставления услуг в области культуры и транспорта» [55, с. 51].

*Экономические аспекты* регионального и местного развития в Беларуси на современном этапе характеризуются рядом негативных тенденций. Так, сохраняется большое количество дотационных районов (115 из 118)<sup>10</sup>. Многие предприятия аграрного сектора, которые часто являются основой экономики сельских территорий, удерживаются на плаву только за счет государственной поддержки. «Если у них отобрать эти костыли – господдержку, – то тогда убыточным окажется каждое второе из них – 784, или 51,3% от общего количества»<sup>11</sup>.

В целом по стране отмечается низкий вклад малых и средних предприятий в ВВП Беларуси, который составлял в 2013 г. немногим более 20%, в то время как в развитых странах они формируют более 50% дохода страны<sup>12</sup>.

Вместе с тем, в регионах Беларуси существуют и весьма заметные частные бизнесы, благодаря которым районы и города получают чувствительную поддержку<sup>13</sup>. По оценке аналитиков, «в отечественной зарегулированной экономике самый важный момент для частного – это заинтересованность представителей местных органов власти. Как правило, успешные местные бизнесы – это одни из крупнейших компаний в регионах, дающих работу сотням людей и приносящих в местный бюджет миллионы долларов. Для местных властей это курицы, несущие золотые яйца, поскольку они решают целый сонм вопросов. И не только в экономике. Успешный район означает успешного в глазах Администрации президента руководителя, который с большой вероятностью может рассчитывать на следующую ступеньку карьерной лестницы. Поэтому особо прозорливые председатели райисполкомов буквально носят доморощенных бизнесменов на руках.<sup>14</sup>». Однако, как показывают ранее приведенные данные о дотационности районов страны, пока такая «прозорливость», в силу своей немногочисленности, ситуацию не меняет.

9 Здесь и далее - перевод О.В. Сивогракова.

10 <http://news.tut.by/economics/363342.html>

11 [http://www.prodinfo.by/belarusnews/11426/v\\_2013\\_god\\_31b5d.html](http://www.prodinfo.by/belarusnews/11426/v_2013_god_31b5d.html)

12 Данные Института экономики НАН Беларуси. <http://economics.basnet.by/files/Analit12.pdf>

13 См: [http://management.bel.biz/news/biznes\\_v\\_regionah\\_belarusi/](http://management.bel.biz/news/biznes_v_regionah_belarusi/)

14 [http://management.bel.biz/news/biznes\\_v\\_regionah\\_belarusi/](http://management.bel.biz/news/biznes_v_regionah_belarusi/)





#### **4. Результаты анализа анкетных данных, SWOT-анализа и глубинных интервью и их интерпретация**

Всего в анкетном опросе приняло участие 68 человек. Большинство из них были приглашены к участию в опросе адресно на том основании, что, по мнению исследовательской группы и результатов открытых интервью и SWOT-анализа, они являются лидерами общественного мнения по данной тематике и/или представляют наиболее заметные организации в исследуемой сфере. Таким образом, ответившие на вопросы респонденты отражают консолидированную лидерскую и экспертную позицию по вопросам исследования. Этот подход позволил обеспечить репрезентативность опроса и отразить межсекторное взаимодействие по теме регионального и местного развития. По нашим оценкам, имеется примерно равное представительство в опросе респондентов от всех регионов (областей) Беларуси при некотором превалировании участников из города Минска.

Экспертный состав респондентов подтверждают данные об организациях, где они работают, и основная тематика их деятельности. Так, 43% опрошенных представляют организации, которые на 100% связаны с тематикой регионального и местного развития, еще более четверти респондентов – на 75%, и около 18% - не менее чем наполовину.

**Комплексное развитие территории** – такова главная проблема, на решении которой сосредоточена деятельность организаций, которые представляют респонденты (81% ГУ<sup>15</sup> и 59% НГО). Далее проблемные поля расходятся. В группе ГУ второе место занимает поддержка развития предпринимательства и малого бизнеса (38%), и третье - охрана природы, сохранение биоразнообразия (24%). В группе же НГО вторую-третью позиции по значимости занимают деятельность, связанная со стимулированием общественной активности граждан (52%), и решение экологических проблем (52%).

В ходе исследования происходило расширение числа респондентов по методу «снежного кома», т.е. через включение в выборку новых участников, наиболее часто упоминаемых во время опросов, а также при проведении SWOT-анализа и интервью.

Была предпринята попытка выяснения разницы во взглядах на проблематику регионального и местного развития двух больших общественных групп – негосударственных некоммерческих организаций (далее мы называем их обобщенно НГО) и группы «государственников», представлявших государственные организации и учреждения, в том числе органы местного и регионального управления (далее для них мы будем использовать сокращенное обозначение ГУ).

К группе НГО относятся 46 опрошенных, из них около половины – представители общественных объединений, большинство из которых созданы по инициативе физических лиц (см. табл. 1).

Таблица 1. Участники опроса (НГО)

<b>Участники опроса (группа НГО) – по выбранным вариантам ответов</b>	<b>Доля участников</b>
1. Общественное объединение	48,9%
2. Фонд	11,1%
3. Некоммерческое учреждение	4,4%
4. Центр устойчивого развития	6,7%
5. Общественный совет	11,1%
6. Другая незарегистрированная инициатива	4,4%
7. Другое (впишите)	13,3%

15 Разъяснение аббревиатуры см. ниже.



Вторую группу опрошенных (ГУ) представляют 22 человека, в числе которых 52,4% сотрудников государственных университетов и научных учреждений, 23,8% - органов регионального и местного управления и 23,8% - государственных и частных предприятий (см. табл. 2).

Таблица 2. Участники опроса (группа ГУ)

Участники опроса (группа ГУ) – по выбранным вариантам ответов	Доля участников
1. Орган государственного управления (министерство, ведомство)	0,0%
2. Орган регионального или местного управления	23,8%
3. Государственный университет, научное учреждение	52,4%
4. Государственное предприятие	4,8%
5. Частное предприятие	19,0%

Низкий процент среди ответивших на вопросы представителей органов государственного, регионального и местного управления (предполагалось, что их участие будет большим) в некоторой степени объясняется ограничениями, которые, по информации от отдельных представителей этой группы, введены «внутри административной системы»: не заполнять опросники в интернете с рабочих компьютеров.

В процессе анализа результатов опроса выяснилось, что мнения двух выделенных групп (НГО и ГУ) в большинстве своем были в одинаковом тренде, поэтому основные выводы далее строятся на основании обобщенных данных. Вместе с тем, мы обращали внимание и на существенные расхождения в позициях этих двух групп, что позволило сделать дополнительные акценты в процессе анализа.

Оценка мнений *о современном состоянии (уровне) регионального и местного развития* (рис. 1)<sup>16</sup> выявила, что наибольшую неудовлетворенность (ответы «скорее, неудовлетворительный» и «совсем неудовлетворительный») респонденты выражают по поводу следующих аспектов данной проблематики:

1. участие общественности (инициатив и общественных организаций) в региональном и местном развитии – 77% ответов;
2. экономическое развитие на региональном и местном уровне – 76%;
3. участие бизнеса в региональном и местном развитии - 73%;
4. трансграничное сотрудничество регионов Беларуси с зарубежными странами - 72%;
5. правовое обеспечение регионального и местного развития – 57%.

<sup>16</sup> Подробно формулировку вариантов ответов см. в Приложении 2



Рис. 1. Современное состояние РиМР



Лидером же по ответам «высокий» и «скорее удовлетворительный уровень» стало социальное развитие на местном уровне (развитие социальной инфраструктуры, пенсионное обеспечение) - 62% ответивших.

Мнения по поводу а) «отражения в СМИ вопросов регионального и местного развития», и б) «состояния природного комплекса и экологической ситуации» разделились на позитивные и негативные практически поровну.

Характерно, что негативные оценки по первому блоку вопросов зачастую более кардинальны по сравнению с позитивными. Так, если самый «высокий уровень», отданный отражению в СМИ вопросов регионального и местного развития, составил лишь 8%, то оценку «совсем неудовлетворительно» поставили относительно участия общественности (инициатив и общественных организаций) в региональном и местном развитии 30%, а по вопросу о роли бизнеса – 28% опрошенных.

ГУ высказались по вопросу относительно участия общественности (инициатив и общественных организаций) в региональном и местном развитии наиболее кардинально: 36% из них считает состояние дел здесь «совсем неудовлетворительным».

**«От каких структур в настоящее время, на ваш взгляд, зависит региональное и местное развитие? Кто наиболее влиятелен?»** (см. рис. 4)

Мнение здесь практически единодушно: «Самые влиятельные» (более 73%) - «Высшие государственные структуры (Президент, Администрация президента, Совет министров)». Если добавить сюда ответы «Скорее влиятельные» (более 22%), то сумма превышает 95%.

Следом в суммарном рейтинге «самых влиятельных» и «скорее влиятельных» идут облисполкомы и их структуры, которые набрали почти 90% голосов (хотя они значительно отстали по варианту ответа «Самые влиятельные» - «всего» 38%).

Министерства и ведомства заняли третью строчку в суммарном рейтинге «влиятельных», получив 79% ответов (из них лишь 18% в категории «самые»).



Рис. 2. Влиятельность региональных и местных игроков (по всем ответившим)



Высокой степенью влиятельности, по мнению респондентов, характеризуются райисполкомы и их структуры (суммарный ответ «Самые влиятельные» и «Скорее влиятельные» дали более 71% опрошенных).

Голоса практически разделились пополам при оценке роли горисполкомов и сельсоветов (хотя представители НГО видят в них более влиятельную силу: 64% голосов), государственных промышленных предприятий, а также средств массовой информации.

Неожиданно высокую оценку значимости получили международные проекты и программы (более 60% опрошенных ответили таким образом).

К числу аутсайдеров процессов регионального и местного развития отнесены политические партии (более 68% ответов «Совсем не влияют», а в сумме с ответами «скорее невлиятельные» - почти 95%). Недалеко от них (с суммарным негативным показателем (более 84%) расположились фермеры, учреждения культуры (почти 78%) и негосударственные некоммерческие организации (около 75%). От 60 до 70 % респондентов отнесли к «скорее и совсем невлиятельным» бизнес, местные сельскохозяйственные предприятия, неформальных лидеров и уважаемых людей, а также религиозные организации.

Обращает на себя внимание оценка значимости местного населения в сфере территориального развития. Более 73% участников опроса посчитали жителей «скорее невлиятельными» (46%) и теми, кто «совсем не влияет» (27%).

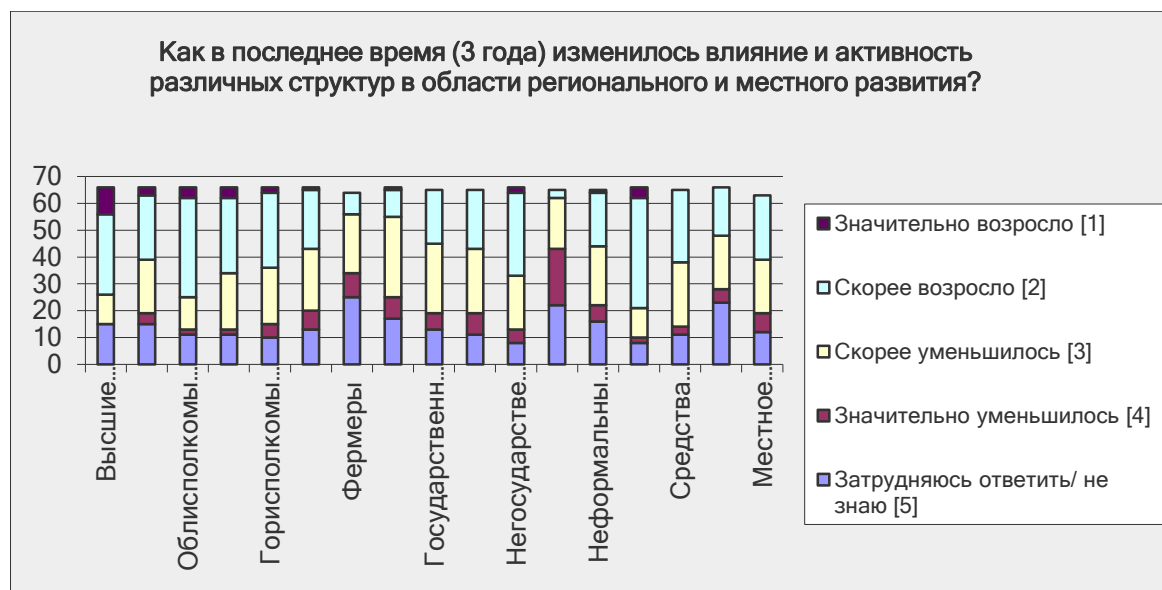
Респонденты предложили также дополнить перечень игроков, влияющих на сферу регионального и местного развития, добавив к ним «академическое сообщество», а также «коммунальные предприятия транспорта, дорожного строительства и т.п.»

**Как в последнее время (3 года) изменилось влияние и активность различных структур в области регионального и местного развития? (рис. 3)**

«Скорее возросло» и «значительно возросло» влияние и активность международных проектов и программ: суммарный балл этих ответов превысил 68%.



Рис. 3. Изменение влияния и активности субъектов



Несколько меньшая группа участников опроса указала на то, что «скорее возросла» и «значительно возросла» роль высших государственных структур и облисполкомов (соответственно 60% и 62%). Причем, самым заметным в категории «значительно возросло» (более 15%) оказалось изменение роли высших государственных структур (другие ответы получили от нуля до 6%).

Отвечившие указали на то, что «скорее или значительно уменьшилась» роль в РиМР политических партий (более 61%) и местных сельскохозяйственных предприятий.

Обращает на себя внимание большая доля участников, затруднившихся ответить на вопрос об изменениях влияния различных субъектов в области РиМР. По разным вопросам их процент составлял от 12% до 39%. На наш взгляд, эти цифры показывают, что даже представители экспертного сообщества, составляющие основную массу респондентов, не заметили каких-либо изменений в данной сфере, либо не считают важным обращать внимание на детали явно консервативных процессов.

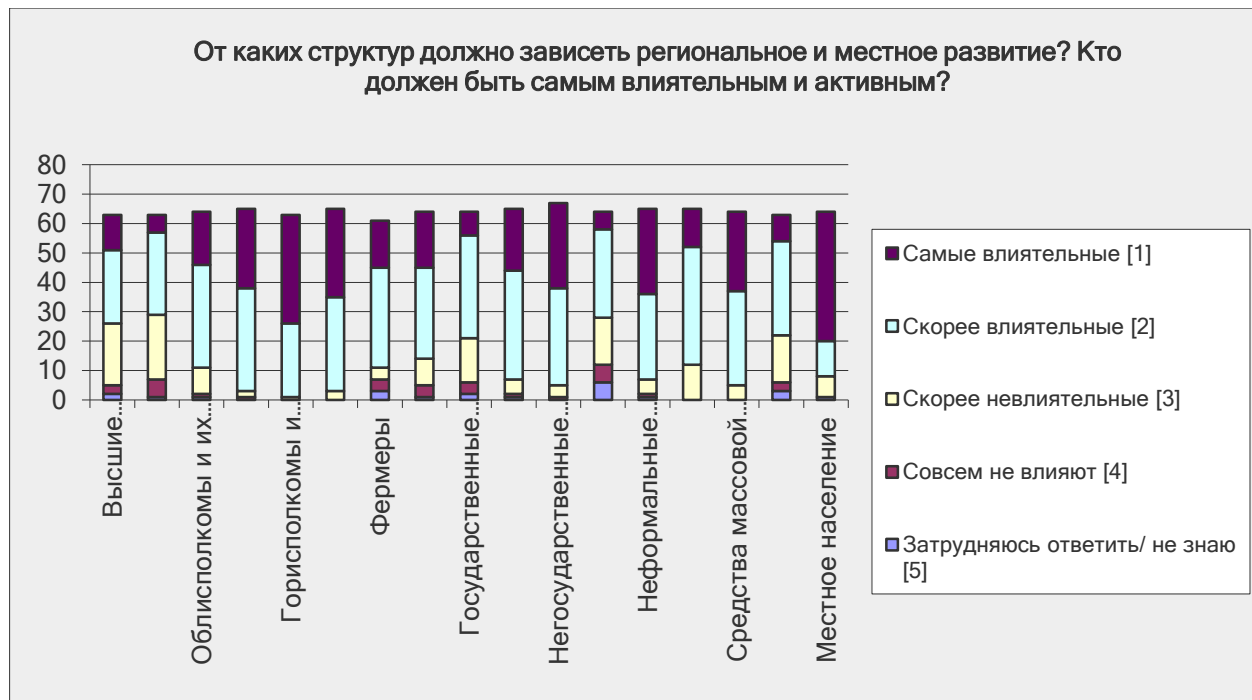
***От каких структур должно зависеть региональное и местное развитие? Кто должен быть самым влиятельным и активным?*** (рис. 4)

Видение респондентов о том, кто должен быть самым влиятельным и активным в региональном и местном развитии, кардинально отличается от ранее данных ими характеристик современной роли этих «игроков». Так, экспертное сообщество выдвинуло на роль самых влиятельных участников этих процессов местное население (69% голосов). Ранее, как уже отмечалось, 73% участников опроса посчитали жителей «скорее невлиятельными» и теми, кто «совсем не влияет». Таким образом, ситуация в этой области должна, по мнению респондентов, повернуться на противоположную.

Почти аналогичная ситуация относительно горисполкомов и сельсоветов: почти 59% опрошенных считают, что они должны относиться к группе самых влиятельных и активных стейкхолдеров региональных и местных политик. В реальности их статус значительно слабее – лишь чуть больше 16% опрошенных считают их «самыми влиятельными».



Рис. 4. Кто должен быть самым влиятельным



Участники опроса считают, что в идеальной ситуации для регионального и местного развития должно быть обеспечено также довольно высокое влияние и активность бизнеса (46% отметили вариант «должен быть самым влиятельным»).

Очень высокое влияние, по мнению респондентов, должны иметь также неформальные лидеры и уважаемые люди: в статусе «самых влиятельных» их видят почти 45% экспертов.

Негосударственные некоммерческие организации также должны резко повысить свое влияние и активность. На то, что они должны стать самыми влиятельными, указало более 43% опрошенных, а вместе с ответом «скорее влиятельный» (более 49%) их суммарный «желаемый рейтинг» превысил 92%. Напомним, что сегодня их роль как «самых влиятельных» оценивают лишь 3% ответивших. Таким образом, и здесь ситуацию, по мнению лидеров мнений, следует «поставить с головы на ноги».

Примерно такое же положение относительно роли средств массовой информации. Более 42% ответивших на вопросы анкеты считают, что они должны быть «самой влиятельной» силой территориального развития (а вместе с ответами «скорее влиятельной» - они набирают более 92% голосов). В современной же ситуации менее 6% опрошенных считают СМИ «самыми влиятельными».

Респонденты считают, что должна возрасти и лидерская роль райисполкомов и их структур. Почти 42% поддерживают их «самую» лидерскую роль, а в сумме с ответами «должны быть, скорее, влиятельными» (54%) суммарная поддержка их влияния превышает 95%.

Существенно должны повысить свое влияние и активность в деле РИМР учреждения образования и культуры (их суммарный «желаемый» статус в качестве «самых влиятельных» и «скорее влиятельных» фиксируют в своих ответах более 89% экспертов).

Должны упрочить свое положение и местные сельскохозяйственные предприятия, а также фермеры (более 26% и 29% опрошенных ставят их на позиции «самых влиятельных» в ситуации «как должно быть»). А вместе с ответами «скорее влиятельные» они набирают 78% и почти 82% соответственно).

Международные проекты и программы в желаемой ситуации должны несколько упрочить свое положение по сравнению с сегодняшним днем: 20% респондентов считают необходимым





включить их в группы «самых важных», и еще более 61% - «скорее влиятельных» участников РИМР.

Политические партии, по мнению респондентов, также должны занять более значимое положение: в перспективе опрошенные видят их в качестве «скорее влиятельных» (около 46%) и даже «самых влиятельных» (более 9%) региональных игроков.

В будущем, по мнению экспертов, высшие государственные структуры, а также министерства и ведомства должны не просто уступить часть своих полномочий и средств новым (а скорее – хорошо забытым старым) игрокам в области регионального и местного развития – местному населению и близким к ним организациям. «Высшие» должны переместиться на позиции существенно менее важных, отдав первенство, в том числе права и ресурсы, на первичный уровень. То есть, взаимоотношения должны быть построены на основе принципа субсидиарности, создающего оптимальные условия для реализации задач устойчивого развития территорий.

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

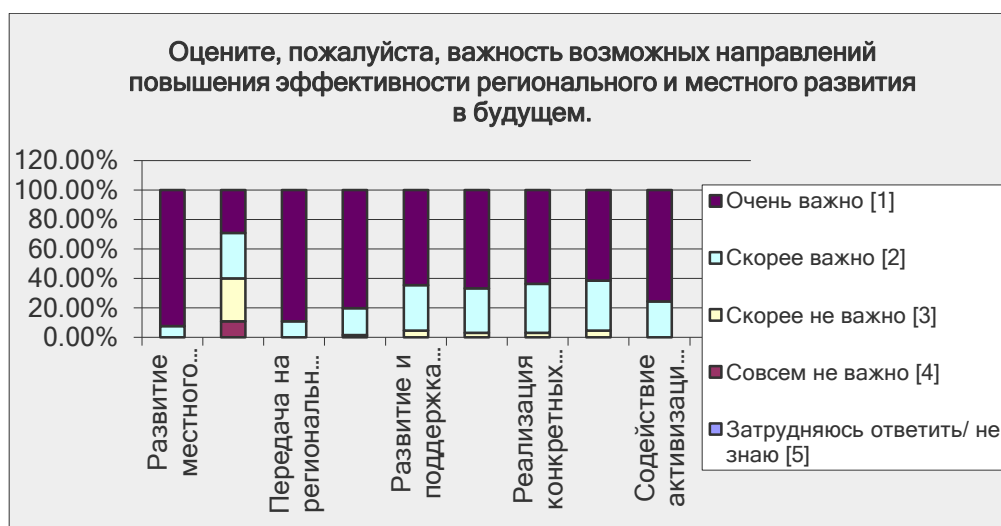
#### ***Важность возможных направлений повышения эффективности регионального и местного развития в будущем (Рис. 5)***

В лидерах, по итогам опроса, оказались следующие направления работы:

1. Развитие местного самоуправления (92% ответили «Очень важно»);
2. Передача на региональный и местный уровни ресурсов и полномочий (89%);
3. Повышение квалификации кадров регионального и местного управления (80%);
4. Содействие активизации населения, развитию местных инициатив, участвующих в процессах развития территорий (76%).

Среди ответов последнее место (29% ответов «Очень важно») занял вариант «Создание министерства, ответственного за региональное и местное развитие», что может свидетельствовать о недоверии по отношению к высшим органам власти и низкой оценке их эффективности. При этом в данном вопросе замечено существенное различие между мнениями группы НГО (24% считают создание такой структуры «Очень важным») и группы ГУ (40%).

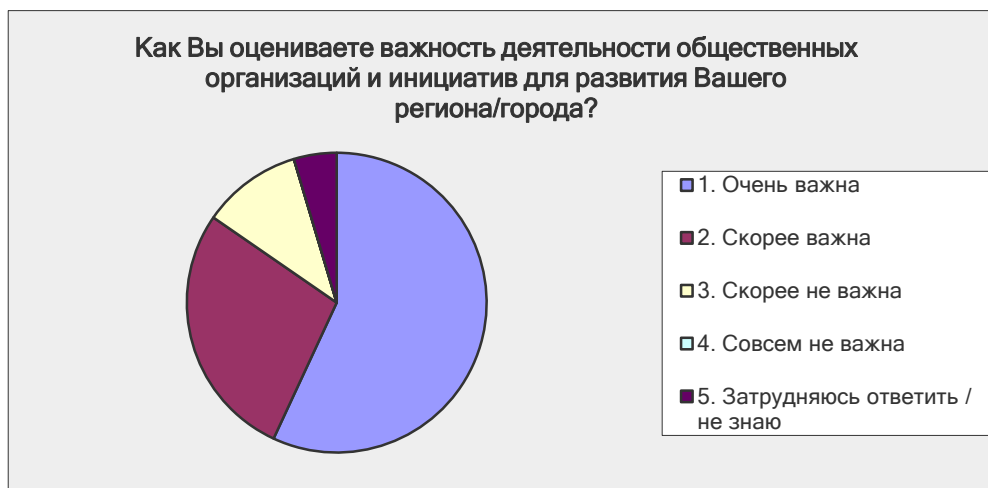
Рис. 5. Наиболее важные направления повышения эффективности РИМР





Отвечая на вопрос *«Как Вы оцениваете важность деятельности общественных организаций и инициатив для развития Вашего региона/города?»* (см. рис. 6), более половины (57%) респондентов предпочла ответ «очень важна», а вместе с ответами «скорее важна» сторонники такого взгляда составили абсолютное большинство (85%). Причем, сторонников позиции «скорее не важна» среди группы ГУ почти четверть, в то время как среди НГО – только 5%.

Рис. 6. Важность деятельности НГО



Опрос выявил, что осведомленность населения о деятельности местных общественных организаций и инициатив (рис. 7) в настоящее время очень слабая. Почти 72% (91% из группы ГУ) считают, что лишь менее четверти населения знают об этом. Еще почти 24% считают, что об этом знают от четверти до половины жителей.

Рис. 7. Знание о деятельности НГО



На предложение отметить наиболее важные сферы деятельности для осуществления миссии общественных организаций и инициатив в регионе большинство участников опроса высказалось за широкую палитру деятельности (см. рис. 8).



Рис. 8. Наиболее важные сферы для НГО



Первая тройка ответов выглядит так:

1. Экология, охрана окружающей среды (97%);
2. Развитие местного самоуправления (95%);
3. Устойчивое развитие, разработка и реализация стратегии развития территории (94%).

От 70 до 89% получили ответы (по убыванию):

4. Молодежь и дети;
5. Социальная защита и реабилитация;
6. Образование, просвещение, наука;
7. Защита прав и свобод;
8. Социальная защита инвалидов;
9. Энергоэффективность и энергосбережение;
10. Экономика, предпринимательство, малый бизнес;
11. Спорт, туризм;
12. Благотворительность;
13. Защита прав потребителей;

От 60 до 70 % респондентов выбрали ответы:

14. Защита прав женщин;
15. Охрана здоровья, медицина;
16. Преодоление последствий аварии на ЧАЭС;
17. Искусство, культура.

Лишь один из предложенных вариантов ответов («Поддержка национальных меньшинств») получил поддержку менее половины (40%) респондентов.

Главными мотивами участия в деятельности общественных организаций и инициатив в сфере регионального и местного развития респонденты назвали (см. рис. 8):

1. Желание содействовать развитию «малой родины»;
2. Возможность реализовать свои идеи;
3. Социально-значимые цели деятельности.



Рис. 8. Мотивы участия в НГО и местных инициативах



### ***Что думают об организациях гражданского общества?***

Участники опроса единогласно поддержали тезисы «Сотрудничество местных органов власти и ОГО может принести пользу двум сторонам» (87% - полностью согласны, 13% - скорее согласны) и «ОГО могут быть ценными партнерами для помощи государственным органам в выполнении некоторых функций, а также в отстаивании общественных интересов» (81% - полностью согласны, 19% - скорее согласны).

Утверждение о том, что «ОГО жизненно необходимы для современного общества» также поддержали почти 100% респондентов (67% - полностью согласны и 30% - скорее согласны).

94% (в том числе 77% однозначно) не поддержали точку зрения о том, что «ОГО не нужны, потому что выполнение общественных запросов – это обязанность правительства и местных госорганов».

Абсолютное большинство (85%) опрошенных оптимистически смотрят на ситуацию и считают, что «ОГО обладают огромным потенциалом для развития и, скорее всего, станут неотъемлемой частью белорусского общества» (45% - полностью согласны, 40% - скорее согласны).

Варианты ответов, негативно характеризующие организации гражданского общества, не поддержаны респондентами (от 91% до 81% полностью не согласны и скорее не согласны с такими утверждениями).

Большинство экспертов считают существующие НГО хорошо управляемыми организациями. Доля таких ответов «полностью согласен» и «скорее согласен» составила 67%. Однако, очевидно, проблемы в данной области существуют, так как лишь 9% полностью согласны в этом утверждении.

Проблемно ориентированный тезис «Белорусское законодательство не стимулирует деятельность ОГО» поддержали более 76% респондентов (в том числе 49% полностью согласны с этим утверждением, а 27% - скорее согласны). Таким образом, эксперты ожидают от государства не просто позиции «не мешать» (хотя во многих случаях и такое поведение властных структур было бы благоприятным по сравнению с современной ситуацией), но активной





Рис. 10. Знание о заметных и авторитетных ОГО



Респонденты назвали 55 организаций гражданского общества, которые, по их мнению, вносят заметный вклад в региональное и местное развитие и обладают авторитетом и признанием в соответствующем регионе/городе или в стране (полный их перечень см. в Приложении 3). При этом более чем два раза упоминались следующие организации (в скобках указано количество упоминаний):

1. ОО «Ахова птушак Бацькаўшчыны» (11)
2. ОО «Отдых в деревне» (9)
3. Общественные советы по агроэкотуризму (5)
4. Учреждение «Новая Евразия» (3)
5. Фонд «Центр развития сельского предпринимательства Столинского района» (3)
6. ОО «Инвалид и среда» (3)
7. ОО «Социальные проекты» (3)

Как мы видим, лидируют две известные белорусские организации «Ахова птушак Бацькаўшчыны» и «Отдых в деревне», которые имеют разветвленные структуры, большое количество членов, реализуют много различных (в том числе крупных) проектов и уделяют внимание информированию населения о своей деятельности.

Обращает на себя внимание, что в число тройки лидеров попали общественные советы по агротуризму, которые хотя и появились относительно недавно, смогли обратить на себя внимание. В отличие от большинства организаций, названных респондентами, общественные советы по агротуризму не являются зарегистрированными НГО, а существуют в качестве структур при органах местной власти, либо при зарегистрированных НГО.

На вопрос **«Какая часть местных организаций гражданского общества (ОГО) (общественных организаций, фондов, некоммерческих учреждений, инициативных групп) вносит заметный вклад в региональное и местное развитие и обладает авторитетом или признанием в Вашем регионе/городе/районе?»** большинство экспертов (более 54%) ответили, что таких организаций очень мало (см. рис. 11). Вместе с ответами «менее одной трети» и «таких организаций нет» получаем 78% ответивших, которые не видят среди НГО заметных игроков в сфере регионального и местного развития.



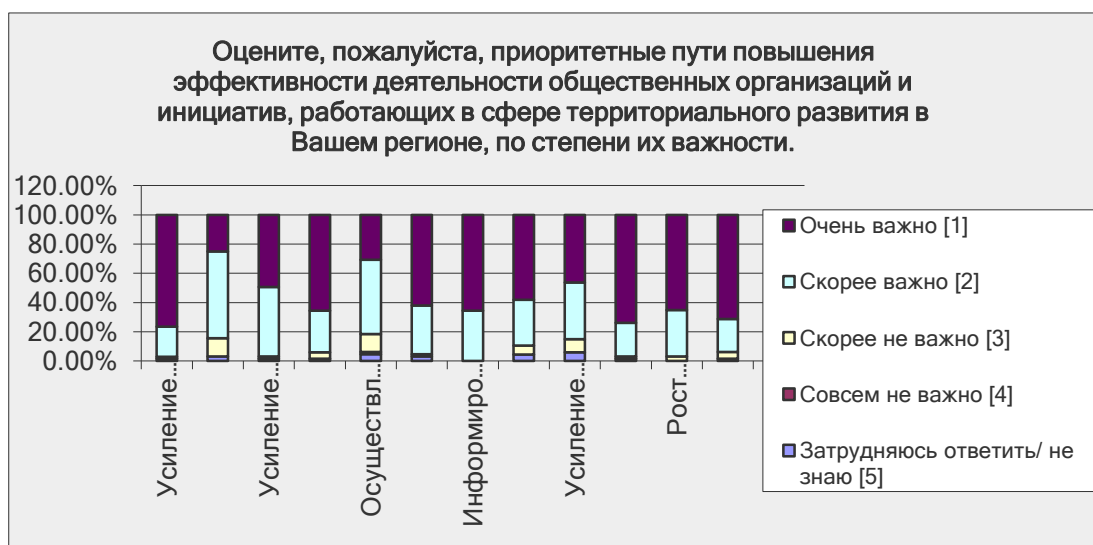


Рис. 11. Доля организаций, вносящих заметный вклад в РиМР



При выборе *приоритетных путей повышения эффективности деятельности общественных организаций и инициатив, работающих в сфере территориального развития*, эксперты называют в качестве «очень важных» и «скорее важных» практически все предложенные варианты ответов (см. рис. 12). Данное обстоятельство, на наш взгляд, свидетельствует о том, что в настоящее время практически по всем направлениям деятельности НГО существуют резервы улучшения ситуации, в том числе посредством усиления взаимодействия различных игроков, применения новых инструментов в работе (социальный заказ, разработка стратегий развития территорий), роста собственного профессионализма и привлечения экспертов.

