# "Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь" ("Малые города")

(Atlas ID No. 00096107)

#### Итоговый отчет

Утвержденаня версия

Эксперт по оценке: Сергей Готин

Рабочий адрес: ул. Гикало 7а, Минск

Беларусь, 220030 Web: www.gotin.org

E-mail: sgotin@imacon.org Тел.: +375 (29) 634-62-30

Минск, Май 2020

## Благодарности

Эксперт по оценке проекта, хотел бы поблагодарить менеджера проекта г-жу Марину Калиновскую, ассистента Ольгу Прищепа и менеджера экономического портфеля проектов ПРООН г-на Кирилла Стежкина за постоянную помощь и поддержку на всех этапах оценки, особенно за оперативное предоставление информации и проектной документации, а также за помощь в планировании встреч в Минске и региональных городах Беларуси с широким кругом заинтересованных сторон. Команда экспертов также хотела бы поблагодарить представителей ЦПП в пилотных регионах проекта за их поддержку и помощь в ходе полевой фазы оценки. Эксперт по оценке также хотел бы выразить нашу благодарность всем заинтересованным сторонам, которые предоставили ценные мнения о результативности и общем контексте проекта, а также свои идеи и рекомендации на будущее.

Оценка призвана дать общую картину основных достижений проекта, а также представить и систематизировать извлеченные уроки и рекомендации.

Было приятно видеть результаты самоотверженности и энтузиазма, которые многие вовлеченные в проект люди вносят в региональное экономическое развитие малых городов Беларуси. Разрешите пожелать всей этой большой команде ПРООН огромного успеха и прогресса на этом пути совершенствования.

Сергей Готин

info@imacon.org Минск, Беларусь 2020

## Общая информация о проекте и оценке

| Проект / общая цель                   | Содействие занятости и сам малых и средних городах Ре  |  |
|---------------------------------------|--|--|
| Atlas ID                              | 00096107   |  |
| Стратегические и программные цели ООН | Цель ЮНДАФ: Результат 2.1: К 2020 году бу конкурентоспособность экон структурных реформ, ускоре сектора и интеграции в миро  | омики за счет<br>нного развития частного   |
|                                       | Цели Рамочной программы р<br>Практический результат 2.1:<br>национальном и субнациона<br>подготовлены к проведению<br>трансформации производите<br>обеспечения устойчивости, с<br>создания возможностей для<br>жизнедеятельности | Системы и структуры на льном уровнях структурной ельных сил в целях содействия занятости и |
|                                       | Практический результат 2.2: экономическая политика на и устойчивой основе разработ секторов  | инклюзивной и  |
| Страна                                | Республика Беларусь  |  |
| Регион                                | RBEC   |  |
| Дата подписания проектного документа  | 11.07.2016   |  |
| Период реализации проекта             | Начало   | Запланированное<br>завершение  |
|                                       | 08.02.2017   | 30.04.2020   |
| Бюджет проекта                        | 1,199,800 USD  |  |
| Расходы проекта на момент оценки      | сходы проекта на 1,109,808.43 USD (по состоянию на 27.01.2020)   |  |
| Источники финансирования              | Целевой фонд развития РФ – ПРООН, Visa Inc.  |  |
| Реализующее агентство                 | Министерство экономики Республики Беларусь   |  |
| Период реализации оценки              | ериод реализации оценки Февраль 2020 – Май 2020  |  |

## Содержание

| Бл | лагодарности                            | 2                           |
|----|---|-----------------------------|
| 06 | бщая информация о проекте и оценке      | 3                           |
| Co | держание                                | 4                           |
| Гл | оссарий                                 | 5                           |
| Кŗ | раткое содержание                       | Error! Bookmark not defined |
|    | Резюме выводов                          | 9                           |
|    | Релевантность                           |                             |
|    | Эффективность                           |                             |
|    | Результативность                        | 12                          |
|    | Устойчивость                            | 12                          |
|    | Воздействие                             | 14                          |
|    | Права человека и гендерное равенство    | 14                          |
|    | Основные рекомендации                   | 15                          |
|    | Извлеченные уроки                       | 15                          |
| 1. | Введение и обзор                        | 17                          |
| 2. | Краткое описание оцениваемого вмешат    | гельства18                  |
| 3. | Область и цели оценки                   | 19                          |
| 4. | Методология оценки                      | 20                          |
|    | Общий подход к оценке                   |                             |
|    | Ключевые аспекты и вопросы оценки       | 20                          |
|    | Анализ заинтересованных сторон проекта  |                             |
| 5. |   |                             |
|    | Кабинетное исследование                 |                             |
|    | Прямое наблюдение                       |                             |
|    | Интервью с ключевыми участниками проект |                             |
|    | Интернет-опрос                          |                             |
|    | Ограничения оценки                      |                             |
|    | Матрица оценки                          |                             |
| 6. | • • •                                   |                             |
|    |   |                             |
|    | Результаты интернет-опроса              |                             |
| 7. |   |                             |
|    | Ответы на вопросы оценки                |                             |
|    | Релевантность                           |                             |
|    | Эффективность                           | 41                          |
|    | Результативность                        | 51                          |

|    | Устойчивость  | 52 |
|----|---|----|
|    | Воздействие   | 59 |
|    | Права человека и гендерное равенство                              | 60 |
| 8. | Рекомендации  | 62 |
| 9. | Извлеченные уроки   | 62 |
| I  | Приложение 1. Матрица оценки                                      | 64 |
| I  | Приложение 2. Список участников интервью                          | 78 |
| I  | Приложение 3. Структура вопросов интервью                         | 82 |
| ı  | Приложение 4. Анкета для проведения Интернет-опроса               | 83 |
| ı  | Приложение 5. Ответы участников интернет-опроса на вопросы анкеты | 8  |

# Глоссарий

| ADD  | Annual majest report             | ГОП   |                               |
|------|----------------------------------|-------|-------------------------------|
| APR  | Annual project report            | ЕОП   | Ежегодный отчет о ходе        |
| 00   | One and the Desileting           |       | реализации проекта            |
| CB   | Capacity Building                |       | Наращивание потенциала        |
| DAC  | Development Assistance           |       | Комитет содействия развитию   |
|      | Committee of the Economic        |       | Организации экономического    |
|      | Cooperation and Development      |       | сотрудничества и развития     |
| DBRB | Development Bank of the Republic | БРРБ  | Банк развития Республики      |
|      | of Belarus                       |       | Беларусь                      |
| DO   | Direct Observation               |       | Прямое наблюдение             |
| DR   | Desk Research                    |       | Кабинетное исследование       |
| EAEU | Eurasian Economic Union          |       | ЕвроАзЭС                      |
| EE   | Evaluation Expert                |       | Эксперт по оценке             |
| ESC  | Entrepreneurship Support Centre  | ЦПП   | Центр поддержки               |
|      |                                  |       | предпринимательства           |
| KII  | Key Informant Interviews         | КИ    | Интервью с ключевыми          |
|      |                                  |       | респондентами (ключевые       |
|      |                                  |       | интервью)                     |
| LFA  | Logical Framework Approach       | ЛСП   | Логико-структурный подход     |
| M&E  | Monitoring and Evaluation        | MO    | Мониторинг и оценка           |
| NGO  | Non-Governmental Organisation    | НГО   | Негосударственная организация |
| OS   | Online Survey                    |       | Интернет-опрос                |
| PCM  | Project Cycle Management         | УПЦ   | Управление проектным циклом   |
| PB   | Project Board                    | КСП   | Координационный совет проекта |
| SESP | Social and Environmental         | ПСЭС  | Процедура социального и       |
|      | Screening Procedure              |       | экологического скрининга      |
| SME  | Small and medium-sized           | МСП   | Малые и средние предприятия   |
|      | enterprises                      |       |                               |
| SOE  | State-owned enterprises          |       | Предприятие с государственной |
|      | r                                |       | формой собственности          |
| ToR  | Terms of Reference               | T3    | Техническое задание           |
| UNDP | United Nations Development       | ПРООН | Программа развития ООН        |
|      | Programme                        |       | F - F                         |
| UNEG | United Nations Evaluation Group  | ГОООН | Группа оценки ООН             |
| J U  |                                  |       | 1 . 1-7                       |

## Резюме

Настоящий отчет представляет собой результат финальной оценки проекта «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь» (далее — «Малые города»). Проект «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь» был реализован на территории Республики Беларусь Программой развития ООН (ПРООН) и Министерством экономики Республики Беларусь, и финансировалась Целевым фондом развития России — ПРООН (45%), Банком развития Республики Беларусь (45%) и VISA Inc. (10%). Проект осуществлялся на централизованном (национальном) и пилотном уровнях в шести выбранных городах Витебской и Могилевской областей на протяжении 36 месяцев (февраль 2017 года — апрель 2020 года).

В соответствии с Техническим заданием, главная цель оценки – провести предварительную оценку достижения результатов проекта и идентифицировать опыт, который может одновременно повысить устойчивость результатов проекта, а также расширить возможности и в целом повысить качество программ ПРООН.

#### Цели оценки:

- Оценить достижения проекта в сравнении с предусмотренными результатами проекта;
- Оценить степень и характер вовлечения целевых групп;
- Оценить качество и эффективность управления проектом;
- Разработать рекомендации по улучшению реализации подобных проектов в будущем.

Оценка проводилась в период с марта по май 2020 года Готиным Сергеем Валерьевичем, экспертом, который был нанят страновым офисом ПРООН в Беларуси для осуществления заключительной оценки проекта. Экспертом по участия оценке была методология на основе предложена всех заинтересованных сторон. Методология была детально (inception report), включая предварительном отчете матрицу инструменты и структуру опроса, также было предложено провести интернетопрос. Первоначальный отчет был утвержден ПРООН, данные были собраны в соответствии с планом (в том числе во время полевой миссии).

Методология оценки была разработана следующим образом: для каждого из вопросов оценки эксперт сформулировал свои допущения и гипотезы. Эти допущения были разработаны на основе предварительного анализа документов (кабинетное исследование). Ha основе каждого вопроса сформулированных допущений эксперт разработал набор индикаторов, которые могли быть прямо измерены качественными и количественными методами. Источники данных для каждого из индикаторов и ссылки на конкретные инструменты оценки показаны в таблице ниже. Для удобства анализа методологии оценки в таблице также приведены отдельные вопросы из ключевых интервью и Интернет-опроса. Таким образом, факты и рекомендации были определены на основе Матрицы оценки, комплексного понимания процесса оценки и источников данных для индикаторов.

Во время проведения кабинетного исследования эксперт оценки произвел анализ документации проекта, предоставленной ПРООН, а также документов, имеющих отношение к проекту и доступных в Интернет.

После кабинетного исследования, включающего в себя работу с документацией проекта и предварительные консультации с реализаторами проекта, были выделены следующие группы заинтересованных сторон, вовлеченных в мероприятия проекта:

- Группа А: Реализаторы проекта (в том числе команда управления проектом):
- Группа В: Доноры
- Группа В: Представители ключевых институциональных заинтересованных сторон в Беларуси
- Группа С: Заинтересованные стороны на уровне сообществ, представители НГО и консультанты:
- Группа D: представители целевых групп (прямые и косвенные бенефициары):

Эксперт оценки осуществлял прямые наблюдения за соответствующими проектными объектами и мероприятиями во время полевой фазы оценки, проведенной во второй половине апреля 2020 года. Прямое наблюдение использовалось для оценки качества работы инфраструктуры МСП и оказываемых услуг, качества поддержки, предоставляемой ЦПП и инфраструктуры местных партнеров.

Полевая фаза оценки была проведена в апреле 2020 года. Эксперт провел серию интервью в Чаусах, Мстиславле, Горках и Орше (интервью в Кричеве были отменены по инициативе местного партнера). Учитывая тот факт, что многие реализаторы и специалисты, вовлеченные в реализацию проекта, были недоступны для встречи в Минске, а также принимая во внимание сложную эпидемиологическую обстановку во время пандемии COVID-19, эксперт провел серию онлайн ключевых интервью с респондентами из Витебска, Могилева, Глубокого и Кричева, а также большинством представителей ПРООН, доноров и экспертами

Всего эксперт по оценке провел 38 интервью (совокупное затраченное время – более 40 часов) с программными партнерами, заинтересованными сторонами и бенефициарами.

Для ключевых интервью эксперт оценки форму использовал полуструктурированных интервью. В процессе проведения ключевых интервью эксперт задает ряд ключевых вопросов открытого типа, содержащих приглашение «рассказать о...». При этом для представителей отдельных заинтересованных сторон разрабатываются вопросы. специально предназначенные для конкретного человека или группы людей.

Экспертом был проведен Интернет-опрос с использованием инструментов Google Forms и MailChimp. Анкета была разработана таким образом, чтобы ее было легко заполнять с мобильных устройств, таким образом был обеспечен максимальный охват и увеличена доля респондентов, заполнивших анкету. Структура анкеты основывалась на вопросах и индикаторах, содержащихся в Матрице оценки. Рассылка с приглашением к участию в опросе проводилась по базам данных, предоставленным командой проекта и сформированным из лиц,

регистрировавшихся для участия в мероприятиях проекта (всего около 1500 контактов). Было сделано 3 волны рассылок приглашений к опросу. Также отдельно команда проекта обращалась к респондентам через ЦПП с просьбой уделить внимание опросу. Из зарегистрированных в базе контактов респондентов около 40% открыло сообщение с просьбой участия в опросе (трекинг системы MailChimp может быть неточным), более 30% из них открыли ссылку с анкетой, а из них более половины заполнили анкету или форму мотивированного отказа. Таким образом в опросе приняло участие 118 уникальных пользователей, из них 5 отказались от участия в опросе с обоснованием причины отказа.

### Резюме выводов

#### Релевантность

Таким образом, эксперт по оценке делает вывод, что проект в значительной степени связан с национальными приоритетами развития, результатами и практическими результатами Страновой программы, Стратегическим планом ПРООН и ЦУР, а также вносит свой вклад в реализацию «теории изменений», направленную на достижение результатов соответствующей страновой программы.

Проект не только полностью отвечает ситуации в стране, но и гибко адаптировался под меняющиеся условия. Практически все респонденты, опрошенные как в ходе интервью, так и опроса отметили важность проекта для экономического развития и поддержки предпринимательства. Наиболее существенный вклад, по их мнению, вносит развитие инфраструктуры поддержки предпринимательства в форме ЦПП, а также образовательные мероприятия и поездки. Таким образом, эксперт делает вывод, что проект гибко и своевременно реагировал на политические, правовые, экономические, институциональные и другие изменения в стране.

#### Эффективность

Проект внес значительный вклад в достижение Результатов и Конкретных результатов страновой программы, ЦУР, Стратегического плана ПРООН и приоритетных направлений национального развития. Все опрошенные представители местной власти отметили вклад проекта в достижение целевых показателей по увеличению количества субъектов малого и среднего бизнеса, снижению безработицы за счет самозанятости и роста предпринимательской инициативы, произошедшие благодаря предоставляемой ЦПП экспертной поддержке по вопросам регистрации и ведения бизнеса.

Респонденты, принявшие участие в Интернет-опросе, и принявише участие в интервью, сформулировали следующие факторы:

- прямая финансовая поддержка предпринимателей.
- высокий уровень экспертного сопровождения начинающих предпринимателей
- развитие местного бизнес-сообщества
- гибкая структура проекта
- широкий охват участников
- синергия с местной властью

Исходя из анализа реализации проекта, экспертом по оценке выделены следующие факторы которые оказали существенный вклад в достижение результатов страновой программы:

- Наличие у двух региональных ЦПП специалистов с опытом работы в ЦПП в Минске. Своего рода курирование данных ЦПП экспертами с опытом работы на национальном/столичном уровне создало дополнительные возможности привлечения ресурсов, трансфера апробированных стратегий и техник работы с МСП.
- Мотивация и интерес представителей местной власти (в частности, заместителей председателей районных исполнительных комитетов) к экономическому развитию регионов в частности и к развитию МСП в частности.
- Структура проекта ПРООН, предполагающая выделение ресурсов непосредственно предпринимателям на развитие их бизнеса одновременно с прозрачностью процедур выделения таких ресурсов.

Стратегия налаживания партнерства ПРООН оказалась эффективной и обеспечила качественный отклик проекта на потребности заинтересованных сторон на национальном уровне. Возможные зоны совершенствования партнерской стратегии ПРООН находятся в вопросах вовлечения заинтересованных сторон, представляющих интересы релевантных для проекта уязвимых групп (женские организации, организации, работающие с людей с инвалидностью и т.п.). Партнерская стратегия ПРООН позволила проекту гибко и своевременно реагировать на меняющиеся приоритеты партнеров. Большая часть институциональных заинтересованных сторон была активно вовлечена в реализацию проекта.

Деятельность проекта приводит к высококачественным результатам, использование результатов приводит к эффектам, которые, накапливаясь, приводят к изменениям и затем – к воздействию, то структура целей проекта в целом является ясной, сами цели - достижимыми и экономически целесообразными.

Эксперт по оценке проанализировал достижение каждого их трех ключевых результатов проекта:

**Результат 1.** Внедрение, развитие и продвижение понятия социальноответственного подхода при создании и развитии малых предприятий в малых и средних городах Беларуси

65% респондентов (заинтересованные стороны и реализаторы) обсуждали результат в ходе ключевых интервью и отмечали позитивные изменения в этой области.

В соответствии с ЕОП 2019 (Индикатор 1.1) количество людей, принявших участие в информационных и образовательных мероприятиях проекта превышено на 39% (актуальное значение 277 человек при целевом показателе 200).

**Результат 2.** Создание инкубаторов малого бизнеса / учебных центров и поддержка субъектов инкубаторов, в том числе с помощью кредитной линии ОАО «Банк Развития Республики Беларусь»

Этот результат не был достигнут полностью по причине изменения направленности проекта (см. R4). В пилотных регионах были созданы или обновлены бизнес-инкубаторы и ЦПП, что оказало большое влияние на поддержку малого и среднего бизнеса. Финансирование МСП, зарегистрированных и действующих в пилотных районах Витебской и Могилевской областей, обеспечивалось средствами БРРБ, но деятельность проекта не была напрямую связана с градообразующими предприятиями.

С учетом смещения фокуса проекта с градообразующих предприятий на МСП, а подход к развитию и поддержке МСП с бизнес-инкубаторов на ЦПП, можно отметить, что 4 из 6 ЦПП значительно повысили качество и увеличили объем работы с МСП и ММСП. Два ЦПП (Кричев и Глубокое) эффективно использовали ресурсы проекта для проведения мероприятий для МСП/ММСП, однако их потенциал к самостоятельному оказанию услуг поддержки МСП/ММСП в будущем потребует дополнительного развития.

Если оценивать достижение данного результата по индикатору 2.3 (В пилотных городах созданы МСП благодаря мерам по поддержке предпринимательства и стимулированию производственной кооперации), то число в пилотных городах проекта в 2019 году было зарегистрировано 27 предприятий (при целевом показателе 20).

**Результат 3.** Создание благоприятных условий для развития производственной кооперации в малых и средних городах.

100% респондентов в ходе ключевых интервью отметили позитивные изменения в условиях развития МСП и производственной кооперации в пилотных регионах. 60% респондентов Интернет-опроса отметили создание дополнительных возможностей бизнес-образования, 48,9% отметили рост предпринимательской инициативы, 35,6% отметили позитивные изменения в инфраструктуре поддержки предпринимательства.

Таким образом, все три результата проекта могут считаться достигнутыми в полной мере.

Реализация проекта совместно с Министерством экономики способствовала вовлечению в проект широкого круга заинтересованных сторон, позволила укрепить связь между представителями бизнес-сообщества пилотных регионов и органами местной власти. С другой стороны, различные подходы к процедурам и реализации проекта в государственных структурах и ПРООН, а также отсутствие опыта взаимодействия (проект был одним из первых, реализовывавшихся в таком формате в РБ), оказывали негативное влияние на скорость принятия решений по отдельным вопросам (к примеру, выбор и согласование пилотных регионов). При этом ряд интервьюируемых отмечает, что данный проект способствовал более быстрым и успешным стартам и реализации международных проектов (в том числе проектов ПРООН) экономической направленности.

Для реализации проекта были выбраны 6 пилотных районов Беларуси. Подходы к организации центров поддержки предпринимательства, как и результаты проекта, существенно отличаются в разрезе районов.

Отвечая на вопрос о результатах проекта, опрошенные чаще всего упоминали улучшение инфраструктуры поддержки предпринимательства и бизнес-среды, повышение предпринимательской активности и инициативы, бизнесграмотности, увеличение числа субъектов МСП, ремесленников, самозанятых. Нужно отметить, что преобладающее число ответов носит положительный характер (89% интервьюируемых). Этому способствовало большое число образовательных мероприятий, консультаций, создание ЦПП — информация, знания и навыки, полученные участниками благодаря проекту, способствовали росту у них уверенности в своих силах, возникновению новых идей по созданию или развитию бизнеса.

При разработке проекта, в процессе управления и реализации учитывалось мнение всех заинтересованных сторон, а их участие внесло существенный вклад в достижение целей проекта и устойчивость результатов. Проект эффективно реагировал на изменяющиеся внешние условия и эффективно применял подходы адаптивного управления.

#### Результативность

Результативность проекта оценивается как высокая. Несмотря на сложные процедуры согласований и изменения, которые вносились в проект на различных этапах его реализации, все основные задачи, включенные в проектный документ, были реализованы. Финансовые ресурсы проекта были использованы эффективно. Распределение средств и закупки проводились в соответствии с процедурами ПРООН. 91% опрошенных отметили прозрачность расходования средств проекта. Все респонденты считают, что коммуникация с командой проекта была четкой и открытой. 64% участников интервью могут назвать ключевые результаты проекта и дать разумное суждение об их вкладе в достижение целей проекта.

#### **Устойчивость**

Устойчивость проекта оценивается как высокая. Исходя из документа проекта и отчетов по проекту, деятельность проекта построена на инвестициях (в компетенции местных специалистов, инфраструктуру и т.п.). ЦПП получали минимальную поддержку на операционные расходы и вынуждены с начала об проектной деятельности заботиться операционной устойчивости деятельности ЦПП. 4 из 5 опрошенных ЦПП смогли описать стратегию того, как будет обеспечена их операционная устойчивость и озвучили конкретные суммы, которые обеспечивают бюджет ЦПП. При этом все ЦПП подчеркнули, что с окончанием проекта они не смогут проводить такое количество мероприятий, консультаций как во время получения финансирования ПРООН, а направление практически образовательных визитов будет свернуто. Доступность финансовых и экономических ресурсов для поддержания результатов проекта на операционном уровне можно оценить как высокую, а с точки зрения

продолжения инвестиций, дальнейшего развития или умножения результатов – как низкую.

В части вероятности того, что уровень вовлеченности заинтересованных сторон будет достаточным для сохранения результатов проекта, с одной стороны, можно сделать уверенный вывод о том, что инвестиции в обучение предпринимателей, в инфраструктуру ЦПП, методические пособия и материалы будут устойчивыми. С другой стороны, уровень осознанности методологической основы проекта и его стратегии слишком низкий, а независимые от ПРООН ресурсы для продолжения деятельности, начатой и апробированной в проекте, весьма ограничены. Таким образом, для обеспечения устойчивости проекта на уровне системы (а не инфраструктуры) поддержки предпринимательства на уровне малых городов потребуется как минимум еще один цикл проектного финансирования со стороны ПРООН или других организаций.

Отвечая на вопрос относительно экологической устойчивости проекта, эксперт по оценке пришел к выводу о том, что вопросы охраны окружающей среды, устойчивого потребления, биоразнообразия и т.п. не находились в фокусе внимания проекта и, соответственно, не оказывают влияния на устойчивость результатов проекта. При этом ряд партнеров проекта планируют строить устойчивость своей работы за счет будущих партнерских проектов в том числе и с общественными организациями экологической направленности, а страновой офис ПРООН выполнил требуемые процедуры в рамках SESP.

Анализируя стратегию выхода следует отметить тот факт что качество разработки и планирования вмешательств, осуществленных в ходе проекта, было очень высоким. Основной акцент был сделан на развитие инфраструктуры предпринимательства, наращивание потенциала И рост предпринимательской инициативы в малых городах и прилегающих к ним Беларуси. Как показывает интернет-опрос, именно направления проекта получили наибольший отклик у участников: около 60% опрошенных в качестве наиболее значимых эффектов проекта выделили появление дополнительных возможностей для бизнес-образования в малых и 48% городах, около опрошенных отметили предпринимательской инициативы в сфере малого и среднего бизнеса, около 35% участников опроса считают значимым улучшение инфраструктуры поддержки предпринимательства. Во время интервью именно фокус на инфраструктуру и наращивание инвестиции потенциала отмечался залог устойчивости респондентами как И долгосрочности проектных результатов. В этом смысле можно считать принцип выбора проектных мероприятий частью успешной стратегии выхода.

Основным вызовом связанным с стратегией выхода является отсутствие у ЦПП (поддержанных в рамках проекта) и у отделов экономики на уровне малых городов/районов плана деятельности по окончании проекта. Есть некоторые элементы видения, сформированные на базе проектных мероприятий и есть некоторые попытки планирования, не связанные с проектными активностями. В этом смысле система планирования стратегии выхода на уровне местных партнеров требует дополнительного внимания со стороны ПРООН при планировании будущих проектов развития МСП/ММСП.

#### Воздействие

По оценкам респондентов интервью, проект имеет высокий потенциал долгосрочного воздействия. В силу того, что долгосрочные эффекты на данном оценки проследить довольно сложно, эксперт ПО оценке идентифицировал отдельные эффекты, которые можно признать высоко вероятными гипотезами, описывающими долгосрочное воздействие В результате вмешательств, осуществленных в ходе реализации проекта, и которые могут быть оценены спустя некоторое время:

- Предприниматели поняли, что к местной власти можно обращаться за поддержкой и ее можно получать.
- Пропал страх общения с чиновниками.
- Научились строить партнерство и наладили партнерские связи с другими регионами в стране и за рубежом.
- Поверили, что проекты международной технической помощи могут быть полезны простым людям.
- Опыт реализации проекта «Малые Города» позволил инициировать ряд более масштабных проектов экономического развития, таких как «Развитие на местном уровне» и другие.

#### Права человека и гендерное равенство

Оценивая воздействие проекта как деятельности, оказывающей особое внимание малоимущим, коренным жителям, людям с особыми физическими потребностями, женщинам и другим ущемленным и маргинализированным группам, можно сделать вывод, что они извлекли пользу от мероприятий проекта в средней степени, при этом женщины извлекли выгоду в высокой степени.

В ходе реализации проекта в значительной степени уделялось внимание вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин. Анализ документации подтвердил, что гендерная статистика учитывает раздельно данные по участию мужчин и женщин в мероприятиях проекта. Данные индикаторов (где это применимо) дополнительно учитывают мужчин и женщин. В проектной документации и отчетах отсутствуют данные по иной чем «мужчина» и «женщина» гендерной идентификации. Однако в процессе интервью ни один из респондентов не поднимал данный вопрос. Контент-анализ основных печатных продуктов проекта показал, что в них присутствуют акценты, связанные с продвижением идей женского предпринимательства, интересов женщин, приводится соответствующая статистика.

Более 80% респондентов четко увязывают деятельность и результаты проекта с интересами женщин и развитием человеческого потенциала. Проектная документация и материалы включают элементы учета гендерной проблематики, поощрение интересов соответствующих уязвимых групп и учет гендерных аспектов. Респонденты не упоминали тему прав человека и подхода, основанного на правах человека, в своих ответах.

Среди реализаторов, экспертов и бенефициаров проекта прослеживается гендерный баланс и равенство подходов. Несколько респондентов отметили перевес в сторону поддержки интересов женщин как один из непредвиденных эффектов проекта.

## Основные рекомендации

- 1. Увеличение сроков реализации и бюджета такого рода проектов с выделением дополнительных временных и административных ресурсов для выбора пилотных регионов/площадок. По возможности определять пилотные регионы на этапе разработки проектного документа с определением механизма их замены.
- 2. Уделить внимание системному организационному развитию ЦПП, в частности разработке планов стратегического развития ЦПП после окончания поддержки в рамках проекта. Уделить внимание стратегии поддержки центров поддержки предпринимательства после начала осуществления деятельности более продолжительное время. При необходимости уделить внимание также стратегическому планированию развития МСП на уровне района/региона.
- 3. Инициировать новый проект в продолжение оцениваемого проекта. Распространять опыт проекта по развитию предпринимательства в регионах Беларуси в сотрудничестве с некоммерческими организациями и объединениями. Стимулировать партнерство национальных и местных организаций.
- 4. В будущем при планировании подобных проектов особое внимание уделить планированию работы структуры управления проекта, прежде всего с целью снижения нагрузки на менеджера и административно-финансового ассистента проекта. Это может быть использование механизма Национальной модальности реализации проекта (National Implementation Modality) для работы с местными партнерами с должным уровнем организационного развития, механизм предоставления субгрантов / проведения конкурсов инициатив, привлечение дополнительных специалистов для работы в группе управления проектом в периоды наибольшей нагрузки на команду.
- 5. При наличии в плане проекта существенного объема строительно-монтажных работ, рассмотреть целесообразность привлечения в качестве подрядчика инженерной организации для выполнения функций заказчика строительства.

## Извлеченные уроки

Реализация мероприятий субъектом, который в той или иной степени курируется опытным партнером с национальным, столичным опытом значительно повышает вероятность успеха и устойчивости результатов мероприятий (пример пилотных территорий Мстиславль и Барань).

ЦПП в форме коммунальных унитарных предприятий требуют дополнительных усилий в **области наращивания потенциала** для обеспечения эффективности и устойчивости их функционирования. При планировании мероприятий на базе

таких ЦПП требуется резервирование дополнительного времени и ресурсов на выполнение процедур согласования с органами местной власти или другими субъектами, которым подчиняется такой ЦПП.

В том случае, когда начальный этап реализации проекта приходится на момент смены программного менеджера или менеджера портфеля проектов, требуется дополнительное участие ведущих / руководящих сотрудников ПРООН по для содействия в обеспечении непрерывности и эффективного использования рабочего времени в процессе коммуникации с национальным Исполняющим партнером.

## 1. Введение и обзор

Настоящий отчет представляет собой результат финальной оценки проекта «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь» (далее – «Малые города»). Оценка проводилась в период с марта по май 2020 года Готиным Сергеем Валерьевичем, экспертом, который был нанят страновым офисом ПРООН в Беларуси для осуществления заключительной оценки проекта. Техническое задание по оценке поставило ряд актуальности, вопросов оценке эффективности, устойчивость проектной деятельности. Экспертом продуктивности оценке предложена методология на основе участия всех заинтересованных сторон. Методология была детально описана в предварительном отчете (inception report), включая матрицу оценки, инструменты и структуру опроса, также было предложено провести интернет-опрос. Первоначальный отчет был утвержден ПРООН, данные были собраны в соответствии с планом (в том числе во время миссии). В процессе оценки были опрошены все заинтересованных сторон (представители Министерства Экономики, ПРООН, представители местной власти на уровне области и районных центров, представители ЦПП, представители малого бизнеса). Из-за COVID-19 значительная часть интервью была проведена в дистанционном формате. Во время полевой миссии выполнялись все требования по безопасности и социальной дистанции – как по требованиям ПРООН, ВОЗ, так и национальные требования. COVID-19 вызвал задержку как в планировании миссии и сборе данных, поэтому отчет подготовлен с некоторым отставанием от графика.

В отчете собраны ответы на вопросы и даны необходимые выводы. Отчет подготовлен в соответствии со структурой, изложенной в ТЗ. Отчет является собственностью ПРООН и, в соответствии с ТЗ, будет использоваться общего совершенствования программ ПРООН. Целевая аудитория отчета: ключевые заинтересованные стороны проекта, в том числе ПРООН в Беларуси, Министерство экономики Республики Беларусь, Витебский и Могилевский областные Исполнительные комитеты, представители Банка развития Республики Белорусский финансовой Беларусь И фонд предпринимателей, другие бенефициары и партнеры проекта, такие, как бизнесинкубаторы и др., а также другие соответствующие пользователи документа.

## 2. Краткое описание оцениваемого вмешательства

Проект «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь» был реализован на территории Республики Беларусь Программой развития ООН (ПРООН) и Министерством экономики Республики Беларусь, и финансировалась <u>Целевым фондом развития России – ПРООН</u> (45%), Банком развития Республики Беларусь (45%) и VISA Inc. (10%).

Проект осуществлялся на централизованном (национальном) и пилотном уровнях в шести выбранных городах Витебской и Могилевской областей на протяжении 36 месяцев (февраль 2017 года – апрель 2020 года). Проект внес свой вклад в развитие занятости в малых городах за счет стимулирования предпринимательской инициативы в сфере малого и среднего бизнеса, поощрения социально ответственного подхода к предотвращению негативных реструктуризации последствий и/или градообразующих предприятий, следствием которых оптимизация численности и увольнением лишних сотрудников. Проект был направлен на содействие созданию условий для развития реального сектора экономики малых городов и повышения его конкурентоспособности, в том числе путем внедрения различных форм производственной кооперации и интеграции в технологические и распределительные цепочки. В целом это должно способствовать созданию новых рабочих мест и повышению благосостояния населения в малых и средних городах Республики Беларусь.

## 3. Область и цели оценки

В соответствии с Техническим заданием, главная цель оценки – провести предварительную оценку достижения результатов проекта и идентифицировать опыт, который может одновременно повысить устойчивость результатов проекта, а также расширить возможности и в целом повысить качество программ ПРООН.

#### Цели оценки:

- Оценить достижения проекта в сравнении с предусмотренными результатами проекта;
- Оценить степень и характер вовлечения целевых групп;
- Оценить качество и эффективность управления проектом;
- Разработать рекомендации по улучшению реализации подобных проектов в будущем.

Методология, примененная экспертом, одновременно позволила сфокусировать внимание на всех основных аспектах процессов планирования, мониторинга и реализации проекта (LFA, PCM, результаты, эффекты и воздействие), так и на других важных вопросах (своевременность проведения вмешательств в рамках проекта, степень и характер вовлечения целевых групп, эффективность партнерства и т. д.). Процесс оценки основывался на информации, изложенной проектной заявке и логико-структурной матрице, а также промежуточных отчетах о деятельности и результатах среднесрочной оценки.

Отчет об оценке содержит информацию о полученном опыте (lessons learnt), и эксперт подготовил рекомендации для партнеров проекта по поддержке аналогичных инициатив в будущем. Инструменты сбора данных были разработаны таким образом, чтобы дать ответ на основные вопросы оценки, разработанные страновым офисом ПРООН и сфокусировать внимание на вопросах актуальности, эффективности, результативности, устойчивости, соблюдении прав человека и принципов гендерного равенства в ходе реализации проекта.

## 4. Методология оценки

## Общий подход к оценке

Для достижения целей оценки экспертом оценки был представлен подход на основе участия, ориентированный на будущее. В понимании эксперта подход на основе участия означает открытость и сотрудничество с заинтересованными сторонами проекта на всех этапах оценки, включая выбор соответствующих методов сбора данных; анализ, обсуждение и достижение консенсуса по поводу фактов, выводов и рекомендаций. Таким образом, эксперт оценки предпринял ряд действий, которые обеспечили:

- активное и содержательное участие заинтересованных сторон на всех этапах оценки с самого начала процесса, начиная от совместного планирования процесса оценки,
- гибкости в ходе реализации
- до Интернет-опроса и ключевых неформальных интервью с заинтересованными сторонами проекта, целевыми группами и бенефициарами.

После применения подхода, ориентированного на будущее, эксперт описал полученный опыт, сформулировал конкретные практикоориентированные рекомендации для заинтересованных сторон проекта и разработал предложения по осуществлению будущих вмешательств в рассматриваемой сфере деятельности.

Экспертом была разработана общая структура осуществления процесса оценки, принципах, рекомендованных для финансируемых ПРООН (логико-структурный подход, управление проектным циклом, критерии оценки DAC / OECD<sup>1</sup>, Принципы оценки проектов ПРООН<sup>2</sup>, Руководство по оценке <sup>3</sup> , Правила и процедуры ПРООН по управлению программой и проектами<sup>4</sup>). Во время сбора данных и осуществлении процесса были охвачены стандартные критерии все оценки эффективность, релевантность, согласованность, результативность, воздействие, устойчивость, права человека и гендерное равенство). Вопросы оценки были интерпретированы с точки зрения критериев DAC, принимая во внимание некоторые аспекты разработки и реализации проекта, выявленные на этапе кабинетного исследования – работы с документацией проекта.

## Ключевые аспекты и вопросы оценки

Релевантность (R):

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> http://www.oecd.org/dac/evaluation/50584880.pdf

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/PDF/UNDP Evaluation Guidelines.pdf

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> https://popp.undp.org/SitePages/POPPBSUnit.aspx?TermID=1c019435-9793-447e-8959-0b32d23bf3d5&Menu=BusinessUnit

Согласно Кембриджскому словарю $^5$ , релевантность — это степень взаимосвязи или полезности некоторых действий с намерениями или действительностью. DAC определяет релевантность как степень, в которой деятельность по оказанию помощи соответствует приоритетам и политике целевой группы, получателя и донора $^6$ .

Вопросы оценки (из ТЗ), относящиеся к релевантности:

- R1. В какой степени проект соответствовал национальным приоритетам, Результатам и Практическим результатам <sup>7</sup> Страновой программы, Стратегическому плану ПРООН и ЦУР?
- R2. В какой степени проект вносит вклад в реализацию «теории изменений», направленную на достижение результатов соответствующей страновой программы?
- R3. В какой степени мнения сторон, которые могли повлиять на эффекты проекта, и сторон, которые могли предоставить информационные и иные ресурсы, способствующие достижению заявленных результатов, были приняты во внимание в процессе разработки проекта?
- R4. В какой степени реакция проекта соответствовала политическим, правовым, экономическим, институциональным и др. изменениям, происходившим в стране?

В ходе оценки эксперт оценил степень, в которой проект «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь» (включая дизайн и методологию проекта, мероприятия, результаты, эффекты и воздействие) был принят и присвоен всеми заинтересованными сторонами. Для задачи использовались все инструменты оценки: кабинетное исследование. прямое наблюдение, ключевые интервью онлайнисследование (Интернет-опрос).

#### Эффективность (Е):

Эффективность – это степень, в которой вмешательство достигло основных поставленных целей. DAC определяет Эффективность как степень, в которой деятельность в рамках проекта привела к достижению поставленных целей.<sup>8</sup>

Вопросы оценки, относящиеся к Эффективности:

- Е1. В какой степени проект внес вклад в достижение Результатов и Конкретных результатов страновой программы, ЦУР, Стратегического плана ПРООН и приоритетных направлений национального развития?
- Е2. В какой степени удалось достичь результатов проекта?
- Е3. Какие факторы способствовали достижению или недостижению запланированных результатов и практических результатов Страновой программы?
- Е4. Насколько уместной и эффективной была стратегия партнерства ПРООН?

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/relevance

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm

 $<sup>^7</sup>$  формулировка уровней результатов приводится в соответствии с <u>http://www.pravo.by/upload/docs/op/C21500972\_1448571600.pdf</u>

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm

- E5. Какие факторы способствовали эффективности или неэффективности (проекта)?
- Еб. В каких областях проект имеет самые большие достижения? Какие факторы способствовали этому и почему? Как проект может закрепить или расширить эти достижения?
- Е7. В каких областях у проекта меньше всего достижений? Какие факторы стали сдерживающими и почему? Каким образом они могут быть преодолены сейчас или в будущем?
- Е8. Существуют ли альтернативные стратегии, которые могли бы быть более эффективными в достижении целей проекта? Если да, то какие?
- Е9. Являются ли цели и результаты проекта ясными, достижимыми и экономически целесообразными в рамках проекта?
- Е10. В какой степени заинтересованные стороны были вовлечены в реализацию проекта?
- Е11. В какой степени руководство проектом и его реализация учитывали мнения всех заинтересованных сторон, и способствовало ли участие заинтересованных сторон в достижение целей проекта?
- Е12. Насколько хорошо проект учитывал потребности национальных заинтересованных сторон и изменяющиеся приоритеты партнера?
- E13. Как и почему эффекты (в проектном документе указаны как результаты) и стратегии способствовали достижению ожидаемых результатов?
- Е14. Насколько эффективно применялись подходы адаптивного управления в ответ на изменяющиеся внешние условия?

Данная группа вопросов задает ключевое направление оценки. Проект «Малые города» имеет четкую логическую структуру, включающую три основных ожидаемых результата. На практике, применительно к оценке, эксперт понимает эффективность как степень соответствия эффектов, созданных проектом, ожидаемым результатам, и то, насколько они основаны на использовании результатов проекта заинтересованными сторонами, целевыми группами и бенефициарами. Для оценки эффективности использовались все методы сбора данных (кабинетное исследование, прямое наблюдение, ключевые интервью).

Учитывая тот факт, что многие реализаторы проекта и специалисты, вовлеченные в осуществление мероприятий, были недоступны для встреч в Минске, и принимая во внимание эпидемиологическую ситуацию, связанную с пандемией COVID-19, эксперт организовал серию онлайн-интервью с ключевыми респондентами (Витебск, Глубокое, Кричев, а также большинство респондентов и экспертов ПРООН). Кроме того, в некоторых городах, в которых есть Центры поддержки предпринимательства (Барань / Орша — Витебская область, Чаусы, Горки и Мстиславль — Могилевская область), ключевые респонденты создали новые или расширили ранее оказываемые услуги, переехали в новые более просторные помещения.

#### Результативность (Ү):

Результативность позволяет определить, насколько экономно используются ресурсы (денежные средства, экспертиза, время и т.д.) для достижения результатов. DAC определяет эффективность как отношение результатов – качественных и количественных – к затраченным ресурсам. Этот термин имеет экономический смысл и означает, что желаемые результаты были достигнуты за счет наименьших издержек из всех возможных вариантов. Для того, чтобы оценить результативность, как правило, необходимо сравнить альтернативные подходы для достижения тех же результатов, и на основе полученных результатов определить, был ли выбран наиболее оптимальный подход.

Вопросы оценки, относящиеся к Результативности:

- Y1. Насколько результативной с точки зрения достижения ожидаемых результатов оказалась структура управления проектом, описанная в проектном документе?
- Y2. В какой степени стратегия реализации проекта, выбранная ПРООН, оказалась результативной и экономически эффективной?
- Y3. Насколько экономно расходовались финансовые и использовались человеческие ресурсы? Были ли ресурсы (средства, человеческие ресурсы, время, опыт и т. д.) стратегически распределены для достижения ключевых результатов?

Эксперт оценки ознакомился с бюджетом проекта, отчетами проекта по мониторингу и самооценке, которые были использованы как источник информации, относящейся к результативности. Эксперту не был предоставлен доступ к финансовым отчетам и другой более подробной финансовой информации. На практике эксперт смог в целом оценить временные, человеческие и финансовые ресурсы, затраченные на достижение целей проекта, на основе ключевых интервью с партнерами проекта (руководство проекта, эксперты и т. д.), а также результатов кабинетного исследования и прямых наблюдений.

#### Устойчивость (S):

Устойчивость - это степень, в которой продолжается оказание услуг или работа процессов после уменьшения или прекращения поступления ресурсов (финансирование, материалы, обучение и т. д.). DAC определяет Устойчивость как вероятность того, что результаты, появившиеся в ходе реализации проекта, будут продолжать появляться после того, как будет прекращено донорское финансирование, и являются ли достижения проекта, устойчивые в долгосрочной перспективе, жизненно важными. К проектам предъявляется требование быть устойчивыми с экологической и финансовой точек зрения.

Вопросы оценки, относящиеся к Устойчивости:

- S1. Каковы финансовые риски, которые могут поставить под угрозу устойчивость результатов проекта?
- S2. В какой степени финансовые и экономические ресурсы будут доступны для поддержания результатов, достигнутых проектом?