Рис. 12. Приоритетные направления деятельности НГО



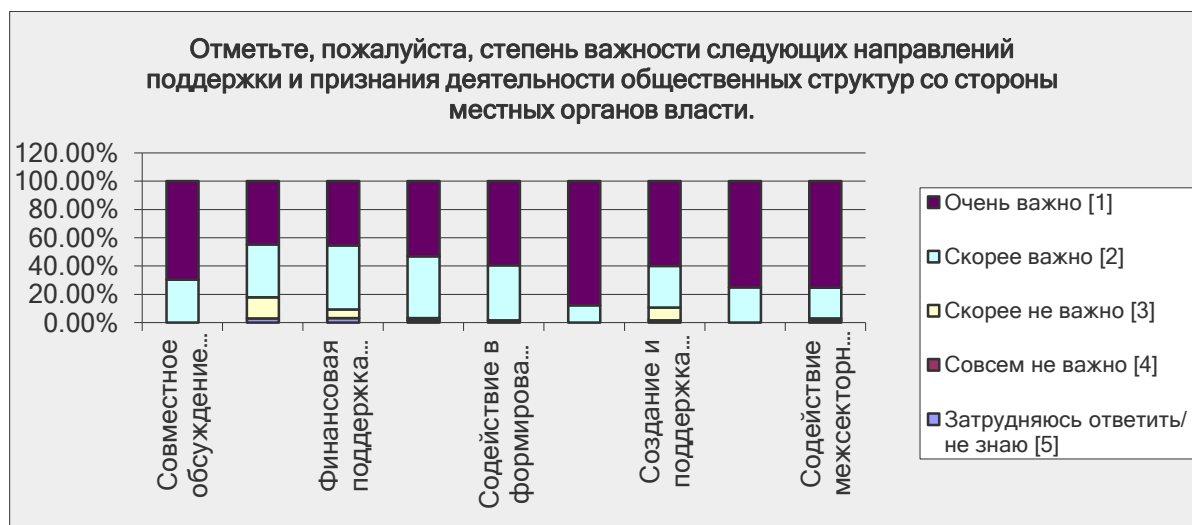
Тройка «очень важных» направлений работы видится опрашиваемым следующим образом:



1. Усиление взаимодействия с местными органами власти (76% назвали его «очень важным»),
2. Более тесная связь организаций с группами населения и отдельными гражданами (74%),
3. Участие самих граждан (волонтеров) в деятельности общественных организаций (71%).

Аналогично выглядят ответы на вопрос о *степени важности направлений поддержки и признания деятельности общественных структур со стороны местных органов власти* (см. рис. 13).

Рис. 13. Направления поддержки и признания деятельности ОГО со стороны местных органов власти



Все предложенные варианты ответов признаны необходимыми (в скобках – оценки «очень важные» / «скорее важные»):

1. Привлечение общественных организаций к участию в разработке стратегии развития региона (города, деревни) и формировании общественной политики на местном уровне (88% / 12%);
2. Содействие межсекторному партнерству госучреждений, предприятий, субъектов малого бизнеса и общественных организаций и инициатив посредством осуществления совместных программ и проектов (75% / 22%);
3. Создание благоприятного нормативно-правового режима для деятельности местных общественных организаций (75% / 25%);
4. Совместное обсуждение региональных и местных проблем (конференции, круглые столы, семинары и т.п.) (70% / 30%);
5. Создание и поддержка постоянно действующих партнерских общественно-муниципальных структур (координационных общественных советов, клубов, комиссий) (60% / 30%);
6. Содействие в формировании позитивного имиджа общественных организаций в СМИ и общественном мнении (59% / 39%);
7. Предоставление льготного налогообложения (снижение налогооблагаемой базы) для субъектов хозяйствования, оказывающих благотворительную помощь общественным организациям (53% / 44%);
8. Финансовая поддержка деятельности ОГО из местного бюджета и местных общественных фондов посредством социального заказа (45% / 45%);

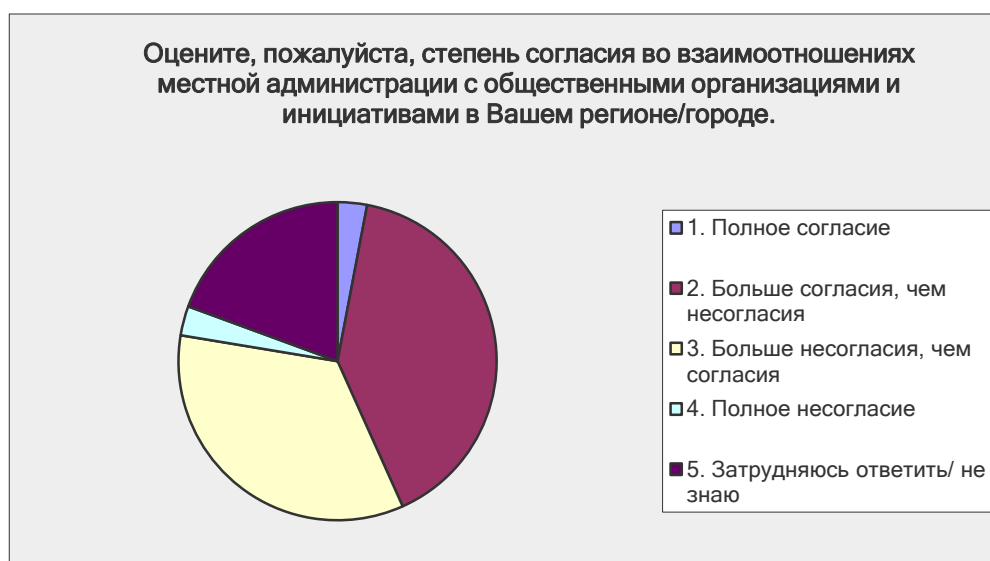


9. Содействие при создании и регистрации общественных организаций (юридическая помощь, выделение юридического адреса, участие в качестве соучредителя) (45% / 37%).

Таким образом, на наш взгляд, в современных условиях, когда перечисленные направления поддержки структур ГО в Беларуси практически на нуле, эксперты считают возможным «продвижение широким фронтом», то есть, одновременно задействовать все возможные инструменты позитивного влияния государственных органов на развитие гражданского общества.

**Степень согласия во взаимоотношениях местной администрации с общественными организациями и инициативами в соответствующих регионах/городах** оценивается респондентами, как говорится, «серединка – на половинку» (см. рис. 14).

Рис. 14. Согласие «администрация – НГО»



40% считают, что больше согласия, чем несогласия, 34% - наоборот, а полное согласие или полное несогласие отмечены как разовые явления. Закономерности, на наш взгляд, не просматривается.

При оценке **степени взаимодействия организаций, которые представляют респонденты, с различными учреждениями и организациями** в соответствующем регионе/городе выявлено различие по группам участников опроса. Так, представители группы ГУ наиболее часто взаимодействуют с органами исполнительной власти/местной администрацией (45% ответов «Постоянное взаимодействие»). На втором месте (32%) – учреждения образования и науки.

В группе же НГО на первом месте среди контактеров (более 34% ответов «постоянное взаимодействие») – международные организации, на втором (30%) - общественные организации, фонды, учреждения, и на третьем/четвертом (более 27%) – средства массовой информации и учреждения образования и науки. Органы исполнительной власти/местная администрация замыкают первую пятерку с 25%.

Минимальное взаимодействие наблюдается у обеих групп с:

- исправительными учреждениями («нет взаимодействия» - сказали 84% представителей НГО и 75% представителей ГУ);
- местными депутатами (суммарный процент ответов «нет взаимодействия» и «редкое взаимодействие» - почти 86% у ГУ и 65% у НГО);



- учреждениями социальной защиты (суммарный процент ответов «нет взаимодействия» и «редкое взаимодействие» - 68% у ГУ и 81% у НГО);
- учреждениями здравоохранения (суммарный процент ответов «нет взаимодействия» и «редкое взаимодействие» - 68% у ГУ и 91% у НГО);
- частными учреждениями социальной сферы (суммарный процент ответов «нет взаимодействия» и «редкое взаимодействие» - 81% у НГО и у ГУ);
- профессиональными союзами и ассоциациями (суммарный процент ответов «нет взаимодействия» и «редкое взаимодействие» - почти 82% у ГУ и 72% у НГО);
- руководителями и представителями крупных предприятий (суммарный процент ответов «нет взаимодействия» и «редкое взаимодействие» - почти 55% у ГУ и 73% у НГО);
- субъектами малого бизнеса и предпринимателями (суммарный процент ответов «нет взаимодействия» и «редкое взаимодействие» - 68% у ГУ и 55% у НГО).

Представители «государственников» очень мало общаются с неформальными общественными инициативами: суммарный процент ответов «нет взаимодействия» и «редкое взаимодействие» - 86%. У НГО же, наоборот, 68% отмечают «постоянное и частое» взаимодействие с «неформалами».

Таким образом, в целом, взаимодействие наблюдается между близкими по характеру деятельности субъектами (государственные – с государственными, НГО – с НГО). Одновременно заметны контакты по линии получения средств (госструктуры – власть; НГО – международные организации). Примечательно, что из поля взаимодействия выпадают важные игроки – депутаты, социальные учреждения, предприятия, бизнес, профессиональные союзы.

Эту картину, с одной стороны, можно охарактеризовать как «каждый сам за себя». С другой стороны, намечаются некоторые взаимосвязи, местные и региональные игроки учатся взаимодействию. Хотя в целом можно констатировать, что ресурс партнерства не реализуется, задачи не координируются, что, как известно, приводит к распылению и неэффективному использованию средств, незначительности синергетического эффекта, угрозам кризисных явлений из-за слабой диверсификации действий.

Отвечая на вопрос о том, *с какими белорусскими организациями, работающими в области регионального и местного развития, сотрудничает ваша организация*, респонденты назвали более 60 субъектов, в числе которых наиболее часто встречаются следующие<sup>17</sup>:

1. ОО «Отдых в деревне» (8)	10. Общественные советы по агротуризму (4)
2. МОО «Экопартнерство» / Экопроект партнерство (6)	11. Учреждение «Центр экологических решений» (4)
3. Учреждение «Новая Евразия» / Евразия (6)	12. Институт экономики Национальной академии наук Беларуси (3)
4. Райисполком(ы) (6)	13. ОО «Эндо» (3)
5. ГА «Ахова птушак Бацькаўшчыны» (5)	14. ГДФ (2)
6. ММОЦ им. Й. Рау / ИББ (5)	15. Международный фонд развития сельских территорий (2)
7. ОО «Экопроект» (5)	16. Министерство экономики (2)
8. Фонд им. Льва Сапегі (5)	17. МОО «Центр устойчивого развития» (2)
9. Облесполком(ы) (4)	18. Офис европейской экспертизы и коммуникаций (2)

Респонденты назвали 33 национальные, *зарубежные и международные организации и программы, оказывающие, по их мнению, существенную помощь организациям и инициативам, работающим в области регионального и местного развития в Беларуси*. Первая десятка таких организаций и программ выглядит следующим образом (в скобках – количество упоминаний в ответах):

<sup>17</sup> В скобках – число упоминаний организации респондентами.



1. Программа поддержки Беларуси Федерального Правительства Германии (32)
2. ООН / ПРООН (в т.ч. проект «Устойчивое развитие на местном уровне») (28)
3. Проекты и программы Европейского Союза / Европейская Комиссия (через разные инструменты в т.ч. TEMPUS, Восточное партнерство) (26)
4. Учреждение «Новая Евразия» / Фонд «Евразия» (10)
5. Агентство США по международному развитию USAID (8)
6. Программа малых грантов Глобального экологического фонда (ПМГ/ГЭФ) (5)
7. Региональный экологический центр для Центральной и Восточной Европы / REC (3)
8. Посольство США (2)
9. Просветительское учреждение «Офис европейской экспертизы и коммуникаций» (2)
10. Шведское агентство по международному сотрудничеству SIDA (2)

Несмотря на погрешности при суммировании ответов (в том числе из-за возможных софинансирований проектов и программ), тройка лидеров определилась однозначно. Причем, Программа поддержки Беларуси Федерального Правительства Германии существенно опередила второго и третьего игрока в первом варианте ответов (в соответствии с просьбой респонденты называли сначала самые значимые организации и программы), получив 17 голосов (ООН/ПРООН – 11, ЕС – 10).

Данное обстоятельство может быть объяснено долгосрочной (в течение пяти этапов продолжительностью 2 года каждый) работой ППБ с акцентом на региональное и местное развитие, устойчивое развитие, поддержку так называемого «регионального процесса», автором концепции которого и координатором на протяжении нескольких лет была Ирина Бугрова. Эффективность работы ППБ на местном и региональном уровне обеспечивалась во многом благодаря работе региональных координаторов в каждой из областей, акценту на поддержку сетевых объединений (таких, например, как общественные советы по агроэкотуризму), привлечению к работе квалифицированных белорусских экспертов – специалистов по региональному и местному развитию<sup>18</sup>.

При ответе на вопрос **«На решении каких региональных проблем, из перечисленных, сосредоточена деятельность вашей организации?»** представители группы НГО, в большинстве своем, выбрали следующие варианты ответов:

1. Комплексное развитие территории (59,1% ответов);
2. Стимулирование общественной активности граждан (52,3%);
3. Сохранение культурного разнообразия, исторического наследия (38,6%);
4. Поддержка развития предпринимательства и малого бизнеса (27,3%);
5. Охрана природы, сохранение биоразнообразия (27,3%).

Следующая группа вопросов респондентам от НГО была связана с **уровнем планирования, менеджмента, квалификации кадров** в них. Как показал анализ, лишь по пункту «У организации имеются четкие миссия и цель» все опрошенные высказались однозначно: более 61% выбрали ответ «Полностью соответствует» и 36% - «скорее соответствует».

Суммарные ответы «полностью соответствует» и «скорее соответствует» показывают на довольно высокую самооценку НГО практически по всем параметрам их деятельности:

1. Есть подробный план работы на год (82%);
2. Сотрудники / члены организации регулярно повышают уровень квалификации (79%);
3. Большинство мероприятий выполняется в партнерстве с другими организациями (77%);

---

<sup>18</sup> Дополнительная информация о деятельности ППБ в области регионального и местного развития приведены в разделе 6.4.





4. Организация представлена в общественных советах, партнерских комитетах, координационных структурах (67%);
5. Высокий уровень менеджмента (65%);
6. Имеется достаточно ресурсов для функционирования минимум в течение одного года (57%);
7. Проводится регулярный анализ ситуации, целевых групп, тематических направлений работы (57%);
8. Имеются утвержденные индикаторы оценки результатов (55%);
9. Средства массовой информации регулярно упоминают организацию в позитивном ключе (53%);
10. Имеется и постоянно обновляется сайт организации (51%).

Таким образом, можно констатировать, что общественные некоммерческие организации представляют квалифицированные, хорошо управляемые, эффективно действующие структуры, которые, при благоприятных условиях, могут внести значимый вклад в региональное и местное развитие.

Еще по двум позициям самооценка большинства НГО ниже:

1. Большинство сотрудников владеют как минимум одним иностранным языком (45% ответов «полностью соответствует» и «скорее соответствует»);
2. Существует много запросов со стороны волонтеров для работы в нашей организации (30%).

Работу в данных направлениях, на наш взгляд, необходимо усилить. Причем, даже эти «аутсайдерские» позиции могут быть рассмотрены с точки зрения относительной, то есть, в сопоставлении с, например, подобными характеристиками местных администраций или учреждений образования или культуры. По всей видимости, НГО не отстанут от данных государственных структур.

Оценка *объема привлекаемых НГО ресурсов в местное сообщество* в год (см. табл. 3) дает довольно пеструю картину. При этом по нашим оценкам, данные, которые сообщили респонденты, скорее всего, занижены. Это делалось с целью (несмотря на анонимность опроса) избежать нездорового интереса контрольных органов и других субъектов (так называемой «болезни красных глаз», а проще – зависти и вытекающих из этого негативных действий).

**Табл. 3. Оценка (в денежном выражении) объема ресурсов в год (в среднем за последние три года), которые НГО привлекают в ваше местное сообщество (в качестве привлеченных грантов, волонтерской помощи, приезда экспертов, обучения членов организации и местного сообщества, обучающих поездок, пожертвований...)**

Ответы	% ответивших	Кол-во ответивших
1. От 200 тыс. до 500 тыс. \$	16,3%	7
2. От 100 тыс. до 200 тыс.	7,0%	3
3. От 50 тыс. до 100 тыс.	11,6%	5
4. От 25 тыс. до 50 тыс.	16,3%	7
5. От 10 тыс. до 25 тыс.	11,6%	5
6. От 5 тыс. до 10 тыс.	7,0%	3
7. От 500 до 2000	9,3%	4
8. До 500	9,3%	4
9. Ресурсы не привлекались	11,6%	5
	<b>ответили</b>	<b>43</b>
	<b>не ответили</b>	<b>3</b>

Однако, несмотря на это, данные опроса дали довольно высокие цифры привлеченных ресурсов. Средняя арифметическая величина на одно НГО получилась около 85 тысяч долларов в год.



Учитывая, что число зарегистрированных НГО в Беларуси (общественных объединений, союзов, ассоциаций, фондов) без региональных структур составляет 2748, а по данным ранее приведенных оценок «заметными» в сфере регионального и местного развития являются только около 22% из них, усредненная оценка дает общую среднегодовую сумму не менее **50 млн. долларов, которая привлекается в местные сообщества благодаря деятельности негосударственных некоммерческих организаций.**

Эти данные практически равняются суммам, предусмотренным на финансирование социального развития села в рамках «Государственной программы устойчивого развития села на 2011 – 2015 годы» [7].

Если при этом принять во внимание неблагоприятную организационно-правовую среду для создания и деятельности НГО в Беларуси, а также зарубежный опыт, который свидетельствует о существенном вкладе общественных структур в решение задач территориального развития, то можно однозначно определить организации гражданского общества экономически значимыми субъектами на региональном и местном уровне. В перспективе они должны еще более развить свой потенциал и увеличить социально-экономическую результативность.

**На каких перспективных направлениях работы планирует сосредоточить свою деятельность ваша организация в ближайшие годы?** Респонденты в ответ на данный вопрос предложили (с учетом нашего обобщения) 33 варианта деятельности (см. Приложение 5). Более трех голосов получили (с учетом обобщения) следующие варианты:

1. Устойчивое, комплексное развитие, развитие (сельской) территории, разработка (региональных и местных) стратегий устойчивого развития (18)
2. Экология, охрана окружающей среды (в т.ч. рек), внедрение системы экологического менеджмента, просвещение и активизация населения в экологической сфере (17)
3. Развитие регионального туризма, агротуризма, трансграничного туризма (11)
4. Активизация общества, развитие местных сообществ, инициатив, привлечение волонтеров (9)
5. Работа с молодёжью, детьми, содействие трудоустройству молодежи и повышение качества подготовки молодых специалистов, развитие молодежного предпринимательства и инициатив, молодежный досуг (6)
6. Неформальное, дополнительное образование, образование взрослых, образовательные мероприятия (6)
7. Сохранение культурного разнообразия, исторического наследия, (в т.ч. абарона гісторыка-архітэктурнай драўлянай спадчыны ў г. Гомелі), краеведение, фольклор (4).

Таким образом, вопросы устойчивого, комплексного развития, развития (сельской) территории, разработка (региональных и местных) стратегий устойчивого развития вышли на первое место<sup>19</sup>, лишь ненамного опередив такие направления, как экология, охрана окружающей среды (в т.ч. рек), внедрение системы экологического менеджмента, просвещение и активизация населения в экологической сфере. Замыкает тройку лидеров туристическое направление (развитие регионального туризма, агротуризма, трансграничного туризма).

Активизация общества, работа с молодёжью, неформальное образование, сохранение историко-культурного наследия – эти направления будущей работы также привлекают НГО.

Много интересных идей содержатся и в других предложениях (см. Приложение 5).

Ответы на вопрос **«Что бы Вы посоветовали коллегам из аналогичной организации для повышения эффективности работы в области регионального и местного развития?»** однозначно выдвинули на роль «палочки-выручалочки» действия в области сотрудничества и

<sup>19</sup> Представители ГУ также отдали пальму первенства (даже с большим отрывом) данной тематике, поставив на втором месте развитие малого и среднего бизнеса, а на последующем – проектную деятельность и трансграничное сотрудничество (см. Приложение 6).



партнерства. Респонденты советуют: «Сотрудничества, взаимодействия, консолидации, действовать сообща, объединяться, налаживать партнерские связи, диалог, создавать сети, вовлекать по максимуму в свою работу местные власти и население, развития контактов в т.ч. с коллегами, в т.ч. трансграничное; сотрудничество с международными, республиканскими и местными фондами, НПО, инициативами и т.п. вашей сферы деятельности (13<sup>20</sup>).

Второй вариант ответа – «Быть настойчивыми и последовательными, не сдаваться; целеустремленность и терпение; оптимизм; никогда не падать духом» (7) – в определенной степени является реакцией на неблагоприятные условия для деятельности НГО в Беларуси.

Респонденты обращали внимание также на важность конкретных дел и необходимость широкого и активного информирования общественности о достижениях НГО. Все варианты ответов см. в Приложении 7.

Эксперты из государственных учреждений поставили на первое место среди рекомендаций организациям для повышения эффективности работы в области регионального и местного развития меры по повышению профессионального уровня, освоению современных методов и приемов стратегического планирования развития региона. Сюда же можно отнести образование в области устойчивости развития территории, рекомендации изучать, обмениваться и внедрять имеющийся опыт, в т.ч. опыт регионального развития стран ЕС (6).

На втором месте – «организация тесного сотрудничества между субъектами хозяйствования; межсекторальное сотрудничество организаций (в т.ч. в сфере ЖКХ); тесное взаимодействие с местными органами власти; чаще встречаться» (5).

Другие ответы см. в Приложении 8.

### ***Результаты SWOT-анализа и глубинных интервью***

Сессии SWOT-анализа были организованы в Минск, Гомеле и Бресте в мае – июне 2014 года. Общее количество их участников составило 25 человек (8 – в Минске, 9 – в Гомеле и 8 – в Бресте). Участники, в основном, представляли НГО и экспертное сообщество. Составление таблиц SWOT-анализа происходило в форме «мозгового штурма», который рекомендуется как метод, помогающий раскрыться участникам, создать творческую атмосферу. Высказываемые мысли участников фиксировались модератором и не вычеркивались, если у других участников были возражения (хотя в такие случаи были единичными).

Результаты трех сессий SWOT-анализа представлены в Приложениях 9-11. Ниже представлена сводная таблица, в которой обобщены результаты всех трех таблиц (см. Табл. 3).



**Таблица 3. SWOT-анализ  
Региональное и местное развитие. Участие НГО.  
Минск, Брест, Гомель (Май-июнь 2014 г.)**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Нарботанные результаты проектов и другой предыдущей деятельности (в том числе подготовлены стратегии УР)</li><li>• Наличие сильных НГО</li><li>• Появились новые структуры ГО (общественные советы, инициативные группы по МП21, местные НГО)</li><li>• Имеются некоторые позитивные правовые моменты (улучшение условий для предпринимательства, закон о социальном заказе)</li><li>• Разнообразный, богатый природно-социально-экономический потенциал территорий</li><li>• Развитие партнерских отношений (государство – НГО, трансграничных, с зарубежными (Чернобыльскими) организациями)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие реального самоуправления (формальный характер), нет механизмов саморазвития территорий, нет принципа субсидиарности</li><li>• Социально-экономические проблемы (демографическая, миграция, низкая зарплата на «периферии» по сравнению с «центром», недостаточный уровень развития социальной сферы, слабый частный бизнес, мало инвестиций в РИМР)</li><li>• Плохая экологическая ситуация в регионах (в т.ч. из-за Чернобыля)</li><li>• Препятствия для деятельности НГО (трудности государственной регистрации международной технической помощи, идеологическое давление на структуры ГО, забюрократизированность процедур реализации инициатив, НПО не пускают в международные программы, в сферу социального заказа)</li><li>• Отсутствие (неразвитость) партнерских отношений НГО и (местной) власти и между структурами ГО</li><li>• Мало общественных организаций в регионах (связанных с проблематикой РИМР), пассивность населения</li></ul>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Усиление (развитие) местного самоуправления, децентрализация ресурсов и полномочий</li><li>• Больше стратегий устойчивого развития</li><li>• Развитие трансграничного сотрудничества</li><li>• Информирование о местном и региональном развитии в СМИ, информационные кампании, коммуникационные площадки, открытость информации о проектах</li><li>• Развитие сетевых структур НГО, создание координационных органов, кластеров</li><li>• Повышение качества образования (в т.ч. развитие неформального), работа с молодежью</li><li>• Поддержка малого и среднего бизнеса, в том числе путем создания бизнес-инкубаторов)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Международные (на соседних территориях, вокруг Украины)</li><li>• Ухудшение экономической ситуации, социального обслуживания, обнищание населения, деградация, миграция, депопуляция</li><li>• Усиление авторитарных тенденций в стране, еще большая централизация, автократичность во всем, сужение сферы самоуправления</li><li>• Сокращение (прекращение) международных программ</li><li>• Не будет заинтересованности игроков (местного населения, НКО, бизнеса, власти)</li></ul>

Таким образом, выявленные в ходе SWOT-анализа сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы для регионального и местного развития в Беларуси и участия в нем НГО, в целом подтверждают и дополняют результаты анкетирования и индивидуальных глубинных интервью.

Так, в качестве позитивных моментов эксперты фиксируют наработанные результаты проектов и другой предыдущей деятельности (в том числе подготовленные стратегии УР), наличие сильных НГО, а также появление новых структур ГО – общественных советов, инициативных групп по МП21, местных НГО. Таким образом, последующее развитие возможно строить не на «голом месте», а с использованием уже имеющихся «предметов силы». Такой подход позволяет уменьшить риск, связанный с возможными неудачами новых начинаний.



Практические же результаты уже реализованных проектов являются наиболее убедительным аргументом за использование таких подходов в других местах, их мультиплицирование в масштабах страны. Многим людям гораздо важнее увидеть (и потрогать!), чем услышать или прочитать о каких-то достижениях. При этом новичкам важно увидеть, что практические результаты достигнуты в обыкновенном белорусском городке или районе, а не где-то далеко в богатой и процветающей зарубежной стране. Важно также то, что эти результаты появились благодаря активности простых граждан, и эти шаги легко могут сделать другие люди<sup>21</sup>.

Самым слабым местом в деле регионального и местного развития эксперты, участвующие в SWOT-анализе, так же, как и респонденты во время опроса, назвали отсутствие реального самоуправления. Они указали на его формальный характер, отметили отсутствие механизмов саморазвития территорий и то, что принцип subsidiarity не работает.

Весьма существенными препятствиями для деятельности НГО, по мнению участников «мозгового штурма» и персональных интервью являются трудности государственной регистрации международной технической помощи, идеологическое давление на структуры ГО, забюрократизированность процедур реализации инициатив.

Процедуры регистрации проектов международной технической и гуманитарной помощи уже давно и обоснованно подвергаются критике со стороны белорусских и зарубежных участников проектов. Сложность таких процедур приводит к тому, что международные проекты находятся в стадии регистрации в течение долгого времени, что уже неоднократно становилось причиной отказа донорских организаций от их финансирования. Организации, в том числе, государственные, затрачивают большое количество времени, отвлекают специалистов, а значит, финансовые средства, на оттачивание формулировок в проектных документах, согласование «до рубля» бюджетов, которые потом, чаще всего, переутверждаются. Торжествует презумпция виновности – надо доказать, что ты не враг своей стране. Походы в Министерство экономики или Департамент по гуманитарной деятельности, телефонные разговоры, переписка по поводу международных программ, проектов и гуманитарной помощи иначе, воспринимается людьми крайне негативно. Хотя многие привыкли, особенно чиновники: им кажется, что так и надо. Но кто доказал эффективность в национальном масштабе таких раздутых, отпугивающих зарубежные ресурсы! и громоздких, затратных процедур, которые отсутствуют в других странах? Ситуацию здесь нужно оперативно выправлять.

В ходе SWOT-анализа его участники высказали еще немало заслуживающих внимания мыслей по поводу регионального и местного развития. Приведем лишь некоторые из них:

- Люди желают самореализации и готовы делать то, что надо, сами там, где не делает государство («Если власть не делает, мы сами будем делать»)
- Под давлением национальных властей местные власти ищут дополнительные деньги («приказ сверху: ищите деньги!»), а местные инициативы – это дополнительная возможность и развития, и привлечения денег
- Власти до сих пор (за 20 лет) так и не поняли, что такое третий сектор
- Не люди выбирают местную власть, и поэтому она не чувствует перед ними ответственности
- У актива опустятся руки, а новые не придут
- Опасность – концентрация экономических, интеллектуальных и прочих ресурсов в Минске и областных центрах
- Необходимо использовать для развития и инвестиций возможности бывших жителей регионов, живущих за границей
- Нужно создавать дома НКО, волонтерского труда
- Риск – эмоциональное выгорание НГО и малого и среднего бизнеса.

И хотя кто-то может посчитать некоторые из данных суждений спорными, на наш взгляд, важно иметь разностороннее представление об объекте исследования, что позволит усилить обоснованность принятия мер по повышению эффективности регионального и местного развития.





## **5. Обзор инновационного инструментария регионального и местного развития**

### **6.1. Инициативы по устойчивому развитию территорий**

В процессе аналитической работы по настоящему проекту, в ответах на вопросы анкеты, а также в рамках глубинных интервью и при проведении SWOT-анализа, в числе важных видов деятельности в сфере регионального и местного развития назывались «устойчивое развитие», «разработка и реализация стратегий развития территорий». Вместе с тем, как показывает исследование, до сих пор данные виды деятельности не стали повсеместными в белорусских регионах, и сегодня их можно отнести, скорее, к социально-экономическим инновациям. Это обстоятельство, а также то, что в большинстве экономически развитых стран мира вопросы устойчивости и стратегического подхода в территориальном развитии прочно прижились в качестве неотъемлемых элементов региональных политик и практик, стало основанием для специального рассмотрения данной проблематики в рамках настоящего исследования. На наш взгляд, имеется настоятельная необходимость в активном продвижении данных подходов в Беларуси.

Около 1999 года в Республике Беларусь начала развиваться новая форма самоорганизации граждан в виде местных инициатив, которые ставили перед собой задачу разработки и реализации стратегий устойчивого развития территорий (их иногда называют «Местные повестки на XXI век» или «Местные повестки-21»). В данном отчете далее мы будем называть такую деятельность «инициативами по устойчивому развитию», имея в виду различные территориальные (города, районы, поселки, деревни) и организационные (школы, гимназии, детские центры, товарищества собственников) уровни и варианты такой работы.

Массовое движение такой направленности возникло в мире под влиянием Международной конференции по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, 1992), в которой главы большинства государств приняли глобальную стратегию устойчивого развития – Повестку на XXI век. В этом документе содержатся рекомендации местным властям и представителям гражданского общества разрабатывать местные (локальные) стратегии устойчивого развития.

Начиная с 2004 года, в Беларуси местные и региональные инициативы по устойчивому развитию реализуются под правовым «зонтиком» Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года [23]. Согласно положениям этого документа, разработанного с помощью ПРООН и утвержденного Советом министров Республики Беларусь, стратегии устойчивого развития территорий (Местные повестки-21) рекомендуются в качестве важнейших инструментов реализации государственной стратегии и элементов механизма региональной политики. Это позволяет «легализовать» такую деятельность групп граждан (они называются «группами местных действий», «стратегическими комитетами», «общественными советами» или просто «инициативными группами»). В их состав входят представители местных исполкомов и Советов депутатов, общественных, негосударственных организаций (НГО), бизнеса, активные жители.

Ценность инициатив по устойчивому развитию как инструмента развития территорий для Беларуси состоит в том, что на единой платформе принципов устойчивого развития происходит объединение всех активных сил (общественных и государственных); работа строится на принципах партнерства, открытости. Нет в ней и ведомственной разобщенности: один из принципов работы – комплексный подход, при котором экономические, экологические и социальные цели и механизмы их достижения взаимоувязаны.

Особый интерес к продвижению инициатив по устойчивому развитию, в первую очередь – в части разработки и реализации стратегий, проявляют представители местной власти первичного территориального уровня (малые города, поселки, сельсоветы). Как правило, у таких территорий мало финансовых средств, а также до сих пор не было никаких планов развития,



кроме годовых (тем более – долгосрочных стратегий). Одновременно сложная социально-эколого-экономическая ситуация во многих из этих территорий приводит к ослаблению административного влияния «вертикали» власти на деятельность местных органов управления. В условиях невозможности выделения достаточных средств для решения проблем «первичного звена» высшие «вертикальные» инстанции вынуждены допустить бóльший уровень самостоятельности и инициативы сельских, поселковых и городских (в малых городах) властей. «Ищите ресурсы не только в кабинетах рай- и облисполкомов», – такая фраза пока не столь часто звучит на заседаниях и планерках, однако, по сути, такой подход начинает усиливаться в отношениях между звеньями «вертикали».

При этом лидеры движения за устойчивое развитие в регионах уже ощутили позитивное влияние этого инструмента территориального развития. Характерно высказывание председателя исполкома одного из белорусских городов о том, что после начала работы в области устойчивого развития (по разработке Местной повестки-21) «жизнь моя и моего города начала новый отсчет» [40].

В период с 1999 по 2014 год в регионах Беларуси нами зафиксировано более 160 инициатив, позиционировавших себя как участников деятельности по устойчивому развитию на местном уровне (в т. ч. Местных повесток-21). На начало 2014 года из них, по нашим оценкам, продолжали активность около 115 инициатив по устойчивому развитию, в том числе в 20 районах, в 30 сообществах первичного уровня (в городах районного подчинения, сельских и поселковых советах, городах и деревнях), в 5 организациях и около 60 в школах и других учебных заведениях.