- S3. Есть ли какие-либо социальные или политические риски, которые могут поставить под угрозу устойчивость результатов проекта и вклад проекта в Результаты и Практические результаты страновой программы?
- S4. В какой степени верно утверждение, что правовое поле, политики, структуры управления и процессы, в рамках которых работает проект, являются источником рисков, которые могут поставить под угрозу устойчивость результатов проекта?
- S5. В какой степени деятельность ПРООН представляет собой экологическую угрозу устойчивости результатов проекта?
- S6. Какова вероятность того, что уровень вовлеченности заинтересованных сторон будет достаточным для сохранения результатов проекта?
- S7. Насколько хорошо разработаны и представлены механизмы, процедуры и политики, позволяющие основным заинтересованным сторонам продвигать результаты, достигнутые в области гендерного равенства, расширения прав и возможностей женщин, прав человека и развития человека?
- S8. В какой степени заинтересованные стороны поддерживают долгосрочные цели проекта?
- S9. Насколько хорошо организован и реализуется процесс документирования извлеченных уроков командой проекта, осуществляется ли он на постоянной основе и как осуществляется передача накопленного опыта соответствующим сторонам?
- S10. Насколько хорошо разработаны и спланированы стратегии выхода из деятельности по осуществлению вмешательств, реализуемой ПРООН?
- S11. Что можно сделать для повышения устойчивости и усиления стратегии выхода?

Эксперт по оценке рассматривал устойчивость как с оперативной точки зрения (насколько устойчивы результаты без внешнего финансирования), так и с точки зрения бенефициаров (продвигаются ли результаты и будут ли они доступны для дальнейшего использования бенефициарами).

#### Воздействие (I):

•

Воздействие – это результат или эффект, который вызван проектом или ассоциируется с ними. Понятие воздействия программой или используется для обозначения эффектов программы более высокого уровня, которые возникают в среднесрочной или долгосрочной перспективе и могут быть намеренными или непреднамеренными, а также положительными или отрицательными. DAC определяет воздействие как некоторое изменение, произошедшее в результате реализации мероприятий проекта / программы в экономической, экологической другой социальной. или характеризующейся другими показателями развития Исследование.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm

проводимое в рамках оценки, должно рассматривать как преднамеренные, так и непреднамеренные результаты, и объяснять как положительное, так и отрицательное влияние внешних факторов, таких, как изменения на стратегическом уровне, общие экономические и финансовые условия.

ТЗ не содержало каких-либо конкретных вопросов, связанных с воздействием, но в описании целей оценки упоминается, что необходимо также оценить потенциал долгосрочного воздействия. Принимая во внимание тот факт, что Воздействие является важным элементом любой оценки, эксперт добавил еще один вопрос оценки, относящийся к Воздействию:

• 11. Какие потенциальные виды долгосрочного воздействия могут быть связаны с результатами вмешательств, реализованных проектом?

Ключевым источником информации для оценки воздействия являются ключевые партнеры проекта совместно с заинтересованными сторонами на национальном и региональном уровнях, информация от которых была получена с помощью таких инструментов оценки, как кабинетное исследование и интервью с ключевыми респондентами.

Права человека и гендерное равенство (Н):

- Н1. В какой степени проект принес пользу малоимущим, коренным жителям, людям с физическими особенностями, женщинам и другим ущемленным в правах и маргинализированным группам?
- Н2. В какой степени вопросы гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин были учтены при разработке, реализации и мониторинге проекта?
- Н3. Отражают ли действительность данные, описывающие гендерный маркер в этом проекте?
- Н4. В какой степени проект способствовал позитивным изменениям с точки зрения гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин? Наблюдались ли какие-либо непредвиденные эффекты?

Наличие гендерных маркеров было оценено путем анализа проектной документации (кабинетное исследование). В инструменты ключевых интервью и Интернет-опроса добавлены вопросы о том, как проект вовлекал в свою деятельность различные уязвимые группы, как с ними работал и какое воздействие оказал. Ответы на вопросы данного блока построены на анализе того, как тема гендерного равенства и подхода, основанного на правах человека, была описана в ответах респондентов. Конкретные вопросы указаны в матрице оценки (см. Приложение 1).

## Анализ заинтересованных сторон проекта

После кабинетного исследования, включающего в себя работу с документацией проекта и предварительные консультации с реализаторами проекта, были выделены следующие группы заинтересованных сторон, вовлеченных в мероприятия проекта:

Группа А: Реализаторы проекта (в том числе команда управления проектом):

- Страновой офис ПРООН в Минск и команда проекта
- Министерство экономики Республики Беларусь

#### Группа В: Доноры

- Посольство России в Беларуси
- VISA Inc.
- Банк развития Республики Беларусь

# <u>Группа В: Представители ключевых институциональных заинтересованных сторон в Беларуси</u>

- Совет по развитию предпринимательства
- Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей
- Могилевский областной исполнительный комитет, экономический отдел.
- Витебский областной исполнительный комитет, экономический отдел

# <u>Группа С: Заинтересованные стороны на уровне сообществ, представители НГО и консультанты:</u>

- Ассоциация франчайзеров и франчайзи "Белфранчайзинг"
- Бизнес-инкубатор малого предпринимательства ЗАО МАП
- Консультанты и эксперты проекта

#### Группа D: представители целевых групп (прямые и косвенные бенефициары):

- ЦПП (Кричев, Глубокое, Чаусы, Мстиславль, Горки, Барань)
- Районные исполнительные комитеты в Кричеве, Глубоком, Чаусах, Мстиславле, Горках и Барани, агентства по трудоустройству в малых и средних городах
- Представители бизнес-сектора в малых и средних городах (Кричев, Глубокое, Чаусы, Мстиславль, Горки, Барань).

## 5. Инструменты оценки

В ходе оценки были использованы различные инструменты сбора данных с преобладанием качественных, обеспечивших использование подхода на основе участия, охват максимально широкого спектра заинтересованных сторон, получение ответов на вопросы оценки и оценку релеватности, эффективности, результативности, воздействия, устойчивости вмешательств проекта, а также области сотрудничества.

Эксперт использовал следующие инструменты сбора данных и обеспечения триангуляции:

- Кабинетное исследование проектной документации
- Прямое наблюдение
- Интервью с ключевыми респондентами (ключевые интервью)
- Интернет-опрос.

Оценка проводилась в соответствии с принципами, изложенными в «Этическом руководстве по оценке <sup>10</sup> » ГОООН. Был использован стандартный набор профессиональных и этических норм процесса оценки, в том числе уважение ко всем видам отличий, анонимность и невозможность идентификации

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines

респондентов, а также триангуляция источников данных. Во время ключевых интервью эксперт делал заметки, однако имена респондентов и названия организаций не упоминаются в итоговом отчете, чтобы избежать идентификации людей, участвовавших в оценке. Представители ПРООН, а также члены КСП не принимали участия в мероприятиях по оценке, за исключением конкретных ключевых респондентов. Эксперт по оценке обеспечил конфиденциальность всех источников данных.

## Кабинетное исследование

Во время проведения кабинетного исследования эксперт оценки произвел анализ документации проекта, предоставленной ПРООН, а также документов, имеющих отношение к проекту и доступных в Интернет.

Для кабинетного исследования команда проекта предоставила более 20 документов. Предоставленные документы были в двух языковых версиях (английская и русская) и включали в себя:

- Документ проекта
- Промежуточные отчеты по проекту
- Отчет по среднесрочной оценке и другим видам (само)оценки, относящихся к проекту
- Стенограммы заседаний КСП
- Документы партнеров проекта, имеющие отношение к реализации проекта
- Коммуникационный план
- Публикации в СМИ.

Кабинетное исследование фактически осуществлялось на протяжении всего процесса оценки. Новые документы рассматривались, как только становились доступными для эксперта.

## Прямое наблюдение

Эксперт оценки осуществлял прямые наблюдения за соответствующими проектными объектами и мероприятиями во время полевой фазы оценки, проведенной во второй половине апреля 2020 года. Прямое наблюдение использовалось для оценки качества работы инфраструктуры МСП и оказываемых услуг, качества поддержки, предоставляемой ЦПП и инфраструктуры местных партнеров.

Прямое наблюдение — это способность видеть и понимать, как именно реализованы те или иные действия, как будут осуществляться процессы после завершения вмешательства проекта. В случае оцениваемого проекта процессы вмешательства на момент оценки преимущественно были завершены, поэтому не удалось наблюдать их на уровне действия. Представитель эксперта оценки принял участие в форуме «Я сама», проведенном 4 марта 2020 года в Минске. Также эксперт оценки смог наблюдать, как практики, которые внедрял проект, реализовываются в сообществе: насколько легко и реалистично собрать людей для проведения интервью, как они ведут себя в процессе коммуникации и т.д.

У эксперта имелась возможность непосредственно наблюдать за организационной инфраструктурой, созданной в рамках проекта. Поддержанные

инициативы в целом имеют простую структуру, поэтому наблюдение за ними с выбора или использования оборудования не целью оценки качества представлялись целесообразными. Аудит приобретенных материальных активов также не являлся целью оценки. Тем не менее информация о том, каким образом организована инфраструктура, предоставило дополнительную информацию об устойчивости инициатив, а также о том, в какой степени мероприятия проекта способствовали достижению целей проекта.

При оценке продолжительных проектов, таких, как «Малые города», метод прямого наблюдения обычно используется через сравнение экспертного взгляда оценщика с реальным процессом реализации, ожидаемым поведением людей в определенных ситуациях, их реакции на вопросы, высказываемых ими комментариев. То, каким образом достигается договоренность о встрече с заинтересованными сторонами, место, выбранное для этой встречи, способ представления деятельности или организаций также дает информацию, позволяющую сделать выводы оценки или триангулировать полученные данные.

В этом случае качественным мониторинговым инструментом является рефлексивная обратная связь заинтересованных сторон и руководства проекта на уточняющие вопросы эксперта оценки, а также проверка гипотез, сформулированных на основе результатов наблюдения с помощью дополнительных вопросов, задаваемых в последующих интервью.

## Интервью с ключевыми участниками проекта

Для ключевых интервью эксперт оценки использует форму полуструктурированных интервью. Такая форма позволяет вести гибкую и информативную дискуссию с ключевыми заинтересованными сторонами.

В процессе проведения ключевых интервью эксперт задает ряд ключевых вопросов открытого типа, содержащих приглашение «рассказать о...». При этом для представителей отдельных заинтересованных сторон разрабатываются вопросы, специально предназначенные для конкретного человека или группы людей.

Если интервьюируемый открыто делится своим опытом и информацией и свободно размышляет на заданную тему, то ей/ему задаются вопросы из резервного списка, если нет — предлагаются уточняющие или проверочные вопросы. В качестве исключения используются направляющие вопросы, ответы на которые помечаются, но используются как служебная информация. Заметки не кодируются, не редактируются и не предоставляются ПРООН по причине соблюдения принципа конфиденциальности.

## Интернет-опрос

Экспертом был проведен Интернет-опрос с использованием инструментов Google Forms и MailChimp. Анкета была разработана таким образом, чтобы ее было легко заполнять с мобильных устройств, таким образом был обеспечен максимальный охват и увеличена доля респондентов, заполнивших анкету.

Команда проекта предоставила эксперту доступ к базам данных бенефициаров и целевых групп (участники семинаров, тренингов, форумов). База данных для опроса была сформирована путем слияния контактов из всех баз, после чего из

нее были удалены все дубликаты. Структура анкеты основывалась на вопросах и индикаторах, содержащихся в Матрице оценки.

## Ограничения оценки

1. Доступность и мотивация бенефициаров для участия в мероприятиях по оценке

Из-за неблагоприятной эпидемиологической ситуации эксперт использовал в качестве одного из инструментов сбора количественных данных Интернетопрос. После этапа кабинетных исследований эксперт намеревался ориентировать интернет-опрос на участников проекта в соответствии с базами данных, предоставленными руководителем проекта.

Идея опросить конечных бенефициаров помогла получить дополнительные подтверждения фактов и усилить выводы и рекомендации оценки. Однако из-за технических ограничений не удалось опросить всех респондентов из базы данных. Для того, чтобы увеличить число заполненных анкет, эксперт обращался к партнерам проекта с просьбой направить бенефициарам сообщение, которое должно было дополнительно простимулировать их принять участие в мероприятиях оценки.

2. Оценка экономической эффективности

В техническом задании присутствует один конкретный вопрос оценки, связанный с экономической эффективностью деятельности в рамках проекта. Эксперт хотел бы подчеркнуть, что для сбора данных об эффективности затрат были использованы мягкие, выборочные и качественные методы. Эксперт исходил из того, что финансовый аудит проекта выходит за рамки данной оценки. Предлагаемый подход к оценке эффективности и результативности представлен в разделе «Методология оценки»

## Матрица оценки

Методология оценки была разработана следующим образом: для каждого из вопросов оценки эксперт сформулировал свои допущения и гипотезы. Эти допущения были разработаны на основе предварительного анализа документов исследование). На основе каждого вопроса сформулированных допущений эксперт разработал набор индикаторов, которые могли быть прямо измерены качественными и количественными методами. Источники данных для каждого из индикаторов и ссылки на конкретные инструменты оценки показаны в таблице ниже. Для удобства анализа методологии оценки в таблице также приведены отдельные вопросы из ключевых интервью и Интернет-опроса. Таким образом, факты и рекомендации были определены на основе Матрицы оценки, комплексного понимания процесса оценки и источников данных для индикаторов.

При выборе инструментов и методов сбора полевых данных эксперт объединил количественные и качественные методы. Данные качественных методов также были оцифрованы с помощью соответствующих индикаторов. Выводы были сформулированы на основе количественных и качественных данных. При выборе методов эксперт сосредоточился на методах сбора данных,

предусматривающих участие заинтересованных сторон, а также проведении групповых и индивидуальных интервью.

Также при сборе данных использовался принцип триангуляции, являющийся традиционным для оценок, проводимых с использованием качественных методов. Эксперт использовал принцип триангуляции источников данных (независимый сбор данных от разных групп респондентов) и триангуляцию методов сбора данных (каждый вопрос оценки изучался с помощью двух, а чаще трех методов сбора данных). При анализе данных принимались во внимание только факты, подтвержденные одновременно из нескольких источников. Ситуации, когда различные источники данных или инструменты позволяли сделать противоречивые выводы, изучались отдельно с помощью дополнительных интервью, запроса и анализа дополнительной документации.

Матрица оценки (Приложение 1) включает в себя все разработанные допущения, гипотезы и индикаторы, основанные на вопросах оценки, предложенных в Т3. Она также включает в себя большинство ключевых вопросов, которые эксперт использовал в инструментах сбора данных (ключевые интервью, Интернет-опрос). Более конкретные вопросы и примеры инструментов сбора данных частично представлены в Приложениях к настоящему документу.

## 6. Анализ данных

В марте 2020 года был проведен анализ документации, в ходе которого было изучено более 25 документов, связанных с проектной деятельностью. В процессе дальнейшей работы над оценкой проекта также была запрошена дополнительная документация.

В апреле 2020 года был разработан и согласован с менеджментом проекта IR, включающий методологию и матрицу оценки.

Сбор и анализ данных производился в рамках подхода, основанного на участии. Традиционно для того, чтобы обеспечить реализацию такого подхода, ЕЕ стремился охватить широкий спектр заинтересованных сторон, ответить на ключевые вопросы оценки и оценить общую релевантность, эффективность, результативность, своевременность проектных действий, их устойчивость и потенциал для долгосрочного воздействия.

Таким образом, двумя основными инструментами, использованными ЕЕ, стали работа с документами, полу-структурированные интервью с представителями различных целевых групп и заинтересованных сторон и онлайн-опрос участников мероприятий проекта. При сборе данных приоритет отдавался качественным методам, в частности:

| Инструмент оценки      | Целевая аудитория  |
|------------------------|--|
| Анализ<br>документации | Группа управления проектом Партнерские организации и получатели поддержки Регуляторы, лица принимающие решения |

| Инструмент оценки | Целевая аудитория   |
|-------------------|---|
| Интервью          | Группа управления проектом Партнерские организации в регионах Представители органов местной власти и уполномоченных государственных органов Предприниматели |
| Онлайн-опрос      | Участники мероприятий проекта   |

Полевая фаза оценки была проведена в апреле 2020 года. Эксперт провел серию интервью в Чаусах, Мстиславле, Горках и Орше (интервью в Кричеве были отменены по инициативе местного партнера). Учитывая тот факт, что многие реализаторы и специалисты, вовлеченные в реализацию проекта, были недоступны для встречи в Минске, а также принимая во внимание сложную эпидемиологическую обстановку во время пандемии COVID-19, эксперт провел серию онлайн ключевых интервью с респондентами из Витебска, Могилева, Глубокого и Кричева, а также большинством представителей ПРООН, доноров и экспертами

Всего эксперт по оценке провел 38 интервью (совокупное затраченное время – более 40 часов) с программными партнерами, заинтересованными сторонами и бенефициарами.

Интернет-опрос участников мероприятий проекта был организован техническими средствами Google Forms и MailChimp 11 в апреле 2020 г. Рассылка с приглашением к участию в опросе проводилась по базам данных, предоставленным командой проекта И сформированным регистрировавшихся для участия в мероприятиях проекта (всего около 1500 контактов). Было сделано 3 волны рассылок приглашений к опросу. Также отдельно команда проекта обращалась к респондентам через ЦПП с просьбой опросу. Из зарегистрированных в базе внимание респондентов около 40% открыло сообщение с просьбой участия в опросе (трекинг системы MailChimp может быть неточным), более 30% из них открыли ссылку с анкетой, а из них более половины заполнили анкету или форму мотивированного отказа. Таким образом в опросе приняло участие 118 уникальных пользователей, из них 5 отказались от участия в опросе с обоснованием причины отказа.

<sup>11</sup> https://mailchimp.com

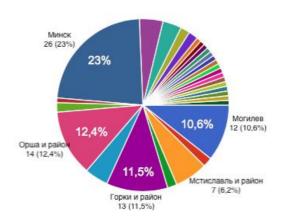
## Результаты интернет-опроса

#### Распределение респондентов

На диаграмме ниже показано распределение респондентов по месту проживания. Варианты для выбора были предложены с учетом географии проекта и пилотных районов. Кроме указанных ниже, 16 человек (14%) — из других городов и населенных пунктов Беларуси.

- г. Минск 26 участников
- г. Орша и район 14 участников
- г. Горки и район 13 участников
- г. Могилев 12 участников
- г. Мстиславль и район 7 участников
- г. Полоцк 5 участников
- г. Витебск 5 участников
- г. Бобруйск 4 участника
- г. Новополоцк 4 участника
- г. Чаусы и район 2 участника
- г. Кричев и район 2 участника
- г. Барань и район 2 участника
- г. Глубокое и район 1 участник

113 ответов



#### Основной род занятий

Больше всего опрошенных (31 человек или 27,4%) — сотрудники государственных учреждений (образования, здравоохранения, культуры). 15,9% - сотрудники коммерческих предприятий, 18,6% - индивидуальные предприниматели, 14,2% - сотрудники некоммерческих организаций, 8,8% - сотрудники государственных предприятий.

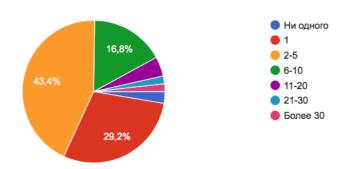
#### Роль в проекте

Основная часть опрошенных (87,6%) — участники семинаров/конференций, проведенных в рамках проекта, а также образовательных мероприятий (бизнесшколы, консультации) — 35,4%. Кроме того, важно отметить, что участие в опросе приняли 13 участников зарубежных поездок и 18 участников поездок по Беларуси.

#### Общая сводка по количеству посещенных мероприятий:

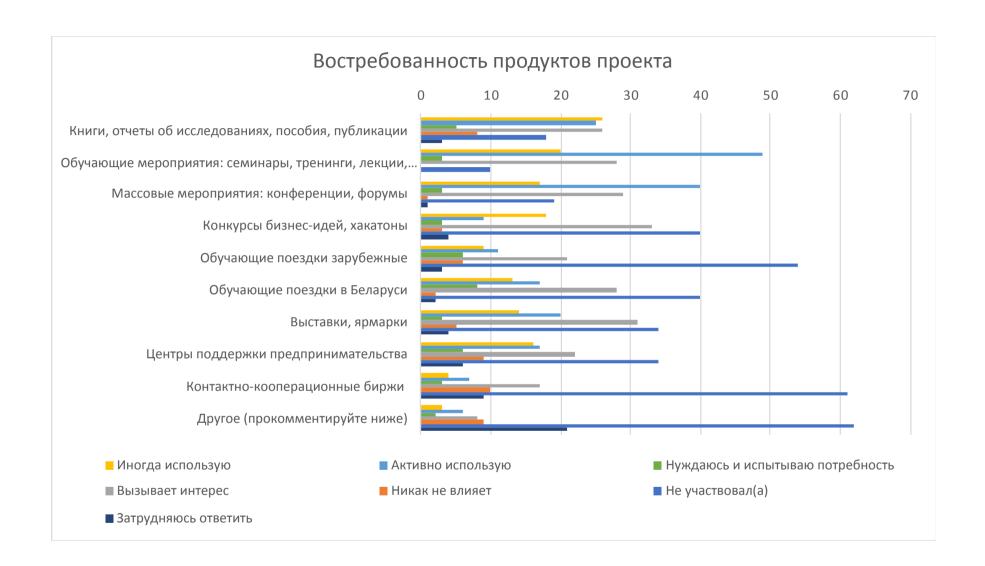
5. Как много мероприятий проекта (семинары, поездки, конференции, тренинги...) вы посетили?

113 ответов



#### Востребованность продуктов проекта

Среди самых востребованных продуктов проекта — обучающие мероприятия (активно используют 49 опрошенных). Наибольший интерес вызывают конкурсы бизнес-идей, хакатоны — 34 ответа, выставки/ярмарки — 32 ответа, конференции/форумы — 30 ответов, обучающие поездки в Беларуси — 29 ответов. Самыми низко-востребованными продуктами оказались Контактно-кооперационные биржи.



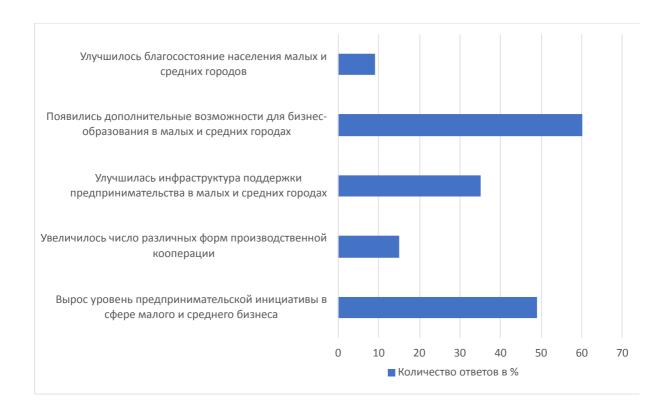
В комментариях к данному вопросу, наиболее часто опрошенные указывали такие аспекты влияния продуктов проекта, как расширение кругозора, повышение компетенции по вопросам ведения бизнеса, налаживание деловых контактов, повышение уверенности в себе, принятие решения об открытии собственного бизнеса либо получение идей по развитию действующего бизнеса.

#### Влияние проекта на регион

Отвечая на вопрос об изменениях на местном уровне, которые произошли благодаря проекту, участники опроса чаще всего упоминали улучшение инфраструктуры поддержки предпринимательства и бизнес-среды, повышение предпринимательской активности и инициативы, бизнес-грамотности, увеличение числа субъектов МСП, ремесленников, самозанятых. Нужно отметить, что преобладающее число ответов носит положительный характер. Часть респондентов отметили отсутствие видимых эффектов.

Содержательные уникальные ответы на вопросы анкеты приведены в Annex 5.

#### Выбор значимых эффектов проекта из предложенных вариантов



#### Качество организации и проведения мероприятий

Диаграмма ниже показывает удовлетворенность участников опроса качеством организации и проведения мероприятий в рамках проекта:

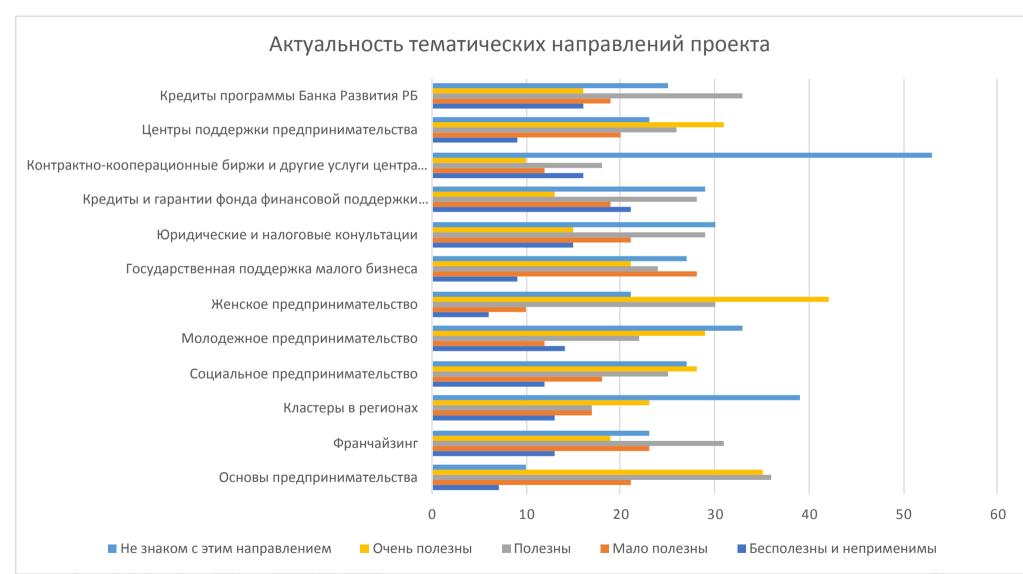
Можно видеть, что средняя удовлетворенность различными мероприятиями проекта высокая и очень высокая. В качестве зоны для улучшения можно отметить применение разнообразных подходов и методов в способах подачи информации, а также при формировании состава участников.



Готин С.В., Март-Май 2020

#### Актуальность тематических направлений проекта

Ниже представлена диаграмма оценки участниками опроса актуальности и применимости различных тематических направлений проекта.



Предложения и пожелания респондентов о других мероприятиях и направлениях, которые бы способствовали развитию малого и среднего предпринимательства, самозанятости, приведены в Annex5.

#### Интересы уязвимых групп населения

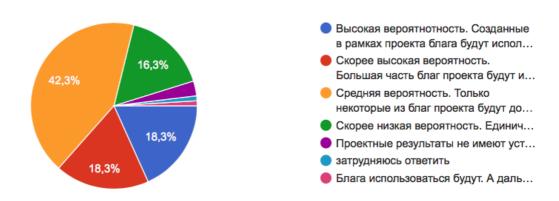
На вопрос о том, какие уязвимые группы населения затронул проект, дали ответ 28 участников опроса (около 25%). 27 участников ответили, что не знают ответа на данный вопрос. В ответах были упомянуты следующие уязвимые группы: молодежь, женщины, сельское и малообеспеченное население, инвалиды.

#### Устойчивости результатов проекта

44 респондента оценили устойчивость результатов проекта как среднюю, а 17, как скорее низкую. При этом 19 опрошенных считают, что созданные проектом блага будут устойчивы и продолжат приносить пользу в долгосрочной перспективе с высокой вероятностью, и еще 19 — оценивают вероятность устойчивости как скорее высокую.

14. Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова вероятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт, знания, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и продолжат приносить пользу в долгосрочной перспективе?

104 ответа



Пояснения о выборе варианта, данные участниками, приведены в Annex 5.

#### Основные выводы по итогам интернет-опроса:

Структура ответов респондентов на вопросы данного опроса в большинстве совпадает с данными, полученными в ходе проведения интервью. Исключение составляют вопросы, связанные с устойчивостью результатов проекта.

Наибольшую активность проявили респонденты из Минска, Горецкого, Оршанского, Могилевского и Мстиславского регионов. При проведении полевой фазы проекта, принимая во внимание ограничения, связанные с пандемией COVID-19, ЕЕ столкнулся со сложностями в установлении контакта с участниками проекта из Витебска, Глубокого и Кричева. В ходе интернет-опроса активность участников из этих регионов также оказалась низкой.

Более 40% анкетируемых оставили содержательные комментарии по заданным вопросам, с обоснованием своей точки зрения. Это может свидетельствовать о высоком уровне вовлеченности в проект и заинтересованности в его результатах.

Самым существенным эффектом проекта большинство участников опроса считают вклад в развитие компетенций и повышение уровня предпринимательской инициативы населения.

### 7. Факты и выводы

## Ответы на вопросы оценки

#### Релевантность

- **R1.** В какой степени проект соответствовал национальным приоритетам, Результатам и Практическим результатам Страновой программы, Стратегическому плану ПРООН и ЦУР?
- **R2.** В какой степени проект вносит вклад в реализацию «теории изменений», направленную на достижение результатов соответствующей страновой программы?

Проект соответствует основным приоритетам Национальной программы социально-экономического развития, ЦУР и стратегической рамке ПРООН:

- структура проекта позволяет отследить взаимосвязь с результатами и компонентами Национальной программой социально-экономического развития, ЦУР и Стратегическим планом ПРООН
- Более 75% заинтересованных сторон говорили о реальном вкладе проекта в социально-экономическое развитие Беларуси и могли сформулировать конкретные эффекты, которые прямо связаны с формулировками целей высокого уровня.
- Почти 65% респондентов указывали связь проекта с ЦУР и Национальной стратегией социально-экономического развития
- Все релевантные респонденты (ПРООН, Министерство экономики) связывают проект со Стратегическим планом ПРООН.

Таким образом, эксперт по оценке делает вывод, что проект в значительной степени связан с национальными приоритетами развития, результатами и практическими результатами Страновой программы, Стратегическим планом ПРООН и ЦУР, а также вносит свой вклад в реализацию «теории изменений», направленную на достижение результатов соответствующей страновой программы.

**R3.** В какой степени мнения сторон, которые могли повлиять на эффекты проекта и сторон, которые могли предоставить информационные и иные ресурсы, способствующие достижению заявленных результатов, были приняты во внимание в процессе разработки проекта?

Процесс разработки проекта и начальная фаза реализации длились более трех лет; к этой работе было привлечено много экспертов из разных областей. Это позволило глубоко изучить тему и вовлечь широкий круг заинтересованных сторон на этапе планирования.

С другой стороны, постоянная смена сотрудников ПРООН и Министерстве экономики оказали довольно негативное влияние на чувство вовлеченности в проект, что нашло свое отражение на уровнях воздействия / результатов и привело к смещению акцентов на стратегическом уровне реализации проекта.

Заинтересованные стороны, вовлеченные в реализацию проекта в настоящее время, демонстрируют высокую осознанность своего участия. Уровень местного участия в мероприятиях / результатах высокий, эффекты / воздействие – средние.

**R4.** В какой степени реакция проекта соответствовала политическим, правовым, экономическим, институциональным и др. изменениям, происходившим в стране?

В процессе оценки выяснилось, что с начала разработки проектного документа прошло более 5 лет и, безусловно, в этот период произошел ряд изменений в социально-экономических, политических институциональных И вопросах (Например, приоритет «разукрупнения» предприятий с государственной собственностью сменился приоритетом «развития инфраструктуры поддержки МСП/ММСП»). Проект эволюционировал в соответствии с этими изменениями. Произошло смещение фокуса с обеспечения занятости высвобождающегося в реструктуризации градообразующих предприятий персонала стимулирование предпринимательской инициативы в малых городах и сельской местности и содействие занятости/самозанятости с целью благосостояния населения. За указанный период также значительно изменилась правовая база и стратегические подходы: были внесены изменения в ряд регуляторных и стратегических документов на национальном уровне, ряд мер по контролю за деятельностью МСП были отменены или смягчены. Соответствующие изменения произошли также на уровне регулирования и политики поддержки МСП на местном уровне. Данные факторы, безусловно, следует учитывать при формулировании ответа на данный вопрос оценки.

Проект не только полностью отвечает ситуации в стране, но и гибко адаптировался под меняющиеся условия. Практически все респонденты, опрошенные как в ходе интервью, так и опроса отметили важность проекта для экономического развития и поддержки предпринимательства. Наиболее существенный вклад, по их мнению, вносит развитие инфраструктуры поддержки предпринимательства в форме ЦПП, а также образовательные мероприятия и поездки. Таким образом, эксперт делает вывод, что проект гибко и своевременно реагировал на политические, правовые, экономические, институциональные и другие изменения в стране.

#### Эффективность

Вклад в реализацию Страновой программы ПРООН

**E1.** В какой степени проект внес вклад в достижение Результатов и Конкретных результатов страновой программы, ЦУР, Стратегического плана ПРООН и приоритетных направлений национального развития?

Документация проекта (планы и отчеты) содержат прямые логические связи с целями высокого уровня, программной стратегией и ЦУР, а также содержат ссылки на соответствующие национальные стратегии.

Все без исключения представители заинтересованных сторон на национальном и региональном уровне могут осознанно обсудить вклад проекта в достижение соответствующих стратегических целей и показателей.

Все опрошенные представители местной власти отметили вклад проекта в достижение целевых показателей по увеличению количества субъектов малого и среднего бизнеса, снижению безработицы за счет самозанятости и роста предпринимательской инициативы, произошедшие благодаря предоставляемой ЦПП экспертной поддержке по вопросам регистрации и ведения бизнеса.

**E3.** Какие факторы способствовали достижению или недостижению запланированных результатов и практических результатов Страновой программы?

Как уже упоминалось выше, проект, как и планировалось, внес значительный вклад в ожидаемые результаты страновой программы.

Респонденты, принявшие участие в Интернет-опросе, и принявише участие в интервью, сформулировали следующие факторы:

- прямая финансовая поддержка предпринимателей
- высокий уровень экспертного сопровождения начинающих предпринимателей
- развитие местного бизнес-сообщества
- гибкая структура проекта
- широкий охват участников
- синергия с местной властью

Исходя из анализа реализации проекта, экспертом по оценке выделены следующие факторы которые оказали существенный вклад в достижение результатов страновой программы:

- Наличие у двух региональных ЦПП специалистов с опытом работы в ЦПП в Минске. Своего рода курирование данных ЦПП экспертами с опытом работы на национальном/столичном уровне создало дополнительные возможности привлечения ресурсов, трансфера апробированных стратегий и техник работы с МСП.
- Мотивация и интерес представителей местной власти (в частности, заместителей председателей районных исполнительных комитетов) к экономическому развитию регионов в частности и к развитию МСП в частности.
- Структура проекта ПРООН, предполагающая выделение ресурсов непосредственно предпринимателям на развитие их бизнеса одновременно с прозрачностью процедур выделения таких ресурсов.

#### Вовлечение заинтересованных сторон

Е4. Насколько уместной и эффективной была стратегия партнерства ПРООН?

Представители заинтересованных сторон стратегического уровня, прежде всего в лице национального партнера — Министерства Экономики были активно вовлечены в разработку и реализацию проекта. Субъекты региональной экономической политики (на уровне областей) принимали участие в реализации проекта в части своей институциональной роли и компетенций. Потенциал субъектов на местном уровне недостаточен для осмысления аспектов проекта, затрагивающих стратегический уровень, соответственно их вовлеченность в проект ограничивается уровнем результатов, в некоторых случаях эффектов.

На момент планирования проектов не были определены целевые пилотные регионы, соответственно было невозможно вовлечь в планирование проекта заинтересованных сторон из числа представителей МСП или других релеватных субъектов. Вместо этого специалисты ПРООН консультировались с широким кругом экспертов, в том числе из числа некоммерческих организаций и бизнес ассоциаций.

После того как были определены пилотные регионы проекта, команда ПРООН наладила тесное взаимодействие с большинством местных заинтересованных сторон. К сожалению, уровень организационного развития местных организаций не позволяет им быть полноценными заинтересованными сторонами проектов ПРООН, они не владеют на должном стратегическим менеджментом, управлением ориентированным на результат, не до конца понимают роли субъектов, вовлеченных в деятельность в области развития. Это приводит к тому, что зачастую интересы заинтересованных сторон формулируются на потребительском уровне, на уровне действий/мероприятий и вопросов инфраструктуры (ремонта помещений, оборудования и т.п.). Поэтому проекту пришлось приложить дополнительные усилия по формированию у местных организаций должного представления о поддержке и роли ПРООН и Министерства Экономики в деятельности по региональному экономическому развитию.

Возможные зоны совершенствования партнерской стратегии ПРООН находятся в вопросах вовлечения заинтересованных сторон, представляющих интересы релевантных для проекта уязвимых групп (женские организации, организации, работающие с людьми с инвалидностью и т.п.).

Следует отметить также партнерство с Банком развития. Согласно Ежегодному обзору хода реализации программы за 2019 год, партнерство с Банком развития Беларуси успешно развивалось на различных уровнях, от подписания меморандума о намерениях до проведения общих образовательных и информационных мероприятий. Приглашение экспертов Банка развития для участия в тренингах повысило их качество и дало участникам возможность получить информацию из первоисточника, а также помогло снизить затраты и провести больше тренингов, чем планировалось изначально. В результате деятельность проекта способствовала увеличению МСП, финансируемых Банком развития в Витебской и Могилевской областях.

100% опрошенных представителей ЦПП и более 50% предпринимателей отмечали в ходе интервью существенный вклад проекта в развитие МСП в их регионе.

Таким образом, эксперт заключает, что стратегия налаживания партнерства ПРООН оказалась эффективной и обеспечила качественный отклик проекта на потребности заинтересованных сторон на национальном уровне.

**E12.** Насколько хорошо проект учитывал потребности национальных заинтересованных сторон и изменяющиеся приоритеты партнера?

Команда проекта в максимальной степени следовала запросам и интересам национальных партнеров в части адаптации стратегии проекта под меняющие запросы и условия. В некоторых случаях данному подходу были принесены в жертву вопросы результативности проекта. В частности, практически все респонденты (вовлеченные в той или иной степени в управление проектом) отметили факт задержки старта проекта, вызванный длительным периодом определения целевых регионов проекта. Причем данная задержка была вызвана прежде всего желанием найти компромисс между запросами и интересами национальной стороны и процедурами проектного управления ПРООН, и политикой донора.

Эксперт оценки также наблюдал, вероятно даже излишнюю отзывчивость команды проекта к запросам местных партнеров. Зачастую команда проекта была вовлечена в обсуждение слишком мелких вопросов (выбор и определение цвета плитки для ремонта помещения, обеспечение гарантийных обязательств на сантехническое оборудование, установленное в рамках проекта). Местные партнеры отмечали эту отзывчивость как преимущество и благодарили ПРООН за гибкость. Однако очевидно, что подобная готовность следовать интересам местных заинтересованных сторон создает чрезмерную нагрузку на команду проекта.

Также следует отметить, что, особенно местные партнеры и заинтересованные стороны чаще всего не обладают достаточным потенциалом чтобы сформулировать должным образом свои потребности и цели основываясь на долгосрочной стратегии. Попытки в процессе интервью выяснить ожидания местных заинтересованных сторон от будущих проектов ПРООН или возможные изменения в оцениваемом проекта ограничивались в основном пожеланиями инвестиций в оборудование, инфраструктуру, ремонт помещений и т.п. а также ожиданием продолжения работы международных проектов в регионе. Поэтому наращивание потенциала местных партнеров должно стать одной из частей стратегии по вовлечению заинтересованных сторон / партнерской стратегии ПРООН в будущих проектах.

Таким образом, эксперт оценки заключает, что партнерская стратегия ПРООН позволила проекту гибко и своевременно реагировать на меняющиеся приоритеты партнеров.

**Е9**. Являются ли цели и результаты проекта ясными, достижимыми и экономически целесообразными в рамках проекта?

Эксперт оценки делает вывод, что поскольку деятельность приводит к высококачественным результатам, использование результатов приводит к эффектам, которые, накапливаясь, приводят к изменениям и затем – к

воздействию, то структура целей проекта в целом является ясной, сами цели - достижимыми и экономически целесообразными.

**E10.** В какой степени заинтересованные стороны были вовлечены в реализацию проекта?

Как уже упоминалось выше, большая часть институциональных заинтересованных сторон была активно вовлечена в реализацию проекта. Вовлечение заинтересованных сторон, представляющих интересы релевантных проекту уязвимых групп (женские организации, организации, работающие с поддержкой и интересами людей с инвалидностью и т.п.) могло бы повысить инклюзивность мероприятий проекта. А отдельные усилия в части наращивания потенциала ключевых местных заинтересованных сторон могли бы повысить уровень осознанности и вовлеченности в проектную деятельность.

Достижения проекта и факторы, оказавшие на них воздействие

Е2. В какой степени удалось достичь результатов проекта?

Для ответа на данный вопрос оценки были проанализированы данные изменения индикаторов (на основе Ежегодных отчетов о ходе реализации проекта). Дополнительно в рамках интервью респондентам были заданы вопросы относительно их мнения о достижении или недостижении результатов проекта. В соответствии с индикатором, указанным в матрице оценки, каждый из результатов проекта был прокомментирован как минимум 10% ключевых респондентов. Комментарии содержали обоснованное суждение относительно количества / качества результатов. Ниже приводятся выводы по каждому из трех ключевых результатов проекта.

**Результат 1.** Внедрение, развитие и продвижение понятия социальноответственного подхода при создании и развитии малых предприятий в малых и средних городах Беларуси

65% респондентов (заинтересованные стороны и реализаторы) обсуждали результат в ходе ключевых интервью и отмечали позитивные изменения в этой области.

В соответствии с ЕОП 2019 (Индикатор 1.1) количество людей, принявших участие в информационных и образовательных мероприятиях проекта превышено на 39% (актуальное значение 277 человек при целевом показателе 200).

**Результат 2.** Создание инкубаторов малого бизнеса / учебных центров и поддержка субъектов инкубаторов, в том числе с помощью кредитной линии ОАО «Банк Развития Республики Беларусь»

Этот результат не был достигнут полностью по причине изменения направленности проекта (см. R4). В пилотных регионах были созданы или обновлены бизнес-инкубаторы и ЦПП, что оказало большое влияние на поддержку малого и среднего бизнеса. Финансирование МСП, зарегистрированных и действующих в пилотных районах Витебской и

Могилевской областей, обеспечивалось средствами БРРБ, но деятельность проекта не была напрямую связана с градообразующими предприятиями.

С учетом смещения фокуса проекта с градообразующих предприятий на МТП, а подход к развитию и поддержке МСП с бизнес-инкубаторов на ЦПП, можно отметить, что 4 из 6 ЦПП значительно повысили качество и увеличили объем работы с МСП и ММСП. Два ЦПП (Кричев и Глубокое) эффективно использовали ресурсы проекта для проведения мероприятий для МСП/ММСП, однако их потенциал к самостоятельному оказанию услуг поддержки МСП/ММСП в будущем потребует дополнительного развития.

Если оценивать достижение данного результата по индикатору 2.3 (В пилотных городах созданы МСП благодаря мерам по поддержке предпринимательства и стимулированию производственной кооперации), то число в пилотных городах проекта в 2019 году было зарегистрировано 27 предприятий (при целевом показателе 20).

**Результат 3.** Создание благоприятных условий для развития производственной кооперации в малых и средних городах.

100% респондентов в ходе ключевых интервью отметили позитивные изменения в условиях развития МСП и производственной кооперации в пилотных регионах. 60% респондентов Интернет-опроса отметили создание дополнительных возможностей бизнес-образования, 48,9% отметили рост предпринимательской инициативы, 35,6% отметили позитивные изменения в инфраструктуре поддержки предпринимательства.