К настоящему времени опубликовано около 30 различной степени детальности (от полных текстов до тезисного изложения) документов региональных и местных стратегий, концепций, подготовительных материалов для них (см. карту в Приложении 12). В том числе 17 полных текстов местных стратегий устойчивого развития (г. Минска и Дисненского края – опубликованы в 2005 году; Занарочанского сельсовета – в 2007; города Новополоцка, Чаусского и Ветковского районов, поселков Желудок, Глуша, Белоозерского сельсовета, деревень Залесье, Орля, Перебродье и Здитово – в 2010 году), Чашникского района (в 2011 году), Выгонощанского сельсовета (в 2013 г.), Видомлянского сельсовета и города Барань (в 2014 г.), и одна стратегия учреждения (Минской экологической гимназии № 19), концепции стратегий устойчивого развития Лепельского района (2010 г.) и города Лиды и Лидского района (2014 г.), стратегия УР Жодино (2014 г.).

В рамках работы по устойчивому развитию в городах и деревнях страны реализовано большое количество различных проектов, привлечены средства на решение местных проблем, проведена информационная и образовательная работа, созданы сайты в Интернете, организованы местные фестивали. Работа в рамках инициатив по устойчивому развитию стала действенной школой развития местного самоуправления для многих их участников. Она демонстрирует возможности активной позиции граждан и общественных структур в вопросах решения местных проблем. Стратегии устойчивого развития, понимаемые не только как документ, но, главным образом, как процесс, формируют спрос населения на участие в принятии решений по поводу развития их территорий, укрепляют местный социальный капитал, инициируют партнерство и создание сетевых структур.

Работа по разработке и реализации местных стратегий развития включает в себя ряд последовательных шагов, имеет определенную «технологию» осуществления (подробнее об этом см. [36]). При этом участники инициативной группы по МП21, последовательно проходя по этапам алгоритма работы над стратегией устойчивого развития территории, проходят и своеобразную «школу местного самоуправления». Это происходит потому, что все действия по разработке и реализации Местной повестки-21 связаны с необходимостью контактов с населением, с учетом местных особенностей и различных мнений при выработке решений, с нахождением компромиссов и принятием на себя ответственности. Такая практика и приобретаемый опыт такого рода и есть обучение самоуправлению, причем, обучение весьма



эффективное. Работа в команде Местной повестки-21 прививает навыки поведения и действий, которые характерны для развитых систем местного самоуправления. Таким образом, формируется способность адаптации к местному самоуправлению, готовность его принять и умение воспользоваться его преимуществами.

В числе тематических областей, с которыми работают и, соответственно, учатся в процессе реализации Местной повестки-21, можно назвать:

- «раскрытие» ресурсного потенциала территории;
- формирование стратегии развития на базе местных ресурсов;
- маркетинг территорий (учимся зарабатывать);
- привлечение инвестиций;
- ресурсосбережение и управление отходами;
- решение природоохранных проблем;
- решение социальных проблем;
- овладение методами проектной работы.

В разное время в Беларуси работу по стимулированию и поддержке инициатив по устойчивому развитию территорий поддерживали различные международные проекты и программы (см. раздел 6.4.)

## **6.2.Кластерный подход в региональном развитии**

Импульсом для регионального и местного развития, как показывает международный опыт, может стать использование кластерных стратегий развития. Кластеры упоминались респондентами во время интервью как возможный механизм решения задач регионального развития, причем обращалось внимание на возможный системный (социо-экономико-природный) эффект от их внедрения. Модель кластерного развития регионов и локальных территорий является весьма продуктивной и перспективной, поскольку поддерживает формирование конкурентоспособной рыночной среды, вовлекает в оборот местные ресурсы, реализует потенциал партнерства.

Майкл Портер, профессор Гарвардской школы бизнеса, специалист в области кластерного анализа в своей книге «Конкурентное преимущество наций» (Портер М.,1990) так определил разработанный им метод анализа развития региональных и местных экономик: «Кластеры – это сосредоточение в географическом регионе взаимосвязанных предприятий и учреждений в пределах отдельной отрасли». Кластеры охватывают большое количество разного рода предпринимательских структур, правительственные учреждения, университеты, ассоциации, общественные объединения и пр. По мнению М. Портера, в передовой экономике региональный кластер поддерживает отрасли, предприятия, фирмы как источник занятости, работы, дохода и роста экспорта. Важный технологический параметр кластера – это наличие партнерской группы или сети секторов экономики, предприятий, учреждений, организаций, собственников, связанных между собой отношениями купли-продажи, услугами, имеющих общую инфраструктуру, клиентов, заказчиков, кадры, взаимодействие которых увеличивает конкурентное преимущество.

М. Портер выделил три главных признака кластера: а) территориальная специализация; б) конкуренция; в) кооперация. Модель, которую создал Портер, получила название «алмаз Портера». Она включает систему детерминант конкурентного преимущества территорий, в основе которой находятся четыре группы факторов: 1) факторы производства: человеческие, естественно географические, природные ресурсы, образовательный и научный информационный потенциал, капитал, инфраструктура, в частности, факторы качества жизни; 2) факторы внутреннего спроса: вместимость внутреннего рынка данной территории, соответствие стандартов внутреннего потребления стандартам и тенденциям развития потребления на отечественном и мировом рынке; 3) факторы окружения: смежные и обслуживающие отрасли, то



есть источники поступления сырья, полуфабрикатов, оборудования, технологий, инноваций; 4) факторы внутренней конкуренции: структура и менеджмент фирм, среда их существования с точки зрения бизнес-климата [30].

Кластерный метод оказался весьма продуктивным в разработке политики и стратегии регионального и местного развития. К 2010 г. по оценке ученых Гарвардской бизнес-школы в мире существовало более 1000 специализированных кластеров. Кластерный подход на региональном уровне включает два направления социально-экономического анализа: а) устанавливает наличие и концентрацию схожих или родственных предприятий, фирм, которые влияют на экономику региона и б) выявляет ресурсы, имеющиеся в регионе: природные, трудовые, культурные достопримечательности, знания работников, поддерживающие деятельность местных предприятий, фирм, сельских кооперативов, школ, агроусадеб через партнерство и конкуренцию. Особую роль при этом играет социальный потенциал местных сообществ, наличие общественного сектора и его способность участвовать в поддержке и развитии экономической, социальной инфраструктуры территории или населенного пункта.

Кластерный подход, на наш взгляд, заслуживает того, чтобы его, как инновационный метод, инструмент регионального и местного развития, восприняли и взяли на вооружение все основные игроки на этом поле, включая местные власти и негосударственные некоммерческие организации.

Универсальность кластерного подхода для целей регионального и местного развития состоит в трех его функциональных признаках.

Во-первых, это аналитический инструмент, который дает лучшее понимание местного социально-экономического развития. Клиенты и участники организованного кластера имеют большие возможности для привлечения дополнительных ресурсов в экономику и социальную сферу региона, населенного пункта. В экономической деятельности кластера особое значение имеют:

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

Во-вторых, кластер как организационный инструмент вовлекает местные отрасли, регионы, территории в стратегическое развитие и решение местных проблем. На самом высоком уровне кластер помогает лидерам местных сообществ, НГО, бизнеса, местной администрации лучше понять динамику их экономики, внутреннего рынка, а также социальных процессов. Это особенно важно при использовании кластерного метода в планировании деятельности местных НГО. Кластер вовлекает местных лидеров в региональную стратегию и политику, формирует связи, коммуникации и партнерские сети, развивает коллективную идентичность.

В-третьих, кластер – это технологический инструмент, который поддерживает высокий уровень специализированных услуг в самых различных сферах местной экономики, в промышленности и аграрном секторе, в образовании, культуре, туризме и пр.

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





Европейская политика в области кластерного развития была разработана в Лиссабонской стратегии 2000-2005 годов. К 2010 году 9% европейских предприятий находились в кластерах, к 2015 г. в кластерах будет 25 % предприятий (EU 10, EU15). Более половины опрошенных предприятий в Европе расширили свой бизнес в кластерах. «Новое поколение региональных программ ЕС на 2007-2013 гг. основано на региональных инновационных кластерах, причем не только в городских центрах, но и в менее развитых или сельских регионах». [52]

Европейский опыт кластерного развития показал важность следующих его предпосылок:

- Необходимость иметь определенное количество предприятий, фирм, субъектов частной формы собственности, которые относятся к данному кластеру;
- Необходимость наличия в регионах компетенций в области кластерного развития;
- Заинтересованность субъектов хозяйствования;
- Наличие экономической выгоды и долгосрочной заинтересованности резидентов кластера в его развитии;
- Наличие государственной поддержки в кластерном развитии;
- Ассоциативные, коллективные формы управления кластером на условиях ротации (ассоциация, совет кластера, менеджер кластера).

По определению экспертов Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР) интенсивная кластеризация выступает одним из ключевых факторов роста конкурентоспособности регионов в глобальной экономике

Европейская политика в области кластерного развития была разработана в следующих документах: в Лиссабонской стратегии 2000-2005 гг. закреплена концепция кластерного развития Европейских стран; 2006 г. – Европейский совет по конкуренции определил кластеры одним из ключевых направлений усиления роли инноваций в Европе; 2007 г. – Еврокомиссия в Брюсселе приняла «Манифест кластеризации ЕС»; 2008 г. – Европейская Президентская конференция в Стокгольме приняла кластерный Меморандум.

В настоящее время кластерные стратегии используются в большинстве стран Европы: национальные кластерные программы функционируют в 26 из 31 страны Европы, всего в ЕС идентифицировано 69 кластерных программ; большинство стран имеют одну национальную программу [54]. Согласно данным специалистов Европейской комиссии в настоящее время существует: в Дании 13 региональных и 16 национальных промышленных кластеров; в Италии - 199 индустриальных дистриктов, кластеры трудоустраивают до 40% занятых в промышленности; в Японии - 19 промышленных кластеров объединяют около 3000 промышленных предприятий; в Нидерландах - 12 национальных кластеров, в которых создается более 30% ВВП; в Норвегии - 62 кластера. В местных кластерах трудоустраивается около 22% занятых в промышленности; в Великобритании - 154 региональных кластера. В кластерах создается от 40% до 15% рабочих мест на региональных рынках занятости [55].

Формирование кластеров в Беларуси получило развитие в сфере туризма, в частности агротуристической деятельности, начиная с 2006 г. Этому способствовал ряд факторов.

Первое – государственная поддержка развития агроэкотуризма на основе Указа Президента Республики Беларусь № 372 от 2 июля 2006, выполнения Государственной программы развития туризма в Республике Беларусь на 2011 – 2015 годы.

Второе – рост субъектов агроэкотуризма в стране. На 1 января 2014 г. в республике насчитывается 1881 субъект агроэкотуризма. Количество туристов в 2013 г. увеличилось к 2012 г. на 22,1 процента и составило 271716 человек. Доход от оказания услуг в сфере агроэкотуризма вырос на 65 процентов и составил в 2013 году 73,2 млрд. рублей.

Третье – активное участие местных НГО в разработке стратегий устойчивого развития территорий и населенных пунктов, в том числе подготовка Местных повесток-21 с включением сферы агроэкотуризма.

Четвертое – поддержка агроэкотуристической деятельности в проектах международной технической помощи и международных организаций, таких как ПРООН, ЕС, Программа поддержки Беларуси Федеративного правительства Германии, Представительства Всемирного





Банка в Беларуси, Учреждения «Новая Евразия». Так, свыше 70% поданных заявок проектов, участвующих в конкурсе проектов ПРООН по развитию туристских дестинаций в Брестской и Гродненской области, были связаны с реализацией кластерной идеи в той или иной форме.

В 2006 г. была начата реализация проекта «Кластер агроэкотуризма Гомельщины» (разработчик УО «Гомельский государственный университет им. Франциска Скорины» совместно с Гомельским научно-просветительским общественным объединением «Оракул»). Была разработана концепция и кластерная стратегия развития сельского туризма в регионе, которая направлена на создание региональных и местных агротуристских сетей, объединяющих различные модели агротуристских хозяйств и предприятий. Эти исследования вошли в «Мероприятия Гомельского облисполкома по развитию туризма в Гомельской области на 2006-2007 годы».

В настоящее время во всех областях Беларуси внедряются агроэкотуристские кластеры. В 2013 г. при поддержке НГО и местных органов власти образованы 22 кластера агроэкотуризма. Это «Щучинский кластер» в Гродненской области, кластер «Воложинские гостинцы» в Минской области, агроэкотуристический кластер «Гомельское Полесье» и «Трансграничный кластер сельского туризма «Днепр» в Гомельской области, агротуристский кластер «Мухавэцька Кумора» в Брестской области, туристский кластер «Край животворных криниц» в Могилевской области, кластер «Зеленый оберег Гродно» в Гродненской области. Недавно завершилась реализация международного партнерского проекта Белорусского общественного объединения «Отдых в деревне» и Грайфсвальдского университета (Германия) «Создание сельских туристических кластеров в Беларуси: инновации, интеграция и институционализация как основа устойчивого развития сельских регионов».

Развитие агротуристских кластеров находится на начальном этапе. Как правило, они формируются на основе общественной инициативы при активном участии НГО. Это во многом определяет некоммерческий характер деятельности местных кластеров. Большинство агротуристских кластеров организуется по принципу партнерской кооперационной сети на основе различных форм общественного управления. Состав участников и резидентов кластеров способен аккумулировать незначительные финансовые ресурсы и технические возможности. Деятельность кластеров фокусируется на локальных территориях или населенных пунктах, отдельных туристских дестинациях. Многие кластеры можно определить как сфокусированный территориальный кластер или как «мини-кластер». Слабым местом остается и уровень компетенций субъектов агроэкотуризма, представителей местных органов власти и бизнеса в области кластерного развития. К числу слабых мест в развитии кластеров в Беларуси можно отнести:

- отсутствие учета системных признаков и компонентов при построении кластеров;
- отсутствие навыков партнерства и взаимодействия для сбалансированного развития и формирования совместных планов действий;
- низкий уровень информированности о методологии организации кластера и стадиях его развития;
- нахождение бизнеса в стадии неустойчивости;
- низкая мотивация к совместным действиям участников кластеров.

Однако можно назвать и новые позитивные тенденции, способствующие развитию туристских кластеров в Беларуси. Это участие в развитии агроэкотуризма крупных агропредприятий и кооперативов. На базе СПК и предприятий Минсельхозпрода создан 41 агротуристский комплекс. Растет заинтересованность представителей бизнеса в инвестировании в перспективную туристскую отрасль. Во всех регионах Беларуси появилось достаточное количество агроусадеб, способных предложить на местный и региональный рынок качественный турпродукт. Услуги по добровольной сертификации прошли в 2013 году более 300 усадеб.

Кластеры видоизменяют и роль региональной власти в территориальном развитии. При наличии кластеров меняется содержание региональной политики, усилия органов власти направляются не на поддержку отдельных предприятий, а на развитие системы



взаимоотношений между социально-экономическими субъектами и государственными институтами.

Значителен потенциал НГО при инициировании местных кластеров. Как показал белорусский опыт, местным НГО принадлежит ключевое значение при организации рабочих кластерных групп в агротуристической сфере. Задача таких групп – помочь местной администрации, субъектам агроэкотуризма, общественному сектору лучше оценить перспективу создания и применения кластеров для осуществления более эффективной местной политики развития и привлечения инвестиций в местные рынки.

Рабочие группы могут формироваться на основе организационных функций кластера, в том числе, управления, маркетинга, информационной деятельности, образовательной, ресурсной деятельности и др. В международной практике принято включать в состав рабочих групп представителей местных университетов, школ, привлеченных членов из экономических групп, торговых палат, юридических и маркетинговых фирм, общественных организаций.

Как показывает белорусский опыт, рабочие группы берут на себя функции общественного управления кластером, особенно на этапе его зарождения и развития. Члены рабочих групп обеспечивают также учет интересов сторон и партнерство в кластере.

Представителям НГО, участникам рабочих групп важно понимать их миссию для целей стратегического кластерного планирования. На этапе инициирования кластера каждая из образованных рабочих групп осуществляет пять основных направлений деятельности, которые могут выступать и частью менеджмента со стороны общественных объединений.

Первое: описание ключевых компонентов кластера и картирование отношений среди участников кластера.

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

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

Четвертое: оценка возможностей для большей синергии внутри кластера.

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

Важен также фактор мобильности в работе групп. Кластерные отраслевые или профильные группы могут на месте помогать с экономическим анализом и диагностикой проблем для последующей выработки стратегии развития. Каждая группа встречается через 3-4 месяца, чтобы совместно ответить на эти вопросы и занести их на карту кластера. Кластерные группы имеют выбранного или назначенного руководителя группы или менеджера кластера. При существовании в регионе или области ряда специализированных кластеров, представитель каждого из них может входить в состав национального или регионального совета кластеров. В настоящее время экономические стратегии многих стран, национальных регионов, территорий ориентированы на формирование комплекса различных кластеров.

При применении кластерного метода в региональном и местном развитии важно учитывать, что стратегии развития кластера всегда носят индивидуальный характер. Главное в этом процессе заключается в двух аспектах. Стратегия кластерного развития, с одной стороны, должна быть адаптирована к конкретным условиям местности, а с другой - к потребностям самого кластера.

Эффективное применение кластерного метода в практике регионального и местного развития требует учета со стороны НГО или инициативной группы закономерностей общей эволюции кластера. Процесс создания кластера и его развития можно разбить на пять основных фаз, содержащих 12 шагов:

*Шаг 1: Актуальность кластера.* На первом шаге потенциальные участники кластера оценивают актуальность развития кластера как стратегического центра, который готовит почву для развития местной экономики и устойчивого развития территории.



*Шаг 2: Определение локальных кластеров.* Второй шаг на первоначальном этапе поддержки связан с определением локальных, местных кластеров и установлением приоритетности их развития. Основное внимание уделяется анализу публикуемых статистических данных, прежде всего о состоянии экономической среды региона, отрасли. Важно определить состояние концентрации основных экономических субъектов на исследуемой территории и экономическом пространстве. В центре анализа должна находиться оценка локальных концентраций экономической деятельности. Например, субъекты агропромышленного сектора, туризма, лесного хозяйства или деревообрабатывающей промышленности. Также привлекаются данные о занятости в этих локальных сферах деятельности.

*Шаг 3: Первоначальный кластерный анализ.* В ходе второго этапа формирования основы кластера первоначальная цель состоит в определении места приоритетных кластеров в региональной экономике. Важна информация об основных экономических субъектах региона, их роли в местной экономике, конкурентной среде. В конечном итоге формируется база данных о потенциальных резидентах кластера и возможных лидерах кластера.

*Шаг 4: Кластерная группа и формирование руководства группы.* Важным шагом в создании кластерной инициативы является формирование рабочей группы, специфичной для кластера. Здесь важна роль посредника, общественной инициативы, которые играют ведущую роль в определении и создании этой группы. Первоначально эта группа может быть неформальной, но со временем будет развиваться и формализовываться.

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

*Шаг 5: Разработка предпочтительного будущего.* После проведенного первоначального анализа и определения состава группы и ее руководства достигается третий этап в формировании кластера. Следующим шагом на первоначальном анализе является создание видения о предпочтительном будущем кластера. Как правило, это является основным импульсом для продвижения кластера.

До этого шага важна организация встреч с заинтересованными сторонами кластера. Деятельность на этом этапе фокусируется на достижение консенсуса в кластере через организуемые семинары, в том числе на основе методик Open Space и SWOT-анализа. В последующем это позволит консолидировать участников кластера в выявленных конкретных инициативах.

*Шаг 6: Формирование практических мер.* После формирования предпочтительного будущего кластера заинтересованные стороны должны определить, какие практические меры, шаги необходимо предпринять для достижения этой цели. Важно достижение общего понимания в кластере по ключевым вопросам развития кластера и его продвижения относительно предпочтительного будущего. Как уже отмечалось, часть этих задач решается в рамках семинаров, консультаций, интервью.

*Шаг 7: Формирование повестки дня, программы действий и целевых групп.* На основе намеченных практических мер и шагов участники кластерной группы переходят к формированию долгосрочной программы действий. Методологически важным является определение как основной цели программы, так и вспомогательных задач, на основе которых прописываются краткосрочные меры, продвигающие кластер в направлении его предпочтительного будущего.

В тактическом плане важно первоначально обозначить те задачи, которые не требуют значительных ресурсов и позволяют относительно быстро получить необходимый результат.



Для решения конкретных проблем кластера рекомендуется создавать целевые группы. Создание целевых групп является важным средством объединения людей по налаживанию общих действий относительно повестки дня. Это важно и в тактическом плане – наличие широкого поля инициатив снижает зависимость кластера от какой-либо одной инициативы и вместе с тем создает возможности для перспективного взаимодействия и сотрудничества.

*Шаг 8: Запуск кластера.* Стимулом для развития программы кластера является общественная кампания по началу старта кластера, которая проходит на четвертом этапе (расширения базы кластера). Рекламная кампания, связанная с запуском кластера, должна способствовать дальнейшему интересу к кластеру и возможному расширению его базы. Запуск кластера желательно привязывать к событийным национальным или региональным мероприятиям, например, экономическим форумам, выставкам, дням региона, города и другим подобным событиям. В этой связи важна публичная информация о кластерном проекте, инициативе, включая презентацию разработанной программы действий в ближайшее время. Запуск должен использоваться и для презентации всей команды кластера, включая посредников и резидентов кластера.

*Шаг 9: Формализация кластера.* Большинство инициатив кластера первоначально организуется органами власти, государственными учреждениями. Но на последующих этапах продвижения кластера необходимы новые организационные учреждения. Для более эффективной долгосрочной перспективы кластерный процесс нуждается в постоянно действующей организации. Первоначально это может быть орган общественного управления кластером, а в последующем специально созданная и зарегистрированная организация с официальным статусом.

*Шаг 10: Обновление повестки дня.* Стратегическая программа действий. После запуска кластера и достижения импульса к его развитию через осуществляемые краткосрочные меры необходимо обновление повестки дня. На заключительном этапе кластерного развития, когда сформировались рабочие группы, органы управления, реализованы первые кластерные инициативы, необходимо обновление повестки дня и выдвижение стратегических вопросов, связанных с среднесрочными и долгосрочными мерами.

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

*Шаг 11: Обзор и оценка кластерного процесса.* При рассмотрении процесса кластеризации важно рассмотреть и оценить отдельные инициативы, которые были осуществлены в рамках кластера, а также оценить практическое воздействие этих инициатив на показатели экономического, социального развития резидентов кластера, отрасли или территории. Это позволит выявить динамику развития кластера, возможности привлечения новых ресурсов или новых участников кластера.

*Шаг 12: Связи кластера с региональным и местным развитием.* Для поддержания импульса кластера важно рассмотреть его окружающую среду и его внешние связи.

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

Во-вторых, важны функции, которые возникают в этой связи. Создание системы связей между соответствующими кластерами на местном и национальном уровне имеет важное





функциональное значение. Высокая производительность кластера зависит также от таких внешних его партнеров и резидентов как местные органы власти, университеты, школы, государственные учреждения и международные организации. Важно выстроить систему связей, союзов и форм сотрудничества с ними, в том числе для мобилизации их ресурсов для поддержки кластерного развития.

Наличие сети связанных кластеров в сообществе особенно важно для целей регионального и местного развития. Например, специализированные кластеры агроэкотуризма, садоводства, пчеловодства или школьные кластеры могут совместно разрабатывать программы занятости для региона, программы создания «безбарьерной среды», программы обучения персонала, программы скидок для региона, программы устойчивого развития сельских школ и пр.

Кластерный подход к экономическому развитию региона позволяет систематизировать местные проблемы, выделить их иерархию и пути разрешения. Итогом такой работы может стать подготовленный раздел стратегии устойчивого развития территории, населенного пункта.

Каковы возможности применения кластерного метода для регионального и местного развития?

В целом можно констатировать, что кластерный подход эффективен для достижения целей регионального и местного развития. Первое, кластерные стратегии направлены на усиление конкурентоспособности региональных экономик и местных рынков. Второе, кластеры обеспечивают достижение синергетического эффекта в использовании внутренних ресурсов и источников развития. Третье, кластеры в своей аналитической функции обеспечивают мониторинг экономической и социальной ситуации в регионе и возможность оперативно реагировать на внешние риски и угрозы. Четвертое, социальные эффекты кластера не менее значимы, чем его экономические результаты. Деятельность кластера усиливает социальный капитал местного сообщества, умение совместно разрабатывать стратегию и осуществлять политику, направленную на решение проблем своего региона, своей территории и населенного пункта. Пятое, расширяются возможности НГО для применения кластерного подхода в развитии региональных и местных рынков. Это касается, во-первых, соучастия местных НГО в разработке стратегий устойчивого развития территорий и населенных пунктов в компоненте «развитие туризма и агроэкотуризма», в инициировании Местной повестки-21 в области агроэкотуризма. Во-вторых, актуальной становится деятельность НГО в передаче представителям власти, местным сообществам таких компетенций в кластерном развитии, как «определение кластерной стратегии», «выбор оптимальной кластерной модели» «пошаговая стратегия создания кластера», «кластер как инструмент менеджмента туристской дестинации», «система управления кластером», «партнерство и конкуренция в кластере», «зарубежный опыт кластерного развития» и пр.

### **6.3. Общественные советы как инструмент содействия региональному и местному развитию**

В «беларусских обстоятельствах» решение вопросов, связанных с региональным развитием, находится преимущественно в компетенции органов государственной власти. Наряду с этим колоссальный резерв и потенциал заключен в пробуждении и развитии социальных инициатив на местном уровне. К тому же, Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2020 года обращает внимание на местные сообщества как на заинтересованную сторону и активного участника ее реализации. В НСУР-2020 отмечается, что создание экономических, социальных и экологических основ для устойчивого развития страны невозможно без участия в этом процессе местных сообществ, призванных осуществлять поиск путей и средств обеспечения устойчивого развития в конкретных регионах, городских и сельских поселениях. Очевидно также, что задачи развития местных сообществ и решаемые ими проблемы невозможно, как правило, вместить в рамки деятельности отраслевых министерств и отдельных учреждений.





В современной Беларуси осуществление общественных инициатив в секторе регионального развития происходит, главным образом, посредством деятельности негосударственных некоммерческих общественных организаций (НГО/НКО). Известно, что социально-политическая и экономическая среда их обитания достаточно сложна: многие из них сталкиваются с существенными трудностями, вызванными административными и правовыми ограничениями, очевидной нехваткой финансовых и материальных ресурсов, уменьшением количества международных фондов и организаций, работающих в Беларуси, трудностями при регистрации и перерегистрации, высокой степенью социальной пассивности населения Беларуси, ростом арендных платежей за офис, неподъемных для многих НКО, снижением уровня социального капитала в сегменте третьего сектора и др. Тем не менее, несмотря на эти ограничения, происходит медленное, но поступательное появление новых общественных организаций, нацеленных на региональное развитие. К их числу относятся не только некоторая часть традиционных белорусских НКО, в особенности экологических, но и такие новые общественные структуры, как фонды местного развития, Информационные центры по устойчивому развитию, инициативные группы по формированию и развитию МП21, советы по управлению агротуристическими кластерами и дестинациями и др. Этот социальный сегмент можно отнести к числу постоянно растущих и развивающихся. Однако, с одной стороны, число подобных структур в масштабах страны по-прежнему невелико, а с другой – они жестко привязаны к определенной географической точке, чаще всего, сельскому совету (району).

В Беларуси существует и пространство социальной активности в регионах, что называется, «под государственным контролем». Речь идет, с одной стороны, о наличии различного рода координационных советов при органах государственной власти, куда входят, наряду с государственными чиновниками, также представители структур гражданского общества. Однако сама повестка дня заседаний подобных органов, проекты соответствующих решений разрабатываются и осуществляются органами государственной власти, а деятельность общественных структур и социальных инициатив носит в этих рамках преимущественно консультативный характер и сводится, главным образом, к артикуляции проблем, экспертным рекомендациям и ретрансляции уже принятых органами государственной власти решений. К тому же в этих советах наблюдается чрезмерное доминирование представителей госструктур, что, если использовать терминологию О. Смоляноко и Ю. Чаусова (2011 г.), заставляет отнести их не к Общественным советам, а к советам государственно-общественным.

С другой стороны, общественная деятельность на локальном уровне может осуществляться прогосударственными общественными организациями при безусловном согласовании и серьезной финансовой и административной поддержке соответствующих государственных структур. Спектр этих организаций достаточно стабилен. Это профсоюзы (ФПБ), молодежные (БРСМ), ветеранские организации и некоторые лояльные по отношению к власти организации (ОО «Белая Русь», ОО «Белорусский союз женщин» и др.) Однако, как правило, эти организации сфокусированы на проведении отдельных мероприятий и не ставят перед собой цели, связанные с реализацией идей регионального развития.

Безусловно, эти структуры участвуют в решении отдельных региональных проблем. Однако коэффициент полезного действия осуществляемой ими деятельности существенным образом снижается их неспособностью к созданию социальных сетей и сетевых отношений, действующих в конкретной местности и в конкретном социуме.

В этом отношении эталонными сетевыми характеристиками, в том числе применительно к проблематике регионального устойчивого развития, обладают Общественные советы, создающиеся, чаще всего, при органах государственной власти, либо иных влиятельных (негосударственных) образований, и являющиеся в современной Беларуси сравнительно новой формой интеграции социальных инициатив. Эта форма общественной самоорганизации тем более важна, что, по мнению белорусского аналитика А. Касьяненко, именно слабость сетевых отношений в современной Беларуси приводит к существенному снижению социального капитала и, соответственно, эффективности социальных практик [11, с. 24-25].



Первоначально отметим, что в последние годы к тематике Общественных советов было привлечено внимание ряда белорусских экспертов, что объясняется достаточно интенсивным их развитием, не только количественным (их число по стране превысило 1500), но и качественным (фокусировки их деятельности на проблематике устойчивого развития, в особенности, на региональном уровне). В этом отношении следует выделить исследование О. Смолянко и Ю. Чаусова «Общественные советы в Беларуси: правовое регулирование и практика» (2011 г.), в котором была предпринята одна из первых успешных попыток дать анализ этого сектора с акцентом (но не только) на правовые условия их функционирования. Применительно к нашему исследованию принципиально важным является сделанный авторами по результатам этого исследования вывод, что именно на региональном уровне общественные советы выявили гораздо большую эффективность, нежели на общенациональном уровне.

В 2010 г. автором данного материала в книге «Методология разработки и реализации стратегий устойчивого развития территорий (Местных повесток-21)» была опубликована аналитическая статья «Общественные советы как институциональная форма продвижения идей устойчивого развития» [20], в которой была исследована деятельность уже существующих в Беларуси общественных советов по агроэкотуризму и социальной защите населения в контексте устойчивого развития отдельных территорий.

#### *Содержание и функции общественных советов*

В целом мы согласны с определением общественного совета, сформулированным О. Смолянко и Ю. Чаусовым, которые под этим феноменом понимают «образования с участием представителей общественности, которые имеют внутреннюю формализованную структуру, за которыми государственные органы закрепляют определенные полномочия и с которыми консультируются по вопросам принятия и исполнения государственных решений. При этом общественный совет должен быть формально создан на основании публично-властного предписания (нормативного акта), независимо от того, инициировано ли его создание государственным органом, либо общественностью». Важной его характеристикой является и то, что в нем «представительство общественности должно преобладать» [26, с. X]. Одновременно отметим, что, как показала практика, общественные советы существуют не только при органах государственной власти, но и других социальных институтах, что должно быть отражено в дефиниции соответствующим дополнением.

Разумеется, ряд экспертов справедливо указывают на то, что число формально существующих общественных советов велико, и деятельность их неэффективна. Однако, очевидно, что немалая часть из них достаточно успешна, несмотря на авторитарные тенденции государственной власти. В современной Беларуси немногие структуры гражданского общества имеют историю успеха. В данном случае эта успешность обусловлена как самим форматом общественных советов, так и выполняемыми функциями.

В первую очередь, очевиден их прикладной характер, поскольку они достаточно сфокусированы на решении конкретных проблем в определенной местности. Более того, можно констатировать, что общественные советы и должны создаваться, исходя из актуальных проблем, реальной общественной заинтересованности и активности. Например, в последние годы в г. Бресте возникла острая проблема деградации природной городской среды, и, как следствие этого, по инициативе общественности был создан Координационный совет по вопросам озеленения городских территорий при Брестском городском исполнительном комитете.

В этом отношении также нагляден и убедителен пример общественных советов по агроэкотуризму, созданных уже во всех областях и в ряде районов Беларуси (см. Карту 2 в Приложении 13). Действительно, развитие сельского туризма не является первоочередной задачей для местных властей, но одновременно никто не отменял ответственность власти за реализацию программ по развитию данного сегмента туризма. В этой ситуации реальные политико-экономические интересы власти совпали с социальной потребностью и общественной заинтересованностью в развитии сельского туризма, что, привело, в конечном счете, к созданию в этом сегменте общественных советов.



Кроме этого, местная власть должна увидеть в общественном совете важный ресурс для решения конкретной проблемы, серьезного партнера, обладающего социально значимыми, не обязательно материальными, ресурсами. Известно, например, что управления (отделы) исполкомов, отвечающие за спорт и туризм, загружены текущей рутинной работой (отчетами, справками, необходимостью выполнять указания вышестоящих органов и т.п.), и одновременно имеют перед собой задачу увеличения числа агротуристских усадеб, для решения которой они не обладают необходимыми знаниями, умениями и ресурсами. В этой ситуации общественные советы по агроэкотуризму смогли обеспечить экспертное сопровождение процесса, повысить компетенцию его субъектов и привлечь материальные ресурсы международной технической помощи. В 2013-2014 гг. почти 2 млн. долл. США привлечено на развитие экотуризма в Брестской и Гродненской областях в рамках проекта USAID/ПРООН «Местное предпринимательство и экономическое развитие». Кроме этого, общественные советы содействовали включению в международные коммуникации белорусских субъектов агроэкотуризма и взяли на себя миссию по представительству их интересов.