Согласно ЕОП 2019 индикаторы для Основного результата 3 также выполнены или перевыполнены. В частности:

- Индикатор 3.2. Организация контактно-кооперационных бирж (ККБ) для расширения сотрудничества в рамках ЕАЭС: фактическое количество за отчетный 2019 год 3, целевой показатель на 2019 год 3
- Индикатор 3.3. Подписаны соглашения о сотрудничестве, включая представителей бизнеса из Российской Федерации и Казахстана: фактическое количество за отчетный 2019 год 9, целевой показатель на 2019 год 0
- Индикатор 3.4. Формирование инвестиционных и партнерских проектов многостороннего участия в пилотных городах для облегчения сотрудничества между государством, НПО и бизнесом: фактическое количество за отчетный 2019 год 6, целевой показатель на 2019 г. 5
- Индикатор 3.6. Повышение профессионального потенциала в сфере производственной кооперации и привлечения инвестиций: эксперты прошли обучение в области анализа цепочек добавленной стоимости, применения передового международного опыта В социальноэкономическом развитии малых городов повышения конкурентоспособности отдельных регионов. Фактическое количество за отчетный 2019 год – 27, целевой показатель на 2019 год – 15.

**E5.** Какие факторы способствовали эффективности или неэффективности (проекта)?

Реализация проекта совместно с Министерством экономики способствовала вовлечению в проект широкого круга заинтересованных сторон, позволила укрепить связь между представителями бизнес-сообщества пилотных регионов и органами местной власти. С другой стороны, различные подходы к процедурам и реализации проекта в государственных структурах и ПРООН, а также отсутствие опыта взаимодействия (проект был одним из первых, реализовывавшихся в таком формате в РБ), оказывали негативное влияние на скорость принятия решений по отдельным вопросам (к примеру, выбор и согласование пилотных регионов). С другой стороны, ряд интервьюеров отмечают, что данный проект способствовал более быстрым и успешным стартам и реализации международных проектов (в том числе проектов ПРООН) экономической направленности.

**E13.** Как и почему эффекты (в проектном документе указаны как результаты) и стратегии способствовали достижению ожидаемых результатов?

Результат 2.1: Системы и структуры на национальном и субнациональном **УРОВНЯХ** подготовлены проведению структурной трансформации обеспечения устойчивости, содействия производительных сил целях В возможностей достойных условий занятости создания ДЛЯ жизнедеятельности.

Проект внес значительный вклад в достижение Результата: система и структуры ЦПП (4 из 6) функционируют в рамках разработанной стратегии, уровень взаимодействия с субъектами на местном и областном уровне полностью соответствует национальным приоритетам и стратегии поддержки ММСП/МСП. Услуги ЦПП востребованы. Различные модели ЦПП, созданные в рамках проекта демонстрируют спектр подходов и позволяют использовать опыт проекта для распространения и масштабирования.

**Результат 2.2:** Социально-экономическая политика на инклюзивной и устойчивой основе разработана и реализуется в ряде секторов.

С одной стороны, проект внес заметный вклад в инклюзивный диалог относительно социально-экономической политики в пилотных регионах на национальном уровне. Это подтвердили 13 из 15 проинтервьюированных из числа заинтересованных сторон и региональных партнеров. С другой стороны, на местном уровне недостает стратегического планирования развития отдельно территорий (об этом заявили три из четырех опрошенных представителей органов местной власти на уровне районов. Проекту удалось запустить процесс согласования видения, а в некоторых регионах сформировать потребность в стратегическом планировании, что для проекта с таким небольшим бюджетом и сжатым сроком реализации мероприятий является отличным результатом (подтвердили все опрошенные представители органов местной власти на уровне районов).

**E6.** В каких областях проект имеет самые большие достижения? Какие факторы способствовали этому и почему? Как проект может закрепить или расширить эти достижения?

Для реализации проекта были выбраны 6 пилотных районов Беларуси. Подходы к организации центров поддержки предпринимательства, как и результаты проекта, существенно отличаются в разрезе районов.

Отвечая на вопрос о результатах проекта, опрошенные чаще всего упоминали улучшение инфраструктуры поддержки предпринимательства и бизнес-среды, повышение предпринимательской активности и инициативы, бизнесграмотности, увеличение числа субъектов МСП, ремесленников, самозанятых. Нужно отметить, что преобладающее число ответов носит положительный характер (89% интервьюируемых). Этому способствовало большое число образовательных мероприятий, консультаций, создание ЦПП — информация, знания и навыки, полученные участниками благодаря проекту, способствовали росту у них уверенности в своих силах, возникновению новых идей по созданию или развитию бизнеса.

**Е7.** В каких областях у проекта меньше всего достижений? Какие факторы стали сдерживающими и почему? Каким образом они могут быть преодолены — сейчас или в будущем?

Несколько участников интервью (3 из 27, отвечавших на вопрос) отметили отсутствие видимых эффектов проекта. Это может быть связано с тем, что для возникновения таких эффектов требуется более продолжительное время. Кроме того, пандемия COVID-19 и пауза во многих отраслях экономики оказали негативное влияние и стали препятствием для развития потенциальных эффектов (создание и развитие бизнеса). Еще одним фактором является сложность дифференцирования эффектов проекта для прямой оценки — процесс регистрации и ликвидации юридических лиц в исполнительных комитетах идет непрерывно, а статистика собирается по общему количеству за период времени.

Из 6 поддержанных ЦПП два можно считать очень успешными, два — в меру успешными, два — требующими дополнительных усилий и совершенствовании модели работы. Для развития ЦПП, которые находятся в 100% управлении органов местной власти (коммунальные предприятия) в будущем требуются дополнительные и значительные усилия в области наращивания потенциала как на уровне менеджмента и команды самих ЦПП так и на уровне системы стратегического планирования и управления данными ЦПП.

Практика вовлечения экспертов/организаций из Минска в управление и/или в развитие местных ЦПП очень хорошо себя зарекомендовала и, с точки зрения оценки является успешной практикой, пригодной для распространения и расширения.

**E8.** Существуют ли альтернативные стратегии, которые могли бы быть более эффективными в достижении целей проекта? Если да, то какие?

Отвечая на вопрос об альтернативных путях реализации проекта, 6 из 15 заинтересованных сторон и реализаторов, принимавших участие в интервью, высказали предположение о целесообразности увеличения сроков реализации такого рода проектов с выделением дополнительных временных и

административных ресурсов для выбора пилотных площадок, а также поддержки центров поддержки предпринимательства после начала осуществления деятельности более продолжительное время. Кроме того, звучала идея о высоком потенциале развития предпринимательства в регионах в сотрудничестве с некоммерческими организациями и объединениями. Некоторые респонденты, принимавшие участие в ознакомительных поездках, предполагают, что при выборе объектов для посещения преимущество стоит отдавать менее отдаленным, как более перспективным с точки установления связей для дальнейшего сотрудничества.

#### Управление проектом

**E11**. В какой степени руководство проектом и его реализация учитывали мнения всех заинтересованных сторон, и способствовало ли участие заинтересованных сторон в достижение целей проекта?

Как уже упоминалось выше и в ответе на вопрос оценки Е14, команда проекта и партнеры ПО реализации проекта (B регионов) продемонстрировали высокий уровень вовлеченности и участия. механизмы управления (в частности, КСП проекта) позволяли вовлекать в принятие решений основных заинтересованных сторон проекта. На местном уровне проект тесно взаимодействовал с органами местной и областной власти. В процессе организации мероприятий и консультаций проект вовлекал представителей некоммерческих организаций в качестве подрядчиков и партнеров. В процессе интервью и по данным опроса практически все респонденты отметили ценность деятельности проекта по стимулированию партнерства на разных уровнях – межсекторного партнерства, налаживания партнерских связей с предпринимателями из других регионов проекта а также с организациями в Российской Федерации.

Анализ отчетов и публикаций проекта показал, что стратегия партнерства находилась в фокусе проектной деятельности и являлась приоритетом. Многие респонденты также отмечали, что контакты и партнерские связи, выстроенные в рамках мероприятий проекта являются ценными с точки зрения дальнейшей устойчивости как ЦПП так и МСП, поддержанных в рамках проекта.

Таким образом, при разработке проекта, в процессе управления и реализации учитывалось мнение всех заинтересованных сторон, а их участие внесло существенный вклад в достижение целей проекта и устойчивость результатов.

**E14.** Насколько эффективно применялись подходы адаптивного управления в ответ на изменяющиеся внешние условия?

В ходе подготовки и реализации проекта команда ПРООН столкнулась с несколькими ситуациями, когда необходимо было применять принципы адаптивного менеджмента и менять определенные подходы к работе.

1. В процессе подготовки концепции проекта стратегия мероприятий изначально строилась на том, что в государственной политике местного экономического развития будет сделан фокус на разукрупнение

- градообразующих предприятий. Впоследствии стратегия изменилась и к началу реализации проекта фокус был уже на развитии МСП/ММСП и развитии структур поддержки предпринимательства. Проект был вынужден пересмотреть долю и содержание ряда активностей исходя из смены данного фокуса (в частности, в рамках Результата 2)
- 2. Начальный этап проекта предполагал быстрый выбор и согласование пилотных территорий. Данный процесс затянулся по ряду причин, что привело к общей задержке реализации ряда мероприятий. В таких условиях команда проекта была вынуждена реорганизовать очередность выполнения мероприятий проекта.
- 3. Появление дополнительного направления по развитию женского предпринимательства, поддержанного Visa Inc.
- 4. На период продления проекта без предоставления дополнительного финансирования (non-cost extension), в начале 2020 года пришлась активная фаза мировой пандемии COVID-19, что привело к ограничениям в рамках процедур ООН/ПРООН и национального регулирования публичных мероприятий. Команда проекта была вынуждена перераспределить ресурсы, которые планировалось использовать в этот период.

Анализ ответов респондентов, анализ проектной документации и данные Интернет-опроса показали, что команда проекта справилась с данными вызовами. Исключением является ситуация с задержкой выбора пилотных территорий, которая уже была подробно описана ранее. Важную роль в обеспечении гибкости в принятии решений сыграл механизм координационного совета проекта, в рамках которого принимались все значимые решения. В ходе проведения интервью и интернет-опроса, были получено большое количество благодарностей в адрес команды проекта и очень высокая оценка их деятельности.

В ходе реализации проекта команда регулярно отслеживала и своевременно реагировала на проблемы и трудности, с которыми сталкивалась, внедряя соответствующие управленческие решения. Для оптимизации процессов, связанных с выполнением строительно-монтажных работ, часть задач была передана на аутсорсинг специалисту по строительному инжинирингу. Команда работала в тесном контакте с исполнителями на местах, что позволяло оперативно решать все возникающие вопросы.

Таким образом, проект эффективно реагировал на изменяющиеся внешние условия и эффективно применял подходы адаптивного управления.

#### Результативность

**Y1.** Насколько результативной с точки зрения достижения ожидаемых результатов оказалась структура управления проектом, описанная в проектном документе?

Результативность проекта оценивается как высокая. Несмотря на сложные процедуры согласований и изменения, которые вносились в проект на

различных этапах его реализации, все основные задачи, включенные в проектный документ, были реализованы.

75% опрошенных реализаторов в ходе интервью смогли дать пояснения по поводу вызовов, с которыми столкнулись при реализации проекта, и принятых ответных решений. 78% респондентов ассоциируют результаты проекта с активностями, запланированными в проектном документе.

Факт того, что 100% закупок проводилось командой проекта ПРООН напрямую с одной стороны способствовало высокой прозрачности процедур, с другой создало высокую нагрузку на команду проекта и отрицательно влияло на сопричастность местных партнеров и их потенциал.

- **Y2.** В какой степени стратегия реализации проекта, выбранная ПРООН, оказалась результативной и экономически эффективной?
- **Y3.** Насколько экономно расходовались финансовые и использовались человеческие ресурсы? Были ли ресурсы (средства, человеческие ресурсы, время, опыт и т. д.) стратегически распределены для достижения ключевых результатов?

Финансовые ресурсы проекта были использованы эффективно. Распределение средств и закупки проводились в соответствии с процедурами ПРООН. 91% опрошенных отметили прозрачность расходования средств проекта.

Все респонденты считают, что коммуникация с командой проекта была четкой и открытой. 64% участников интервью могут назвать ключевые результаты проекта и дать разумное суждение об их вкладе в достижение целей проекта.

Практически все респонденты, вовлеченные в процессы управления проектом (соответственно, имевшие доступ к информации о рабочих планах проекта) отметили задержку в реализации мероприятий, вызванную затяжной коммуникацией по согласованию пилотных территорий. Данный аспект также отражен в ЕОП 2019: Процесс отбора пилотных городов занял гораздо больше времени, чем ожидалось. К концу 2017 года было выбрано 4 из 5 пилотных городов, и эта ситуация привела к задержке в оснащении бизнес-инкубаторов согласно Мероприятию 2.5 рабочего плана на 2017 год. Изначально Совет проекта принял решение пригласить местные власти малых городов к участию в проекте через областные комитеты Витебской и Могилевской областей, однако это не смогло обеспечить достаточного количество заявок.

После нескольких обсуждений данной ситуации с теми, кто был вовлечен в коммуникацию по данному вопросу, эксперт по оценке пришел к выводу о том, что одна из причин задержки заключалась в смене ключевых сотрудников в Министерстве Экономики (руководитель департамента по предпринимательству) и в ПРООН (руководитель экономического портфеля проектов) в соответствующий период времени. Руководитель проекта не мог самостоятельно обсуждать данные вопросы на соответствующем уровне. Как следствие, задержка была устранена только после того, как вопрос был

обсужден на более высоком уровне принятия решений – как со стороны ПРООН, так и со стороны Министерства Экономики.

#### **Устойчивость**

Финансовая устойчивость

**S1.** Каковы финансовые риски, которые могут поставить под угрозу устойчивость результатов проекта?

Исходя из документа проекта и отчетов по проекту, деятельность проекта построена инвестициях (в компетенции местных специалистов. т.п.). ЦПП получали минимальную инфраструктуру И поддержку на операционные расходы и вынуждены с начала проектной деятельности заботиться об операционной устойчивости деятельности ЦПП. 4 из 5 опрошенных ЦПП смогли описать стратегию того, как будет обеспечена их озвучили устойчивость И конкретные суммы, обеспечивают бюджет ЦПП. При этом все ЦПП подчеркнули, что с окончанием проекта они не смогут проводить такое количество мероприятий, консультаций получения финансирования ПРООН, время а направление образовательных визитов будет практически свернуто.

Финансовое планирование и ЦПП и МСП/ММСП весьма краткосрочное. Интервью проводились в Апреле 2020 года и по мнению респондентов КІІ, основные риски финансовой устойчивости связаны с низким спросом на услуги ЦПП в связи с пандемией COVID-19, оказавшая влияние на все отрасли экономики. У малого бизнеса практически отсутствуют накопления или резервы, поэтому они очень уязвимы к изменению экономической конъюнктуры.

**S2.** В какой степени финансовые и экономические ресурсы будут доступны для поддержания результатов, достигнутых проектом?

Финансовая устойчивость результатов проекта оценивается как высокая. Как минимум 4 из 6 ЦПП, получившие развитие благодаря проекту, будет продолжать функционировать и после его завершения. ЦПП планируют опираться на доходы от оказания консалтинговых услуг, сдачи помещений в аренду, проведения мероприятий, участия в проектах международной технической помощи. 70% участников интервью могут объяснить пути поддержки устойчивости результатов проекта.

Как уже упоминалось выше (в S1) стратегия проекта изначально вынуждала ЦПП заботиться об операционной устойчивости своей деятельности, поэтому каждый ЦПП имеет видение того, как обеспечит функционирование по окончанию проекта.

Таким образом, доступность финансовых и экономических ресурсов для поддержания результатов проекта на операционном уровне можно оценить как высокую, а с точки зрения продолжения инвестиций, дальнейшего развития или умножения результатов – как низкую.

#### Управление рисками

**S3.** Есть ли какие-либо социальные или политические риски, которые могут поставить под угрозу устойчивость результатов проекта и вклад проекта в Результаты и Практические результаты страновой программы?

Социальные и политические риски, такие как изменения в экономической отношении малого И среднего предпринимательства спад были идентифицированы процессе экономический проектного документа. Соответственно, были предусмотрены реагированию на эти риски. Данные аспекты подвергались регулярному мониторингу со стороны команды проекта, что отражено в ежегодных отчетах донору. Реализация проекта совместно с национальным партнером позволила эффективно управлять данными рисками и снижать негативное влияние на результаты проекта.

Все проинтервьюированные респонденты из числа влияющих на экономическую политику на местном, региональном (областном) и национальном уровнях отмечали, что развитие малого и среднего бизнеса является приоритетом. Число вновь зарегистрированных предприятий, равно как и число созданных ими рабочих мест, является индикатором, который отслеживается в рамках национальной системы мониторинга (мониторинга целевых показателей), по которым органы местной власти отчитываются о своей деятельности.

**S4.** В какой степени верно утверждение, что правовое поле, политики, структуры управления и процессы, в рамках которых работает проект, являются источником рисков, которые могут поставить под угрозу устойчивость результатов проекта?

Проект разрабатывался с учетом политики в отношении развития и поддержки малого и среднего предпринимательства, правовой среды и структуры управления в Республике Беларусь. Мероприятия проекта были направленны на повышение осведомлённости, представление лучших практик и кейсов развития МСП, организовывали консультации по актуальным вопросам юридических и практических аспектов ведения бизнеса. В связи с этим, риски негативного влияния упоминаемых в вопросе оценки факторов на устойчивость результатов проекта минимальна.

В процессе интервью респонденты, которые были готовы в принципе обсуждать тему рисков, чаще всего упоминали именно предпринимательские риски ведения бизнеса и внешние факторы, которые влияют на их бизнес в данный конкретный момент (В частности вопрос COVID-19 и снижение спроса на товары/услуги). В дискуссии о рисках упоминания о значимых рисках, связанные с уровнем экономического развития были вокруг тем а) планирования и реализации инвестиционных проектов (риск расторжения инвестиционного договора и необходимость уплаты сумм полученных льгот), б) риски привлечения собственников к субсидиарной ответственности в случае банкротства бизнеса, в) риск неплатежей и задержек в расчетах за оказанные услуги/поставленную продукцию со стороны предприятий государственной собственности, которые доминируют в экономике большинства районов (в

частности убежденность в том, что взыскание задолженности на практике невозможно даже через суд).

Тем не менее, работа с указанными выше рисками не являлась предметом проектной деятельности и не была запланирована, поэтому не оказала прямого влияния на устойчивость результатов проекта.

# **S5.** В какой степени деятельность ПРООН представляет собой экологическую угрозу устойчивости результатов проекта?

В ходе анализа рисков проекта факторы, которые представляли бы собой экологическую угрозу, не были выявлены. Ни один респондент не упомянул риски или факторы, связанных с окружающей средой среди важных или имеющих отношение к проекту. При этом среди бизнес проектов, которые представляли предприниматели и один из ЦПП (г. Барань) есть те, которые включают вопросы экологии в свои стратегии. В частности, продукция ЛПХ реализовывать в рамках сельскохозяйственного которую планируется кооператива создаваемого в рамках ЦПП г. Барань, респонденты называли «экологически чистой» или «органической», при том что хозяйства и система переработки не проходила соответствующей сертификации. Также среди бенефициаров проекта в Γ. Мстиславль есть агроусадьба, позиционирует свою продукцию как здоровую и экологически-дружественную.

Проектная документация (документ проекта, отчеты по проекту) не содержат специальных стратегий, целей или индикаторов, связанных с вопросами окружающей среды. В соответствии с документом проекта, проект отнесен к категории «Низкий риск» в рамках процедуры социального и экологического скрининга (SESP), отчет о которой является приложеним 1 к Документу Проекта. Процедура SESP предполагает что если люди, затронутые проектом, выразят обеспокоенность и/или недовольство в отношении социальных и/или экологических показателей Проекта во время и после реализации проекта то заинтересованные лица смогут воспользоваться механизмом рассмотрения жалоб на уровне проекта и/или на уровне странового офиса ПРООН. В соответствии с документами, предоставленным эксперту по оценке таких запросов в офис ПРООН в Беларуси не поступало.

В процессе прямого наблюдения, в ЦПП, посещенных экспертом по оценке, нет видимых атрибутов, по которым можно было бы отметить озабоченность персонала вопросами окружающей среды (раздельный сбор мусора, не использование одноразовой посуды и пр. аспекты устойчивого потребления). ЦПП г. Барань и ЦПП г. Мстиславль во время интервью (а ЦПП Мстиславль также во время визита в офис) демонстрировали интерес и/или опыт партнерства с общественными организациями, которые удерживают в своем фокусе тему экологии («Новая Евразия», Программа Поддержки Беларуси, «Ассоциация Образования для Устойчивого Развития», «Ахова Птушак Бацькаўшчыны»). Однако партнерские инициативы с данными организациями не являются частью проекта ПРООН.

Таким образом, эксперт по оценке пришел к выводу о том, что вопросы охраны окружающей среды, устойчивого потребления, биоразнообразия и т.п. не

находились в фокусе внимания проекта и, соответственно, не оказывают влияния на устойчивость результатов проекта. При этом ряд партнеров проекта планируют строить устойчивость своей работы за счет будущих партнерских проектов в том числе и с общественными организациями экологической направленности, а страновой офис ПРООН выполнил требуемые процедуры в рамках SESP.

**S6.** Какова вероятность того, что уровень вовлеченности заинтересованных сторон будет достаточным для сохранения результатов проекта?

Эксперт по оценке проанализировал документацию проекта и выделил ключевых заинтересованных сторон с которыми были проведены интервью. Практически все проинтервьюированные продемонстрировали высокую сопричастность проектной деятельности, целям и стратегии проекта, разделяют его важность и полезность для местного развития. Проектный документ также содержит анализ внутренних и внешних факторов, которые могут повлиять на проект. 48% респондентов могут объяснить методы управления рисками и их влияние на устойчивость проекта.

В совокупности анализ интересов заинтересованных сторон к проекту показал в основном потребительских характер этого интереса («здорово, что нам помогли»). Только представители Министерства Экономики, Банка Развития и ПРООН видят стратегическую перспективу деятельности в рамках проекта, оценивают его как инструмент тестирования и пилотирования технологий и практик, механизм налаживания межсекторного партнерства и т.п.

Конечные бенефициары (предприниматели) в основном относятся к проекту как к источнику безвозмездных ресурсов (на обучение, материальную поддержку, консультации) и отмечают «безвозмездность услуг» как один из ключевой ценности проекта, а попытка обсуждать их готовность оплачивать аналогичные (по их словам — весьма ценные и полезные услуги проекта) вызывает скорее недоумение. Соответственно ожидания от проекта сводятся к «продолжению оказания услуг и проведению бесплатных мероприятий в будущем».