Деятельность Пинского Общественного совета по социальной защите населения позволила выделить несколько приоритетных сфер деятельности:

1. развитие волонтерского движения и волонтерских отрядов;
2. поиск новых форм работы с пожилыми людьми;
3. повышение компетентности работников сферы социальной защиты, в особенности в сфере социальных инноваций;
4. усиление экспертной составляющей этого процесса;
5. укрепление вектора международного сотрудничества.

Практически за всеми общественными советами закрепляется функция создание коммуникативной площадки для взаимодействия с властью. Как отмечают О. Смоляноко и Ю. Чаусов, ссылаясь на результаты социологического опроса, многие респонденты отметили важность неформальной коммуникации и налаживания контактов в рамках советов, даже в случае их в целом неэффективной работы.

Несмотря на привязку к органам государственной власти, существенную роль играют в них структуры гражданского общества, представители социальных инициатив. Это тот редкий случай, когда местная власть, участвуя в создании общественной структуры, изначально занимает в ней позицию не руководителя и основного творца социальных изменений, а только одного из его активных участников, в целом следуя императиву партнерства. С одной стороны, в самом составе представители госструктур не преобладают, а с другой, что принципиально, - сама инициатива исходит от других социальных агентов. Так, процесс создания Общественного совета по разработке Стратегии устойчивого развития г. Жодино инициировали местные общественные организации, в особенности, Местный благотворительный фонд «Будущее для молодежи».

Конечно, существует риск, что в рамках общественного совета может быть сформирована система неравноправного партнерства, и государственный орган власти может видеть в таком совете только источник получения ресурсов, а не группу равноправных партнеров, но практика показывает, что в силу преобладания в Советах структур гражданского общества подобный риск можно локализовать. К тому же в большинстве из них представители власти занимают адекватную позицию, выступая равноправным партнером, а не доминирующим игроком.

Кроме этого, поскольку участниками общественных советов отдельные личности и организации становятся на добровольной основе, то наблюдается не только высокая мотивированность деятельности его членов, но и высокий уровень социального капитала. По этой причине общественные советы предполагают небюрократический, неформальный и одновременно креативный стиль социальной деятельности. Совершенно логично, что представители гражданского общества в общественных советах чаще выполняют лидирующую роль, выступают инициаторами новых креативных предложений и ответственными исполнителями, нежели представители государственных органов.



Сами общественные советы, осознавая ценность сетевых отношений, стремятся вступить в социальные сети с родственными структурами. Наглядным примером этого выступают областные Общественные советы по агроэкотуризму, которые активно взаимодействуют под патронажем БОО «Отдых в деревне» и Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии. Подобные сети могут иметь как свое горизонтальное (территориальное), так и вертикальное деление: национальные – областные – районные советы. Примерами таких советов являются советы по агроэкотуризму, которые созданы на районном, областном уровне. В июне 2011 образован также Республиканский общественно-координационный совет по развитию агроэкотуризма при Департаменте по туризму Министерства спорта и туризма Республики Беларусь, в состав которого вошли, в том числе, председатели областных и некоторых районных общественных советов. В ближайшее время логично пополнение этих общественных советов членами Советов по управлению межрайонными экотуристскими дестинациями.

При анализе работы Общественных советов необходимо учитывать воздействие на них лидерского фактора, что совершенно логично, поскольку Беларусь относится к числу так называемых *лидерских стран*, в которых развитие отдельных сегментов общества как на общенациональном, так и локальном уровнях решающим образом зависит не только от развитости соответствующих социальных институтов, но и от активности, креативности отдельных властвующих персон. Практика формирования и развития Общественных советов отчетливо продемонстрировала, что их успешность напрямую связана с деятельностью их руководителей. В этом отношении можно назвать, например, имя председателя Общественного совета по социальной защите при Кобринском ТЦСОНе Т.Н. Бойко, удачно сочетавшей в себе практическую компетентность, видение перспективы, коммуникативный дар, авторитет во властных структурах.

Принципиальное значение имеет и то, чтобы основные субъекты общественных советов обладали достаточно высокой степенью экономической и социальной автономии, равно как и имели в своем распоряжении ресурсы, значимые для других и способные усилить друг друга. Кроме этого, для таких советов важным представляется отсутствие доминирующих игроков, что стимулирует достаточно высокую степень ориентированности друг на друга его членов и избавляет, тем самым, от коммуникативного когнитивного диссонанса, т.е. от дискомфорта, вызванного несопадением отношений различных людей к предмету их коммуникаций, а, следовательно, и друг к другу.

Успешность деятельности общественных советов достаточно сильно связана с тем, чтобы ее субъекты не выступали в повседневности в качестве конкурентов, тем более социально-экономических антиподов, а, наоборот, являлись бы партнерами, связанными не только едиными ценностями, но и общими интересами. В этом отношении образцовая ситуация сложилась в общественных советах по агроэкотуризму, в которых общий интерес обнаружился в виде получения его участниками социально-экономических дивидендов, поскольку сельские агроэкотуристические маршруты составляют единую цепь, требующую предоставления местным населением разнообразных туристских услуг.

Социальная востребованность и своего рода «мода» на общественные советы обусловлена и важностью общественных функций, ими выполняемых. Естественно, в зависимости от направления деятельности Совета существенным образом будет варьироваться и его функциональная составляющая.

Безусловно, совершенно справедливо пишет российская исследовательница В. Аносова, что основной задачей общественных советов является создание эффективного общественного контроля в сфере государственного управления. Но, очевидно, что в «белорусских обстоятельствах» авторитарная власть по своей природе нацелена на локализацию подобных устремлений. Она может поддержать только те советы, которые не вторгаются в сферу непосредственно политических отношений.





Но в любом случае при множестве функций общественных советов ключевой является функция оказания влияния на процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений в интересах групп населения. В этом отношении выделяются национальные и региональные общественные советы по развитию предпринимательства, активно и поступательно лоббирующие через них свои интересы. Но одновременно, как показали результаты социологического опроса, «степень воздействия общественных советов и принимаемых общественными советами решений на государственную политику, в том числе в части расходования бюджетных средств, респонденты чаще оценивали как невысокую» [26, с. X]. Происходит это отчасти потому, что решения, принимаемые общественными советами, носят в Беларуси рекомендательный характер, что существенным образом понижает их КПД.

Важным представляется также организационный вопрос: при каких же государственных или же общественных структурах должны создаваться общественные советы? Думается, что, учитывая этатистский и патерналистский характер белорусского общества, целесообразно создавать их при отраслевых управлениях (отделах) местных исполкомов. Тем более, что для них тематика и проблематика регионального развития становится все более актуальной, понятной, входя в зону их непосредственных интересов и ответственности. Например, 23 февраля 2010 г. был создан Общественный совет по содействию развития системы управления совместными домовладениями при управлении ЖКХ Витебского облисполкома. По подобному формату создавались в 2010 г. Общественный совет жилищно-строительных потребительских кооперативов и товариществ собственников в Мозырском районе – при районном отделе ЖКХ и Общественный совет по развитию самоуправления в жилищной сфере – при администрации Фрунзенского района г. Минска.

Возможен и вариант создания общественных советов при крупных, влиятельных и экономически самостоятельных и самодостаточных Союзах предпринимателей, но только в том случае, когда речь идет о предпринимательской деятельности, например, связанной с областью сельского туризма. Думается, что «брестский вариант», основанный на организационной «сцепке» Общественного совета по агротуризму первоначально с областным ОО «Союз предпринимателей Брестской области», а потом с Брестским областным агропромышленным союзом, достаточно продуктивен, поскольку позволяет избавиться от чрезмерной опеки местной власти, одновременно сохраняя с ней тесные и конструктивные отношения.

Из всего разнообразия общественных советов в современной Беларуси на региональном уровне действуют, как правило, чисто *тематические* общественные советы с преобладанием представителей гражданского общества, поскольку *экспертные (консультативные) советы* отсутствуют. В *координационных советах* очевидна доминанта государства. В *межведомственных (межотраслевых) советах* наблюдается подобная картина. Независимые же общественные советы, т.е. существующие за пределами государственных структур и без их представительства, в регионах отсутствуют.

#### *Зарубежный опыт функционирования общественных советов*

Относительно зарубежного опыта в этой сфере можно утверждать, что наиболее интересным и прагматичным является тот, который осуществляется в рамках авторитарного режима и родственных политико-культурных обстоятельств, в особенности, российский, а также опыт близких нам исторически и социально-культурно государств-соседей – Польши и Украины.

Как правило, в России общественные советы соответствуют белорусским координационным советам, созданным при местных органах государственной власти с доминированием представителей последней, и призванные работать по наиболее значимым в регионе социальным вопросам: по делам ветеранов и инвалидов, по экологии и сохранению объектов культурного наследия, развитию агропромышленного комплекса и т.п. Они выполняют представительские функции и способствуют развитию общественной инициативы в регионах. Однако, как отмечает российская исследовательница Аносова, анализ состава этих советов, например, при государственных и муниципальных органах власти Воронежской области,





свидетельствует о формальном представительстве в них НПО. Существование подобного формата общественных советов при местных администрациях и органах местного самоуправления было бы целесообразным и в Беларуси, поскольку в настоящее время в нашей стране отсутствуют легальные институционализированные каналы сообщения этим структурам «голоса общественности».

Представляется целесообразным и использование польского опыта, заключающего в том, что в рамках реализации определенного социального закона формируется общественный совет по его реализации. Так, например, в этой стране на основании Закона «Об общественно полезной деятельности и волонтерстве» был создан Общественный совет по общественно полезной деятельности, задачей которого является осуществление контроля за его выполнением. По причине того, что для Беларуси чрезвычайно актуальным является внедрение государственного социального заказа, введенного Законом Республики Беларусь «О социальном обслуживании» (в редакции 2012 года) и Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 27 декабря 2012 года «О некоторых вопросах государственного социального заказа», одним из вариантов его реализации является создание на региональном уровне соответствующих общественных советов по их осуществлению. Аналогичная структура (общественный совет по реализации и мониторингу) мог бы быть создан «при» Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь (действующей – на период до 2020 года, и разрабатываемой – на период до 2030 года), которая также является частью белорусского законодательства. Это тем более важно, что Национальная комиссия по устойчивому развитию при Совете министров Республики Беларусь прекратила свое существование.

В силу того, что создание различных общественных советов в стране нуждается в правовой определенности и стандартизации, представляется также важным использование опыта Украины, где Постановлением Кабинета Министров Украины от 3 ноября 2010 года № 996 утверждено «Типовое положение об общественном совете при органах государственной власти».

Украинский опыт представляет ценность и относительно характера директивности решений, принимаемых общественными советами, для государственных организаций. Как уже отмечалось, их решения в Беларуси носят рекомендательный характер. Однако украинское законодательство предусматривает, что они обязательны к рассмотрению при подготовке проектов нормативно-правовых актов по вопросам формирования и реализации государственной политики в соответствующей сфере, что существенным образом усиливает влияние общественных советов на государственную политику.

Что же касается компенсации расходов, понесенных в связи с участием в деятельности советов, то мировой опыт, в частности немецкий и итальянский, свидетельствует о том, что их несут, как правило, структуры, при которых существует совет. В наших условиях – это органы государственной власти. В реальности же в нашей стране, поскольку в бюджете отсутствуют статьи на подобные расходы, их финансирование осуществляется либо за счет международных проектов и программ, либо за счет отдельных бизнес-структур, заинтересованных в их деятельности. В качестве позитивного примера можно назвать Программу поддержки Беларуси Федерального правительства Германии (ППБ), которая стремилась поддержать мероприятия тех общественных советов, созданию которых она содействовала.

Представляется возможным позаимствовать некоторый международный опыт, касающийся формирования общественных советов, а именно практику предоставления возможности для самовыдвижения любым желающим своей кандидатуры для участия в общественном совете, широко распространенную в США, либо избрание членов общественного совета по представительству отдельной организации. В Беларуси первый вариант представляется нецелесообразным по причине представленности в советах наиболее авторитетных представителей определенного сектора. Второй уже используется в том варианте, когда происходит корректировка членами уже существующего общественного совета своего состава, когда на заседании совета посредством голосования изменяется его состав (отставка старых и избрание новых членов).



### *Индикаторы эффективности деятельности Общественных советов*

Поскольку существующие в современной Беларуси общественные советы в своем большинстве интегрированы в реализацию идей устойчивого развития территорий, важно выделить индикаторы, которые позволили бы достаточно точно судить об успешности выполняемой ими работы. При этом мы предлагаем опираться на рекомендуемый набор индикаторов устойчивого развития и МП21, разработанный О. Сивограковым [35], наполняя их специфическим содержанием, связанным с деятельностью именно общественных советов для целей регионального и местного развития. В контексте рассматриваемой нами проблемы можно выделить следующие индикаторы:

1. Количество и динамика общественных советов, реализующих цели регионального и местного развития.
2. Количество общественных советов, входящих в сетевые отношения горизонтального и вертикального уровней в контексте регионального и местного развития.
3. Объем ресурсов (денежная оценка), привлеченных общественными советами для реализации задач регионального развития.
4. Устойчивость общественного совета во времени и пространстве (продолжительность существования общественных советов и стабильность их кадрового состава).
5. Количество акций и социальных инициатив по реализации целей регионального и местного развития, осуществленных общественным советом.
6. Количество волонтеров, привлеченных советом для реализации целей регионального и местного развития.
7. Количество заседаний общественного совета, посвященных проблемам регионального развития.
8. Количество сообщений в СМИ, включая и интернет-сообщения, посвященных деятельности общественного совета.
9. Количество государственных, общественных и церковных организаций, входящих в состав общественных советов.
10. Количество региональных и местных стратегий (МП21), инициированных общественным советом.
11. Количество научной, учебно-методической и рекламной продукции, созданной общественным советом по проблемам регионального и местного развития либо по его инициативе.
12. Количество предложений, разработанных общественными советами, и вошедших в государственные общенациональные, региональные и местные стратегии, программы и планы развития.

### *Результаты и рекомендации*

В последние годы наблюдался своеобразный ренессанс создания новых общественных советов, выходящих за пределы традиционных координационных советов при органах государственной власти, что было обусловлено как прагматичными ее интересами (получения допуска к новым интеллектуальным и материальным ресурсам), так и активностью и системностью работы в этой сфере международных фондов и организаций. Та особенность, что общественные советы оказались гораздо более продуктивными на региональном уровне, чем на уровне национальном, опять-таки объясняется их не формально-символическим, а прагматическим характером. Наряду с этим, для того, чтобы деятельность общественных советов стала более продуктивной и обрела новую динамику относительно регионального и местного развития, целесообразно предпринять следующие шаги:

1. Придать юридическую определенность статусу и формату общественных советов, включая разработку их базового концепта.



2. Создать на уровне регионов (областей, районов, больших городов) консорциумы общественных советов различной тематики и проблематики, занимающиеся региональным и местным развитием.
3. Обеспечить информационную компетентность региональных и местных общественных советов, что, с одной стороны, предполагает их обязательное присутствие и позиционирование в интернет-сетях, а с другой – создание общей (возможно, национальной) информационно-коммуникативной площадки.
4. Способствовать максимальной прозрачности и демократизации деятельности общественных советов, что достигается главенством принципа выборности, публичных дискуссий и информационной открытости.
5. Формировать вертикальные и горизонтальные сети «кровнородственных» (близким по целям) общественных советов.
6. Создать в каждом регионе (области, районе, большом городе) Общественный совет по устойчивому развитию с участием представителя местной власти, инициативных групп по МП21, Инфоцентров по устойчивому развитию, фондов местного развития, местных общественных советов по проблематике устойчивого развития и т.п.
7. Усилить финансовую устойчивость общественных советов посредством обязательного включения в их состав представителей социально ответственного местного бизнеса.
8. Создать общественные советы при местных администрациях с целью выражения консолидированного мнения местных сообществ по тем или иным вопросам.
9. Несмотря на нынешний совещательный характер решений общественных советов, целесообразно внести в законодательство положение об обязательности их рассмотрения местными администрациями.
10. Закрепить обязательность экспертной оценки (обсуждения) региональных и местных стратегий развития соответствующими общественными советами.
11. Обеспечить повсеместное создание на региональном и местном уровнях общественных советов по развитию НПО.

#### **6.4.Международные проекты и программы, связанные с региональным и местным развитием**

Наверное, невозможно в принципе реализовать проект, который бы в той или иной степени не был связан с региональным и местным развитием. Многие из международных проектов, осуществленных в последние годы в Беларуси, имеют существенное влияние на ход социально-эколого-экономических процессов в регионах и в рамках локальных территорий. Поэтому, принося извинения тем участникам проектов, которые могут посчитать заслуги своей деятельности неоцененными, заметим, что данный раздел, как и другие части настоящего отчета, ориентирован на описание и анализ только тех явлений в региональном и местном развитии, на которые в большей степени было обращено внимание респондентами, участниками сессий SWOT-анализа, экспертами. В числе таких наиболее часто упоминаемых – проекты и программы ПРООН, Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии (ППБ), Европейского Союза, учреждения «Новая Евразия», общественного объединения «Отдых в деревне».

В 2000–2004 годах в рамках реализации проекта ПРООН «Разработка Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2020 года» был реализован ряд мероприятий, связанных с устойчивым развитием на региональном и местном уровнях. Среди таких мероприятий – обучающая поездка с участием представителей местных инициативных групп в Эстонию, круглые столы, публичные обсуждения проектов разделов стратегий, вовлечение в работу представителей местных властей и НГО.



В 2004-2005 годах Беларусь была включена в региональный проект «Устойчивое развитие на местном уровне» (“Localizing Sustainable Development”), администрируемый Бюро ПРООН для Центральной и Восточной Европы (Братислава, Словакия). В рамках данного проекта была организована поддержка партнерства местных властей, гражданского общества и бизнеса в интересах устойчивого развития территорий, проведены информационные и образовательные мероприятия в данной области. Именно во время реализации этого проекта была разработана и опубликована «Стратегия устойчивого развития Дисненского края» – один из первых такого рода документов в Беларуси.

В 2009-2010 годах в Беларуси осуществлялся проект ЕС/ПРООН «Устойчивое развитие на местном уровне». В рамках этого проекта проведена работа по развитию институциональной базы развития МП21 и предоставлена нормативно-правовая поддержка центральным и местным государственным учреждениям в сфере устойчивого развития на местном уровне. В течение 2009 года было подано 60 заявок на участие в проекте. Среди них – 31 заявка от райисполкомов, 21 – от сельских Советов, 7 – от городов районного подчинения и городских поселков, и 1 – от областного комитета природных ресурсов. В рамках проекта разработаны методические материалы по Местным повесткам-21 [20] и образованию в интересах устойчивого развития [25], а также оказана экспертная поддержка при разработке десяти Местных повесток-21 и профинансирована их публикация (см.[4; 6; 27; 39; 41; 42; 43; 44; 46; 48]). Было также оказано содействие местным властям и инициативным группам в создании первых в стране Информационных центров по устойчивому развитию и агроэкотуризму. Такие центры были созданы в городах Новополоцк, Чаусы и Белоозерск, поселке Желудок Щучинского района и деревне Заборье Россонского района. На заключительном этапе в рамках проекта было поддержано более 20 мини-проектов в различных регионах страны, направленных на реализацию положений местных стратегий.

С 2005 года ощутимую поддержку белорусскому движению за устойчивое развитие (и Местным повесткам-21, в частности) оказывает Программа поддержки Беларуси (ППБ) Федерального правительства Германии. При ее содействии разработаны и опубликованы книги и брошюры по вопросам разработки стратегий и индикаторов устойчивого развития местных сообществ [34; 35]. В 2007 году совместно с рядом партнерских организаций была организована первая, в 2010 году – вторая, а в апреле 2013 года - третья Республиканская научно-практическая конференция по устойчивому развитию территорий (тема 2013-го года была «Партнерство в действии»). В 2010 и 2013 годах ППБ организовала широкомасштабные мероприятия (большинство из них – на региональном и местном уровнях) под эгидой «Неделя устойчивого развития». Так, в рамках «Недели устойчивого развития-2013» прошло 55 региональных мероприятий, предложенных местными инициативами – участниками движения за устойчивое развитие. Среди них - мастер-классы, круглые столы, экологические, социальные и культурные акции, фестивали и несколько международных научно-практических конференций. Все они были объединены одной целью – усилить движение за устойчивое развитие в Беларуси, объединить его разные субъекты – государственные структуры, общественные организации и инициативы и бизнес. Всего в Неделе устойчивого развития-2013 приняли участие около 2 тысяч человек [24; 5]. Участники конференции «Партнерство в действии» приняли резолюцию, в которой особенно подчеркнули, что ждут от государственных институтов и бизнеса взаимного и заинтересованного партнерства в области совершенствования законодательства, активизации информационной работы и реализации будущих проектов по устойчивому развитию регионов.

В 2008 году в рамках ППБ были организованы курсы для консультантов по разработке и реализации Местных повесток-21, а в 2014 году – образовательный курс «Мастерская устойчивого развития» для представителей региональных инициатив. При помощи ППБ получило поддержку движение Школьных Местных повесток-21 [49; 50; 17]. В 2014 году ППБ взяла курс на содействие подготовке разделов по региональному и местному развитию в рамках разрабатываемой Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2030 года (НСУР-2030). С этой целью развивается сотрудничество с Научно-





исследовательским экономическим институтом Министерства экономики Республики Беларусь – ведущим разработчиком НСУР-2030, организуются круглые столы, привлекаются немецкие эксперты, организована тематическая обучающая поездка в Германию для белорусских специалистов.

Успех немецкой программы в области регионального и местного развития во многом был связан с ролью доктора Астрид Зам, которая возглавляла ППБ в течение 2005–2012 годов. Благодаря её профессионализму, заинтересованности и активности была проведена масштабная работа по различным направлениям развития местных сообществ, реализовано большое количество инновационных проектов, дан старт прогрессивным инициативам, на примере которых учились работе на региональном и местном уровне многие представители государственных органов власти и гражданского общества.

В 2011–2013 годах Информационно-просветительское учреждение «Новая Евразия» совместно с рядом партнерских организаций реализовало два значимых для белорусского регионального и местного развития проекта международной технической помощи: «Укрепление общественного взаимодействия для устойчивого развития сельских регионов Беларуси» и «Содействие региональному развитию в рамках еврорегионов». Эти проекты были осуществлены благодаря финансовой поддержке Европейского Союза и Фонда «Евразия» за счет средств Агентства США по международному развитию (USAID).

На начальных этапах проекта «Укрепление общественного взаимодействия для устойчивого развития сельских регионов Беларуси» внимание было уделено вопросам информирования и обучения представителей ряда местных сообществ Беларуси по тематике устойчивого развития. Состоялись круглые столы, где эксперты обсуждали вопросы развития территорий с местным активом. Была выполнена образовательная программа «Школа устойчивого развития», участники которой позднее реализовали на практике модели партнерства и координации работы между общественностью и местными властями в интересах устойчивого развития конкретных территорий. Обучающие поездки в деревню Комарово и город Новополоцк позволили закрепить полученные знания, объединив их с достижениями более опытных коллег, давно работающих в области устойчивого развития территорий. На этой основе была организована разработка и реализация местных стратегий устойчивого развития (Местных повесток-21), а также созданы и поддержаны шесть Информационных центров по устойчивому развитию, агроэкотуризму и поддержке предпринимательства: в Вилейке, городских поселках Зельве и Желудок Щучинского района, в Воложинском районе (Минская областная спортивно-оздоровительная база «Галактика»), а также в агрогородке Мотоль Ивановского района и в деревне Видомля Каменецкого района. В рамках проекта «Укрепление общественного взаимодействия для устойчивого развития сельских регионов Беларуси» прошел также конкурс, направленный на реализацию совместных инициатив, направленных на устойчивое социально-экономическое развитие территории через взаимодействие между общественностью, бизнесом и местной властью. В результате было поддержано шесть совместных инициатив органов власти и общественности. Среди них проекты «Благоустройство поймы реки Каменка» в Копыле, «Эколого-образовательный маршрут "Боровуха - родник здоровья"» в поселке Боровуха под Новополоцком, «Организация творческой научно-практической лаборатории по использованию культурного наследия "Шапавальства"» в Дрибине, «Истоки культурного наследия - создание Центра ремесел» в поселке Желудок, «Развитие возможностей сельского предпринимательства и создание моделей сотрудничества сельских сообществ» в Воложинском районе, «Школа молодого предпринимателя» в деревне Комарово Мядельского района. Проекты развивали приоритетные направления местных стратегий устойчивого развития; их авторы – активные местные жители и представители местной власти – работали вместе над их реализацией. Результаты проекта продемонстрировали разнообразный потенциал белорусских городов и деревень, содействовали активизации населения в области местного развития, помогли сохранению культурно-исторического наследия, решению экологических проблем,





содействовали экономическому подъему сельских территорий, повышению их инвестиционной привлекательности и качества жизни населения.

На завершающем этапе проектов «Новой Евразии» в апреле 2013 года в г. Минске состоялся Форум устойчивого развития, организованный в партнерстве с Юридическим факультетом Белорусского государственного университета. Форум собрал для обмена опытом, дискуссий и выработки направлений дальнейшей работы весьма представительную аудиторию. Около 120 участников – лидеры общественных организаций и инициатив, руководители органов государственного управления и бизнесмены вместе с экспертным сообществом из учреждений науки и образования на практике продемонстрировали эффективность взаимодействия и междисциплинарного подхода к решению проблем устойчивого развития территорий. Участники Форума представляли Брестскую, Витебскую, Гомельскую, Гродненскую и Минскую области, а также город Минск. Среди почетных гостей и экспертов были представители Агентства США по международному развитию (USAID), фонда Евразия (США), Представительства Европейского Союза в Беларуси, Германии и Польши.

В Резолюции Форума, в частности, было указано на то, что все большее распространение получают стратегический подход к развитию территорий, разработка региональных и локальных стратегий устойчивого развития (Местных повесток-21). «Всем тем, кто еще не занялся этой работой, – наш совет: незамедлительно присоединяйтесь к разработке местных стратегий устойчивого развития!», – призвала собравшихся на Форуме Таиса Трукшина, руководитель Информационного центра по устойчивому развитию, агротуризму и поддержке предпринимательства из поселка Желудок Щучинского района Гродненской области.

В резолюции Форума также отмечалось, что в ряде регионов страны (в Браславском, Воложинском, Вилейском, Мядельском, Минском, Каменецком и других районах), в результате объединения усилий общественности и власти на базе инициатив по устойчивому развитию создаются общественные советы, которые координируют совместную работу по решению местных проблем, а также регистрируются общественные организации и фонды. Юлия Герцева, руководитель Браславского районного общественного объединения трансграничного сотрудничества «Еврорегион «Озерный край» подчеркнула, что создание и развитие их организации – итог совместной инициативы общественности и райисполкома. «Мы – организация еще совсем новая, ищем опытных партнеров, привлекаем экспертов (спасибо и «Новой Евразии»!), разрабатываем первые самостоятельные проектные заявки. У нас грандиозные планы в области поддержки расцвета нашего замечательного края. Считаю, что организаций, подобных нашей, должно быть много, разных, больших и маленьких, во всех районах, городах и даже деревнях».

Среди первоочередных предпосылок успешной деятельности участники Форума назвали законодательную фиксацию статуса и необходимости разработки стратегий устойчивого развития территорий (Местных повесток-21). «Пока этой работой занимаются лишь энтузиасты, а надо бы, чтобы этот «инструмент устойчивого развития» работал на все районы и сельсоветы», – такое мнение высказывали многие участники Форума. Желательно также реализовать систему мер, направленных на поддержку (в том числе со стороны государства через бюджетную и фискальную политику) создания и функционирования местных общественных объединений, фондов, некоммерческих учреждений, ставящих своей целью содействие устойчивому развитию территорий.

Приоритетными путями действий на Форуме были названы также расширение информирования населения по вопросам устойчивого развития с использованием для этого местных СМИ, Интернета, возможностей учреждений образования и культуры.

Базируясь на состоявшемся во время Форума обсуждении вопросов функционирования еврорегионов, признана необходимой разработка национальной концепции развития еврорегионов, а на ее основе – региональных стратегий развития конкретных еврорегионов. Кроме того, по мнению участников Форума, целесообразно разработать и принять



законодательный акт о трансграничном сотрудничестве в форме Закона, одну из глав которого посвятить статусу еврорегионов.

Не всегда международные проекты, ориентированные на региональное и местное развитие, получают однозначную оценку общественности. Это, например, относится к проекту ЕС/ПРООН «Территориально-ориентированное развитие регионов, пострадавших в результате аварии на Чернобыльской АЭС», который осуществлялся в ноябре 2009–2011 годах в Буда-Кошелевском, Ветковском, Житковичском и Хойникском районах. Целью проекта являлась активизация участия местного населения в решении конкретных социально-экономических проблем в регионах, пострадавших от катастрофы на ЧАЭС, и поддержка наиболее уязвимых слоев населения.

Основной задачей проекта являлось создание в целевых районах работающей модели взаимодействия граждан между собой, а также с местными органами управления и другими организациями на территории проживания с целью решения конкретных социально-экономических проблем своего населенного пункта и региона посредством разработки и реализации местных проектных инициатив.

По сути же, по мнению ряда экспертов и представителей НГО, данный проект свелся к получению местными администрациями дополнительных средств на решение текущих задач, на которые не хватало средств бюджетов. Проект не стал катализатором развития потенциала местных сообществ. Средства проекта израсходовали, отчитались и забыли. Можно найти и позитивные моменты: как-никак потратили более 1, 5 млн. евро, созданы детские площадки, обновили здание пожарной части, провели спортивные мероприятия и раздали много подарков. Однако представляется, что роль такого рода проектов, как часто говорят донорские организации, «быть не рыбой, а удочкой», то есть, создавать базу для последующего саморазвития местных сообществ, укреплять социальный капитал территорий.

Одной из новых для Беларуси форм поддержки регионального и местного развития стали информационные центры по устойчивому развитию, которые были созданы в рамках проектов ПРООН и учреждения «Новая Евразия» (см. их расположение на карте 1 в Приложении 12). Эти центры становятся действенной формой организации работы по устойчивому развитию территорий, примерами эффективного партнерства общественности с местной властью. Так в отдаленных уголках нашей страны появляются новые катализаторы инноваций и модернизации, источники новых ресурсов для решения проблем, места объединения экспертного потенциала и практических действий в области устойчивого развития.

Об эффективности работы местных инициатив и организаций в области устойчивого развития территорий при поддержке международных проектов и программ свидетельствуют успешно реализуемые начинания в различных областях. Развитие сельского предпринимательства, агроэкотуризма, решение экологических проблем, мероприятия по тематике энергоэффективности и энергосбережения, использования локальных ресурсов, культуры и исторического наследия, образования, работы с детьми, молодежью и пожилыми людьми, – все эти действия, в привязке к конкретным условиям местного сообщества, могут стать и часто становятся началом постепенных перемен к лучшему.

Так, заметными явлениями и одновременно значимыми инструментами развития становятся фестивали и праздники в деревнях и местечках (см. Карту 2 в Приложении 13), которые привлекают инвестиции, активизируют население, побуждают к установлению кооперационных связей и развитию партнерств. Большинство таких фэстов и сельских праздников в разное время были поддержаны международными проектами и программами.



## **6. Кейсы успешных практик в области регионального и местного развития**

### **7.1 «Валожынскія гасцінцы»<sup>22</sup>» пришлись по вкусу. Кластер агротуризма (Воложинский район Минской области)**

Во многих странах мира туризм, зеленые маршруты были тем «спасительным канатом», потянув за который, местные власти вместе с активом придали ощутимый импульс развитию территории.

«Валожынскія гасцінцы» – это первый и пока единственный модельный туристско-экскурсионный зеленый маршрут по сельскому туризму в Беларуси. Он служит примером для создания других подобных маршрутов.

«Валожынскія гасцінцы» пришлись по вкусу нашим белорусским туристам и гостям из зарубежья. Это тот случай, когда мы говорим – каким должен быть туристский продукт, как его сделать привлекательным, узнаваемым брендом, чем завлечь туриста в сельскую местность, и, конечно, как на нем можно заработать деньги для себя и своего района.

Попробуем в этом разобраться.

Все началось с инициативных людей и творческого подхода к вечному вопросу «Что делать и с чего начать?»

#### *Проект. Научный подход*

Импульсом для зарождения Воложинского туристского кластера стал проект программы ПРООН «Устойчивое развитие на местном уровне», в рамках которого был разработан популярный сегодня туристско-экскурсионный зеленый маршрут «Валожынскія гасцінцы». К его созданию разработчики маршрута подошли по-научному. Алексей Яротов, один из авторов маршрута, работает на географическом факультете Белорусского государственного университета. Его команда профессионально описала туристские памятники, которыми богат Воложинский край, составила их карту и опорные точки для привязки маршрута. Связующим ресурсом разрабатываемого маршрута стала Налибокская пуца. Новый маршрут связал не только местные достопримечательности, но и объединил людей неравнодушных к жизни своего района.

#### *Столица*

Воложинский район, благодаря близости к Минску, имеет ряд позитивных импульсов для развития: в районе поселилось большое количество творческих людей – ученых, художников, ремесленников, предпринимателей, которые проявляют интерес к участию в общественной жизни, здесь создаются агроэкотуристские усадьбы, в районе активно работает общественное объединение «Отдых в деревне». Добраться до «Валожынскіх гасцінцаў» из Минска можно на электричке или машине. Если ехать общественным транспортом, то надо садиться на электричку в направлении Лиды и доезжать до станции Богданово. Затем, следуя за синими стрелками, вы выйдете в нужном направлении. На пути есть указатели с полезной информацией. Скоро на указателях появятся QR-коды, чтобы можно было скачать GPS-трэк с адресами и телефонами всех усадеб, служб и больниц.

#### *Развитие*

Большим подспорьем в осуществлении дальнейших планов стал новый проект «Укрепление общественного взаимодействия для устойчивого развития сельских регионов Беларуси» (головная организация – Информационно-просветительское учреждение «Новая Евразия», доноры проекта – Комиссия Европейских сообществ, Фонд «Евразия» /США/ из средств Агентства США по международному развитию – USAID). Для представителей инициативных групп, местных органов власти, владельцев агроусадьб были проведены

<sup>22</sup> Слово «гасцінцы» на белорусском языке одновременно означает «подарки» и «дороги».



информационно-обучающие мероприятия по тематике устойчивого развития, укрепления агротуризма в Воложинском районе. В рамках проекта с участием районного общественного совета по развитию агроэкотуризма (председатель Анатолий Ганец) на базе ГУ «Минская областная спортивно-оздоровительная база «Галактика» был создан Информационный центр по устойчивому развитию, агроэкотуризму и сельскому предпринимательству Воложинского района.

#### *Общественная организация. Партнерство*

Позитивный опыт работы общественного совета по развитию агротуризма показал возможности развития местных инициатив на основе общественного самоуправления. У представителей местного сообщества родилась идея создать в районе общественное объединение. Инициаторы видят цель этого объединения в развитии Воложинского района, в сохранении природного и культурно-исторического потенциала края и его традиций, в развитии агротуризма, местных ремесел.

Инициаторы создания объединения Василий Шакун, Алесь Белый, Анатолий Ганец совместно с хозяевами агроусадеб разработали устав общественного объединения и его рабочее название «Наследие Налибокской пуши». Получена поддержка от партнеров о размещении нового НГО на базе ГУ «Минская областная спортивно-оздоровительная база «Галактика».

#### *Команда*

Интересные люди, ресурсы района, дружеские связи и отношения, партнерство и общественная инициатива, равнодушное отношение к судьбе красивого Воложинского края послужили импульсом зарождения и дальнейшего развития Воложинского кластера.

#### *Человеческие ресурсы и разнообразие*

Душевность, радушие, приветливость и гостеприимство белорусов-сельчан стали опорой и основой появления первых кластеров агроэкотуризма в стране. Как правило, именно эти черты сельских жителей делают привлекательными и востребованными услуги агротуристических кластеров. А их по оценке Департамента туризма уже более двадцати. В районе оказалось очень много интересных людей, которые не конкурировали между собой, а дополняли друг друга. И в итоге – все в выигрыше. Например, туристы приезжают в усадьбу «Ганка» Анатолия Ганца. После чудесного отдыха и незабываемой анимационной программы туристам снова хочется чего-то нового и интересного – и они отправляются к Василию Фролову в усадьбу «Мир пчел», на великолепную четырехчасовую программу, с уникальными сувенирами, оберегами... Дальше они выбирают сами, как развлекаться: отправиться на усадьбу «Марцінова гусь», послушать старинную музыку на старинных инструментах и разобраться в тонкостях белорусской шляхецкой кухни, либо – в Ивенец в музей и на «Цукеркавы фэст», то ли покататься в карете, или пройти процедуры в близлежащем санатории... Так работает кластер. Выгодно и клиентам, и предприимчивым хозяевам усадеб, и государственным организациям.

#### *Интерес и поддержка власти*

Практическое сотрудничество хозяев агроусадеб, ремесленников, госпредприятий было поддержано местной властью при создании Информационного центра по устойчивому развитию, агроэкотуризму и сельскому предпринимательству Воложинского района. Была также поддержана деятельность общественного совета, курирующего вопросы создания агротуристического кластера и развития региона в целом.

#### *Перспективы*

Многие вопросы и проблемы здесь обсуждаются и решаются сообща. В феврале 2014 года в районе прошла рабочая встреча лидеров и представителей местного сообщества. Среди ее участников были хозяева агротуристических усадеб, ремесленники, представители





Информационного центра по устойчивому развитию, представители райисполкома и ОО «Отдых в деревне». Состоялся обмен мнениями о перспективах развития сельского туризма в районе. Принято решение о создании рабочей группы по этим вопросам в составе: А. Ганец, А. Столярский, В. Шакур, О. Коледа.

На встрече был обсужден новый проект велосипедного маршрута по «Валожынскіх гасцінцах». Идея создания отдельного веломаршрута в регионе витала давно. Первый небольшой размеченный кольцевой веломаршрут протяженностью 20 км появился уже в 2010 г. вокруг усадьбы «Марцінова Гусь». А в 2013 г. владельцы нескольких агроусадьб, представители БОО «Отдых в деревне» при поддержке Минского велосипедного общества и Воложинского райисполкома решили проложить веломаршрут от станции Богданов через весь Воложинский район до станции Радошковичи. Эта инициатива стала развиваться благодаря проекту «Развитие туристических кластеров в Беларуси». Протяженность маршрута составила около 150 км. Создатели маршрута постарались включить в него самые интересные места Воложинского края: Налибокскую пушу, экомузеи, агроусадьбы, природные и исторические достопримечательности. Волонтеры-велосипедисты разметили трассу. Были установлены беседки для отдыха и информационные стенды. Большую помощь в этом процессе оказало ГПУ «Республиканский ландшафтный заказник «Налибокский». Разметкой трассы занимались велосипедисты-волонтеры. Маршрут сделали простым, но интересным. «Делали как для себя», - пояснили организаторы. По маршруту был выпущен путеводитель. Веломаршрут доступен с мая 2014 года.

#### *Мультиплицирование опыта «Валожынскага гасцінца»*

Создатели «Валожынскага гасцінца» открыты к сотрудничеству, щедро делятся своим опытом, участвуют в обучающих семинарах, информируют о своих мероприятиях СМИ и всегда говорят: «Получилось у нас – получится и у вас. Надо только очень захотеть».

Тем, кто думает заняться агротуризмом, имеет смысл задать себе вопросы, чтобы пройти тест «Интересные люди = устойчивый район»:

- А есть ли у вас «Гостинцы» для туриста?
- Заинтересованы Вы в развитии своего района?
- Что Вы готовы сегодня предложить вашему району?
- С чего Вы хотели бы начать?
- Опишите Ваш «стартап» одним словом.
- Есть ли у вас команда единомышленников?
- Готовы вы и Ваши партнеры к организации кластера агротуризма?
- Чего Вы ожидаете?

«Валожынскія гасцінцы» в изложенном нами материале – это модель нового туристского продукта, имеющего свою историю: от идеи – до становления и успешного в настоящее время функционирования. Мы выделили факторы, позволяющие предприимчивым людям создать собственный бизнес, который органично занимает свою нишу в региональной экономике и становится востребованным, а значит - и успешным.

Одновременно «Валожынскія гасцінцы» – одна из многочисленных моделей регионального и местного развития, базирующаяся на местных особенных ресурсах и ориентированная на достижение триединого эффекта для устойчивого развития территории: социального, экономического и природосберегающего. Кроме того, данный кейс – пример эффективной внешней (донорской) помощи для развития регионов и местных сообществ: такие проекты становятся «точками роста» в последующем и имеют хороший потенциал устойчивости.

## **7.2 Успешная проектная работа – катализатор и основа эффективного местного развития. Деревня Комарово Мядельского района: девять уроков от Эдуарда Войтеховича**





Деревня Комарово приобрела широкую известность в нашей стране и за рубежом тем, что там, оказывается, интересно жить. Опыт Комарово показывает, как можно изменить жизнь современной белорусской деревни и ее жителей. А опыт заключается в умении придумывать, инициировать и реализовывать такие проекты, которые меняют стереотипы о сельской деревенской жизни. Автор и душа многих проектов – сельский предприниматель, в прошлом – депутат Палаты представителей Национального Собрания Республики Беларусь, Эдуард Войтехович и его единомышленники.

*Основная идея нашего героя – белорусская деревня может и должна стать моделью европейской сельской жизни.*

Идея красивая, но как ее воплотить, как мечту, желаемый образ будущего сделать реальностью?

Комарово – небольшая деревня в Минской области с населением около тысячи человек. Комарово располагается на территории Нарочанского края, популярного туристского курорта как у белорусов, так и у наших гостей из России, Украины, стран дальнего зарубежья. Регион известен своими живописными окрестностями и большим количеством озер. Крупные населенные пункты находятся на значительном расстоянии: до Минска – около 150 км, до Вильнюса – 80 км. В Комарово два учреждения образования – средняя образовательная школа и Свирский сельскохозяйственный профессиональный лицей (училище). Лицей обеспечивает трудовую занятость для более 100 жителей деревни. В Комарово находится усадебно-парковый комплекс середины XIX века. Большинство построек, в том числе графский дом, парк, служебные здания, сохранились в хорошем состоянии до настоящего времени.

Все начиналось с личного знакомства Эдуарда Войтеховича с опытом передового сельского развития в Латвии, Польше, Германии.

#### *Урок первый*

Сельская инфраструктура должна обеспечивать местным жителям **качество городской жизни**. Речь идет о занятости, квалифицированных рабочих местах, профильном образовании, ориентации на образование местной молодежи.

#### *Урок второй*

Местные инициативы должны быть сосредоточены **в руках местного сообщества**. Была создана местная общественная организация. Учредительницами организации «Женщины – за возрождение Нарочанского края» стали преподавательницы лицея, а руководителем Алла Войтехович – жена Эдуарда.

#### *Урок третий*

Надо **уметь находить ресурсы**, средства для воплощения идеи обновления деревни Комарово. Таким инструментом для привлечения инвестиций, в том числе зарубежных, в развитие деревни стали проектные инициативы. Теперь можно говорить о состоявшемся бренде – «Проекты Комарово». Первый грант в 500 долларов от некоммерческой корпорации "ISAR, inc" был потрачен на создание альпийской горки в парке при старинной усадьбе (2001 год). За счет дальнейших проектов закупалась газонная трава, лилии для пруда, разбивались дорожки, устанавливались мостики. В 2005 году парк удалось привести к такому виду, что он был признан лучшим в стране (уметь видеть, уметь считать, уметь любить).

#### *Урок четвертый*

**Видеть новое.** В Комарово одними из первых в Беларуси осознали важность сельского туризма для развития глубинки с сохранением местного колорита. Начиная с 2003 года общественным объединением «Женщины – за возрождение Нарочанского края» было реализовано несколько проектов в сфере агротуризма. В окрестностях Комарово сегодня



успешно действуют более десятка агротуристических усадеб, изданы рекламные визитки-открытки этих хозяйств, методическое пособие по ведению агротуристического бизнеса.

Деревня Комарово входит в состав Свирского поселкового Совета. Недавно местной инициативной группой разработана и опубликована «Стратегия устойчивого развития Свирского поселкового Совета (Местная повестка-21)», в которой обобщены цели, видение, ценности и направления работы местного сообщества.

Продвигая стратегию устойчивого развития, в деревне Комарово активно внедряют альтернативные источники энергии. Два пруда и дамба стали основой для сооружения микро-гидроэлектростанции. Мощности микро-ГЭС и солнечных батарей на крыше офиса Центра хватает на питание 40 фонарей центральной аллеи с учетом того, что используются энергосберегающие лампочки. Центром реализован проект «Использование воды и солнца - перспективный путь развития альтернативной энергетики в сельской местности». Проводятся обучающие семинары по использованию альтернативной энергетики (мини-ГЭС и солнечных батарей) для агроусадебных комплексов и фермерских хозяйств.

Готовится проект по установке в Мядельском районе 10 ветряных энергоустановок (стоимость проекта 13 млн. EUR). Энергетический опыт бизнес-центра «Комарово» уже активно изучается другими регионами Беларуси. Сюда приезжают учиться, как на практике устанавливать солнечные батареи, строить и налаживать грамотную эксплуатацию мини-ГЭС. Пять районов Гомельской области заключили с Центром предпринимательства «Комарово» договор об использовании их опыта.

#### *Урок пятый*

Управление местным развитием со стороны местного сообщества, частных инициатив должно осуществляться **в партнерстве с государством**. 22 декабря 2004 года в Комарово состоялось открытие ОДО «Центр развития сельского предпринимательства «Комарово». Создание Центра было инициировано Э. Войтеховичем, а создан он был в рамках совместного проекта Правительства Республики Беларусь и ПРООН «Активизация предпринимательской деятельности через развитие партнерства государства и частного сектора». Создание Центра вывело его инициаторов на новый уровень организационных и технических возможностей сельского развития: вовлечение сельского населения в сферу предпринимательской деятельности, информационно-консультационное обслуживание и обучение сельских частных товаропроизводителей с использованием модельных микро-бизнесов, а также на создание бизнес-моделей организации крестьянских (фермерских) хозяйств, мелкого сельскохозяйственного и несельскохозяйственного производства на селе. Проект ПРООН помог закупить строительные материалы для обустройства офиса на базе бывшего графского свинарника. Сегодня Центр «Комарово» – это единственный в стране негосударственный центр, где могут получить консультационную помощь сельские предприниматели. В современном здании регулярно организуются семинары, собрана учебно-методическая база, работают квалифицированные специалисты, обеспечен высокоскоростной доступ в интернет. После получения Центром особого статуса центра поддержки предпринимательства налажилось тесное сотрудничество с профильными государственными структурами – Управлением предпринимательства Минской области и Министерством экономики. При поддержке Центра в Комарово была создана пекарня, где работают выпускники местного лицея.

#### *Урок шестой*

**Расширяй границы финансовых возможностей.** Для привлечения инвестиций в регион, начиная с 2005 года, в Комарово проводится ежегодная выставка-ярмарка народных ремесел «Комарова: кола дзён». На ярмарку съезжаются ремесленники и туристы со всей Беларуси. В 2010 году в Комарово свои работы представляли почти 130 народных умельцев.

#### *Урок седьмой*



**Убеждай в серьезности своих намерений**, успехе своих планов и проектов. В 2006 году Комарово, благодаря своим успехам, стало центральной площадкой для проведения Республиканского экологического форума. На подготовку Форума деревня получила один миллиард рублей из государственного бюджета. В последние два года на проведение выставки-ярмарки народных ремесел «Комарова: кола дзён» стали выделяться деньги из государственного бюджета. Ближайшая цель: создание бизнес-инкубатора. Уже подписан документ, согласно которому под него выделяется 9 гектаров земли. Задача новой структуры будет состоять в создании благоприятных условий для деятельности малых предприятий агротуристической направленности. Здесь планируют построить гостиницу на 40 мест, ресторан с белорусской кухней, выставочный комплекс, спортивный центр и др.

#### *Урок восьмой*

**Делай ставку на молодежь.** В ней будущее белорусской деревни. Центр развития сельского предпринимательства готовит специалистов, в которых действительно есть потребность на рынке труда, открывает перед молодежью перспективы создания собственных сельскохозяйственных предприятий. Кроме профессионализма в строительстве, ведении экологического сельского растениеводства или других отраслях хозяйства молодые люди учатся находить альтернативные решения в условиях рынка. Центр развития сельского предпринимательства основан на дуальной системе получения образования – местные учащиеся не только осваивают теорию, но работают на производстве и даже самостоятельно участвуют в создании небольших предприятий. Одним из таких образовательных проектов стало открытие хлебопекарни.

#### *И последний, девятый урок*

В деревне, в сельской общине как нигде важна **поддержка семьи**, родственников, их вовлеченность в общее дело. Сыновья четы Войтеховичей Павел и Илья трудятся рядом со своими родителями.

Сегодня деревня Комарово – это признанный лидер развития сельских сообществ в стране. Это – модель развития сельского населенного пункта в соответствии с принципами устойчивого развития, которая может быть распространена на другие поселения. Создание новых структур, появление дополнительных рабочих мест, привлечение государственных и зарубежных инвестиций, изменение внешнего облика деревни, внедрение принципов и инструментов устойчивого развития – это то, что можно осуществить не только в отдельной деревне, но во многих сельских населенных пунктах Беларуси.

Залог успеха деревни Комарово, по мнению Эдуарда Войтеховича, в простой истине: для достижения устойчивых результатов необходима последовательная, комплексная стратегия, рассчитанная на годы. А еще надо любить то место, где ты живешь.

### **7.3 Партнерство НГО и местных предпринимателей (Столинский район Брестской области)**

Местный фонд «Центр поддержки сельского развития и предпринимательства Столинского района» (в последующем Центр) – уникальная для современной Беларуси общественная структура по многим основаниям. Во-первых, своей **устойчивостью**. Уже на протяжении свыше 8 лет Центр не просто действует, но уверенно развивается, осваивая все новые виды деятельности, совершенствуя инфраструктуру, расширяя свою клиентуру. Поэтому закономерно, что в 2011 и 2013 годах он вошел в число лучших Центров поддержки предпринимательства Брестской области, а его руководитель Виктор Велесницкий стал членом Совета по развитию предпринимательства при Брестском облисполкоме.

Во-вторых, **объемами** привлекаемых финансовых средств. В ходе своей деятельности организации удалось привлечь для развития региона свыше 1 млн. долларов США. При этом, что



уникально и нехарактерно для сельской местности Беларуси, существенную часть среди них занимают доходы от услуг, оказываемых местному населению.

В-третьих, впечатляет своей широтой и **спектр** оказываемых населению **услуг**. Это и информационно-консультативная деятельность, в рамках которой издаются брошюры и буклеты по технологии и экономике сельхозпроизводства, различным аспектам устойчивого развития территории, публикуются статьи в местных газетах, а также предоставляется сельским жителям важная информация о рынках сбыта и ценах на сельхозпродукцию, о возможных поставщиках средств производства и др. Это и информационно-консультативная деятельность, предполагающая ознакомительные (за опытом) поездки по Беларуси и зарубежью, помощь в организации фермерских хозяйств и выставок, консультации по производству сельскохозяйственной продукции и экономике сельского предпринимательства, по бизнес-планированию и проектному менеджменту. Это и оказание содействия в развитии сельской кооперации, предусматривающее кредитную кооперацию, кооперацию по сбыту продукции и оказанию сельскохозяйственных услуг. Это и поддержка развития малого предпринимательства, нацеленная главным образом, на содействие в подготовке бизнес-планов местным предпринимателям. Это и экспериментально-демонстрационная деятельность, позволяющая внедрять новые технологии в овощеводстве. Центр, образно говоря, «не складывает яйца в одну корзину», и по этой причине приобрел достаточно высокий уровень устойчивости.

В-четвертых, маленький пример, но характерный: немногие НКО в Беларуси имеют в своем распоряжении **офисы**, находящиеся **в собственности** (не в аренде) организации. Столинский же Центр обладает отлично оборудованными помещениями, техническими средствами, благодаря которым на его базе можно проводить в том числе и различные образовательные мероприятия.

Успех Центра имеет целый ряд составляющих. Но можно, тем не менее, выделить один базовый компонент. Это мотивация руководства организации, которое с первых дней существования Центра настаивало на том, что залогом успешной социальной деятельности является не столько объем привлекаемых ресурсов, сколько альтруистические ориентации ее членов в стиле высказываний известного исследователя Роберта Патнама, утверждающего, что «членство в гражданском обществе в гораздо большей степени связано с духом гражданского блага, нежели в обществе, ориентированном на распределение прибыли. Граждане в гражданском обществе хоть и не являются бескорыстными святыми, но рассматривают общественную сферу как нечто большее, нежели сражение за реализацию личных интересов»<sup>23</sup>. Этот гуманистический мотив помог организации не только правильно расставить приоритеты в своей деятельности, но и выстоять в самые трудные времена.

Кроме этого, принципиально важным фактором, обусловившим эффективность деятельности Центра, является постоянное и неисчезающее стремление его персонала **познавать и учиться**. На протяжении многих лет персонал Центра, в особенности его руководитель В. Велесницкий, принимали заинтересованное участие во множестве семинаров, тренингов, стажировок в Беларуси и других странах. Особую роль в развитии организации сыграли два наставника: (1) Французская Ассоциация FERT, специализирующаяся на помощи сельскому предпринимательству в развивающихся странах мира, поддерживавшая Столинский Центр на начальной стадии его становления финансовыми ресурсами, а также обучившая его персонал многим важным компетентностям (осознание миссии, организационное развитие, работа с населением и фондами и др.); и (2) – один из лидеров и пионеров сельского предпринимательства в стране Эдуард Войтехович (руководитель Центра развития сельского предпринимательства «Комарово» в Мядельском районе), показавший на практике, каким может и должно быть предпринимательство в сельской местности и каким образом можно найти путь к сердцу местного сообщества.

23 Патнем Роберт (1996 [1993]). Чтобы демократия сработала. Гражданские традиции в современной Италии. М.: Ad Marginem ([http://www.teleskop-journal.spb.ru/files/dir\\_1/article\\_content119667265718059file.pdf](http://www.teleskop-journal.spb.ru/files/dir_1/article_content119667265718059file.pdf))





Следует отметить, что Центр изначально осознавал огромную значимость для собственного развития именно интеллектуальных ресурсов. По этой причине на территории Столинщины частыми гостями-помощниками стали национальные и международные эксперты. Так, например, большую роль в создании организации, ее правовой определенности, формировании миссии и в организационном развитии сыграли минские эксперты из Международного просветительского общественного объединения «АКТ». В том числе с их помощью удалось выбрать наиболее оптимальную организационную форму институционализации Столинских местных инициатив – формат Фонда, позволяющий заниматься коммерческой деятельностью.

С первых дней своего существования Центр был ориентирован на то, чтобы в максимальной степени опираться на местные ресурсы. Поэтому его учредителями выступили: а) местные жители, б) предприятия региона, и в) райисполком. Это позволило не только обрести изначальную административную и общественную поддержку, но из местных ресурсов удалось сформировать уставной фонд.

Конечный успех любого дела в значительной степени определяется первыми шагами. Думается, что персонал Центра сделал правильные решения, с самого начала полагая, что совокупность и пространство их действий должны формироваться посредством активного обсуждения с местными сообществами, что и было сделано путем налаживания с ними тесных и конструктивных связей. Все эти годы Центр следует принципу партнерства, являясь коммуникативной площадкой, на которой встречаются и вырабатывают консолидированную политику лидеры местных сообществ, сельские предприниматели, руководители государственных предприятий и местная власть.

Важной составляющей успешности Центра является освоение его сотрудниками навыков фандрайзинга, что позволило привлечь для развития региона значительные ресурсы, используя для этого возможности международных фондов и организаций. За годы своего существования Центр принял участие в реализации свыше 20 подобных проектов.

Любые социальные действия приобретают большую эффективность тогда, когда оптимально вписываются в широкий социальный контекст. Изначальное следование Центра принципам устойчивого развития, интегрирующим экономический, экологический и социальный компоненты, помогло выбрать правильную стратегию и тактику развития. После проведения в местных СМИ информационной кампании по поводу этих принципов, Центр в своей деятельности сделал акцент на развитии овощеводства, поскольку Столинский район известен в Беларуси и России как «столица овощеводства», главным образом, огуречного. Стремление же к максимальной прибыли нередко приводит к несоблюдению севооборота, массовому распространению монокультуры, чрезмерному применению пестицидов, что вызывает не только неминуемую деградацию почвы, но и негативные социальные и биологические последствия для человека. Следует указать также на наличие на этой территории «чернобыльского следа». Отсюда проистекает важность миссии Центра по поиску оптимальных моделей земледелия, распространению знаний о том, как организовать минеральное питание растений, бороться с болезнями растений, организовать органическое земледелие и т.п. Тем более, учитывая то, что Центр работает, как правило, с фермерами и собственниками личных приусадебных участков, часто находящихся вне интереса (особенно в части поддержки) государственных структур.

В этом отношении большое значение для региона имела реализация проекта «Сельские сообщества и местные органы власти: партнерство для устойчивого сельского развития» (2011-2013 гг.) при поддержке Европейского союза. В его рамках были разработаны основы стратегий устойчивого развития отдельных деревень, в которые вовлечены сообщества и местные органы власти. В результате были сформированы и финансово поддержаны 13 местных инициатив, от осуществления которых получили пользу около 10 650 местных жителей, что позволило сформировать «критическую массу» местных жителей, готовых работать над их реализацией.

Принципиально важно и то, что Центр помогает сельским предпринимателям в разработке бизнес-планов, что позволяет придать их деятельности прагматичный и рациональный характер.





В «беларусских обстоятельствах», в стране, относящейся, как мы уже отмечали ранее, к числу лидерских, традиционно принципиальную роль играет лидерский фактор. Любая «история успеха» в Беларуси связана с историей жизни конкретного человека. В Столинском районе таковым является Виктор Велесницкий, который обладает совокупностью качеств, предопределивших успех Центра. Это и умение учить и учиться, и способность к командной работе, и опыт к общению с самыми «трудными» людьми, и социальное равнодушие, и стремление даже самое малое дело сделать близким к совершенству, и, наверное, самое главное, но, как правило, не произносимое, – любовь к своему краю, земле и живущим на ней людям.

Позитивную роль в развитии Центра сыграл также фактор социокультурный, поскольку в регионе достаточно много экономически активного населения, протестантов, стремящихся к сельскому предпринимательству и способных трансформировать, совсем по-веберовски, «этику протестантизма» в «дух капитализма».

Важным является и стремление Центра создать социальную сеть производителей овощной продукции с целью объединения усилий сельских жителей для ее производства и продвижения на рынки, формируя своеобразный местный экономический кластер. Для этих целей издается информационный бюллетень «Сельская Столинщина», который не только знакомит сельских жителей с новыми технологиями по производству продукции, но и стремится к консолидации их усилий и практик.

Позитивно на деятельность Центра влияет и трансграничный фактор, позволяющий ему активно включиться в трансграничное сотрудничество, в том числе в рамках функционирования Еврорегионов и соответствующих трансграничных программ Европейского союза.

#### **7.4 «Жалудок здзяйсняе мары». Партнерство местных инициатив и исполкома, реализация МП21 (поселок Желудок Щучинского района)**

Выражение «Жалудок здзяйсняе мары», похоже, постепенно становится частью бренда небольшой территории в Щучинском районе Гродненской области, на которой разместился поселок Желудок и несколько близлежащих деревень, объединенных под эгидой Желудокского сельского совета. Название поселка Желудок довольно часто можно встретить в прессе и на сайтах в интернете, оно звучит во время семинаров и конференций по вопросам устойчивого развития, проведения фестивалей, реализации местных стратегий и проектов. А в то же время в этом поселке живет чуть более 1300 человек!

Чего же конкретно добились в Желудке в области местного развития? В чем же секрет их достижений?

Попробуем разобраться.

Желудок – старинное беларусское местечко в Щучинском районе Гродненской области. Сейчас это поселок городского типа, центр сельского Совета. В 2006 году местные власти и активные жители проявили интерес к работе в области устойчивого развития. Начинать, как это обычно бывает, с информационных и образовательных мероприятий. Помогали в этом Программа поддержки Беларуси Федерального правительства Германии, Фонд «Живое партнерство» из Минска, Гродненский государственный университет имени Я. Купалы, Гродненская областная ассоциация фермеров и многие другие организации и люди. «Члены клуба друзей Желудка» – так их иногда называют.

Инициативную группу по устойчивому развитию создали вместе с соседним Орлевским сельским Советом, объединив и укрепив общий потенциал. Проводили анкетирование населения, SWOT-анализ региона, участвовали в семинарах и конференциях по устойчивому развитию в Беларуси, Польше, Германии, Латвии, Великобритании. В 2008 году разработали и реализовали свой первый проект «Создание концепции устойчивого развития Желудокско-Орлянского микрорегиона» в рамках конкурса мини-проектов «Региональное развитие и сотрудничество».



Изучали вопросы сельского туризма, издали первую брошюру – о великом сыне Желудка генерале Парижской Коммуны Валерии Врублевском.

Оказывается помощь пожилым людям, записали их воспоминания и издали в виде брошюры, создается уникальный (единственный в Беларуси!) «Музей мястэчка Жалудок». «Вместе пишем историю и разрабатываем стратегию на будущее» – так назывался этот проект, реализованный в 2009-2011 годах в Желудке в рамках гуманитарной программы «Место встречи – диалог», осуществляемой Международным общественным объединением «Взаимопонимание» при поддержке германского Фонда «Память, ответственность и будущее».

В 2010 году с помощью проекта ПРООН реализовали сразу четыре проекта:

- Скульптурный пленэр «Жалудок здзяйсняе мары», в результате чего были созданы и размещены в центре поселка 5 скульптурных композиций;
- Организация и проведение Фестиваля цветов, ставшего одной из «визитных карточек» Желудка;
- «Чистый поселок – шаги к устойчивому развитию» с созданием контейнерных площадок для раздельного сбора мусора;
- «К устойчивому развитию – через Клуб здоровья, спорта и туризма».

Кроме того была разработана и опубликована «*Стратегия устойчивого развития – Местная повестка-21 Желудокского края*». Состоялось также открытие *Информационного центра по устойчивому развитию и агроэкотуризму*.

В 2011-2013 годах команда из поселка Желудок участвовала в качестве партнера Информационно-просветительского учреждения «Новая Евразия» в реализации проектов «Энергоэффективность: решаем проблемы вместе» (проведен энергетический аудит яслей-сада и частичная тепловая реабилитация) и «Укрепление общественного взаимодействия для устойчивого развития сельских регионов Беларуси» (дальнейшее развитие получил Инфоцентр, успешным стало участие в конкурсе мини-грантов).

В июле 2012 года в г.п. Желудок по инициативе Центра еврейских исследований «Сэфер» (г. Москва) в сотрудничестве с ГГУ им. Я. Купалы и при содействии Желудокского исполкома на территории сельсовета проведены исторические исследования участниками полевой школы. По результатам исследований в Москве в мае 2013 года издана книга «Желудок. Память о еврейском местечке». В октябре 2013 года состоялась презентация памятного издания в присутствии гостей, приехавших из других городов Беларуси, представителей власти, жителей г.п. Желудок, школьников. Немногие белорусские местечки могут похвастаться столь серьезными изданиями (в книге 327 страниц!) о своей истории. В рамках проекта ПРООН/USAID «Местное предпринимательство и экономическое развитие» в 2013 году разработана Стратегия развития туристской дестинации «Щучинская», представители инициативной группы познакомились с опытом развития туризма за рубежом, состоялись поездки в Литву и Германию по изучению опыта.

В 2012 – 2014 годах Желудокский исполком в качестве официального партнера участвовал в международном проекте «Развитие потенциала устойчивости жилищного сектора – содействие повышению эффективности управления на различных уровнях в Республике Беларусь», который осуществлялся в рамках программы Европейской комиссии «Объединение граждан и органы местного самоуправления: партнерство на благо развития». Проект частично финансировался Европейским Союзом. Ведущим партнером проекта в Беларуси являлось Международное общественное объединение «Экопроект», а в Германии – Инициатива «Жилищное хозяйство в Восточной Европе» (Берлин). Благодаря этому проекту появилась возможность глубже проработать и отразить в стратегии устойчивого развития вопросы жилищно-коммунальной сферы, а также энергосбережения и энергоэффективности. В результате представители инициативной группы из Желудка одни из первых в стране проанализировали уже сделанное в рамках работы по устойчивому развитию поселка, составили и опубликовали «Отчет о прогрессе: дополнения и уточнения» к их «Стратегии устойчивого развития – 2010». Документ утвержден на заседании Желудокского сельского исполкома.



И хотя к настоящему времени пока не удалось преодолеть некоторые негативные тенденции в развитии городского поселка Желудок и деревень Желудокского сельского Совета (снижается численность населения, уменьшается количество учащихся в школе и в детском саду), есть и позитивные перемены. Обращают на себя внимание объекты нового строительства: пристройка к зданию и спортивный городок Желудокской средней школы, здание Желудокского лесничества, 10 новых жилых домов и животноводческие объекты филиала Желудокского агрокомплекса. Произведен ремонт административного здания, завершён капитальный ремонт кафе в г.п. Желудок. Осуществлены работы по благоустройству поселка.

Анализ таблицы SWOT-анализа по теме устойчивого развития Желудокского края, сделанного в 2010 году и опубликованного в «Стратегии» края, показывает, что за прошедшие три года позитивные изменения произошли по 9 позициям из 23 по разделу «Возможности» и по 4 позициям из 14 по разделу «Слабые стороны». Так, создан Информационный центр по устойчивому развитию и начата работа по созданию физкультурно-оздоровительного комплекса. Происходит развитие местных видов народных ремесел и промыслов, развитие агроэкотуризма. Произошло объединение сельскохозяйственных предприятий – СПК и свинокомплекса в филиал «Желудокский агрокомплекс» ОАО «Агрокомбинат «Скидельский». В ряды активистов, занимающихся развитием сельсовета, влились новые участники. Упрочивается имидж поселка Желудок как одной из фестивальных «столиц» Беларуси. Недавно нового хозяина обрел проданный с аукциона дворцово-парковый комплекс Тизенгаузов-Четвертинских, и появилась надежда на его восстановление.

Трёх лет, прошедших с момента выхода в свет «Стратегии устойчивого развития Желудокского края», оказалось недостаточно, чтобы реализовать многие стратегические планы желудчан. По-прежнему ощущается недостаток рабочих мест и объектов социальной инфраструктуры; пример создания агротуристической усадьбы пока не нашел последователей среди других жителей, никак не начнется строительство обещанной высокими структурами АЗС. Однако инициативная группа во главе с председателем сельсовета Геннадием Цивинским не складывает руки и работает для устойчивого развития территории, для лучшей жизни ее жителей.