Органы местной власти и ЦПП имеют более высокий уровень осознанности в отношении проекта. В дополнение к ценности безвозмездной помощи они декларируют понимание целей более высокого уровня (поддержка МСП как механизм экономической устойчивости районов и городов, создание рабочих мест, занятость и самозанятость и т.д.). Однако только один представитель райисполкома и 3 ЦПП смогли сформулировать видение того, как они будут продолжать работу, начатую в рамках проекта, озвучили идеи привлечения ресурсов (в основном — за счет международных программ и грантов), запрашивали экспертную помощь не только в виде возможности оплаты экспертов и спикеров, но и в части организационного развития самих субъектов поддержки предпринимательства. Только в двух интервью респонденты (из числа прямых и конечных бенефициаров) смогли выделить ключевые механизмы поддержки предпринимательства, внедренные проектом, и желание продолжать их использовать по окончанию проекта.

Таким образом, с одной стороны, можно сделать уверенный вывод о том, что инвестиции в обучение предпринимателей, в инфраструктуру ЦПП, методические пособия и материалы будут устойчивыми. С другой стороны, уровень осознанности методологической основы проекта и его стратегии слишком низкий, а независимые от ПРООН ресурсы для продолжения деятельности, начатой и апробированной в проекте, весьма ограничены. Таким образом, для обеспечения устойчивости проекта на уровне системы (а не инфраструктуры) поддержки предпринимательства на уровне малых городов потребуется как минимум еще один цикл проектного финансирования со стороны ПРООН или других организаций.

#### Операционная и методологическая устойчивость

**S7.** Насколько хорошо разработаны и представлены механизмы, процедуры и политики, позволяющие основным заинтересованным сторонам продвигать результаты, достигнутые в области гендерного равенства, расширения прав и возможностей женщин, прав человека и развития человека?

Проект, за счет фокуса на отдельных уязвимых группах (женщины, безработные, жители отдаленных регионов, молодежь), способствовал повышению информированности о проблемах и правах этих категорий населения, а также о механизмах их поддержки. Большинство опрошенных указывали отдельные категории бенефициаров среди женщин (одинокие матери, девушки-студентки, многодетные матери), на качество жизни которых проект оказал существенное воздействие. Никто из респондентов не упомянул вопросы прав человека и подход, основанный на правах человека, как один из приоритетов проекта.

Как уже упоминалось ранее, как на уровне проекта, так и на уровне поддержанных в рамках проекта стратегий деятельности ЦПП и бизнесов, не разрабатывалось специальных планов /стратегий /процедур, направленных на достижение конкретных результатов в части гендерного равенства, расширения прав и возможностей женщин, прав человека и развития человеческого потенциала (за исключением плана мероприятий в рамках компонента развития женского предпринимательства, поддержанного Visa Inc.). Таким образом деятельность в части гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин была управляемой за счет процедур ПРООН и системы мониторинга аспектов гендерного равенства в рамках ПРООН. А деятельность в области учета интересов уязвимых групп, людей с инвалидностью, окружающей среды, прав человека и развития человеческого потенциала не была управляемой.

Таким образом, механизмы, процедуры и стратегии, мотивировавшие основные заинтересованные стороны на достижение результатов, относящихся к гендерному равенству, расширению прав и возможностей женщин, прав человека и развития человеческого потенциала были разработаны в достаточно малой степени.

**S8.** В какой степени заинтересованные стороны поддерживают долгосрочные цели проекта?

Как уже было отмечено ранее, результаты интервью с заинтересованными сторонами показали высокую степень поддержки и сопричастности в отношении долгосрочных целей проекта. Как уже упоминалось в S6, сопричастность проектной деятельности, целям и стратегии проекта, демонстрирует подавляющие большинство респондентов. При этом анализ интересов заинтересованных сторон к проекту показал в основном потребительских характер этого интереса («здорово, что нам помогли»). Только представители Министерства Экономики, Банка Развития и ПРООН видят стратегическую перспективу деятельности в рамках проекта, оценивают его как инструмент тестирования и пилотирования технологий и практик, механизм налаживания межсекторного партнерства и т.п.

Конечные бенефициары (предприниматели) в основном относятся к проекту как к источнику безвозмездных ресурсов. Органы местной власти и ЦПП имеют более высокий уровень осознанности но в основном затрудняются сформулировать видение того, как они будут продолжать работу, начатую в рамках проекта, и только в двух интервью респонденты (из числа прямых и конечных бенефициаров) смогли выделить ключевые механизмы поддержки предпринимательства, внедренные проектом и желание продолжать их использовать по окончанию проекта.

Таким образом, с одной стороны, можно сделать уверенный вывод о том, что заинтересованные стороны поддерживают долгосрочные цели проекта, с другой – что данная поддержка не имеет внятного воплощения в дальнейших планах или стратегиях. Такая поддержка обеспечена операционными ресурсами, но весьма ограничена ресурсами на развитие.

**S9.** Насколько хорошо организован и реализуется процесс документирования извлеченных уроков командой проекта, осуществляется ли он на постоянной основе и как осуществляется передача накопленного опыта соответствующим сторонам?

Опыт, полученный в процессе реализации проекта, регулярно анализировался командой проекта и отражался в отчетах, что позволило оперативно реагировать на изменения и вызовы. Ежегодные отчеты донору содержат, помимо данных о ходе реализации проекта, мониторинг рисков проекта, анализ инцидентов и выученные уроки. В частности, отчет for 2019 содержит следующее резюме задокументированных уроков:

- 1. Проект получил значительную поддержку со стороны местных партнеров, что позволило ускорить процесс проведения закупок и поставки оборудования для бизнес-инкубаторов в 2018 году. Местные исполнительные комитеты в малых и средних городах Беларуси пользуются высоким авторитетом, и по наблюдениям команды проекта за ходом отбора и оснащения всех 6 пилотных бизнес-инкубаторов во второй половине 2018 года, они выступили в роли в высшей степени поддерживающих партнеров проекта.
- 2. Мероприятия, организованные для расширения сотрудничества между партнерами проекта и бенефициарами, были очень продуктивными. Это подтверждают участники стажировки, организованной в ноябре 2018 года

- для 15 представителей пилотных бизнес-инкубаторов и участники других мероприятий проекта. Данный тезис также прослеживается в отчетах менторов, предоставлявших экспертные консультации и осуществлявших мониторинг выполнения планов развития пилотных бизнес-инкубаторов.
- 3. Партнерство с БРРБ успешно развивалось на различных уровнях, от подписания меморандума о намерениях до проведения совместных образовательных и информационных мероприятий. Приглашение экспертов Банка развития для участия в тренингах повысило их качество и дало участникам возможность получить информацию из первоисточника, а также помогло снизить затраты и провести больше тренингов, чем планировалось изначально. В результате деятельность проекта способствовала увеличению МСП, финансируемых Банком развития в Витебской и Могилевской областях.
- 4. Процесс отбора пилотных городов занял гораздо больше времени, чем ожидалось. К концу 2017 года было выбрано 4 из 5 пилотных городов, и эта ситуация привела к задержке в оснащении бизнес-инкубаторов согласно Мероприятию 2.5 рабочего плана на 2017 год. Изначально Совет проекта принял решение пригласить местные власти малых городов к участию в проекте через областные комитеты Витебской и Могилевской областей, однако это не смогло обеспечить достаточного количество заявок.

Описание каждого из извлеченных уроков содержит рекомендации по разрешению выявленных проблемных вопросов.

Таким образом, можно сделать вывод, что полученный опыт документировался командой проекта на постоянной основе и был надлежащим образом проанализирован.

**\$10.** Насколько хорошо разработаны и спланированы стратегии выхода из деятельности по осуществлению вмешательств, реализуемой ПРООН?

Качество разработки и планирования вмешательств, осуществленных в ходе проекта, было очень высоким. Основной акцент был сделан на развитие инфраструктуры поддержки предпринимательства, наращивание потенциала и рост предпринимательской инициативы в малых городах и прилегающих к ним Беларуси. Как показывает интернет-опрос, именно направления проекта получили наибольший отклик у участников: около 60% опрошенных в качестве наиболее значимых эффектов проекта выделили появление дополнительных возможностей для бизнес-образования в малых и 48% опрошенных средних городах, около отметили рост ировня предпринимательской инициативы в сфере малого и среднего бизнеса, около 35% участников опроса считают значимым улучшение инфраструктуры поддержки предпринимательства. Во время интервью именно фокус на потенциала инфраструктуру и наращивание инвестиции в отмечался как залог устойчивости долгосрочности респондентами И проектных результатов. В этом смысле можно считать принцип выбора проектных мероприятий частью успешной стратегии выхода.

Основным вызовом связанным с стратегией выхода является отсутствие у ЦПП (поддержанных в рамках проекта) и у отделов экономики на уровне малых городов/районов плана деятельности по окончании проекта. Есть некоторые элементы видения, сформированные на базе проектных мероприятий и есть некоторые попытки планирования, не связанные с проектными активностями. В этом смысле система планирования стратегии выхода на уровне местных партнеров требует дополнительного внимания со стороны ПРООН при планировании будущих проектов развития МСП/ММСП.

#### Воздействие

ТЗ не содержало каких-либо конкретных вопросов, связанных с воздействием, но в описании целей оценки упоминается, что необходимо также оценить потенциал долгосрочного воздействия. Принимая во внимание тот факт, что Воздействие является важным элементом любой оценки, эксперт добавил еще один вопрос оценки, относящийся к Воздействию:

**11.** Какие потенциальные виды долгосрочного воздействия могут быть связаны с результатами вмешательств, реализованных проектом?

По оценкам респондентов интервью, проект имеет высокий потенциал долгосрочного воздействия. 82% участников интервью связывают изменения, произошедшие благодаря проекту, с его целями и задачами. Негативные факторы влияния проекта отметили 6% опрошенных. В ходе интернет-опроса каждое из тематических направлений проекта получило отклик минимум 10% участников и положительные отзывы. Однако попытки обсуждения эффектов уровня воздействия с респондентами обычно ограничивались достижениями, которые в стратегии проекта находятся на уровне результатов или эффектов. А тезисы уровня воздействия которые удавалось получить в процессе дискуссии чаще всего сводились к общим формулировкам, таким как «развилась бизнессреда» или «увеличился интерес к предпринимательству». Поэтому обозначить верифицированные статистически значимые или триангуляции воздействия не представляется возможным.

Единичные эффекты, которые можно признать гипотезами, описывающими долгосрочное воздействие в результате вмешательств, осуществленных в ходе реализации проекта, и которые могут быть оценены спустя некоторое время:

- Предприниматели поняли, что к местной власти можно обращаться за поддержкой и ее можно получать.
- Пропал страх общения с чиновниками.
- Научились строить партнерство и наладили партнерские связи с другими регионами в стране и за рубежом.
- Поверили, что проекты международной технической помощи могут быть полезны простым людям.
- Опыт реализации проекта «Малые Города» позволил инициировать ряд более масштабных проектов экономического развития, таких как «Развитие на местном уровне» и другие.

#### Права человека и гендерное равенство

**H1.** В какой степени проект принес пользу малоимущим, коренным жителям, людям с физическими особенностями, женщинам и другим ущемленным в правах и маргинализированным группам?

Проект в большей степени был направлен на поддержку безработных, малообеспеченных жителей малонаселенных и отдаленных регионов, женщин и молодежи. 78% респондентов смогли вспомнить минимум две уязвимые группы, интересы которой учитывал проект. Чаще других упоминались женщины и малообеспеченные. Женщины часто упоминались в контексте «одинокие женщины», «одинокие мамы» и «многодетные мамы». Люди с инвалидностью (в разных формулировках) упоминались не более чем 10%-ми опрошенных.

Объекты инфраструктуры проекта имеет ограниченные возможности доступа для людей с ограниченными возможностями. Местные партнеры почти не предпринимали специальных усилий и не имеют видения/планов целенаправленного вовлечения людей с инвалидностью и других отдельных уязвимых групп в предпринимательскую деятельность, не имеют устойчивых контактов с организациями которые держат вопросы интересов людей с инвалидностью в своем фокусе.

При этом проект довольно эффективно работал над учетом интересов женщин. Большинство респондентов смогли выделить отдельные группы женщин как группы получившие особое внимание и поддержку в рамках проекта. А в рамках поддержки со стороны Visa Inc. в рамках проекта были реализованы ряд мероприятий, нацеленных прямым образом на поддержку женского предпринимательства (см. подробнее ответ на вопрос H2).

Таким образом, оценивая воздействие проекта как деятельности, оказывающей особое внимание малоимущим, коренным жителям, людям с особыми физическими потребностями, женщинам и другим ущемленным и маргинализированным группам, можно сделать вывод, что они извлекли пользу от мероприятий проекта в средней степени, при этом женщины извлекли выгоду в высокой степени.

**H2.** В какой степени вопросы гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин были учтены при разработке, реализации и мониторинге проекта?

Как указано в ответе на вопрос Н3 и Н4, в проектной документации адекватное внимание уделяется вопросам учета интересов женщин. Более 80% респондентов четко увязывают деятельность и результаты проекта с интересами женщин и развитием человеческого потенциала.

В первичной версии проектного документа тема женского предпринимательства не была выделена в отдельный фокус, стратегию или приоритет. Однако в рамках проекта также были привлечены дополнительные средства от Visa Inc. для реализации ряда мероприятий, прямым образом направленных на развитие и поддержку женского предпринимательства. Данные мероприятия были

должным образом спланированы и реализованы, что может быть примером системной и целенаправленной деятельности, направленной на интересы женщин.

Мониторинговые данные, данные ежегодных отчетов и значения индикаторов (для которых это актуально) включают раздельную статистику по мужчинам и женщинам. Анализ значений данных показателей по ежегодным отчетам показывает, что среди бенефициаров проекта (даже без учета компонента, поддержанного Visa Inc.) присутствует баланс числа мужчин и женщин, а чаще всего в итоговых значениях число женщин превышает число мужчин.

Таким образом, в ходе реализации проекта в значительной степени уделялось внимание вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин.

**H3.** Отражают ли действительность данные, описывающие гендерный маркер в этом проекте?

Анализ документации подтвердил, что гендерная статистика учитывает раздельно данные по участию мужчин и женщин в мероприятиях проекта. Данные индикаторов (где это применимо) дополнительно учитывают мужчин и женщин. В проектной документации и отчетах отсутствуют данные по иной чем «мужчина» и «женщина» гендерной идентификации. Однако в процессе интервью ни один из респондентов не поднимал данный вопрос. Контент-анализ основных печатных продуктов проекта показал, что в них присутствуют акценты, связанные с продвижением идей женского предпринимательства, интересов женщин, приводится соответствующая статистика.

**Н4.** В какой степени проект способствовал позитивным изменениям с точки зрения гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин? Наблюдались ли какие-либо непредвиденные эффекты?

Как уже упоминалось в H2, более 80% респондентов четко увязывают деятельность и результаты проекта с интересами женщин и развитием человеческого потенциала. Проектная документация и материалы включают элементы учета гендерной проблематики, поощрение интересов соответствующих уязвимых групп и учет гендерных аспектов. Респонденты не упоминали тему прав человека и подхода, основанного на правах человека, в своих ответах.

Среди реализаторов, экспертов и бенефициаров проекта прослеживается гендерный баланс и равенство подходов. Несколько респондентов отметили перевес в сторону поддержки интересов женщин как один из непредвиденных эффектов проекта`.

## 8. Рекомендации

- 1. Увеличение сроков реализации и бюджета такого рода проектов с выделением дополнительных временных и административных ресурсов для выбора пилотных регионов/площадок. По возможности определять пилотные регионы на этапе разработки проектного документа с определением механизма их замены.
- 2. Уделить внимание системному организационному развитию ЦПП, в частности разработке планов стратегического развития ЦПП после окончания поддержки в рамках проекта. Уделить внимание стратегии поддержки центров поддержки предпринимательства после начала осуществления деятельности более продолжительное время. При необходимости уделить внимание также стратегическому планированию развития МСП на уровне района/региона.
- 3. Инициировать новый проект в продолжение оцениваемого проекта. Распространять опыт проекта по развитию предпринимательства в регионах Беларуси в сотрудничестве с некоммерческими организациями и объединениями. Стимулировать партнерство национальных и местных организаций.
- 4. В будущем при планировании подобных проектов особое внимание уделить планированию работы структуры управления проекта, прежде всего с целью снижения нагрузки на менеджера и административно-финансового ассистента проекта. Это может быть использование механизма Национальной модальности реализации проекта (National Implementation Modality) для работы с местными партнерами с должным уровнем организационного развития, механизм предоставления субгрантов / проведения конкурсов инициатив, привлечение дополнительных специалистов для работы в группе управления проектом в периоды наибольшей нагрузки на команду.
- 5. При наличии в плане проекта существенного объема строительно-монтажных работ, рассмотреть целесообразность привлечения в качестве подрядчика инженерной организации для выполнения функций заказчика строительства.

## 9. Извлеченные уроки

Реализация мероприятий субъектом, который в той или иной степени курируется **опытным партнером** с национальным, столичным опытом значительно повышает вероятность успеха и устойчивости результатов мероприятий (пример пилотных территорий Мстиславль и Барань).

ЦПП в форме коммунальных унитарных предприятий требуют дополнительных усилий в **области наращивания потенциала** для обеспечения эффективности и устойчивости их функционирования. При планировании мероприятий на базе таких ЦПП требуется резервирование дополнительного времени и ресурсов на выполнение процедур согласования с органами местной власти или другими субъектами, которым подчиняется такой ЦПП.

В том случае, когда начальный этап реализации проекта приходится на момент смены программного менеджера или менеджера портфеля проектов, требуется дополнительное участие ведущих / руководящих сотрудников ПРООН по для содействия в обеспечении непрерывности и эффективного использования рабочего времени в процессе коммуникации с национальным Исполняющим партнером.

## Приложение 1. Матрица оценки

| Relevance  |                        |  |   |   |
|--|------------------------|--|---|---|
| Key questions  | Specific sub questions | Indicators / success standard  | Methods for data analysis                         | Data collection methods/tools and sources   |
| Project relevance to the main priorities of the National Socio-Economic Development Programme, SDGs and UNDP strategic framework |                        | At least 50% of the interviewed stakeholders can explain how the project goals contribute to achieving the National Socio-Economic Development Programme, SDGs and UNDP Strategic Plan.  The project structure allows to trace the line with the National Socio-Economic Development Programme's outputs and outcomes, SDGs and UNDP Strategic Plan. | Desk<br>Research<br>Key<br>Informant<br>Interview | The project documentation assessment  The National Socio-Economic Development Programme  The UNDP CP, the UNDAF, Relevant the UN/UNDP's Strategic documents  Minutes of the Key Informant Interviews (KII) with the stakeholders  KII1. What contributions of the project to the socio-economic development of Belarus do you see? What do you think is the benefit of the project for the country/region?  KII2. What, in your opinion, was the essence of the project? Why the UNDP initiated this project? What is the interest for the UN to support it?  KII3. Please describe 3 strengths and 3 weaknesses of the project, from design to management. |

| Relevance  | Relevance  |  |                               |  |  |
|--|--|--|-------------------------------|--|--|
| Key questions  | Specific sub questions                               | Indicators / success standard  | Methods for data analysis     | Data collection methods/tools and sources  |  |
| To what extent the project stakeholders demonstrate good mindfulness of their participation and high level of local ownership? | perspectives of those who could affect the outcomes, | implementers and not less than 30% of the regional implementers can explain in their own words the core essence of the project (describe 3 levels of the project | Key<br>Informant<br>Interview | Minutes of Key Informant Interviews (KII) with the stakeholders  KII4. Please, clarify your role in the project.  KII5. Could you please explain the general project structure in your own worlds? |  |

| Impact        |  |  |   |  |
|---------------|--|--|---|--|
| Key questions | Specific sub questions   | Indicators / success standard  | Methods for data analysis                         | Data collection methods/tools and sources  |
|               | I1 What kind of potential for<br>the long-lasting impact of the<br>project interventions can be<br>identified? (Not specified in<br>the ToR) | Minimum 50% of the feedback on the project impacts consistent with one of the project objectives or the overall objectives.  Not more than 10% of the feedback comments on unexpected project impacts have negative influence.  Each of the project outcomes has comments from at least 10% of Online Survey respondents | Key<br>Informant<br>Interview<br>Online<br>Survey | Minutes of Key Informant Interviews (KII) with the stakeholders  The Online Survey Data  KII6. How do you see the long-term effect of this project? How did it influence the socio-economic development of Belarus? Can you name some foreseen and unforeseen effects of the project?  KII3. Please describe 3 strengths and 3 weaknesses of the project, from design to management. |

| Effectiveness     | Effectiveness   |  |   |   |  |
|-------------------|---|--|---|---|--|
| Key questions     | Specific sub questions  | Indicators / success standard  | Methods for data analysis                         | Data collection methods/tools and sources   |  |
| Country Programme | E1 To what extent did the project contribute to the country programme outcomes and outputs, the SDGs, the UNDP Strategic Plan and national development priorities?  E2 What factors have contributed to achieving or not achieving the intended country programme outputs and outcomes? | reports) of the project, there are precise logical connections of high level and strategy of the country programme, also there are guidance on the relevant national strateges. В документации (планы и отчеты) проекта имеются четкие логические связи целей высокого порядка с целями и стратегией страновой | Desk<br>Research<br>Key<br>Informant<br>Interview | The UNDP CP, The UNDAF, Relevant the UN/UNDP Strategic documents  Minutes of Key Informant Interviews (KII) with the stakeholders  KII7 What are the benefits of the project to the district (region, country)? How does the project aids in achieving the targets brought to the district (region, at the Ministry level)? |  |