Ежегодно, начиная с 2008 года, проводится ставший уже частью бренда поселка Желудок Фестиваль цветов, традиционная дата которого – третье воскресенье августа. Главная идея Фестиваля – возрождение и развитие культуры цветоводства и ландшафтного дизайна сельских территорий, объединение и вовлечение местного населения в процесс принятия решений и развитие партнерства разных сообществ, сплочение местного сообщества, создание условий для развития предпринимательства и распространения идей устойчивого развития. Накануне праздника проводятся предварительные конкурсы: на лучшее художественное решение и ландшафтный дизайн территории, учреждений, предприятий, организаций, на самую «цветочную» усадьбу, придомовую территорию, самый яркий цветник, обилие цветочного ассортимента, оригинальность и фантазию и др. А в программе Фестиваля – конкурсы цветочных композиций, букетов, костюмов, мастер-классы народных умельцев и выставки продажи изделий, развлечения, презентации услуг агротуристических усадеб, консультации специалистов по выращиванию цветов, торговые ряды и многое другое. Количество туристов, отдохнувших в одной только агротуристической усадьбе «Марчукова хата», расположенной в Желудке, составило в 2010 году 1610 человек, в 2011 – 1720, в 2012 – 1998, а в 2013 – уже более двух тысяч.

В последние годы, благодаря совместным инициативам сельского исполкома и общественности, удастся привлекать дополнительно через проекты на цели развития Желудка от 25 до 50 тысяч долларов в год. Эти средства идут на информационную деятельность (см. фото публикаций о Желудке ниже), образовательные мероприятия, благоустройство поселка, проведение фестивалей.



Так актив поселка вносит свой вклад в дело устойчивого развития своего края. «Присоединяйтесь!», - обращаются они к своим землякам и ко всем, кому небезразлична судьба белорусских местечек.

Таиса Трукшина, руководитель Информационного центра по устойчивому развитию, экотуризму и поддержке предпринимательства в поселке Желудок, считает: «Основой успеха в работе по устойчивому развитию являются партнерство общественности и местной власти, взаимопонимание и поддержка. Совместная работа может «горы свернуть»!

Помогает укреплению партнерства власти и населения созданная Инициативная группа по устойчивому развитию Желудокского края, Информационный центр по устойчивому развитию, агроэкотуризму и поддержке предпринимательства, а также специализированный Общественный совет по вопросам жилищной сферы, энергосбережения и энергоэффективности.

«Залогом успеха в работе по устойчивому развитию территорий является реализация принципа партнерства, что позволяет объединить усилия для достижения общей цели, расширить возможности привлечения ресурсов и рационального их использования», - записано в тексте недавно опубликованного Отчета о прогрессе «Стратегии устойчивого развития – Местной повестки-21 Желудокского края». Там приводится также список «Партнеры по делу устойчивого развития», в котором насчитывается 39 белорусских (местных, региональных, национальных), зарубежных (из Германии и России) и международных организаций!

Местное сообщество не останавливается на достигнутом. В настоящее время проводится работа по поиску города в Германии, с которым планируется заключить договор о побратимском сотрудничестве. Собираются зарегистрировать местный фонд с целью расширения возможностей для развития территории.

В основе успеха работы по территориальному развитию в Желудокском сообществе, на наш взгляд, лежат 3 краеугольных камня:

1. Активная позиция местной власти – в первую очередь, Геннадия Цивинского – по привлечению и поддержке общественных инициатив для развития территории;
2. Наличие Стратегии устойчивого развития – Местной повестки-21 Желудокского края и ее реализация;
3. Партнерские связи местного сообщества с широким кругом единомышленников, коллег, экспертов, организаций из Беларуси и других стран.

### **7.5 Креативность местных сообществ – важная основа устойчивого развития территорий (Видомлянский сельский совет Каменецкого района Брестской области)**

Можно назвать целый ряд факторов, способствовавших успеху инициатив Видомлянского сельсовета в области развития территории. Во-первых, это личностный (лидерский) фактор, поскольку общественная инициатива, как правило, начинается с того, что у одной-двух персон, редко больше, появляется намерение изменить внешние условия жизни. В Видомлянском сельсовете этими лицами оказались председатель Общественного совета по агроэкотуризму Брестской области Георгий Грибов, он же хозяин агроусадьбы «Млынок» на территории сельсовета, уже открывший для себя мир социальных инициатив, и председатель сельсовета Марина Королук, видевшая в общественных инициативах важный ресурс решения локальных проблем.

Помимо лидерского фактора важно в своей инициативной деятельности опираться на команду местного актива. К счастью для инициаторов, в этом регионе, находящемся в непосредственной близости от Бреста и Каменца, проживают люди, которые с готовностью «ввязались» в общественную деятельность. Это и хозяйка агроусадьбы Н. Романюк, зам. директора СШ Н.Скалкович, директор Видомлянского Дома культуры С. Добыш и др.

Принципиальное значение имело и то, что изначально у местных лидеров была ориентация на привлечение локальных и национальных экспертов, способных оказать





содействие в формировании стратегического подхода к развитию территории. С одной стороны, экспертная поддержка помогла с помощью социологического опроса изучить социальное самочувствие местного населения, а с другой – сделать содержательный анализ культурных и природных достопримечательностей посредством научной экспедиции и выработать формы их позиционирования в информационном пространстве. Кроме этого, эксперты оказали содействие в написании Стратегии устойчивого развития Видомлянского сельсовета и Стратегии развития экотуризма в дестинации «Беловежский тракт», в которую входит и сельсовет. Отметим также, что в инициативную группу по разработке и реализации стратегии устойчивого развития – Местной повестки-21 (МП21) входят профессор Брестского государственного университета им. А. Пушкина Анатолий Лысюк и заместитель директора Полесского аграрно-экологического института НАН Беларуси Виктор Демянчик.

Разработка МП21 и готовность реализовать ее, несмотря на отсутствие требования обязательности этого в государственных документах, является исключительно проявлением социальной креативности и ответственности местных сообществ. В этих условиях важным является умение учиться, пользоваться имеющимся опытом и быть открытым к любым инновациям, «не изобретая велосипед». Поэтому чрезвычайно важно, кто команда Грибова/Королюк в качестве первых своих шагов предприняла успешные попытки обращения к уже имеющемуся успешному опыту. В этом отношении большое значение для становления МП21 имела ознакомительная поездка к пионерам и общенациональным лидерам по реализации принципов устойчивого развития: ДРОЦ «Надежда», ОДО «Центр сельского предпринимательства» (д. Комарово Мядельского района) и др. Важно и то, что на этой стадии в Видомлю для участия в обучающем семинаре прибыли лидеры одной из самых успешных МП21 Брестской области, Белозерского сельсовета, Анатолий и Людмила Белецкие, которые на своих примерах и ошибках рассказали об опыте создания своей стратегии устойчивого развития.

Формат стратегии устойчивого развития (МП21) – это формат общественно-государственного партнерства, поэтому чрезвычайно важна как формальная, так и неформальная поддержка местных органов государственной власти. Следует отдать должное М. Королюк, которая смогла найти полную поддержку в райисполкоме и у руководства местного СПК. Отражением этого факта явилось то, что в состав членов инициативной группы вошли заместитель начальника отдела главного управления идеологической работы, культуры и по делам молодежи Брестского облисполкома А. Гарбуз и начальник отдела Каменецкого райисполкома Е. Курилович.

Свою позитивную роль в государственной поддержке работы по УР сыграли и некоторые неформальные связи, в особенности то, что муж М. Королюк занимает важный пост в системе государственной власти.

Успешность работы по УР существенным образом зависела от того, в какой степени удастся привлечь новые ресурсы для развития территории. Верным оказалось направление, связанное с участием в международных программах, тем более что в большинстве из них делается ставка на поддержку устойчивого развития сельских территорий. Первоначально развитие МП21 опиралось на возможности Программы поддержки Беларуси (ППБ) Федерального правительства Германии, с помощью которой удалось получить квалифицированную экспертную помощь по формату и методам работы. В последующем в рамках ППБ Видомлянский сельсовет опробовал кластерную модель агротуристического развития. С помощью Учреждения «Новая Евразия» была подготовлена и опубликована Стратегия устойчивого развития Видомлянского сельсовета, открыт и оборудован Информационный центр по устойчивому развитию, оказана материальная помощь местной средней школе. Опираясь на ресурсы проекта USAID/ ПРООН, удалось стать составной частью Стратегии развития экотуризма дестинации «Беловежский тракт», а также получить финансирование отдельных инфраструктурных объектов, в том числе, связанных с нематериальной культурой. Сами руководители МП21 Г. Грибов и М. Королюк неоднократно





принимали участие в стажировках в других странах, изучая передовой опыт и устанавливая важные коммуникации, в особенности в регионе беларусско-польского трансграничья.

Очевидной заслугой инициативной группы по МП21 явилась удачная ставка, учитывая геополитическое положение, на трансграничное сотрудничество. В частности, Видомлянский сельсовет установил партнерские отношения с близкой ему в географическом смысле гминой Дубиче Церковне (Польша), территорию которой частично занимает Беловежская пуца. Этот выбор оказался плодотворным по трем направлениям. Во-первых, стал возможным взаимный обмен опытом. Во-вторых, началось совместное проведение образовательных, культурных и экологических мероприятий. В-третьих, обе стороны выступили партнерами в проектной деятельности и в реализации общих проектов. Так, Видомлянский сельсовет стал партнером польского соседа по реализации проекта «Инициатива без границ», который финансируется Программой доброседства ЕС «Польша – Беларусь – Украина».

Важную роль в успешном развитии сельсовета сыграл верный стратегический выбор: ставка на устойчивое развитие данной территории, позволяющая интегрировать в общей деятельности социальные, экономические и экологические аспекты развития, поскольку, с одной стороны, эта проблематика имеет некоторую политико-административную поддержку от власти в виде НСУР на период до 2020 г., а с другой – поддержка инициатив в этой сфере является приоритетом международных организаций.

Не меньшее значение имел и тактический выбор – в пользу развития на этой территории агроэкотуризма, что обусловлено близостью Национального парка «Беловежская пуца» и нахождением Видомли на пути из Бреста на пограничный переход «Переров – Грудки», что привлекательно для пеших и велосипедных туристов, а также наличием на ней аттрактивных в туристском отношении объектов. Кроме этого, туристские объекты сельсовета могут быть интересны для транзитных туристов, поскольку места проживания в Беловежской пуце недороги, а, кроме того, число этих мест ограничено. Сдача же в эксплуатацию терминалов для грузовых машин на пограничном переходе «Песчатка – Половцы» значительно увеличит пассажиропоток, что потребует расширения количества и спектра предоставляемых услуг. Отсюда и стремление создать региональный агротуристический кластер, в который вошли бы следующие партнеры: Видомлянский сельсовет, Общественный совет по агроэкотуризму Каменецкого районного агропромышленного союза, средние школы, Информационный центр по устойчивому развитию, экотуризму и сельскому предпринимательству, хозяева сельских усадеб, санаторий «Белая Вежа», средние школы и др. Первые шаги в этом отношении уже сделаны: разработаны, апробированы и описаны «зеленые маршруты», проведены фестивали.

Эффективность деятельности во многом зависит от успешности реализации принципа партнерства, вхождения в социальные сети и кластеры. В этом отношении, помимо поддержки облисполкома и райисполкома, следует отметить экономическую поддержку местных инициатив со стороны расположенных на этой территории СПК «Видомлянское» и «СПК-Турна», экспертную со стороны БОО «Отдых в деревне» и Общественного совета по агроэкотуризму Брестской области, практическую помощь со стороны местных школ, домов культуры, учреждений здравоохранения, церковных общин. Кроме этого, представители местной инициативной группы по УР регулярно участвуют в проведении сетевых мероприятий, проводимых центральными игроками в области устойчивого развития.

В чем же коренится мотивация лидеров и активистов местной МП21? Результаты социологических исследований указывают на то, что 56,7% опрошенных местных граждан участвуют в решении местных проблем. Очевидно, что в условиях жестко централизованного режима в стране принципиально важной является позиция местной администрации. В Видомле 35,0% опрошенных отметили, что органы местной власти постоянно поддерживают их инициативы, и 31,7% - что поддерживают некоторые из них. При этом основной формой социальной самодеятельности является приведение в порядок территории сельсовета. Поэтому неслучайно то, что сельсовет занимает лидирующие позиции в области благоустройства. 18,3% респондентов указали на то, что они участвуют в проведении праздников/фестивалей, что



логично по причине превращения территории сельсовета, в особенности, д. Баранки в центр проведения региональных фестивалей и молодежного творчества, что сделало их уже своеобразным брэндом сельсовета.

Любая социальная деятельность нуждается в позитивной мотивации. Чем же можно мотивировать власти, местное население, доноров, школы, субъектов агротуризма и других партнеров на активную деятельность в рамках реализации МП21? В первую очередь, определенными социально и личностно значимыми эффектами осуществляемой деятельности.

Для местной власти интерес составляет привлечение дополнительных (не только финансовых) ресурсов для развития территории, включение в трансграничное сотрудничество и возможность выезда за границу, повышение активности местного населения, а также позитивный имидж территории. Для местного населения главным представляется фактор самореализации, улучшения условий труда и жизни, включение в инновационные практики. Для субъектов агротуризма наиболее ценным представляется получение новых возможностей по развитию инфраструктуры агроусадеб, в целом «зеленого туризма», повышению их компетентности и привлечение дополнительного потока туристов.

Для международных доноров принципиально важным является эффективное использование средств и успешное выполнение заявленной миссии. Следует отметить, что международные и зарубежные организации, работающие с Видомлянским сельсоветом, как правило, удовлетворены подобным сотрудничеством, о чем свидетельствует то, что по окончании конкретного проекта он, чаще всего, имеет свое продолжение.

Для сельских школ большое значение имеет активное использование получаемых учащимися социальных знаний и практик, коммуникации с экспертами и привлечение ресурсов на развитие школы.

Для развития сельсовета важным является чувство перспективы и видение будущего его жителями. Большинство местных жителей не планирует уехать из деревень, поскольку видит здесь свои перспективы (планируют уехать 5%). Некоторая часть проблем должна решиться при содействии органов государственной власти и СПК, вкладывающих средства в развитие агрогородка. Однако немалая часть проблем будет решена самими жителями посредством развития сельского предпринимательства, в частности, инфраструктуры сельского туризма, что придаст новое дыхание этой территории.

В этих условиях логическим и закономерным развитием социальных инициатив в данной местности является необходимость создания собственной общественной организации, которая позволит не только институционализировать и укрепить тем самым местные инициативы, но и интенсифицировать трансграничное сотрудничество, а также позволит получить доступ к дополнительным ресурсам по развитию территории. При помощи экспертов Учреждения «Новая Евразия» представители местного сообщества провели учредительное собрание по созданию негосударственной организации, и, можно предположить, в ближайшее время эта организация будет зарегистрирована и приступит к выполнению уставной деятельности по устойчивому развитию территории.

### **7.6 «Смотреть за край своей тарелки»: от трансграничного сотрудничества – к созданию общественной организации (Браславский район Витебской области)**

Несколько лет назад Браславский район, широко известный в Беларуси и далеко за ее пределами своими чудесными озерами, обратил на себя внимание активизацией в области территориального развития. В то время, когда многие районы Беларуси и не слышали о возможностях привлечения средств международных проектов и программ для решения местных проблем, на Браславщине активно включились в такую работу.

Этому способствовало развитие международных связей – благо, границы соседних Литвы и Латвии совсем рядом. Да и контакты существовали уже давно, требовалось лишь «вдохнуть в них новую жизнь». Так и поступили, начав участвовать в проектах и программах



трансграничного сотрудничества. К настоящему времени Браславским райисполкомом подписано 18 договоров о сотрудничестве с городами и районами из 7 стран (Латвии, Литвы, России, Украины, Польши, Эстонии, Армении).

Контакты и активная позиция приносят свои плоды. На сайте райисполкома<sup>24</sup> вы можете найти описания крупных (миллионных – в евро!) международных проектов, в которых участвует район. Успех пришел не сразу: сотрудникам исполкома и активным представителям местного сообщества пришлось учиться писать заявки на проекты, организовывать первые встречи с партнерами, ездить учиться новым подходам в Витебск, Минск и за рубеж.

Единомышленники находили друг друга: хозяева агротуристических усадеб, которых в районе более 140, при поддержке райисполкома создали Общественный совет по агроэкотуризму Браславщины. А в 2011 году по совместной инициативе райисполкома и общественности было создано Браславское районное общественное объединение трансграничного сотрудничества «Еврорегион «Озерный край». Так Браславский район одним из первых районов в стране внедрил социальные инновации, нацеленные на прогресс и в экономической, и в природоохранной сферах.

Не случайно в проекте «Стратегии устойчивого развития Браславского района», которая сейчас готовится к изданию, отмечается, что «Ключевой предпосылкой устойчивого развития района является плодотворное сотрудничество власти, бизнеса и общественности...».

В настоящее время Браславское районное общественное объединение Трансграничного сотрудничества «Еврорегион «Озерный край» активно практикует проектную деятельность и, в частности, внедряет принципы устойчивого развития в регионе.

Участие в проекте «Укрепление местных сообществ в еврорегионах», который реализован Информационно-просветительским учреждением «Новая Евразия», благодаря финансовой поддержке Европейского союза и Фонда «Евразия» за счет средств Агентства США по международному развитию USAID, привлечены ресурсы на сумму 16800 евро. В рамках проекта организован круглый стол по развитию агроэкотуризма в приграничных регионах, проведена инвестиционная конференция в районе, организовано обучение и обмен опытом по работе в еврорегионах в Беларуси и Латвии, а также приобретена мебель и компьютерная техника для кабинета.

Реализуется проект «Использование местного потенциала как главного ресурса для создания инновационного турпродукта» при поддержке ALDA – Европейской ассоциации агентств местной демократии на базе двух усадеб Браславского и Миорского районов с проведением учебы хозяев агроусадб в области ремесел, по работе со льном и шерстью в интерьере, изготовлению сувенирной продукции. В рамках проекта проведена обучающая поездка для хозяев агроусадб в Постаковский район, организовано посещение агроусадб, проведение мастер-классов и заключительный семинар в Браславе.

Хороший след оставил проект «Укрепление общественного взаимодействия для устойчивого развития сельских регионов Беларуси» (2011 – 2013 годы), который был реализован Информационно-просветительским учреждением «Новая Евразия» в партнерстве с Местным гуманитарным просветительским фондом «Живое партнерство» и Белорусским республиканским общественным объединением «Отдых в деревне». В его рамках представители района прошли обучение в Школе устойчивого развития, где познакомились с успешными стратегиями устойчивого развития в Беларуси, опытом работы информационных центров по устойчивому развитию. Очень полезным был ознакомительный визит в д. Комарово и Занарочь Мядельского района, где участники поездки познакомились с опытом реализации инициатив в области устойчивого развития в Детском реабилитационно-оздоровительном центре «Надежда», с проектом «Дома вместо Чернобыля» с посещением объектов ветроэнергетики, энергосберегающих домов, узнали о строительстве из экологически чистых материалов.

Немецкий фонд «Западно-Восточные встречи» пригласил представителей района принять участие в Конференции городов-побратимов из Германии и Беларуси, которая прошла в апреле

<sup>24</sup> <http://braslav.vitebsk-region.gov.by>



2014 года в Берлине и Франкфурте-на-Одере. Там члены делегации от района налаживали отношения с немецкими муниципалитетами с перспективой заключения побратимского договора с немецким городом.

Просветительское учреждение «Новая Евразия» и Программа поддержки Беларуси Федерального правительства Германии помогли организовать экспертную поддержку новым начинаниям: проведены консультации по вопросам написания стратегии устойчивого развития для Браславского района. Таким образом, разнообразная деятельность выстраивается в систему, определяются видение будущего района в рамках стратегии, разрабатываются индикаторы, по которым будет оцениваться верность и темпы продвижения к намеченным целям.

Выступая на Форуме устойчивого развития в апреле 2013 года Юлия Герцева, руководитель Браславского районного общественного объединения трансграничного сотрудничества «Еврорегион «Озерный край» отметила: «Создание и развитие нашей организации – итог совместной инициативы общественности и райисполкома. Мы – организация еще совсем новая, ищем опытных партнеров, привлекаем экспертов, разрабатываем первые самостоятельные проектные заявки. У нас грандиозные планы в области поддержки расцвета нашего замечательного края. Считаю, что организаций, подобных нашей, должно быть много, разных, больших и маленьких, во всех районах, городах и даже деревнях».

Благоприятная социальная среда в районе способствовала расцвету аналогичных инициатив и в других сферах. Так, благодаря успешной реализации ряда проектов в области туризма, сохранения культуры Поозерья, развития образования, Браславская гимназия в 2011 году получила статус Республиканского ресурсного центра комплексной поддержки образования в интересах устойчивого развития трансграничных территорий. С 2014 года гимназия работает над реализацией проекта «Развитие системы экологического менеджмента в учреждениях образования». Браславская гимназия имеет зарубежных партнеров: гимназия г. Векше (Швеция), средняя школа №10 г. Даугавпилса (Латвия), гимназия г. Игналина (Литва), Тямшанская гимназия (Россия), средняя школа №54 г. Риги, а также является активным участником и координатором многих интернет-проектов. Состоит Браславская гимназия и в Партнерской сети школ устойчивого развития – сообществе учреждений образования, людей и инициатив, действующих в соответствии с ценностями и принципами устойчивого развития и объединенных идеями улучшения качества жизни.

Много интересных проектов реализуется в Видзовском государственном профессионально-техническом колледже. Стараются не отставать и Научно-исследовательское учреждение культуры «Браславское районное объединение музеев», включающее историко-краеведческий музей, музей традиционной культуры с экспозицией «Ремесла Браславщины» и гостиницу «Заездный двор». Не остаются в стороне и другие организации Браславского края.

В основе истории успеха Браславщины, на наш взгляд, – то, что иногда называют «выглянуть за край своей тарелки». Имеется в виду не только взгляд в сторону потенциальных партнеров в соседних странах, хотя и это тоже, ведь порой мы не можем разглядеть потенциал сотрудничества даже с ближайшим коллегой. Но «взгляд за край тарелки» на примере Браславского района означает и то, что местная власть (исполком и райсовет) увидели новую возможность для регионального развития в поддержке создания общественной организации – на что многие из местных руководителей в других районах пока, к сожалению, не обращают внимания.

И в заключение – еще одна цитата из проекта «Стратегии устойчивого развития Браславского района»: «Браславщина обладает естественными и человеческими ресурсами, имеет большие туристические возможности, поэтому надеемся, что деятельность района в области устойчивого развития будет способствовать созданию благоприятного инвестиционного климата и выхода на новый уровень международного сотрудничества. Местная повестка-21 – это не разовая акция, а процесс, в котором должны быть объединены усилия администрации, учреждений и организаций, общественности».





## **7. Картирование**

С целью визуализации некоторых направлений деятельности субъектов гражданского общества и местных властей в области развития территорий на основании собранных данных и проведенного анализа изготовлены карты (см. карты 1-3 в Приложениях 12-14).

На первой из них (карта 1 в Приложении 12) отражены инициативы в области устойчивого развития территорий (районов, городов и сельских поселений) Беларуси, а также Центры устойчивого развития. Заметно лидерство Витебской области и отставание Гомельской области в сфере разработки местных стратегий УР. По количеству инфоцентров по УР лидирует Брестская область.

Вторая карта (карта 2 в Приложении 13) посвящена региональным инициативам по сохранению климата, энергосбережению и энергоэффективности. Так, на ней нанесены города, присоединившиеся к Европейской инициативе в области повышения энергоэффективности и использования возобновляемых источников энергии «Пакт Мэров». Кроме того, здесь обозначены территории, где разработаны стратегии по энергосбережению, энергоэффективности и возобновляемым источникам энергии. Обращает на себя внимание отсутствие таких инициатив в Брестской области.

Третья карта (карта 3 в Приложении 14) иллюстрирует расположение общественных инициатив в области развития агроэкотуризма: областных и районных общественных советов по развитию агроэкотуризма, а также известные местные праздники и фестивали. Отражение праздников и фестивалей не претендует на полноту, а отражает наиболее известные авторам исследования и участникам интервью мероприятия. Здесь, по нашему мнению, лидируют Витебская и Гродненская области.





## 8. Выводы и рекомендации

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы, отражающие тенденции развития процессов регионального и местного развития в Беларуси и роль в них структур гражданского общества:

1. Государственная политика, которая проводится в отношении регионального и местного развития в Республике Беларусь, сохраняет основные черты советского командно-административного управления в интересах «центра». Декларируемая важность регионального и местного развития не сопровождается адекватными мерами, усиливается разрыв в уровне социально-экономического развития между «центром» («центрами») и «периферией».
2. Слабость местного самоуправления является в настоящее время главным препятствием для позитивных процессов в сфере регионального и местного развития.
3. Отсутствие в течение, как минимум, 20 лет комплексности, системности в мерах, принимаемых республиканскими органами управления по отношению к региональному и местному развитию, превалирование ведомственного подхода приводят к неэффективности таких мер.
4. «Президентская вертикаль», прямое вмешательство высших государственных структур (Администрации президента, Совета министров, министерств, республиканских контрольных органов) является тормозом для местных и региональных инициатив, заставляет управленческие кадры работать «на начальство», а не в интересах местных жителей, что в итоге приводит к депопуляции сельских районов;
5. Структуры гражданского общества хотя и не являются в настоящее время очень заметными игроками в сфере регионального и местного развития, однако, их потенциал, объемы выполняемой работы и привлекаемых ими средств (по нашим оценкам, около 50 млн. долларов США в год) позволяют уже сегодня относить их к значимым потенциальным агентам перемен на территориальном уровне.
6. Комплексный социально-природно-экономический эффект от деятельности структур гражданского общества в сфере регионального и местного развития включает повышение образовательного и профессионального уровня населения, сохранение историко-культурных традиций и объектов материальной культуры, природной среды и биоразнообразия, решение экологических проблем территорий. Сюда можно добавить экономию государственных средств на создание рабочих мест и социальную поддержку населения в сельской местности, благодаря самозанятости в общественных структурах, объектах агротуризма и личном подсобном хозяйстве, а также оценку сэкономленной энергии в общественных учреждениях и индивидуальных домах, как результат деятельности негосударственных проектов по энергосбережению и энергоэффективности.
7. Наиболее важными сферами деятельности для осуществления миссии общественных организаций и инициатив в регионах и на местах, по мнению участников опроса, являются:
  - Экология, охрана окружающей среды;
  - Развитие местного самоуправления;
  - Устойчивое развитие, разработка и реализация стратегии развития территории.

Вместе с тем, мнения экспертов свидетельствуют о том, что важными сферами деятельности являются также и многие другие виды активности. Таким образом, можно говорить о наличии большого числа ниш для занятия НГО «на поле» регионального и местного развития.



8. Три самых важных направления деятельности НГО видятся опрашиваемым следующим образом:

- Усиление взаимодействия с местными органами власти;
- Более тесная связь организаций с группами населения и отдельными гражданами;
- Участие самих граждан (волонтеров) в деятельности общественных организаций.

В настоящее время практически по всем направлениям деятельности НГО существуют резервы улучшения ситуации, в том числе посредством усиления взаимодействия различных игроков, применения новых инструментов в работе (социальный заказ, разработка стратегий развития территорий), роста собственного профессионализма и привлечения экспертов.

9. Наиболее важные, по мнению респондентов, проблемы, на решении которых следует сосредоточить деятельность местных организаций гражданского общества:

- Комплексное развитие территории;
- Стимулирование общественной активности;
- Сохранение культурного разнообразия;
- Решение экологических проблем;
- Поддержка развития предпринимательства и малого бизнеса.

10. В рейтинге направлений предполагаемой работы НГО на первое место вышли вопросы устойчивого, комплексного развития, развития территории, разработка региональных и местных стратегий устойчивого развития. Немного отстают такие направления, как экология, охрана окружающей среды. Замыкает тройку лидеров туристическое направление (развитие регионального туризма, агротуризма, трансграничного туризма). Также привлекают НГО активизация общества, работа с молодежью, неформальное образование, сохранение историко-культурного наследия.

11. Среди приоритетных возможных инструментов позитивного влияния государственных органов на развитие гражданского общества можно назвать:

- Привлечение общественных организаций к участию в разработке стратегии развития региона (города, деревни) и формировании общественной политики на местном уровне;
- Содействие межсекторному партнерству госучреждений, предприятий, субъектов малого бизнеса и общественных организаций и инициатив посредством осуществления совместных программ и проектов;
- Создание благоприятного нормативно-правового режима для деятельности местных общественных организаций;
- Совместное обсуждение региональных и местных проблем (конференции, круглые столы, семинары и т.п.);
- Создание и поддержку постоянно действующих партнерских общественно-муниципальных структур (координационных общественных советов, клубов, комиссий).

В современных условиях, когда поддержка структур ГО в Беларуси со стороны государства практически на нуле (за исключением известной группы идеологизированных организаций), имеется острая необходимость изменения данной ситуации «продвижением широким фронтом».

12. В последние годы наметилась тенденция создания новых для Беларуси прогрессивных структур гражданского общества на региональном и местном уровнях. Это – общественные советы (по развитию агротуризма, социальным проблемам, жилищно-коммунальным вопросам и др.), информационные центры по устойчивому развитию, местные общественные организации и фонды, туристические дестинации и кластеры.



Однако до сих пор нельзя считать отмеченное явление массовым. При этом, по мнению большинства экспертов, общественные некоммерческие организации представляют квалифицированные, хорошо управляемые, эффективно действующие структуры, которые, при благоприятных условиях, могут внести значимый вклад в региональное и местное развитие.

13. В стране имеются эффективные лидерские негосударственные организации и инициативы, много сделавшие для устойчивого развития конкретных регионов и населенных мест, демонстрирующие потенциал такого рода структур и возможности (при условии соответствующей государственной и местной политики) усиления позитивного влияния сектора НГО на развитие территорий. Среди таких организаций – структуры с центром в г. Минске: ОО «Ахова птушак Бацькаўшчыны», ОО «Отдых в деревне», МОО «Экопроект Партнерство», Учреждение «Новая Евразия», Фонд им. Льва Сапег и другие. Наиболее известные региональные и местные организации в этом ряду: Фонд «Центр развития сельского предпринимательства Столинского района», ОО «Женщины за возрождение Нарочанского края» (деревня Комарово, Мядельский район), ОО «Инвалид и среда» (Брест), ОО «Социальные проекты» (Гомель), ОО «ЭНДО» (Чаусы), ОО «Еврорегион “Озерный край”» (Браслав) и ряд других.
14. Примерами успешных практик в области регионального и местного развития, опыт которых целесообразно мультиплицировать в других районах и населенных пунктах, являются:
  - Кластер агротуризма «Валожынскія гасцінцы» (Минская область);
  - Модель сельского развития в деревне Комарово Мядельского района Минской области;
  - Работа Местного фонда «Центр поддержки сельского развития и предпринимательства Столинского района» Брестской области;
  - Партнерство местных инициатив и исполкома, реализация МП21 в поселке Желудок Щучинского района Гродненской области;
  - Работа по устойчивому развитию в Видомлянском сельском совете Каменецкого района Брестской области;
  - Опыт трансграничного сотрудничества и создание общественной организации в Браславском районе Витебской области.
15. Международные проекты и программы оказывают позитивное влияние на активизацию местных сообществ, содействуют продвижению инновационных подходов в территориальном развитии, информированию и обучению местных жителей, поддержке организаций гражданского общества. Среди зарубежных и международных организаций, чей вклад в устойчивое развитие регионов и местных сообществ, по мнению участвовавших в исследовании экспертов, наиболее заметен, следующие: Программа поддержки Беларуси Федерального Правительства Германии, проекты и программы ООН / ПРООН, Европейского Союза, Агентства США по международному развитию (USAID).
16. Инновационным инструментарием и одновременно перспективными направлениями работы в области регионального и местного развития, уже зарекомендовавшими себя в Беларуси, являются:
  - работа по устойчивому развитию территорий, включающая в себя разработку и реализацию местных стратегий УР;
  - реализация кластерного подхода.
17. Сильной стороной структур гражданского общества (организаций и инициатив) является их разнообразие (diversity), включенность в неограниченный спектр деятельности. Тем



самым достигается постоянный поиск нового, инноваций, оригинальных решений, неожиданных ресурсов, строятся непредсказуемые связи, рождаются новые синергии. Такое невозможно установить «сверху».

18. Развитие партнерства всех участников позитивных перемен в области регионального и местного развития – населения, местной власти, НГО, бизнеса, экспертного сообщества, международных организаций и др. – является существенным резервом для этих процессов. До сих пор, как показало исследование, этот инструмент развития не используется в полной мере.

На основании сделанного анализа разработаны следующие *рекомендации* для различных уровней политик и различных игроков:

### *Международный и национальный уровни*

1. Обеспечить ориентацию реформирования в области регионального и местного развития в Беларуси на положения Европейской Хартии местного самоуправления.
2. Обеспечить обязательность участия структур гражданского общества в реализации всех международных проектов и программ.
3. Создать условия для расширения проектов и программ трансграничного сотрудничества, развития побратимских связей городов и районов, вхождение белорусских городов и районов в международные сети и консорциумы (по примеру Пакта Мэров).
4. Более активно вводить принципы де-вертикализации. Необходимо законодательно закрепить принцип subsidiarity, согласно которому задачи должны решаться на самом низком, малом или удаленном от центра уровне, на котором их решение возможно и эффективно. Возвратить регионам и местным сообществам полномочия и ресурсы для целей развития в интересах населения.
5. Провести широкую общественную дискуссию и Парламентские чтения по вопросам де-вертикализации и реформирования административно-территориального деления страны.
6. Реализовать комплекс мер, нацеленных на создание благоприятных условий для развития структур гражданского общества, работающих в интересах территориального развития, в том числе:
  - a. Ликвидировать разрешительную систему регистрации международной технической и гуманитарной помощи;
  - b. Принять закон, регулирующий благотворительность, который будет предусматривать налоговое льготирование средств бизнеса, направляемых на благотворительные цели, в том числе на проекты и программы негосударственных некоммерческих организаций;
  - c. Разрешить регистрацию структур гражданского общества (общественных объединений, фондов, некоммерческих негосударственных учреждений) по домашнему адресу учредителей;
  - d. Создать условия для участия негосударственных некоммерческих организаций, работающих в интересах территориального развития, в системе социального заказа.
7. Законодательно закрепить необходимость разработки и реализации региональных (областных и районных) стратегий устойчивого развития, базирующихся на системном, комплексном подходе, объединяющем природоохранный, социальный и экономический компоненты развития и предусматривающем участие населения и структур гражданского общества в разработке и реализации таких стратегий.
8. Разработать и принять необходимые законодательные и нормативные акты, вводящие институт «социальных предприятий», то есть формально относящихся к частному или



муниципальному сектору, но ставящих перед собой в качестве основной задачи не получение прибыли, а выполнение социально важных функций (предоставления услуг) для местного сообщества. С учетом социально-экономической важности таких предприятий для регионального и местного развития разработать, принять и реализовать систему мер по поддержке таких предприятий, включая льготную систему налогообложения.

9. Провести исследование по оценке эффективности функционирования структур гражданского общества в контексте регионального и местного развития, а также эффективности государственной контрольно-«карательной» системы.
10. Разработать и внедрить конкурсную систему финансирования регионального и местного развития (на проектной основе), которая широко применяется в высокоразвитых странах; организовать обучение местных кадров работе в таких условиях.

### ***Региональный и местный уровни***

1. Создать условия для успешного участия различных игроков в процессах регионального и местного развития, в том числе развития партнерства между ними через создание и поддержку государственно-общественных структур (например, общественных советов, информационных центров по устойчивому развитию, кластеров), а также улучшение институциональной среды (местных нормативных актов и поддерживающих организаций).
2. Шире практиковать передачу региональными и местными органами управления полномочий и ресурсов организациям гражданского общества (в том числе в форме софинансирования проектов и программ, передачи неиспользуемых помещений и т.п.).
3. Активно развивать на региональном и местном уровнях структуры поддержки малого и среднего бизнеса, а также «третьего сектора» (НГО):
  - Бизнес-инкубаторы;
  - Инкубаторы общественных организаций и инициатив;
  - Агентства регионального и местного развития;
  - Информационные центры по устойчивому развитию, агротуризму, поддержке предпринимательства;
  - Офисы общественных советов (например, по развитию агротуризма);
  - Дома волонтерского труда и т.п.
4. Поддерживать на уровне всех областей и регионов реализацию пилотных проектов с участием НГО по широкому кругу направлений (историко-культурные, природоохранные, по развитию малого бизнеса, ремесленничества, образовательные, по работе с молодежью, пожилыми людьми, инвалидами, по энергосбережению и энергоэффективности, инновационным технологиям, развитию туризма, музейного дела, проведению фестивалей и т.д.). Фиксация и поддержка на их основе «демонстрационных площадок» создаст условия для последующей мультипликации их позитивных достижений.
5. Организациям гражданского общества при поддержке местной власти целесообразно проводить целенаправленную работу на развитие партнерства субъектов территориального развития. Путями достижения данной цели может стать создание сетевых (в том числе информационных) структур, коммуникационных площадок, координационных центров.





6. Существенно расширить на национальном, региональном и местном уровне информирование населения о деятельности структур гражданского общества (организаций и инициатив) в области территориального развития, освещать в СМИ и интернете «истории успеха», достижения конкретных лидеров, распространять передовой опыт. С этой целью проводить, среди прочих, «Неделю регионов», по примеру кампании в Европейском союзе.



## 9. Глоссарий

**Гражданское общество** (*англ. civil society*) – совокупность отношений в сфере экономики и социальной жизни, развивающихся в рамках демократического общества независимо и автономно от государства. Гражданское общество реализуется в виде совокупности неправительственных институтов и самоорганизующихся (инициативных) групп, способных к организованным и ответственным коллективным действиям в защиту общественно значимых интересов в рамках заранее установленных правил гражданского или правового характера. Трактовка термина «ГО» содержится также в «Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года».

**Индикатор** – доступная для наблюдения и измерения характеристика изучаемого объекта, позволяющая судить о других его характеристиках, недоступных непосредственному исследованию.

**Институционализация** – правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений. Институциональная основа – как правило, связанная с законодательством (нормативными актами) и организациями (формальными и неформальными).

**Концепция** (*лат. conceptio* - система, совокупность, сумма)

1. система взглядов, то или иное понимание явлений действительности;
2. единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-нибудь произведения, научного труда.

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

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

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

**Локальный** - сосредоточенный в одном месте, присущий одному месту.

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



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

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

**Неправительственная организация (НПО); общественная организация** – некоммерческая организация, созданная без участия государства, не преследующая политические или религиозные цели, основной сферой деятельности которой является общественно-полезная деятельность. НПО состоит из людей, разделяющих общие интересы, идеологии, культурные пристрастия вне формальных государственных органов.

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

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

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

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

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



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

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

**Этатизм (государственничество)** (от фр. *État* — государство) – мировоззрение и идеология, абсолютизирующие роль государства в обществе и пропагандирующая максимальное подчинение интересов личностей и групп интересам государства, которое полагается стоящим над обществом; политика активного вмешательства государства во все сферы общественной и частной жизни. В юриспруденции этатизм ставит существование права в неразрывную связь с существованием государства и не признаёт иного права, кроме как санкционированного государством. В экономике «этатистскими» называют концепции и модели, построенные на жёстком государственном регулировании экономики (что может быть, а может и не быть тесно связано с политическим авторитаризмом). Этатизм рассматривает государство как самый высший институт, стоящий над всеми остальными институтами.



## 10. Приложения

### Приложение 1

#### Участники исследования

	<b>Респонденты – носители информации</b>	<b>Методы выборки, примечания</b>	<b>Количество</b>
1	Представители НГО, общественных инициатив и местных органов власти и управления, непосредственно работающие в области регионального и местного развития	Первичная выборка осуществлена на основании мнения исследовательской группы, каждый из членов которой имеет многолетний опыт работы по данной тематике и соответствующую базу данных. В ходе исследования происходило расширение числа респондентов по методу «снежного кома», т.е. через включение в выборку новых участников, наиболее часто упоминаемых во время опросов.	42
2	Эксперты в области регионального и местного развития	Метод, аналогичный применяемому к первой группе респондентов. В данную группу будут включены представители научно-исследовательских учреждений и университетов, а также независимые консультанты.	11
3	Другие, в т.ч. представители международных и зарубежных (в том числе донорских) организаций, чья программная деятельность в Беларуси связана с темой исследования	Представители Офиса ЕС, ПРООН, USAID, Программы поддержки Беларуси ФРГ, проектов и программ трансграничного сотрудничества.	10
4	Представители гос. предприятий и бизнес-сообщества	В основном, представляющие консолидированное мнение, т.е. представители бизнес-союзов, ассоциаций, клубов предпринимателей.	5
Всего:			68





**Анкета, примененная для опроса (вариант для НГО)**

**Уважаемый(ая) респондент!**

Просим Вас принять участие в исследовании сектора гражданского общества Республики Беларусь, занимающегося региональным и местным развитием. Данное исследование проводится учреждением «Офис европейской экспертизы и коммуникаций» (г. Минск).

Внимательно прочитайте вопрос и варианты ответов. Выберите тот вариант, который лучше всего отражает Ваше личное мнение. Обведите кружком его номер, либо выделите цветом или обозначьте значком  $\surd$ . Если ни один из предложенных вариантов ответа Вас не устраивает, напишите свой ответ в свободной строке.

Ценность Ваших ответов в их искренности. Ваши правдивые ответы позволят выявить наиболее эффективные формы, способы и направления развития сектора Республики Беларусь, игроки которого занимаются вопросами регионального и местного развития.

Работая с анкетой, пожалуйста, будьте внимательны и не пропускайте вопросы.

Свою фамилию в анкете указывать не надо. Материалы исследования будут использоваться в обобщенном виде.

***Заранее благодарим Вас за участие в исследовании!***

- 
- 1. Оцените, пожалуйста, современное состояние некоторых аспектов регионального и местного развития в Беларуси. Пожалуйста, отметьте по четырехбалльной шкале то значение, которое наиболее точно соответствует Вашему мнению.**

***Шкала оценки***

Высокий уровень	Скорее удовлетворительный уровень	Скорее неудовлетворительный уровень	Совсем неудовлетворительный уровень	Затрудняюсь ответить / Не знаю
1	2	3	4	5

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Правовое обеспечение регионального и местного развития   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Социальное развитие на местном уровне (развитие социальной инфраструктуры, пенсионное обеспечение) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Экономическое развитие на региональном и местном уровне  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Состояние природного комплекса и экологическая ситуация на региональном и местном уровне           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Трансграничное сотрудничество регионов Беларуси с зарубежными                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Участие общественности (инициатив и общественных организаций) в региональном и местном развитии    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Участие бизнеса в региональном и местном развитии  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Отражение в СМИ вопросов регионального и местного развития   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



**2. От каких структур в настоящее время, на ваш взгляд, зависит региональное и местное развитие? Кто наиболее влиятелен?**

*Шкала оценки*

Самые влиятельные 1	Скорее влиятельные 2	Скорее невлиятельные 3	Совсем не влияют 4	Затрудняюсь ответить/ Не знаю 5
------------------------	-------------------------	---------------------------	-----------------------	------------------------------------

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Высшие государственные структуры (Президент, Администрация президента, Совет министров)     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Министерства и ведомства  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Облисполкомы и их структуры   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Райисполкомы и их структуры   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Горисполкомы и сельсоветы   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Бизнес  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Фермеры   |   |   |   |   |   |
| 8. Местные сельскохозяйственные предприятия  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Государственные промышленные организации  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Учреждения образования, культуры   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Негосударственные некоммерческие организации (общественные объединения, фонды, учреждения) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Политические партии  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Неформальные лидеры, уважаемые люди  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Международные проекты и программы  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Средства массовой информации   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Религиозные организации  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Местное население  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Кто еще: впишите   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**3. Как в последнее время (3 года) изменилось влияние и активность различных структур в области регионального и местного развития?**

*Шкала оценки*

Значительно возросло 1	Скорее возросло 2	Скорее уменьшилось 3	Значительно уменьшилось 4	Затрудняюсь ответить/ Не знаю 5
---------------------------	----------------------	-------------------------	------------------------------	------------------------------------

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Высшие государственные структуры (Президент, Администрация президента, Совет министров)     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Министерства и ведомства  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Облисполкомы и их структуры   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Райисполкомы и их структуры   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Горисполкомы и сельсоветы   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Бизнес  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Фермеры   |   |   |   |   |   |
| 8. Местные сельскохозяйственные предприятия  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Государственные промышленные организации  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Учреждения образования, культуры   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Негосударственные некоммерческие организации (общественные объединения, фонды, учреждения) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Политические партии  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Неформальные лидеры, уважаемые люди  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Международные проекты и программы  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Средства массовой информации   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Местное население  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



17. Религиозные организации 1 2 3 4 5  
18. Кто еще: впишите 1 2 3 4 5

**4. От каких структур должно зависеть региональное и местное развитие? Кто должен быть самым влиятельным и активным?**

*Шкала оценки*

Самые влиятельные 1	Скорее влиятельные 2	Скорее невлиятельные 3	Совсем не влияют 4	Затрудняюсь ответить/ Не знаю 5
1. Высшие государственные структуры (Президент, Администрация президента, Совет министров)				1 2 3 4 5
2. Министерства и ведомства				1 2 3 4 5
3. Облисполкомы и их структуры				1 2 3 4 5
4. Райисполкомы и их структуры				1 2 3 4 5
5. Горисполкомы и сельсоветы				1 2 3 4 5
6. Бизнес				1 2 3 4 5
7. Фермеры				
8. Местные сельскохозяйственные предприятия				1 2 3 4 5
9. Государственные промышленные организации				1 2 3 4 5
10. Учреждения образования, культуры				1 2 3 4 5
11. Негосударственные некоммерческие организации (общественные объединения, фонды, учреждения)				1 2 3 4 5
12. Политические партии				1 2 3 4 5
13. Неформальные лидеры, уважаемые люди				1 2 3 4 5
14. Международные проекты и программы				1 2 3 4 5
15. Средства массовой информации				1 2 3 4 5
16. Местное население				1 2 3 4 5
17. Религиозные организации				1 2 3 4 5
18. Кто еще: впишите				1 2 3 4 5

**5. Оцените, пожалуйста, важность возможных направлений повышения эффективности регионального и местного развития в будущем.**

*Шкала оценки*

Очень важно 1	Скорее важно 2	Скорее не важно 3	Совсем не важно 4	30/НЗ 5
1. Развитие местного самоуправления				1 2 3 4 5
2. Создание министерства, ответственного за региональное и местное развитие				1 2 3 4 5
3. Передача на региональный и местный уровни ресурсов и полномочий				1 2 3 4 5
4. Повышение квалификации кадров регионального и местного управления				1 2 3 4 5
5. Развитие и поддержка бизнеса				1 2 3 4 5
6. Разработка и реализация местных стратегий развития				1 2 3 4 5
7. Реализация конкретных проектов, в том числе с международной помощью				1 2 3 4 5
8. Широкое создание и поддержка негосударственных некоммерческих структур в регионах, занимающихся местным развитием				1 2 3 4 5
9. Содействие активизации населения, развитию местных инициатив, участвующих в процессах развития территорий				1 2 3 4 5
10. Усиление трансграничного сотрудничества				1 2 3 4 5
11. Что еще (впишите):				1 2 3 4 5

**6. Как Вы оцениваете важность деятельности общественных организаций и инициатив для развития Вашего региона/города?**

- |                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| 1. Очень важна     | 4. Совсем не важна                |
| 2. Скорее важна    | 5. Затрудняюсь ответить / не знаю |
| 3. Скорее не важна |                                   |

**7. Как Вы считаете, какой процент населения региона/города знает о деятельности местных общественных организаций и инициатив?**

- |                       |              |
|-----------------------|--------------|
| 1. Менее 25 процентов | 4. Более 75% |
| 2. 25 – 50 процентов  | 5. НЗ/ЗО     |
| 3. 50 – 75 процентов  |              |

**8. Какие из перечисленных сфер деятельности Вы считаете наиболее важными для осуществления миссии общественных организаций и инициатив в регионе? (Отметьте, пожалуйста, крестиком или цветом все наиболее важные)**

Сферы деятельности организаций	Да	Нет	ЗО/НЗ
1 Защита прав потребителей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Образование, просвещение, наука	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Социальная защита инвалидов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Охрана здоровья, медицина	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Благотворительность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Развитие местного самоуправления	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Защита прав и свобод человека	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Защита прав женщин	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Искусство, культура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Молодежь и дети	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Поддержка национальных меньшинств	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Социальная защита и реабилитация	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Спорт, туризм	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Преодоление последствий аварии на ЧАЭС	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Экология, охрана окружающей среды	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Энергоэффективность и энергосбережение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Экономика, предпринимательство, малый бизнес	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Устойчивое развитие, разработка и реализация стратегии развития территории	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Что-то еще? Впишите _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Что, на Ваш взгляд, в первую очередь мотивирует людей на участие в деятельности общественных организаций и инициатив в сфере регионального и местного развития (отметьте три наиболее значимых пункта)**

1. Социально-значимые цели деятельности
2. Общественный характер деятельности
3. Новаторский характер деятельности
4. Престижность деятельности
5. Личностное признание
6. Возможность заработка
7. Отсутствие более привлекательного рода/вида занятости
8. Желание содействовать развитию «малой родины»
9. Возможность работы в интересной команде
10. Возможность реализовать свои идеи
11. Другое, напишите \_\_\_\_\_

**10. Согласны ли Вы со следующими суждениями об организациях гражданского общества (ОГО) (общественных организациях, фондах, некоммерческих учреждениях, инициативных группах)?**

*Шкала оценки:*

Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Полностью не согласен	З0/НЗ
1	2	3	4	5

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. ОГО жизненно необходимы для современного общества   | 1 2 3 4 5 |
| 2. ОГО могут быть ценными партнерами для помощи государственным органам в выполнении некоторых функций, а также в отстаивании общественных интересов | 1 2 3 4 5 |
| 3. Очень часто ОГО – это коммерческие организации, пытающиеся уйти от налогов  | 1 2 3 4 5 |
| 4. Очень часто ОГО – это организации, занимающиеся оппозиционной деятельностью   | 1 2 3 4 5 |
| 5. ОГО обладают огромным потенциалом для развития и, скорее всего, станут неотъемлемой частью белорусского общества                                  | 1 2 3 4 5 |
| 6. На ОГО нельзя надеяться (положиться)  | 1 2 3 4 5 |
| 7. Те ОГО, о деятельности которых я осведомлен, являются хорошо управляемыми организациями   | 1 2 3 4 5 |
| 8. ОГО, о которых я слышал, являются непрофессиональными, плохо руководимыми организациями   | 1 2 3 4 5 |
| 9. Очень часто стиль руководства в ОГО и характер управления не соответствует их общественному статусу   | 1 2 3 4 5 |
| 10. ОГО не нужны, потому что выполнение общественных запросов – это обязанность правительства и местных госорганов                                   | 1 2 3 4 5 |
| 11. ОГО – это закрытые от общества структуры, занятые собственными проблемами  | 1 2 3 4 5 |
| 12. Сотрудничество местных органов власти и ОГО может принести пользу двум сторонам  | 1 2 3 4 5 |
| 13. Белорусское законодательство не стимулирует деятельность ОГО   | 1 2 3 4 5 |



**11. По Вашему мнению, на решении каких трех региональных проблем, из перечисленных, должна быть сосредоточена деятельность местных организаций гражданского общества (ОГО) (общественных организаций, фондов, некоммерческих учреждений, инициативных групп) (отметьте три основных)**

1. Комплексное развитие территории
2. Улучшение условий жизни пенсионеров
3. Преодоление последствий аварии на Чернобыльской АЭС
4. Улучшение условий жизни малообеспеченных и многодетных семей
5. Помощь школам, детским садам
6. Улучшение условий жизни инвалидов
7. Преодоление социального отклонения в молодежной среде
8. Приватизация собственности
9. Стимулирование общественной активности граждан
10. Защита прав граждан
11. Поддержка развития предпринимательства и малого бизнеса
12. Защита и поддержка прав женщин
13. Защита здоровья детей
14. Развитие культурных и моральных норм
15. Предотвращение преступности
16. Охрана природы, сохранение биоразнообразия
17. Решение экологических проблем
18. Сохранение культурного разнообразия, исторического наследия
19. Что еще, напишите \_\_\_\_\_

**12. Знаете ли Вы организации гражданского общества (ОГО) (общественные организации, фонды, некоммерческие учреждения, инициативные группы), которые, на Ваш взгляд, вносят заметный вклад в региональное и местное развитие и обладают авторитетом и признанием в Вашем регионе/городе или в стране?**

1. Да
2. Нет

**13. Если «Да», то можете Вы назвать 1-3 таких организации/инициативы (напишите, пожалуйста):**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**14. Как Вы считаете, какая часть местных организаций гражданского общества (ОГО) (общественных организаций, фондов, некоммерческих учреждений, инициативных групп) вносит заметный вклад в региональное и местное развитие и обладает авторитетом или признанием в Вашем регионе/городе/районе?**

1. Таких организаций большинство
2. Таких организаций около половины
3. Таких организаций менее одной трети
4. Таких организаций очень мало
5. Таких организаций нет
6. ЗО/НЗ



**17. Оцените, пожалуйста, степень согласия во взаимоотношениях местной администрации с общественными организациями и инициативами в Вашем регионе/городе.**

- |                                    |                      |
|------------------------------------|----------------------|
| 1. полное согласие                 | 4. полное несогласие |
| 2. больше согласия, чем несогласия | 5. ЗО/НЗ)            |
| 3. больше несогласия, чем согласия |                      |

**18. К какому виду организаций относится ваша организация:**

1. Общественное объединение
2. Фонд
3. Некоммерческое учреждение
4. Центр устойчивого развития
5. Общественный совет
6. Другая незарегистрированная инициатива (Какая? Впишите):  
\_\_\_\_\_
7. Другое (впишите) \_\_\_\_\_

**19. По чьей инициативе была создана ваша организация/инициатива?**

- |                        |                               |
|------------------------|-------------------------------|
| 1. Физических лиц      | 4. Совместно                  |
| 2. Местных организаций | 5. Другое (напишите)<br>_____ |
| 3. Местной власти      |                               |

**20. В какой степени деятельность вашей организации/инициативы связана с тематикой регионального/местного развития?**

- |            |              |
|------------|--------------|
| 1. На 100% | 4. На 25%    |
| 2. На 75%  | 5. Менее 25% |
| 3. На 50%  |              |

**21. На решении каких трех региональных проблем, из перечисленных, сосредоточена деятельность вашей организации / инициативы:**

1. Комплексное развитие территории
2. Улучшение условий жизни пенсионеров
3. Преодоление последствий аварии на Чернобыльской АЭС
4. Улучшение условий жизни малообеспеченных и многодетных семей
5. Помощь школам, детским садам
6. Улучшение условий жизни инвалидов
7. Преодоление социального отклонения в молодежной среде
8. Приватизация собственности
9. Стимулирование общественной активности граждан
10. Защита прав граждан
11. Поддержка развития предпринимательства и малого бизнеса
12. Защита и поддержка прав женщин
13. Защита здоровья детей
14. Развитие культурных и моральных норм
15. Предотвращение преступности
16. Охрана природы, сохранение биоразнообразия
17. Решение экологических проблем
18. Сохранение культурного разнообразия, исторического наследия
19. Что еще, напишите \_\_\_\_\_

**22. Оцените, пожалуйста, некоторые аспекты деятельности вашей организации.**

*Шкала оценки:*

<i>Полностью соответствует</i>	<i>Скорее соответствует</i>	<i>Скорее не соответствует</i>	<i>Отсутствует</i>	<i>30/НЗ</i>
<b>1</b>	<i>m</i> <b>2</b>	<i>m</i> <b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

У организации имеются четкие миссия и цель	1 2 3 4 5
Есть подробный план работы на год	1 2 3 4 5
Имеются утвержденные индикаторы оценки результатов	1 2 3 4 5
Имеется достаточно ресурсов для функционирования минимум в течение одного года	1 2 3 4 5
Высокий уровень менеджмента	1 2 3 4 5
Проводится регулярный анализ ситуации, целевых групп, тематических направлений работы	1 2 3 4 5
Большинство мероприятий выполняется в партнерстве с другими организациями	1 2 3 4 5
Сотрудники / члены организации регулярно повышают уровень квалификации	1 2 3 4 5
Большинство сотрудников владеют как минимум одним иностранным языком	1 2 3 4 5
Существует много запросов со стороны волонтеров для работы в нашей организации	1 2 3 4 5
Средства массовой информации регулярно упоминают организацию в позитивном ключе	1 2 3 4 5
Имеется и постоянно обновляется сайт организации	1 2 3 4 5
Организация представлена в общественных советах, партнерских комитетах, координационных структурах	1 2 3 4 5
Другое (впишите)	1 2 3 4 5

**23. Оцените, пожалуйста, в денежном выражении (ориентировочно) объем ресурсов в год (в среднем за последние три года), которые ваша организация привлекла в ваше местное сообщество (в качестве привлеченных грантов, волонтерской помощи, приезда экспертов, обучения членов организации и местного сообщества, обучающих поездок, пожертвований...):**

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. Более 1 млн. \$            | 7. От 10 тыс. до 25 тыс.    |
| 2. От 500 тыс. до 1 млн. \$   | 8. От 5 тыс. до 10 тыс.     |
| 3. От 200 тыс. до 500 тыс. \$ | 9. От 2 тыс. до 5 тыс.      |
| 4. От 100 тыс. до 200 тыс.    | 10. От 500 до 2000          |
| 5. От 50 тыс. до 100 тыс.     | 11. До 500                  |
| 6. От 25 тыс. до 50 тыс.      | 12. Ресурсы не привлекались |

**24. Оцените, пожалуйста, степень взаимодействия вашей организации /инициативы со следующими учреждениями, организациями в вашем регионе/городе.**

*Шкала оценки:*

Постоянное взаимодействие 1	Частое взаимодействие 2	Редкое взаимодействие 3	Нет взаимодействия			30/НЗ 4
Органы исполнительной власти/местная администрация			1	2	3	4 5
Местные депутаты			1	2	3	4 5
Учреждения образования			1	2	3	4 5
Учреждения культуры			1	2	3	4 5
Учреждения социальной защиты и помощи			1	2	3	4 5
Учреждения здравоохранения			1	2	3	4 5
Исправительные учреждения			1	2	3	4 5
Учреждения по охране окружающей среды			1	2	3	4 5
Частные учреждения социальной сферы			1	2	3	4 5
Средства массовой информации			1	2	3	4 5
Профессиональные союзы и ассоциации			1	2	3	4 5
Другие общественные организации, фонды, учреждения			1	2	3	4 5
Неформальные общественные инициативы (клубы, советы...)			1	2	3	4 5
Субъекты малого бизнеса, предприниматели			1	2	3	4 5
Руководители и представители крупных предприятий			1	2	3	4 5
Международные организации			1	2	3	4 5
Организации и агентства зарубежных стран			1	2	3	4 5
Другие (впишите)			1	2	3	4 5

**25. С какими белорусскими организациями, работающими в области регионального и местного развития, сотрудничает ваша организация? (Начните с самых значимых, на Ваш взгляд).**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**26. Какие национальные, зарубежные или международные организации и программы, на Ваш взгляд, оказывают наибольшую помощь общественным организациям и инициативам, работающим в области регионального и местного развития в Беларуси? (Начните с самых значимых, на Ваш взгляд).**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**27. На каких перспективных направлениях работы планирует сосредоточить свою деятельность ваша организация в ближайшие годы? Напишите, пожалуйста, три направления.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**28. Что бы Вы посоветовали коллегам из аналогичной организации / инициативы для повышения эффективности работы в области регионального и местного развития?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**СПАСИБО!**



### Приложение 3

#### **Организации гражданского общества, которые вносят заметный вклад в региональное и местное развитие и обладают авторитетом и признанием в Вашем регионе/городе или в стране<sup>25</sup>**

1. ОО «Ахова птушак Бацькаўшчыны» (11)
2. ОО «Отдых в деревне» (9)
3. Общественные советы по агротуризму (5)
4. Учреждение «Новая Евразия» (3)
5. Фонд «Центр развития сельского предпринимательства Столинского района» (3)
6. ОО «Инвалид и среда» (3)
7. ОО «Социальные проекты» (3)
8. Христианское содружество взрослых и молодых (2)
9. ОО «Женщины за возрождение Нарочанского края» (Центр Комарово) (2)
10. Красный крест (2)
11. Третий сектор (Гродно) (2)
12. Инициативная группа по устойчивому развитию деревни Видомля (а\г Видомля) (2)
13. Центр устойчивого развития в п. Желудок (г.п. Желудок) (2)
14. Международный фонд развития сельских территорий (2)
15. Центр экологических решений (2)
16. Брестский областной агропромышленный союз
17. Велоклуб «Радея»
18. ГА «Стары горад» (Берасьце)
19. ГА Брэсцкая абласная федэрацыя футболу
20. ГА ФК Дынама Брэст
21. ГГНПОО «ОРАКУЛ», г. Гомель
22. ОО «Помощь детям Чернобыля»
23. ГМКГА «Талака»
24. Гомельский демократический форум
25. Гомельское региональное агентство экономического развития
26. МБОО «Помощь детям Чернобыля»
27. ГООО «Инвалиды-спинальники»
28. Гражданская инициатива «Новый Волковыск»
29. Гродненское областное общественное объединение молодых учёных «ВиТ»
30. Детский клуб ЮНЕСКО «Внутренний мир»
31. Еврорегион «Озерный край»
32. Зеленая сеть
33. КПОО «Логос»
34. Матери против наркотиков
35. МБОО «ЭкоДом»
36. Минское велосипедное общество
37. Могилевское отделение Белорусского географического общества
38. МОО «Экопроект Партнёрство»
39. Наш дом

<sup>25</sup> Упомянутые респондентами при ответе на вопросы анкеты. В скобках указывается количество упоминаний. Там, где скобок нет – одно упоминание.

40. Общественное объединение по содействию устойчивому развитию Вилейского региона «ЗОВиК»
41. ОО «БелАПДИиМИ»
42. Фонд «Живое партнерство»
43. ОО «Фиальта»
44. ООО «Селбисервис» г. Щучин
45. Офис европейской экспертизы и коммуникаций
46. Партнерская сеть школ устойчивого развития
47. ПОО «Новая Касталия»
48. Посёлок Боровуха
49. Программа Поддержки Беларуси Правительства Германии
50. Сельчанка
51. Союза поляков Беларуси и его подструктура «Матеж школьна»
52. Фонд им. Льва Сапеги
53. Центр городских инициатив Могилева
54. Центр устойчивого развития
55. ЭКОДОМ
56. Экопроект
57. MOT
58. UNDP

## Приложение 4

### **Список организаций, оказывающих, по мнению респондентов, существенную помощь организациям и инициативам, работающим в области регионального и местного развития в Беларуси**

**(обобщенно по двум группам, суммарно по трем разделам)**

1. Программа поддержки Беларуси Федерального Правительства Германии (32)
2. ООН / ПРООН (в т.ч. проект «Устойчивое развитие на местном уровне») (28)
3. Проекты и программы Европейского Союза / Европейская Комиссия (через разные инструменты в т.ч. TEMPUS, Восточное партнерство) (26)
4. Учреждение «Новая Евразия» / Фонд «Евразия» (10)
5. Агенство США по международному развитию USAID (8)
6. Программа малых грантов Глобального экологического фонда (ПМГ/ГЭФ) (5)
7. Региональный экологический центр для Центральной и Восточной Европы / REC (3)
8. Посольство США (2)
9. Шведское агентство по международному сотрудничеству SIDA (2)
10. Просветительское учреждение «Офис европейской экспертизы и коммуникаций» (2)
11. ALDA
12. BirdLife International
13. Dvv International
14. MATRA
15. Бюро по обслуживанию проектов Организации Объединенных наций («UNOPS», США)
16. Грамадзянская Беларусь (Чехия)
17. ЕвроБеларусь / Форум Сюд
18. ЕЭК ООН
19. Зеленая сеть
20. Местный фонд содействия развитию международного диалога и сотрудничества "Интеракция"
21. Министерство иностранных дел
22. Министерство экономики
23. МОО «Взаимопонимание»
24. НАН Беларуси
25. Офис по правам людей с инвалидностью
26. ПАКТ
27. Представительство Всемирного банка
28. Программа "Польша-Беларусь-Украина"
29. Проект "Белла Двина"
30. ФАО
31. Фонд им. Льва Сапегі
32. ХВ
33. ЮНЕСКО

## Приложение 5

### На каких перспективных направлениях работы планируют сосредоточить свою деятельность НГО в ближайшие годы<sup>26</sup>

1. Устойчивое, комплексное развитие, развитие (сельской) территории, разработка (региональных и местных) стратегий устойчивого развития (18)
2. Экология, охрана окружающей среды (в т.ч. рек), внедрение системы экологического менеджмента, просвещение и активизация населения в экологической сфере (17)
3. Развитие регионального туризма, агроэкотуризма, трансграничного туризма (11)
4. Активизация общества, развитие местных сообществ, инициатив, привлечение волонтеров (9)
5. Работа с молодёжью, детьми, содействие трудоустройству молодежи и повышение качества подготовки молодых специалистов, развитие молодежного предпринимательства и инициатив, молодежный досуг (6)
6. Неформальное, дополнительное образование, образование взрослых, образовательные мероприятия (6)
7. Сохранение культурного разнообразия, исторического наследия, (в т.ч. абарона гісторыка-архітэктурнай драўлянай спадчыны ў г. Гомелі), краеведение, фольклор (4)
8. Развитие малого и среднего бизнеса (3)
9. Трансграничное сотрудничество (3)
10. Развивать сотрудничество (оказывать помощь) с местными органами власти (3)
11. Сохранение биоразнообразия (3)
12. Работа в области энергосбережения и энергоэффективности (3)
13. Укрепление потенциала, организационное развитие НГО, развитие сетей НГО (3)
14. Продвижение государственного социального заказа (2)
15. Содействие в реализации прав, свобод и законных интересов граждан (в т.ч. прав граждан на благоприятную окружающую среду) (2)
16. Способствовать тому, чтобы каждое учреждение образования (общего среднего, дошкольного, дополнительного образования и т.д.) в своем регионе стало инициативным центром устойчивого развития (УР) своего региона
17. Создание ОО
18. Организация и формирование органов местного самоуправления
19. Рассматриваем возможность закрыть организацию
20. Трудоустройство молодых инвалидов
21. Здоровы лады жыцьця
22. Динамичное развитие жилищно-коммунальной сферы и инфраструктуры, повышение их эффективности и качества
23. Создание позитивного образа территории
24. Инновационная благотворительность, инициативы корпоративной социальной ответственности
25. Реабилитация через искусство
26. Социальная помощь этническим меньшинства (рома)
27. Привлекать внимание общества, сообщать о своих успехах через СМИ
28. Улучшение жизни пенсионеров, многодетных семей, инвалидов
29. Повышение привлекательности туристического и инвестиционного потенциала нашего региона
30. Привлечение граждан к решению вопросов улучшения сохранности, эксплуатации, ремонта, благоустройства жилых домов и придомовых территорий
31. ВИЧ СПИД
32. Знакомство европейского бизнеса с культурой, традициями, природным потенциалом Беларуси
33. Супрацьдзеянне дэвіянтным формам паводзінаў

<sup>26</sup> Было предложено дать до трех вариантов ответов.