| The stakeholders' engagement, participation and needs assement   E3 To what extent has the project implementers and not less than 30% of the regional impleme | Effectiveness             | Effectiveness   |  |  |   |  |
|--|---------------------------|---|--|--|---|--|
| engagement, participation and needs assement    MNDP partnership strategy been appropriate and effective?   The Online appropriate and effective?   The Online Survey Data   | Key questions             | Specific sub questions  | Indicators / success standard  | data   | Data collection methods/tools and sources   |  |
| Average mark of the outputs'   | engagement, participation | UNDP partnership strategy been appropriate and effective?  E4 To what extent have the stakeholders been involved in the project implementation?  E5 To what extent has the project been appropriately responsive to the needs of the national constituents and changing partner priorities?  E12 Are the projects objectives and outputs clear, practical and feasible enough | representatives of the project implementers and not less than 30% of the regional implementers can explain in their own words the core essence of the project (describe 3 levels of the project objectives in the part of activities related to them)  Minimum 70% of the interviewed respondents can name the key project outputs and give reasonable judgement on their quality/quantity.  The number of covered direct and indirect beneficiaries, confirmed by the lists of participants, post-training feedback questionnaires and other documents  Activities lead to the outputs of good quality; usage of the outputs leads to the outcomes, which are accumulated in changes and impact. The outcomes and impact indicators are out of the direct zone of influence of the implementers | Informant<br>Interview<br>Desk<br>Research<br>Online | The Online Survey Data  Minutes of Key Informant Interviews (KII) with the stakeholders  KII4. Please, clarify your role in the project.  KII5. Could you please explain the general project structure in your own worlds?  OS6. To what extent the various products of the project affect your |  |

| Effectiveness                                |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| Key questions                                | Specific sub questions  | Indicators / success standard   | Methods for data analysis   | Data collection methods/tools and sources   |
|  |   | usefulness is 70% from the maximal scoring  |   |   |
| Project achievements and influencing factors | E6 To what extent were the project outputs achieved?  E7 What factors contributed to effectiveness or ineffectiveness?  E8 How and why the outcomes (listed as the outputs in the project document) and the strategies contribute to the achievement of the expected results?  E9 In which areas does the | Each of the project outputs has comments from at least 10% of KII respondents with the reasonable judgement on their quality/quantity.  Comments/feedback from the respondents KII are mostly positive (marks 3 and higher are given by at least 2/3 of the respondents). The proposals on following up and further improvement of the project outputs are constructive and applicable for further development and expansion of the project activities. | Desk<br>Research<br>Key<br>Informant<br>Interview<br>Online<br>Survey | The project documentation assessment  The analysis of publications and success stories of the entrepreneurs published by the project and published in the press  Minutes of Key Informant Interviews (KII) with the stakeholders  The Online Survey Data  KII3. Please describe 3 strengths and 3 weaknesses of the project, from design to management. |

| Effectiveness      |  |   |   |  |
|--------------------|--|---|---|--|
| Key questions      | Specific sub questions   | Indicators / success standard   | Methods for data analysis                         | Data collection methods/tools and sources  |
|                    | project have the greatest achievements? What and why have been the supporting factors? How can the project build on or expand these achievements?                          | The degree of satisfaction of the target group representatives of their participation in the project activities   |   | what would you have done differently during its implementation?  |
|                    | E10 In which areas does the project have the fewest achievements? What have been the constraining factors and why? How can or could they be overcome?                      |   |   |  |
|                    | E11 What, if any, alternative strategies would have been more effective in achieving the project objectives?   |   |   |  |
| Project Management | E13 To what extent are the project management and implementation participatory and does this participation contribute towards the achievement of the project objectives?   | The project management hasn't faced any significant problems or these difficulties have been regularly monitored and timely responded to by the appropriate management decisions. | Desk<br>Research<br>Key<br>Informant<br>Interview | The project documentation assessment  Minutes of Key Informant Interviews (KII) with the stakeholders  KII3. Please describe 3 strengths and 3 weaknesses of the project, from design to management. |
|                    | E14 Has the project been effectively undertaking adaptive management in order to respond to changing conditions? Осуществлялось ли в рамках проекта Эффективное адаптивное |   |   | KII9. What challenges did you face during the project? What steps were taken to overcome it?   |

| Effectiveness | Effectiveness   |                               |                           |   |  |
|---------------|---|-------------------------------|---------------------------|---|--|
| Key questions | Specific sub questions  | Indicators / success standard | Methods for data analysis | Data collection methods/tools and sources |  |
|               | управление в целях реагирования на изменяющиеся условия?  Эффективно ли осуществлялось адаптивное управление проектом в целях реагирования на изменяющиеся условия? |                               |                           |   |  |

| Efficiency   |   |  |   |   |  |
|--|---|--|---|---|--|
| Key questions  | Specific sub questions  | Indicators / success standard  | Methods for data analysis   | Data collection methods/tools and sources   |  |
| How efficient have the project been used for achieving the objectives?               | Y1 To what extent was the project management structure outlined in the project document efficient in generating the expected results?   | Not less than 50% of the representatives of the project implementers can explain how they overcame the challenges faced during the project.  Minimum 50% of the representatives connect the project outcomes with the planned in the project document activities.  | Desk<br>Research<br>Direct<br>observation<br>Key<br>Informant<br>Interviews | The project documentation and reports (in specific – decisions of the PSC and other relevant evidences on the management decisions)  The observations of the EE during the field phase  KII9 What challenges have you met during the project? How did you overcome it?  KII10. If we were planning our future activities, what kind of capacity building would you recommend for the PIU and the Project Management? Please, justify. |  |
| How efficient have the main project resources been used in achieving the objectives? | Y2 To what extent have the UNDP project implementation strategy and execution been efficient and cost-effective?  Y3 To what extent has there been an economical use of financial and human resources? Have the resources (funds, human resources, time, expertise, etc.) been allocated strategically to achieve the outcomes? | At least 70% of the respondents note transparency of the project spending.  At least 70% of the respondents note clear and open communication among the project team  Minimum 50% of the interviewed respondents can name the key project outcomes and give reasonable judgement on their contribution in achieving the project goals. | Desk<br>Research<br>Direct<br>observation<br>Key<br>Informant<br>Interviews | The project documentation The observations of the EE during the field phase  KII3. Please describe 3 strengths and 3 weaknesses of the project, from design to management.  KII11. How, in your opinion, the project provided the principle of 'maximum results with least resources'? Has it been reached?   |  |

| Sustainability           |  |                                 |   |  |
|--------------------------|--|---------------------------------|---|--|
| Key questions            | Specific sub questions   | Indicators / success standard   | Methods for data analysis   | Data collection methods/tools and sources  |
| Financial sustainability | S1 Are there any financial risks that may jeopardize the sustainability of the project outputs?  S2 To what extent will the financial and economic resources be available to sustain the benefits achieved by the project? | can explain the ways to support | Desk<br>Research<br>Direct<br>observation<br>Key<br>Informant<br>Interviews | The Project documentation Observations of the EE during the field phase KII12. What resources (in your opinion) will be available to support the project benefits in the future? |

| Sustainability           |   |  |   |   |
|--------------------------|---|--|---|---|
| Key questions            | Specific sub questions  | Indicators / success standard  | Methods for data analysis   | Data collection methods/tools and sources   |
| Risk management measures | S3 Are there any social or political risks that may jeopardize sustainability of the project outputs and the project's contributions to the country programme's outputs and outcomes?  S4 Do the legal frameworks, policies, governance structures and processes within which the project operates pose the risks that may jeopardize the sustainability of the project benefits?  S5 To what extent did the UNDP actions pose an environmental threat to the sustainability of the project outputs?  S6 What is the risk that the level of stakeholders' ownership will be sufficient to allow the project benefits to be sustained? | the analysis of the internal and external factors that may affect the project.  No less than 50% of the respondents can explain the methods of risk management for the project sustainability. | Desk<br>Research<br>Direct<br>observation<br>Key<br>Informant<br>Interviews | The project documentation The observations of the EE during the field phase Minutes of Key Informant Interviews (KII) with the stakeholders  KII3. Please describe 3 strengths and 3 weaknesses of the project, from design to management.  KII8. If you had to go back to the starting point of the project, what would you have done differently during its implementation? |

| Sustainability                                |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| Key questions                                 | Specific sub questions   | Indicators / success standard  | Methods for data analysis   | Data collection methods/tools and sources  |
| Operational and methodological sustainability | S7 To what extent do the mechanisms, procedures and policies exist allow the primary stakeholders to carry forward the results attained on gender equality, empowerment of women, human rights and human development?  S8 To what extent do the stakeholders support the project long-term objectives?  S9 To what extent are the lessons learned having been documented by the project team on a continual basis and shared with the appropriate parties who could learn from the project?  S10 To what extent do the UNDP interventions have well-designed and well-planned exit strategies? | All the factors identified in the interview process and the factors that negatively affect the sustainability of the project results according to the respondents, are either present in the project document (as the elements of the strategies or risk analysis) or could not have been predicted at the time of the project development, The respondents' strategies to improve the project sustainability are either have already been implemented, in the project or could not have been implemented within the project budget and procedures.  H1 R4 | Desk<br>Research<br>Direct<br>observation<br>Key<br>Informant<br>Interviews | The project documentation The observations of the EE during the field phase Minutes of Key Informant Interviews (KII) with theStakeholders The Online Survey Data  KII8. If you had to go back to the starting point of the project, what would you have done differently during its implementation?  KII9. What challenges did you face during the project? What steps were taken to overcome it?  KII3. Please describe 3 strengths and 3 weaknesses of the project, from design to management.  OS9. What other activities and products, in your opinion, can be useful for the development of small and medium-sized business??  OS13. The project ends soon. In your opinion, what is the likelihood that the benefits of the project (methodologies, experience, knowledge, contacts, infrastructure, support) will be sustainable enough and will continue delivering benefiits in the long term?  OS14. Please, choose one of the thesis above and give the arguments for your choice. |

| Human Rights Based Ap   | proach and non-discrimination  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| Key questions   | Specific sub questions   | Indicators / success standard   | Methods for data analysis   | Data collection methods/tools and sources  |
| How were the interests of vulnerable groups addressed in the project? | H1 To what extent have the poor, indigenous and physically challenged, women and other disadvantaged and marginalized groups benefited from the work of the project? | 100% of the respondents can recall at least two vulnerable groups whose interests were addressed in the project.  No less than 50% of the respondents can clearly connect the project activities and results to the interests of women, human rights and human development mainstreaming.  100% of the project infrastructure is friendly for the disabled.  The project documentation, visibility materials and products include elements of gender mainstreaming, disability mainstreaming, disability mainstreaming and right based approach and promotion of the interests of relevant marginalized groups and gender mainstreaming | Desk review Direct observation Online Survey Key Informant Interviews | The project documentation, content analysis of the project The documents, the PSC minutes and other relevant management documents and publications.  The content analysis of the project documentation and publications.  The observations of the EE during the field phase  KII13. Were the interests of vulnerable social groups addressed in the project? If so, which groups' and how?  KII14. What, in your opinion, can be done and what have already been done to support promoted positive changes in gender equality and the empowerment of women?  OS12. The interests of which social groups were addressed in the project? Could you please name them and describe briefly either the positive or negative impact on a particular group? By vulnerable groups, we mean all those (usually for objective reasons) who are unable to provide themselves and their families with the necessary living standard on their own. If the project didn't address the interests of such groups of people, indicate "no". |

| H2 To what extent have gender equality and the empowerment of women been addressed in the design, implementation and monitoring of the project?  H3 Is the gender marker data assigned to this project representative of reality?  H4 To what extent has the project promoted positive changes in gender equality and the empowerment of women? Were there any unintended effects?  H5 What could be done to strengthen exit strategies and sustainability? | managers, experts and beneficiaries, engaged into the project implementation.  S3  S7 | d Direct |  |  |
|---|---|----------|--|--|
|---|---|----------|--|--|

## Приложение 2. Список участников интервью

| Контактное лицо                    | Организация/<br>учреждение,<br>должность  | e-mail                           | Телефон                       |
|------------------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------|
| Kiryl Stsezhkin,                   | The UNDP,<br>Programme Analyst  | kiryl.stsezhkin@<br>undp.org     | +375 29 778 05 61             |
| Igor Severine                      | The UNDP, former<br>Programme Analyst<br>(project design<br>period)                                     | igor.severine@g<br>mail.com      |                               |
| Marina Kalinouskaya                | The UNDP, Project<br>Manager  | marina.kalinous<br>kaya@undp.org | +375 29 671 63 27             |
| Volha Pryshchepa                   | The UNDP,<br>Administrative and<br>Finance Assistant  | volha.pryshchep<br>a@undp.org    | +375 29 618 98 99             |
| Павел Фунтиков                     | Инженер по<br>строительству   |                                  | +375291113534                 |
| Егор Новиков                       | The UN RC Office  |                                  |                               |
| Бабачёнок Ирина<br>Вячеславовна    | Entrepreneurship Development Department of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus, Директор |                                  |                               |
| Булгаков Дмитрий Юрьевич           | Посольство Российской Федерации в Республике Беларусь, Первый секретарь                                 | dybulgakov@ya<br>ndex.ru         | 8033-333 9430                 |
| Юлия Кавецкая                      | Belarusian<br>Development Bank  |                                  | 8029-6636645                  |
| Елена Гавинска (Olena<br>Gavinska) | VISA, Региональный<br>офис (Киев)   | ogavinsk@visa.<br>com            | +380 67 6256516<br>(whatsapp) |
| Истомина Людмила<br>Александровна  | Республиканский фонд содействия развитию предпринимательств а   |                                  | 8029-676 0221                 |
| Петр Борисович Арушаньянц          | Белорусский фонд<br>финансовой<br>поддержки<br>предпринимательств                                       |                                  | 8029-694 1675                 |

| Контактное лицо                    | Организация/<br>учреждение,<br>должность   | e-mail                | Телефон           |
|------------------------------------|--|-----------------------|-------------------|
|                                    | а, руководитель  |                       |                   |
| Быкова Татьяна Петровна            | Республиканский  |                       | 8029-320 5880     |
|                                    | фонда содействия развитию предпринимательств а, директор                                 |                       | 8-017-3378442     |
| Верховодкин Андрей<br>Владимирович | Заместитель председателя Чаусского райисполкома по экономическим вопросам                |                       | +375 29 352-22-47 |
| Павел Леонидович Мариненко         | Mogilev Region<br>Executive Committee,<br>Economy Department                             |                       | +375 29-376 48 31 |
| Ольга Семеновна Яшина              | Mogilev Region,<br>Executive Committee,<br>Economy Department                            |                       |                   |
| Трофимов Александр Иванович        | Витебский облисполком, Начальник отдела развития предпринимательств а комитета экономики | vitpred@yandex<br>.by | +375 29 712 7731  |
| Ольга Леонтьева                    | Belfranchising NGO   |                       | 8029-6153156      |
| Альбина Васильевна<br>Самусенко    | УКП «Могилевский городской центр развития малого предпринимательств а», Начальник отдела |                       | +375 29 605 70 22 |
| Гельвер Виктор Викторович          | ЦПП ОАО<br>«Кричевский рынок»,<br>директор   |                       | + 375 29 845 0487 |
| Зуев Евгений                       | ЦПП Мстиславль,<br>директор  |                       | +375 29-625 5025  |
| Клименков Сергей                   | ЦПП ОДО «Чаусский бизнес-центр», руководитель  |                       | +375 29 367 7699  |
| Статкевич Дмитрий                  | ЦПП Глубокое,<br>руководитель  |                       | +375 29 816-69-27 |

| Контактное лицо                           | Организация/<br>учреждение,<br>должность                                   | e-mail | Телефон  |
|---|--|--------|--|
| Предприниматели ЦПП<br>Глубокое           |  |        |  |
| Предприниматели                           | ЦПП Кричев   |        | +375296358128<br>Станислав Хромов<br>+375296982769<br>Виктория |
| Александра Володенко                      | ИП, косм. кабинет в<br>помещениях ЦПП<br>Чаусы                             |        |  |
| Оксана Завадская                          | ИП, детский центр<br>развития, Чаусы                                       |        |  |
| Александр Семенов                         | ЦПП Мстиславль,<br>заместитель<br>директора                                |        | +375299305101  |
| Предприниматели –<br>получатели поддержки | ЦПП Мстиславль   |        |  |
| Ольга Николаевна                          | Райисполком<br>Мстиславль,<br>Зампред исполкома<br>по экономике            |        |  |
| Татьяна                                   | Агроусадьба<br>«Духмяны сад» д.<br>Коробчино,<br>Мстиславский район        |        | +375 29 3328104  |
| Андрей Тимаев                             | ЦПП Горки  |        | +375 29 528 85 10  |
| Предприниматели г. Горки                  | ЦПП Горки  |        |  |
| Ольга Николаевна                          | Райисполком Горки,<br>Зампред исполкома<br>по экономике                    |        |  |
| Владельцы агроусадеб и<br>фермеры         | ЦПП Орша/Барань  |        |  |
| Яна                                       | Администратор ЦПП<br>Барань/Орша   |        |  |
| Марина Гурбанова                          | Участница проекта<br>«Предприимчивая<br>землевладелица»<br>ЦПП Орша/Барань |        |  |

| Контактное лицо | Организация/<br>учреждение,<br>должность | e-mail | Телефон       |
|-----------------|--|--------|---------------|
| Рима Епур       | ООО «АЛРИИКО»,<br>директор               |        | +375296593418 |

## Приложение 3. Структура вопросов интервью

| <b>№</b><br>п/п | Nº | В соответствии с матрицей оценки   |
|-----------------|----|--|
| 1               | 4  | Пожалуйста, уточните свою роль в проекте.  |
| 2a              | 5  | Не могли бы вы объяснить общую структуру проекта своими словами?   |
| 2в              | 2  | В чем, на ваш взгляд, суть проекта? Почему ПРООН инициировала этот проект? Каков интерес для ООН, чтобы поддержать его?  |
| 3а              | 1  | Какой Вы видите вклад проекта в социально-экономическое развитие Беларуси вы видите? Какова, с Вашей точки зрения, польза от проекта для страны/области/района/региона?                                  |
| 3в              | 7  | Какая польза от проекта для района (области, страны)? Как проект помогает в достижении целевых показателе доведенных до района (области, на уровне министерства) и каких?                                |
| 4               | 6  | Каким вы видите долгосрочный эффект от этого проекта? Как это повлияло на социально-экономическое развитие Беларуси? Можете ли вы назвать некоторые прогнозируемые и непредвиденные последствия проекта? |
| 5               | 11 | Скажите, как, с Вашей точки зрения, проект обеспечивал принцип «максимальный результат за минимальные деньги»? Удалось ли этого добиться?  |
| 6a              | 13 | Учитывал ли проект интересы уязвимых групп общества? Если да, то какие группы и как практически?   |
| 6б              | 14 | Что, по вашему мнению, было сделано и что могло бы быть сделано для того, чтобы проект еще больше способствовал позитивным изменениям в гендерном равенстве и расширению прав и возможностей женщин?     |
| 7               | 3  | Опишите 3 сильные и 3 слабые стороны проекта – от дизайна до работы команды управления.  |
| 8               | 9  | С какими трудностями вы столкнулись во время проекта? Какие шаги были предприняты для их преодоления?  |
| 9               | 8  | Если вам пришлось вернуться к началу проекта, что бы вы сделали по-другому во время его реализации?  |
| 10              | 10 | Если говорить о будующей деятельности, что Вы могли бы рекомендовать для PIU и PM? Пожалуйста, обоснуйте.  |
| 11              | 12 | Какие ресурсы (на ваш взгляд) будут доступны для поддержки результатов проекта в будущем?  |