## Приложение 6

### **На каких перспективных направлениях работы планируют сосредоточить свою деятельность в ближайшие годы ваша организация? (ответы группы ГУ)**

1. Устойчивое развитие (на региональном и местном уровне), разработка стратегии развития района, комплексное развитие (сельской) территории, УР социальной сферы региона, УР территорий пострадавших от аварии на ЧАЭС (17)
2. Развития малого и среднего бизнеса (в т.ч. в АПК) (4)
3. Трансграничное сотрудничество (3)
4. Проектная деятельность, региональные проекты, программы (3)
5. Разработка стратегии размещения производительных сил региона (2)
6. Инновационное развитие, развитие региональных кластеров, промышленных и инновационных парков (2)
7. Анализ и прогнозирование тенденций социально-экономического развития региона
8. Защита здоровья детей
9. Защита прав граждан
10. Коммерциализация научно-технических разработок
11. Модернизация материально-технической сферы АПК
12. Образование
13. Охрана окружающей среды
14. Повышение гражданской активности местного населения
15. Повышение конкурентоспособности территорий
16. Развитие агротуризма
17. Развитие дистанционного образования
18. Разработка схем комплексной территориальной организации регионов
19. Расширение специальностей
20. Реформа местного управления и самоуправления
21. Совершенствование АТЕ РБ
22. Совершенствование кадрового потенциала
23. Создание новых рабочих мест
24. Создание общественной организации
25. Составление отчетов об устойчивом развитии городов по индикаторам системы Хабитат
26. Сохранение биоразнообразия
27. Стратегические исследования
28. Структурная трансформация экономики
29. Улучшение условий жизни пенсионеров
30. Энергоэффективность и энергосбережение, возобновляемые источники энергии



## Приложение 7

### **«Что бы Вы посоветовали коллегам из аналогичной организации для повышения эффективности работы в области регионального и местного развития?» (ответы НГО)**

1. Сотрудничества, взаимодействия, консолидации, действовать сообща, объединяться, налаживать партнерские связи, диалог, создавать сети, вовлекать по максимуму в свою работу местные власти и население, развития контактов в т.ч. с коллегами, в т.ч. трансграничное; сотрудничество с международными, республиканскими и местными фондами, НПО, инициативами и т.п. вашей сферы деятельности (13)
2. Быть настойчивыми и последовательными, не сдаваться; целеустремленность и терпение; оптимизм; никогда не падать духом» (7)
3. Нужны конкретные, пусть и не большие, дела, а не разговоры о намерениях; реальные совместные проекты (3)
4. Побольше общения и «трубить» везде о своих, пусть и маленьких, успехах; повысить уровень сотрудничества с органами власти и СМИ (2)
5. Быть креативными, творческими (2)
6. Изучение потребностей местных сообществ; идти в «глубинку» и больше общаться с людьми на местах (2)
7. Принимать участие в разработке стратегии развития региона (города, деревни) и формировании общественной политики на местном уровне; работать в соответствии с имеющимися местными
8. стратегиями и планами (2)
9. Делать акцент на интеллектуальный продукт
10. Повышение квалификации сотрудников
11. Налаживать диалог с властями (для повышения эффективности работы)
12. Содействовать активизации населения, развитию местных инициатив, участвующих в процессах развития территорий
13. Взаимопонимания и реализации конкретных проектов совместно с местными властями по развитию и продвижению местных территорий
14. Повышать роль граждан и оказывать поддержку местным органам власти в создании и реализации плана мероприятий устойчивого развития территории

## Приложение 8

**«Что бы Вы посоветовали коллегам из аналогичной организации для повышения эффективности работы в области регионального и местного развития?» (ответы ГУ)**

1. Повышение профессионального уровня, освоение современных методов и приемов стратегического планирования развития региона; образование в области устойчивости развития территории; изучать, обмениваться и внедрять имеющийся опыт, в т.ч. опыт регионального развития стран ЕС (6)
2. Организация тесного сотрудничества между субъектами хозяйствования; межсекторальное сотрудничество организаций (в т.ч. в сфере ЖКХ); тесное взаимодействие с местными органами власти; чаще встречаться» (5)
3. Больше активности и творческой инициативы, желания работать в данной области (3)
4. Стимулирование активности граждан, преодоление социальной апатии (2)
5. Разрабатывать реалистичные планы и стратегии регионального и местного развития, учитывать особенности социального и политического развития РБ. Думать на перспективу
6. Реализация конкретных проектов государственно-частного партнерства, начиная с самых небольших и малозатратных: необходимо показать, что возможности для развития есть!
7. Создавать общественные организации
8. Выполнять свою работу - любую: производственную, общественную, политическую, социальную - профессионально, добросовестно. Спасибо!
9. Продвигать идеи по устойчивому развитию регионов и решению местных проблем в министерства и ведомства

**SWOT-анализ**  
**Региональное и местное развитие. Участие НГО. Минск, 30.05.2014**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потенциал идей, для самореализации (регионов и НГО)</li> <li>• Возможности, ниши, в которых всегда можно получить результат</li> <li>• Имеющиеся результаты конкретных проектов (напр., экологических)</li> <li>• Наличие местных инициатив</li> <li>• Проведена подготовительная работа, которую можно использовать для развития</li> <li>• Наличие организаций, с которыми власти уже считаются</li> <li>• Люди желают самореализации и готовы делать что надо сами там, где не делает государство («Если власть не делает, мы сами будем делать»)</li> <li>• Тема регионального развития обсуждается на всех уровнях без боязни</li> <li>• Наличие знаний по теме у некоторой категории граждан</li> <li>• Широкое информационное поле, есть опыт, который можно подсмотреть и применить («Все так делают, и мы будем»)</li> <li>• Большой мировой опыт</li> <li>• Уже неудобно этого не делать, потому что это делают другие (в том числе в соседних странах)</li> <li>• Потенциал участия общества в регионах больше, чем на нац. уровне</li> <li>• Сфера финансируется</li> <li>• Под давлением нац. властей местные власти ищут дополнительные деньги («приказ сверху: ищите деньги!»), а местные инициативы – это доп. возможность и развития, и привлечения денег</li> <li>• Начинается изменение законодательства в этой сфере</li> <li>• Есть единые разработанные процедуры, которым должны следовать все одинаково, и в том числе, с точки зрения рег. развития</li> <li>• Стимулируется предпринимательство</li> <li>• Есть закон, регулирующий государственный социальный заказ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мало общественных организаций в регионах</li> <li>• Слабый частный бизнес в регионах</li> <li>• Вертикальная система власти</li> <li>• Пассивность местного населения</li> <li>• Отсутствие реального самоуправления</li> <li>• Финансово-материальная необеспеченность рег. и мест развития</li> <li>• Нет принципа субсидиарности</li> <li>• Отсутствие индикаторов для регионального и местного развития (не разработаны)</li> <li>• Слабое межсекторное и межрегиональное взаимодействие</li> <li>• Слабо развита социальная сфера</li> <li>• Забюрократизированность форм реализации инициатив – много инстанций надо пройти, чтобы что-то сделать</li> <li>• Отсутствие страт планирования развития</li> <li>• Недостаток информации о деятельности органов власти</li> <li>• Трудный доступ к информации на сайтах</li> <li>• Недостаток информации о деятельности НКО</li> <li>• Отток кадров</li> <li>• Слабое взаимодействие между местными и республиканскими организациями</li> <li>• Старение третьего сектора</li> <li>• Слабость ИКТ (сайты...)</li> <li>• Плохая экология в регионах (Чернобыль)</li> <li>• Разница в уровне зарплаток в центрах и в регионе</li> <li>• Слабые трансграничные проекты и связи, контакты</li> <li>• Отсутствие системного, комплексного подхода</li> <li>• Невозможность реализовать проекты без одобрения власти</li> <li>• Сложность регистрации проектов</li> <li>• Нет софинансирования от властей</li> <li>• Отсутствие партнерских отношений с властями</li> <li>• Власти до сих пор (за 20 лет) так и не поняли, что такое третий сектор</li> </ul>

<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшение законодательства</li> <li>• Больше полномочий местному самоуправлению</li> <li>• Трансграничное сотрудничество</li> <li>• Упрощение процедуры регистрации местных проектов и НГО</li> <li>• Законодательство о благотворительности</li> <li>• Создание министерства регионального развития</li> <li>• Развитие самоуправления (принять европейские стандарты – Хартия)</li> <li>• Создание сетевых структур НКО</li> <li>• Гражданское образование в школе</li> <li>• Разработать и внедрить индикаторы РиМР</li> <li>• Создать открытые коммуникационные площадки между секторами и населением (в т.ч. в СМИ, интернете...) с обратной связью</li> <li>• Расширить опыт общественных советов</li> <li>• Увеличение информации о РиМР</li> <li>• Больше стратегий РиМР на принципах устойчивого развития со всеми заинтересованными</li> <li>• Возможность привлечения дополнительных зарубежных ресурсов</li> <li>• Спрос и предложение = движение навстречу</li> <li>• Передавать полномочия и ресурсы общественным организациям</li> <li>• Доноры должны потребовать от государства обязательное участие гражданского общества</li> <li>• Доноры должны обеспечивать требование открытости информации о проектах</li> <li>• Привлекать к работе разные группы: и молодых, и пенсионеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ухудшение международных отношений/контекста</li> <li>• Невыполнение действующего законодательства уполномоченными лицами в части практики применения</li> <li>• Не люди выбирают местную власть и поэтому она не чувствует перед ними ответственности</li> <li>• Неподотчетность местных властей</li> <li>• Ухудшение сферы самоуправления</li> <li>• Ухудшение экономических условий</li> <li>• Пренебрежительное отношение центра к регионам</li> <li>• Еще большая централизация</li> <li>• Не заинтересованность местного населения</li> <li>• Деграация. Миграция</li> <li>• У актива опустятся руки, а новые не придут</li> <li>• Меркантильный интерес некоторой части НКО</li> <li>• Профанация общественной деятельности и сектора (искусственное создание НКО и т.п.)</li> </ul>

**СВОТ-Анализ**  
**Региональное и местное развитие. Участие НГО**  
**Брестская область, 27.06.2014 г.**

<b>Сильные стороны:</b>	<b>Слабые стороны:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сравнительно неплохая транспортная инфраструктура;</li> <li>- в целом благоприятная демографическая ситуация (увеличение рождаемости и снижение смертности);</li> <li>- уникальный историко-культурный потенциал;</li> <li>- наличие академических структур, ориентированных на региональное и местное развитие;</li> <li>- наличие туристических брендов (Нарочь, Беловежская пуца, Припятское Полесье, Мирский замок, Брестская крепость и др.);</li> <li>- относительно высокая предпринимательская активность населения и позитивный образ в обществе сельского предпринимательства;</li> <li>- уникальные природные объекты, пригодные для зеленого туризма;</li> <li>- широкая сеть природных парков, заповедников и заказников;</li> <li>- развитое сельское хозяйство и переработка сельскохозяйственной продукции;</li> <li>- формирование агроэкотуристических кластеров и дестинаций;</li> <li>- появление новых структур гражданского общества: инициативных групп МП21, Общественных советов, Фондов местного развития, Тематических Учреждений, Советов по управлению экотуристическими дестинациями;</li> <li>- интенсивное развитие в стране сельского туризма;</li> <li>- привлекательность белорусских регионов для международных фондов и организаций;</li> <li>- создание в некоторых местностях Стратегий устойчивого развития и планы по созданию НУСР до 2030 г. и областных Стратегий;</li> <li>- благоприятная социально-экономическая политика государства по развитию регионов;</li> <li>- сравнительно высокий уровень трудовой этики в западных регионах страны;</li> <li>- социальная активность церкви, в особенности, протестантских общин;</li> <li>- фокусировка политических партий на проблемах регионального развития;</li> <li>- наличие программ трансграничного сотрудничества.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточно развитая инфраструктура зеленого туризма (маркировка маршрутов, информация, места проживания, англоязычное сопровождение и пр.):</li> <li>- концентрация экономических, интеллектуальных и пр. ресурсов в Минске и областных центрах;</li> <li>- поставка продукции и товаров главным образом в РФ, что делает их уязвимыми от конъюнктурных колебаний;</li> <li>- доминирование в туристическом потоке граждан из РФ при минимальном представительстве граждан государств ЕС;</li> <li>- слабо развитое сельское предпринимательство с точки зрения структуры и эффективности;</li> <li>- визовые и административные ограничения для туристов из Евросоюза;</li> <li>- низкая зарплата сельского населения;</li> <li>- низкая социальная активность местных сообществ;</li> <li>- низкий уровень социальной ответственности местных предпринимателей;</li> <li>- слабая узнаваемость региональных НПО и низкая обеспеченность их ресурсами;</li> <li>- низкий уровень социального капитала среди НГО в регионах;</li> <li>- слабая развитость в регионах сетевых отношений между структурами гражданского общества;</li> <li>- трудности государственной регистрации международной технической помощи;</li> <li>- ограниченное число общественных организаций, связанных с проблематикой регионального и местного развития;</li> <li>- идеологическое давление на структуры гражданского общества;</li> <li>- формальный характер местного самоуправления;</li> <li>- ограниченное число экономических и туристических кластеров в регионах;</li> <li>- ухудшение экологических показателей регионов страны;</li> <li>- недостаточный уровень сотрудничества НГО и местных органов государственной власти;</li> <li>- невысокий инвестиционный рейтинг регионов.</li> </ul>



<b>Возможности:</b>	<b>Угрозы и риски:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- увеличение властных полномочий органов местного самоуправления;</li><li>- развитие трансграничного сотрудничества;</li><li>- повышение качества проектной деятельности государственных и общественных структур;</li><li>- акцент на устойчивое развитие регионов и формирование стратегий устойчивого развития на всех уровнях;</li><li>- создание экономических и туристических кластеров;</li><li>- привлечение местного населения к решению региональных проблем: общественные дискуссии, партнерство между государственными и общественными организациями и др.;</li><li>- повышение качества образования, расширение системы неформального образования и привлечение в качестве экспертов специалистов из ЕС;</li><li>- разработка в регионах программ реконструкции историко-культурных объектов;</li><li>- улучшение бизнес-климата, что приведет к росту инвестиций;</li><li>- использование для развития и инвестиций возможностей бывших жителей регионов, живущих за границей;</li><li>- использование потенциала бизнес-инкубаторов для развития малого и среднего бизнеса;</li><li>- улучшение инфраструктуры зеленого туризма.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- изменение законодательства, в особенности, относительно развития сегмента зеленого туризма;</li><li>- обострение ситуации вокруг Украины, что приведет как к снижению экономических отношений с РФ, ЕС и Украиной, так и к формированию негативного имиджа Беларуси;</li><li>- старение и депопуляция населения;</li><li>- прекращение программ международной технической помощи;</li><li>- углубление экономического кризиса;</li><li>- уменьшение дотаций на развитие сельских регионов;</li><li>- снижение инвестиционного рейтинга белорусских регионов;</li><li>- усиление авторитарных тенденций в стране;</li><li>- снижение качества образования в стране;</li><li>- лидерский фактор (изменение отдельных персон во власти часто приводит к изменению региональной политики);</li><li>- маргинализация регионов по причине выезда наиболее квалифицированных кадров;</li><li>- ослабление партнерства между государством и структурами гражданского общества.</li></ul>

**Результаты SWOT-анализа  
 по теме «Региональное и местное развитие»  
 с акцентом на участие НГО  
 Гомель, 19.06.2014 г.**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитая промышленность</li> <li>- сильные внутренние регионы (Мозырь, Жлобин)</li> <li>- сильные НГО в социальной сфере</li> <li>- партнерство с чернобыльскими организациями Германии, Италии, Ирландии</li> <li>- сотрудничество социальных НГО с государством (в т.ч. Атлас социальных услуг НГО Гомельской области)</li> <li>- НГО стали выполнять функции государства</li> <li>- регион участвует в международных программах (ПРООН, CORE, FPB)</li> <li>- центры поддержки предпринимательства (Гомель, Рогачев, Мозырь)</li> <li>- Экономические форумы</li> <li>- трансграничное сотрудничество (Еврорегион «Днепр» и др.)</li> <li>- СЭЗ «Гомель Ратон»</li> <li>- по проекту ЕС создан Координационный совет по стратегии устойчивого развития</li> <li>- агроэкотуризм, 2 кластера («Гомельское Полесье» и «Регион Днепр»)</li> <li>- общественные советы (всего 8: по соц. партнерству; по работе с ОО и политическими партиями; по вопросам агротуризма; по работе с инвалидами; по защите окружающей среды и экологии...)</li> <li>- инициирование региональной партнерской сети НГО</li> <li>- культурный потенциал, в том числе нематериальное наследие (Ветка, Туров, Дворцово-парковый ансамбль в Гомеле...)</li> <li>- Маршрут «Золотое кольцо Гомельщины»</li> <li>- старообрядчество в регионе</li> <li>- природный ландшафт</li> <li>- национальный парк + 6 заказников</li> <li>- крупные реки (Днепр, Сож, Березина, Припять)</li> <li>- хорошая спортивная инфраструктура (ледовые дворцы, гребной канал)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демография (13,7% - старше 65 лет)</li> <li>- миграция</li> <li>- Чернобыль: последствия</li> <li>- диспропорции в экономическом развитии районов (в 3 раза)</li> <li>- мало инвестиций</li> <li>- районы со слабым образовательным потенциалом</li> <li>- неконкурентоспособность НКО на рынке социальных услуг</li> <li>- не внедряется механизм социального заказа (в сравнении с другими областями)</li> <li>- рост числа людей с инвалидностью (новообразования)</li> <li>- ВИЧ-СПИД: Гомельская область лидирует</li> <li>- слабая модернизация производства</li> <li>- нет благоприятной среды для МСП</li> <li>- НГО слабо участвуют (не пускают) в международных программах</li> <li>- отсутствие стратегий устойчивого развития районов, территорий</li> <li>- нет механизмов саморазвития регионов и территорий, участия</li> <li>- не развито государственное и частное партнерство</li> <li>- сильная коррупция в регионе (во власти)</li> </ul>

<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сетевое партнерство НКО (начать с социальных)</li> <li>- больше международного сотрудничества, трансграничного...</li> <li>- децентрализация ресурсов и полномочий</li> <li>- усиление местного самоуправления</li> <li>- больше стратегий УР</li> <li>- нет центра УР, координационного органа</li> <li>- участие в международных проектах</li> <li>- работа с этническими меньшинствами, мигрантами</li> <li>- модернизация экономики (с/х-ва)</li> <li>- смена подходов в менеджменте</li> <li>- поддержка молодежных инициатив (создание центров творческих инициатив, правовая база)</li> <li>- бизнес-инкубаторы и др. поддержка МСП</li> <li>- дома НКО, волонтерского труда</li> <li>- вовлечение студентов в разработку проектов, стратегий УР</li> <li>- широкие информационные кампании по местному и региональному устойчивому развитию в СМИ (например, День регионов)</li> <li>- неделя НКО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конфликты на соседних территориях</li> <li>- нежелание взаимодействия со стороны власти</li> <li>- недостаток средств</li> <li>- ухудшение экономической ситуации</li> <li>- недостаточная активность бизнеса в решении проблем общества</li> <li>- исчезновение бизнеса в регионе</li> <li>- экспансия российского бизнеса</li> <li>- сокращение международных программ</li> <li>- обнищание населения, снижение качества жизни</li> <li>- правовая незащищенность собственника</li> <li>- бюрократизация</li> <li>- снижение качества медицинских услуг</li> <li>- снижение квалификации кадров</li> <li>- эмоциональное выгорание НКО и МСБ</li> <li>- автократичность во всем</li> </ul>

**Карта 1.**  
**Инициативы по устойчивому развитию территорий**

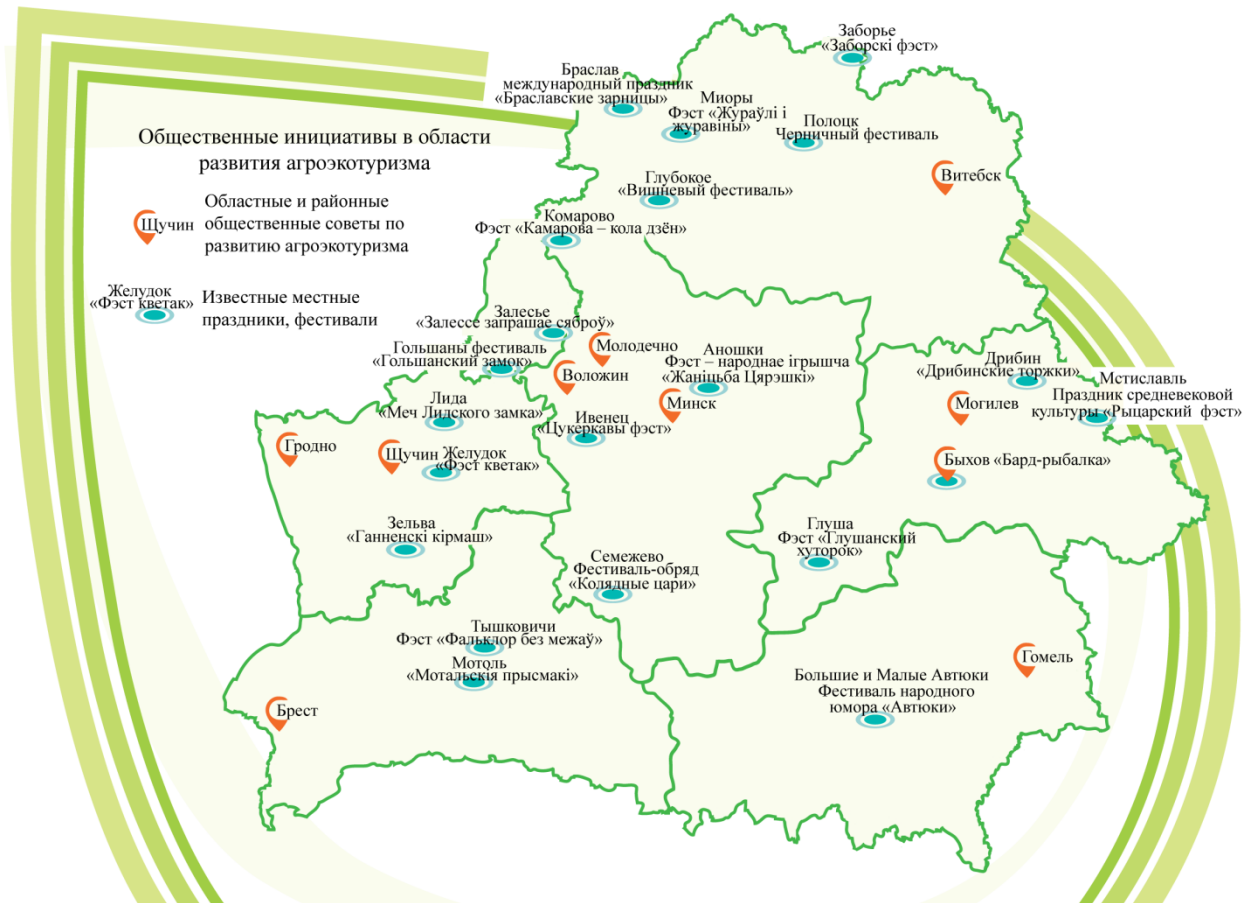


**Карта 2. Региональные инициативы по сохранению климата, энергосбережению и энергоэффективности**





**Карта 3**  
**Инициативы в области агротуризма**



### Использованные источники

1. Богданович, А.В. Конкурентоспособность регионов и вопросы ее оценки // Белорусский экономический журнал. – 2011. – № 4. – С. 56-63.
2. Брест. Стратегия развития (2006). Под науч. ред. Желткова И.М. и Лысюка А.И. – Брест.
3. Вторая волна польских реформ. Под редакцией Лены Колярской-Бобиньской. // Институт общественных проблем. – Варшава, 2000.
4. В интересах нынешнего и будущих поколений. Стратегия устойчивого развития города Новополоцка – Местная повестка-21 / Н.И.Кочанова [и др.]. – Минск: Ковчег, 2010.
5. В Минске прошла Конференция по устойчивому развитию (<http://ibb.by/program/news/v-minske-proshla-konferenciya-po-ustoychivomu-razvitiyu> )
6. Ветковский район Гомельской области. Стратегия устойчивого развития района (2010). Ветка – Минск: ИП «Альтиора – Живые краски».
7. Государственная программа устойчивого развития села на 2011 – 2015 годы (<http://www.agro.gomel.by/docs/celo.pdf>).
8. Закон Республики Беларусь «О местном управлении и самоуправлении в Республике Беларусь» от 4 января 2010 г. № 108-3 (<http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=Н11000108&p2={NRPA}> )
9. Закон Республики Беларусь «Об административно-территориальном устройстве Республики Беларусь» от 5 мая 1998 г. № 154-3 ([http://base.spinform.ru/show\\_doc.fwx?rgn=1870](http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=1870))
10. Занарочский сельсовет. Местная повестка на XXI век. – Минск, Новапринт, 2007.
11. Касьяненко А.П. Белорусские НГО: развитие или выживание// Аналитический бюллетень Белорусских Фабрик мысли. – 2001. – № 2. – С. 22–31.
12. Клименко В.А. Образование в современном обществе: проблемы и перспективы развития. - Минск, БНТУ, 2007.- 296 с.
13. Конкурентоспособность регионов Беларуси: общий обзор. – Минск, Исследовательский центр ИПМ, 2013.
14. Конституция Республики Беларусь 1994 года (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.) <http://pravo.by/main.aspx?guid=6351>
15. Лисичёнок С.И., Чернявский Ю.А. Возможности применения ИРЧП для сравнительного анализа регионального развития (2013).
16. Лысюк А.И. Общественные Советы как институциональная форма продвижения идей устойчивого развития// Методология разработки и реализации стратегий устойчивого развития территорий (Местных повесток-21). – Минск: «Пропилеи», 2010. – С. 115-125.
17. Местная повестка-21 гимназии № 19. Авторы-составители Муравьев А.В., Давидовская С.Н. – Минск, ГУО «Гимназия № 19 г. Минска», 2009.
18. Местное самоуправление в Беларуси / В.Н. Кивель [и др.]; под науч. ред. И.П. Сидорчук. – Минск: Тонпик, 2007, 416 с.
19. Местные органы власти и права человека: оказание эффективных услуг / Международный совет по политике в области прав человека. – Швейцария, 2005.
20. Методология разработки и реализации стратегий устойчивого развития территорий (Местных повесток-21) / О.В.Сивограков [и др.]. – Минск: Ковчег, 2010.
21. Мирослав Кобаса «Местное самоуправление в Беларуси – как превратить миф в реальность (Минск, 2011)([http://sympa-by.eu/sites/default/files/library/booklet\\_kobasa.pdf](http://sympa-by.eu/sites/default/files/library/booklet_kobasa.pdf) )

22. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь. – Минск, ООО «Белсэкс», 1997.
23. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года. / Национальная комиссия по устойчивому развитию Республики Беларусь. – Минск: Юнипак, 2004.
24. Неделя устойчивого развития-2013 «Партнерство в действии» (<http://ibb.by/nedelya-ustoychivogo-razvitiya-2013-partnerstvo-v-deystvii-0>)
25. Образование в интересах устойчивого развития. Материалы для педагогов общеобразовательных и внешкольных учреждений. В трех частях. Под редакцией О.В. Сивогракова - Минск, ЧУП «Паркус плюс», Минск, 2010.
26. Общественные советы в Беларуси: правовое регулирование и практика / авт. исслед. О. Смоляноко, Ю. Чаусов. — Минск : Медисонт, 2011. — 64 с.
27. Орлянский край: стратегия устойчивого развития (2010). Минск: ИП «Альтиора – Живые краски».
28. Основные направления государственной градостроительной политики Республики Беларусь на 2011 – 2015 годы. 2011, Министерство архитектуры и строительства Республики Беларусь.
29. Пастухов Михаил. Возрождение Беларуси: по какой конституции будем жить? // Брестский курьер, 08.06.2012 (<http://www.bk-brest.by/ru/131/favourites/3853/>)
30. Портер М. Конкуренция (пер. с англ.) / Michael E. Porter. — М. : Изд. Дом «Вильямс», 2005. — 608 с.
31. Потенциал развития регионов Беларуси: ограничения и возможности (на примере Гомельской области). 2013, Исследовательский центр ИПМ.
32. Регионы Республики Беларусь: Статистический сборник 2012 / Национальный статистический комитет Республики Беларусь.
33. Сивограков О.В. Бизнес и общественные организации: партнерство в интересах развития корпоративной социальной ответственности. – Минск, Инициатива ООН «Глобальный договор» в Беларуси /Изд-во «Донарит», 2009.
34. Сивограков О.В. Думаем глобально, действуем локально. Стратегии устойчивого развития – Местные повестки на XXI век в Беларуси. – Минск: ПроPILEI, 2007.
35. Сивограков О.В. Индикаторы устойчивого развития местного сообщества (Как оценить результаты Местной повестки-21). – Минск, ПроPILEI: 2008 – 92 с.
36. Сивограков О.В. Местная повестка-21 как инструмент устойчивого развития территорий. – Минск, Программа развития ООН, 2009.
37. Сивограков О.В. Примеры успешной реализации стратегий устойчивого развития в Беларуси: опыт первопроходцев и советы новичкам. – Минск, Учреждение «Новая Евразия» / Изд-во «Артидея», 2012.
38. Стратегия устойчивого развития Видомлянского сельского Совета (2013). Под ред. Демянчика В.Т. Брест : Альтернатива.
39. Стратегия устойчивого развития деревни Залесье – Местная повестка-21 (2010). Минск: Ковчег.
40. Стратегия устойчивого развития Дисненского края. – Минск: Юнипак, 2006.
41. Стратегия устойчивого развития для деревни Перебродье и окрестностей – Местная повестка-21 (2010). Минск: Ковчег.
42. Стратегия устойчивого развития Желудокского края – Местная повестка-21 / Г.И.Цивинский [и др.]. – Минск: Ковчег, 2010.
43. Стратегия устойчивого развития поселка Глуша Бобруйского района – Местная повестка-21 (2010). Минск: Ковчег.

44. Стратэгія ўстойлівага развіцця Белаазёрскага сельсавета (Мясцовая павестка-21) / А.М.Бялецкі [і інш.]. – Мінск: Ковчег, 2010.
45. Фатеев В.С. Государственное регулирование регионального развития в Республике Беларусь: становление, состояние, проблемы, пути совершенствования / В.С. Фатеев // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: материалы XI Междунар. науч. конф. (Минск, 14-15 окт. 2010 г.): в 5 т. Т.1 / Редкол.: А.В. Червяков [и др.]. – Мн.: НИЭИ Мин-ва экономики Респ. Беларусь, 2010. – С. 327-339 ([http://ekonomika.by/downloads/Fateev\\_2010-4.pdf](http://ekonomika.by/downloads/Fateev_2010-4.pdf))
46. Чаусы – место, куда хочется вернуться (Местная повестка на XXI век для города Чаусы и Чаусского района) / Е.Пахоменко [и др.]. – Минск: Ковчег, 2010.
47. Четыре реформы. От концепции до реализации. Под ред. Лены Колярской-Бобиньской. – Варшава, Институт общественных проблем, 2000. – 392 с.
48. Школа + деревня: вместе к устойчивому развитию (Местная повестка-21 деревни Здитово Споровского сельского совета) (2010). Здитово – Минск: ИП «Альтиора – Живые краски».
49. Школьная Местная повестка-21: пособие для общеобразовательной школы. Под ред. Н.Н.Кошель и Н.В.Самерсовой. – Минск: Академия последиplomного образования, 2008.
50. Школьные Местные повестки: первые шаги в Беларуси. Минск: ММОЦ им. Й. Рау, 2008.
51. Экономика региона: Учеб. пособие / В.И. Борисевич, П.С. Гейзлер, В.С. Фатеев и др.; Под ред. В.И. Борисевича. – Минск: БГЭУ, 2002. – 432 с.
52. Brussels, 13.9.2006, COM(2006) 502 final.
53. OECD Reviews of Regional Innovation. Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches, 2007. — 412 p.
54. Oxford Research AS: Summery of cluster policies in 31 European countries, jan. 2008.
55. The Non-profit Sector in a Changing Economy. – OECD, Paris, 2003 (ISBN 92-64-19953-5).

## Приложение 16

### Сведения об авторах

1. Сивограков Олег Владимирович, кандидат экономических наук, доцент – руководитель экспертной команды (г. Минск). Контактные данные: +375 29 6264686; e-mail: sivagrak@yahoo.com;
2. Касьяненко Анатолий Петрович, кандидат философских наук, доцент (г. Гомель);
3. Лысюк Анатолий Иванович, доктор политических наук, доцент (г. Брест).