### Приложение 4. Анкета для проведения Интернет-опроса



|      | обязательным. Вы можете ответить анонимно. Персональные данные не |  |  |  |  |  |
|------|---|--|--|--|--|--|
| буд  | удут использованы в отчете):                                      |  |  |  |  |  |
| Moi  | ответ   |  |  |  |  |  |
| 2. Π | ожалуйста, укажите Ваше место проживания *                        |  |  |  |  |  |
| 0    | г. Могилев  |  |  |  |  |  |
| 0    | Чаусы и район   |  |  |  |  |  |
| 0    | Мстиславль и район  |  |  |  |  |  |
| 0    | Кричев и район  |  |  |  |  |  |
| 0    | Горки и район   |  |  |  |  |  |
| 0    | Витебск   |  |  |  |  |  |
| 0    | Орша и район  |  |  |  |  |  |
| 0    | Барань и район  |  |  |  |  |  |
| 0    | Глубокое и район  |  |  |  |  |  |
| 0    | Минск   |  |  |  |  |  |
| 0    | Другое:   |  |  |  |  |  |

|     | ставителем двух и более групп, пожалуйста, отметьте не более двух                     |
|-----|---|
| ари | антов, являющихся для Вас приоритетными. *  |
|     | осударственный служащий   |
|     | Сотрудник государственного предприятия (производственное, коммерческое, коммунальное) |
|     | Сотрудник государтственного учреждения (образования, здравоохранения,<br>культуры)    |
|     | Сотрудник частного (коммерческого) предприятия (бизнеса)                              |
| ) ( | Сотрудник некоммерческой организации  |
|     | Собственник бизнеса   |
| ) i | лидивидуальный предприниматель «  |
|     | Ремесленник   |
| □ : | Эксперт, консультант  |
|     | Студент, магистрант, аспирант   |
|     | Сотрудник/руководитель Центра Поддержки Предпринимательства                           |
|     | Другое:   |

|   | . Какова Ваша роль в проекте "Малые города" на протяжении 2017-2020 гг.  |
|---|--|
|   | Посещаю мероприятия/ семинары/ конференции в качестве участника  |
|   | Принимаю участие в мероприятия в качестве спикера, лектора, тренера, докладчика, участника дискуссий, "круглых столов" |
|   | Участвую в зарубежных обучающих поездках   |
|   | Участвую в обучающих поездках в Беларуси   |
| [ | Участвую в образовательных мероприятиях: бизнес-школы для предпринимателей, тематические семинары, консультации        |
|   | Участвую в конкурсах бизнес-идей и хакатонах   |
|   | Являюсь получателем грантовой поддержки  |
|   | Партнер проекта  |
|   | Центр Поддержки Предпринимательства  |
| [ | Подрядчик проекта (оказываю услуги проекту)  |
|   | Другое:  |
|   | . Как много мероприятий проекта (семинары, поездки, конференции,<br>ренинги) вы посетили? *                            |
| ( | Ни одного  |
| ( | ) 1  |
| ( | 2-5  |
| ( | 6-10   |
| ( | 11-20  |
| ( | 21-30  |
| ( | Более 30   |
|   |  |

|   | Не<br>участвовал(а) | Никак<br>не<br>влияет | Вызывает<br>интерес |   | Активно<br>использую и |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------|---|------------------------|
| Книги, отчеты об<br>исследованиях,<br>пособия, публикации                                     | 0                   | 0                     | 0                   | 0 | 0                      |
| Обучающие<br>мероприятия:<br>семинары, тренинги,<br>лекции,<br>индивидуальные<br>консультации | 0                   | 0                     | 0                   | 0 | 0                      |
| Массовые<br>мероприятия:<br>конференции, форумы   | 0                   | 0                     | 0                   | 0 | 0                      |
| Конкурсы бизнес-<br>идей, хакатоны  | 0                   | 0                     | 0                   | 0 | 0                      |
| Обучающие поездки<br>зарубежные   | 0                   | 0                     | 0                   | 0 | 0                      |
| Обучающие поездки в<br>Беларуси   | 0                   | 0                     | 0                   | 0 | 0                      |
| Выставки, ярмарки   | 0                   | 0                     | 0                   | 0 | 0                      |
| Центры поддержки<br>предпринимательства   | 0                   | 0                     | 0                   | 0 | 0                      |
| Контактно-<br>кооперационные<br>биржи   | 0                   | 0                     | 0                   | 0 | 0                      |
| Другое<br>(прокомментируйте<br>ниже)  | 0                   | 0                     | 0                   | 0 | 0                      |

| 8. C | пишите как, с Вашей точки зрения, деятельность проекта повлияла на                             |
|------|--|
|      | уацию в Вашем городе, районе, регионе? Какие произошли изменения<br>годаря проекту?            |
| Moi  | ответ  |
|      |  |
|      | ы только что описали то, как проект повлиял на Вас и на Ваш город/                             |
| 1000 | он. Отметьте ниже не более 3х утверждений, которые наиболее верно<br>актеризуют Ваше описание. |
|      | Улучшилось благосостояние населения малых и средних городов                                    |
|      | Вырос уровень предпринимательской инициативы в сфере малого и среднего<br>бизнеса              |
|      | Увеличилось число различных форм производственной кооперации                                   |
|      | Появились дополнительные возможности для бизнес-образования в малых и средних городах          |
|      | Улучшилась инфраструктура поддержки предпринимательства в малых и средних городах              |
|      | Другое:  |
|      |  |
|      |  |
|      |  |
|      |  |

| каждый аспект по шка  | 110 1-4 (1 - HO | удовлетворит | 571BHO, 4 - 0171V | 14но). |
|---|-----------------|--------------|-------------------|--------|
|   | 1               | 2            | 3                 | 4      |
| Полезность<br>полученной<br>информации для<br>моей повседневной<br>работы / учебы | 0               | 0            | 0                 | 0      |
| Актуальность<br>материала/<br>программы   | 0               | 0            | 0                 | 0      |
| Компетентность<br>лекторов, экспертов   | 0               | 0            | 0                 | 0      |
| Состав участников   | 0               | 0            | 0                 | 0      |
| Разнообразие<br>подходов и методов<br>подачи информации                           | 0               | 0            | 0                 | 0      |
| Организация<br>дискуссий, работа с<br>обратной связью от<br>участников            | 0               | 0            | 0                 | 0      |
| Информационное<br>обеспечение и<br>коммуникация                                   | 0               | 0            | 0                 | 0      |
| Место проведения<br>(комфорт,<br>организация,<br>месторасположение)               | 0               | 0            | 0                 | 0      |

| проекта (1 - бесполез<br>практике): *   | ны и непримен                       | AINDI, 4 | rione none | SHBI, VICTOS | 55,10 114 |
|---|-------------------------------------|----------|------------|--------------|-----------|
|   | Не знаком с<br>такими<br>продуктами | 1        | 2          | 3            | 4         |
| Основы<br>предпринимательства   | 0                                   | 0        | 0          | 0            | 0         |
| Франчайзинг   | 0                                   | 0        | 0          | 0            | 0         |
| Кластеры в регионах   | 0                                   | 0        | 0          | 0            | 0         |
| Социальное<br>предпринимательство   | 0                                   | 0        | 0          | 0            | 0         |
| Молодежное<br>предпринимательство   | 0                                   | 0        | 0          | 0            | 0         |
| Женское<br>предпринимательство  | 0                                   | 0        | 0          | 0            | 0         |
| Государственная<br>поддержка малого<br>бизнеса                                      | 0                                   | 0        | 0          | 0            | 0         |
| Юридические и<br>налоговые<br>конультации   | 0                                   | 0        | 0          | 0            | 0         |
| Кредиты и гарантии<br>фонда финансовой<br>поддержки<br>предпринимательства          | 0                                   | 0        | 0          | 0            | 0         |
| Контрактно-<br>кооперационные<br>биржи и другие услуги<br>центра<br>субконтрактации | 0                                   | 0        | 0          | 0            | 0         |
| Центры поддержки<br>предпринимательства   | 0                                   | 0        | 0          | 0            | 0 _       |
| Кредиты программы<br>Банка Развития РБ  | 0                                   | 0        | 0          | 0            | 0         |

| 12.                    | Сакие еще мероприятия, сервисы и продукты, на Ваш взгляд, могут быть   |
|------------------------|--|
| пол                    | езны для развития малого и среднего предпринимательства в Вашем  |
| гор                    | оде/регионе?   |
| 8                      | á a chairte a ch |
| Moi                    | ответ  |
|                        |  |
| 13.                    | Интересы каких уязвимых групп населения затронул проект?   |
| Пох                    | калуйста, перечислите и кратко опишите положительное или   |
| отр                    | ицательное влияние на отдельную группу. Под уязвимыми группами мы  |
| ПОН                    | имаем всех тех, кто (как правило, по объективным причинам) не  |
| спо                    | собен самостоятельно в полной мере обеспечить себе и своей семье   |
| нес                    | бходимый жизненный уровень.  |
| Moi                    | OTRET  |
|                        |  |
|                        |  |
|                        |  |
| 14.                    | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова   |
|                        |  |
| вер                    | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова   |
| вер<br>зна             | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова<br>оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт,  |
| вер                    | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова<br>оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт,<br>ния, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и   |
| вер<br>зна             | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова<br>оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт,<br>ния, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и<br>должат приносить пользу в долгосрочной перспективе?  |
| вер                    | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт, ния, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и должат приносить пользу в долгосрочной перспективе?  Высокая вероятнотность. Созданные в рамках проекта блага будут   |
| вер                    | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт, ния, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и удолжат приносить пользу в долгосрочной перспективе?  Высокая вероятнотность. Созданные в рамках проекта блага будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  |
| вер                    | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт, ния, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и должат приносить пользу в долгосрочной перспективе?  Высокая вероятнотность. Созданные в рамках проекта блага будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Скорее высокая вероятность. Большая часть благ проекта будут   |
| вер                    | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт, ния, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и удолжат приносить пользу в долгосрочной перспективе?  Высокая вероятнотность. Созданные в рамках проекта блага будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Скорее высокая вероятность. Большая часть благ проекта будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Средняя вероятность. Только некоторые из благ проекта будут долгосрочно использоваться. Опыт проекта не будет распространятся без дополнительных  |
| вер                    | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт, ния, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и должат приносить пользу в долгосрочной перспективе?  Высокая вероятнотность. Созданные в рамках проекта блага будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Скорее высокая вероятность. Большая часть благ проекта будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Средняя вероятность. Только некоторые из благ проекта будут долгосрочно  |
| вер                    | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт, ния, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и удолжат приносить пользу в долгосрочной перспективе?  Высокая вероятнотность. Созданные в рамках проекта блага будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Скорее высокая вероятность. Большая часть благ проекта будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Средняя вероятность. Только некоторые из благ проекта будут долгосрочно использоваться. Опыт проекта не будет распространятся без дополнительных  |
| вер<br>зна<br>про<br>О | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт, ния, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и удолжат приносить пользу в долгосрочной перспективе?  Высокая вероятнотность. Созданные в рамках проекта блага будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Скорее высокая вероятность. Большая часть благ проекта будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Средняя вероятность. Только некоторые из благ проекта будут долгосрочно использоваться. Опыт проекта не будет распространятся без дополнительных ресурсов ПРООН и других международных органзаций  Скорее низкая вероятность. Единичные блага проекта будет использоваться, если не будет иной поддержки со стороны проекта ПРООН или других  |
| вер<br>зна<br>про      | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт, ния, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и удолжат приносить пользу в долгосрочной перспективе?  Высокая вероятнотность. Созданные в рамках проекта блага будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Скорее высокая вероятность. Большая часть благ проекта будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Средняя вероятность. Только некоторые из благ проекта будут долгосрочно использоваться. Опыт проекта не будет распространятся без дополнительных ресурсов ПРООН и других международных органзаций  Скорее низкая вероятность. Единичные блага проекта будет использоваться,   |
| вер<br>зна<br>про<br>О | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт, ния, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и должат приносить пользу в долгосрочной перспективе?  Высокая вероятнотность. Созданные в рамках проекта блага будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Скорее высокая вероятность. Большая часть благ проекта будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Средняя вероятность. Только некоторые из благ проекта будут долгосрочно использоваться. Опыт проекта не будет распространятся без дополнительных ресурсов ПРООН и других международных органзаций  Скорее низкая вероятность. Единичные блага проекта будет использоваться, если не будет иной поддержки со стороны проекта ПРООН или других международных организаций.  Проектные результаты не имеют устойчивости и не могут быть использованы в   |
| вер<br>зна<br>про<br>О | Проект ПРООН скоро заканчивается. По Вашему мнению, какова оятность того, что созданные проектом блага (методологии, опыт, ния, контакты, инфраструктура, поддержка) будут устойчивы и должат приносить пользу в долгосрочной перспективе?  Высокая вероятнотность. Созданные в рамках проекта блага будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Скорее высокая вероятность. Большая часть благ проекта будут использоваться и распространяться без участия ПРООН  Средняя вероятность. Только некоторые из благ проекта будут долгосрочно использоваться. Опыт проекта не будет распространятся без дополнительных ресурсов ПРООН и других международных органзаций  Скорее низкая вероятность. Единичные блага проекта будет использоваться, если не будет иной поддержки со стороны проекта ПРООН или других международных организаций.  |

| Мой ответ      |   |                        |
|----------------|---|------------------------|
|                |   |                        |
| Лы благодарин  | и Вас за сотрудничество! Ваше мнени                             | е очень ценно для нас. |
| Если Вы хотите | что-то добавить для экспертов по оц                             | енке проекта, оставьте |
|                | ю в расположенном ниже поле. Пожа                               | луйста, нажмите кнопку |
|                | 전 (1971년) 경영 10 1일 보통하는데 1일 |                        |
|                | я завершения опроса.  |                        |
| 'Отправить" дл | 전 (1971년) 경영 10 1일 보통하는데 1일 | ,                      |
|                | 전 (1971년) 경영 10 1일 보통하는데 1일 | Отправит               |
| "Отправить" дл | я завершения опроса.  |                        |
| "Отправить" дл | я завершения опроса.  Страница 1 из 1                           | Отправит               |

JEII.



# Приложение 5. Ответы участников интернетопроса на вопросы анкеты

Ответы на 7,8 вопросы анкеты:

- «Люди стали «двигаться вперёд». Им интересно заниматься сельским хозяйством, они проявляют инициативу. Также многие открыли ЛПХ и активно работают».
- «Удачно организованные стартапы в рамках проекта будут способствовать тому, что жители Мстиславского района в дальнейшем смогут самостоятельно находить для себя определенный вид деятельности и организовывать процесс труда, осуществляемый в рамках личных или семейных домохозяйств и их кооперации, результаты которого обеспечат им денежный или натуральный доход, что предполагает кардинальное изменение трудовой мотивации и соответствующего поведения, вследствие полной ответственности за положительные или отрицательные результаты работы».
- «Есть результаты участия в выставке и заказах групп на туры в Могилевскую область. ЦПП Могилевоблтурист, несмотря на малый срок работы, стали более известны и увеличилось количество обращений в центр, заинтересованность в советах, консультациях и ориентирах при открытии новых объектов инфраструктуры туризма на территории Могилёвской области. Очень помогает знакомство с другими ЦПП и опытом их деятельности.»
- «В малонаселенном городе, удаленном от областного центра, организован центр развития для детей с особенностями развития, в котором жители могут получить качественные услуги в непосредственной близости от места жительства. Это снижает транспортные расходы семей, повышает доступность образования для детей и взрослых разных имущественных категорий».
- «С точки зрения просвещения это большой толчок для многих людей, которые искали свою нишу и не знали, с чего лучше начать. Проекту 3 года, но узнала я о нем только в конце 2019 года. Не знаю почему? Возможно, были ограничены рамки по рекламе проекта? Хотелось бы, чтобы в последующем людей больше информировали о подобных проектах».
- «Бизнес инкубатор в нашем городе это место, где можно всегда получить помощь. Побывав на семинарах, я обратила внимание, что всегда много присутствует студентов, у них есть желание обучаться, встречаться с практиками бизнеса, теорию они получают на занятиях».
- «Ожила Могилевская область. Там активно начали реализовываться проекты за счет средств международных доноров. Люди научились бизнес-мышлению. В Могилевской

- области появились инициативные группы людей, фамилии которых на слуху и в Могилеве, и в Минске».
- «Получили не менее 40 запросов от жителей городов, в которых прошли мероприятия, о создании и/или развитии их бизнеса. Не менее 10 новых предприятий МСП (предпринимателей) начали свою деятельность по итогам проведенных мероприятий».
- «Развитие инфраструктуры в малых городах, что в свою очередь благоприятно сказывается на повышении предпринимательской активности и со стороны бизнес-инкубаторов поддержка начинающих предпринимателей».
- «Открылся Бизнес-инкубатор, в котором всегда можно получить консультацию, было проведено множество семинаров, которые познакомили и сплотили местное бизнес-сообщество».
- «Появление "Центра поддержки предпринимательства" для кооперации самозанятых и землевладелиц, вовлечение других жителей в процесс самозанятости (мотивация личным примером)».
- «Увы, сложно ответить. Сам не видел и не ощущал. А PR в проекте ориентирован только на "дешевые" социальные ролики, поэтому иной информации не имею (и не только я)».
- «Проект на самом деле очень интересный и информативный. Но в условиях Беларуси не все так оптимистично, как представляется со сцены и в презентации».
- «Стало больше лекций и мастер-классов по теме предпринимательства. Не знаю, каков процент из посетивших лекции стали ИП. В моем окружении таких нет».
- «Надеюсь, повлияла позитивно. Очень хочется верить, что девочки, которые хотели попробовать свои силы в бизнесе, найдут в себе силы».
- «Очень повлияла, начали работать различные проекты по развитию инфраструктуры, сотрудничеству с организациями в различных сферах».
- «Повышает мотивацию, концентрацию на важных вопросах, порождает новые идеи и предложения его жителей, развивает нетворкинг».
- «Многие женщины-участницы загорелись желанием воплотить свои идеи, однако ситуация с коронавирусом внесла свои коррективы».
- «Увеличилась деловая активность женщин города, возник интерес принять участи в подобных проектах у соседей и знакомых».
- «Повлияло на увеличение активности граждан, повысило их самооценку, вдохновило на новые подходы к реализации замыслов».
- «Было много заинтересованных участников, как повлияла деятельность проекта в целом на город, ответить затрудняюсь».

- «Создан бизнес-инкубатор, который становится центром притяжения для начинающих и действующих предпринимателей».
- «В г.Мстиславль появилась не коммерческая и не гос. структура, оказывающая практическую поддержку предпринимателям».
- «Благодаря полученной информации можно узнать об альтернативах в деятельности и возможностях реализации идей».
- «Много инициативных людей познакомились друг с другом, возникли совместные проекты, зародилась новые идеи».
- «Когда рекомендую другим людям, вижу их заинтересованность, и они записываются на дальнейшие программы».
- «Усиление имиджа Чаусского бизнес-центра и увеличение предпринимательской активности на территории».
- «Предпринимателям нашего города удалось реализовать свои проекты. Появились новые рабочие места».
- «Положительно посетители мероприятий получили много информации и свежих идей, мотивация».
- «Появилось больше активных людей, неравнодушных к своему будущему, ремесленников, ИП».
- «Расширился спектр услуг для предпринимателей, появились бизнес-активные группы».
- «Никак, никому кроме организаторов и участников это было, не особо интересно».
- «Больше людей вовлекается в предпринимательство. Налаживаются связи, поддержка».
- «Стало больше ИП и ремесленников, стало больше для меня заказов по их рекламе».
- «Бизнес среда улучшилась. Но радикальных изменений, к сожалению, не увидел».
- «Жители города стали больше внимания обращать внимания на личную культуру».
- «Больше наблюдается инициатив от населения для открытия своего бизнеса».
- «Прежде всего на эту тему стали говорить и что-то делать».
- «В нашем населенном пункте ничего пока не проходит».
- «Лично я не заметила изменений, но думаю они есть».
- «Новые знакомства, новые идеи, новые возможности».
- «Больше женщин активно развивают свое дело».
- «Улучшились горизонтальные связи».

#### Ответы на вопрос 12:

• «Нужно обратить внимание на организацию деятельности Школьной Бизнес-Компании в учебных заведениях района. Это повысит предприимчивость школьников, создаст перспективную платформу развития региональной партнёрской сети для ведения бизнеса и после окончания проекта, повысит

- образовательный уровень молодых предпринимателей, научит взаимодействию с потенциальными инвесторами».
- «Большое значение имеет регулярность проведения встреч, семинаров и т.п., единичные мероприятия не носят благоприятной характер, важно, чтобы предпринимательское сообщество понимало и знало, что встречи регулярны, тем самым создается среда для повышения активности и вовлеченности, обмену идей и опытом».
- «Онлайн-вебинары, сайты с необходимыми юридическими документами и сервисом быстрого поиска последних изменений и дополнений, сервисы, где можно проанализировать перспективу развития и финансовую стабильность предпринимательской идеи»
- «Образовательные мероприятия по развитию малого бизнеса в малых городах и сельской местности с использованием ІТтехнологий. Информационные мероприятия о возможностях финансирования НАЧИНАЮЩЕГО малого бизнеса в Беларуси».
- «На мероприятия ходят одни и те же люди, обладающие необходимой компетенцией. Больше информации для тех, кому нужны такие семинары, привлечение другой аудитории, более широкие информационная компания должна быть».
- «Консультационные и информационные онлайн ресурсы по вопросам создания и развития бизнеса с широкой аудиторией и актуальной информацией. Дополнительные программы финансирования/кредитования МСП».
- «Мероприятия экономического плана, а не просто рассуждения на тему предпринимательства. Надо больше точности, цифр, конкретных примеров, а не собственных субъективных суждений выступающих».
- «Важна организация регулярных мероприятий для ЦПП: информирование, обучение, обмен опытом, координация взаимодействия, помощь в становлении Ассоциации ЦПП и бизнес-инкубаторов».
- «Возможно, какой-то централизованный информационный портал, где будут собраны все бизнесы района вместе с контактами и инфо об их услугах и продуктах».
- «Развитие финансовой поддержки в регионах на примере создания более крепкой связи между местной властью, банками и институтами финансовой поддержки»
- «Субъекты хозяйствования района мало участвуют в конкурсах стартапов и программах, реализуемых ЕС и ПРООН в Беларуси по поддержке малого бизнеса».
- «Блендинг Blending (связанная микрогрантовая поддержка, после которой наступает получение коммерческого кредита)».
- «Трудоусройство родителей(в основном мам) ,воспитывающих детей-инвалидов».

- «Создание Общей платформы для взаимодействия всех заинтересованных лиц».
- «Сотрудничество бизнес центров и НКО».
- «Экспортные программы».

### Ответы на вопрос 14:

- «Витебск стал более уверенным, Могилев стал более активным. Бизнес-активность людей никуда не пропадет, она будет искать выхода. Уже наблюдается увеличение бизнес-активности, не относящееся к проекту. Как эксперт по отбору микрогрантовых заявок по проекту EC «Сетевое взаимодействие для улучшения возможностей занятости в сельских районах Могилевской области» отмечаю, что инициативные группы, включавшие тех людей, которые приходили на семинары проекта "Малые подготовили заявки более высокого претендуют на микрогрантовую поддержку своих кластеров, и инициатив внутри этих кластеров. 2) инициативные группы начали более активно регистрировать новые НГО. Юридические лица никуда не исчезнут ближайшие 5 лет, а будут искать новые проекты. Таким образом, на уровне районов созданы ЦПП, которые будут постоянно искать новые проекты. Это даст поддержку предпринимательской активности и после проекта».
- «За время проведения проекта было разработано и реализовано множество инструментов для развития предпринимательской активности в малых и средних городах. Дальнейшая поддержка со стороны ПРООН или иных международных организаций касается существования и деятельности центров поддержки и инкубаторов, открытых в малых городах. Связано это с тем, что самостоятельно существовать и быть окупаемой структурой достаточно, Т.К. активность населения низкая платежеспособность тем более, чтобы иметь возможность оплачивать или консультации, или обучение и т.п. Поэтому для дальнейшего развития таких структур важна вовлеченность, организаций, активная позиция самих лидеров финансирование и поддержка гос. структур».
- «Считаю, что полученная информация и возможности будут использоваться участниками проведенных мероприятий, однако вижу необходимость проведения подобного рода проектов с целью помощи и координации в дальнейшем развитии, а также большего охвата заинтересованной аудитории. Лично я с удовольствием приму участие в последующих мероприятиях и буду стараться применять полученную информацию и знания в своей дальнейшей деятельности и саморазвитии. Пользуясь случаем хочу выразить благодарность за организованные мероприятия, сожалею лишь о том, что поздно узнала о проекте».

- «Отдельным эффектом реализации проекта стала активизация населения Мстиславского района и возросший интерес к предпринимательской деятельности и развитию территории. Расширилось сотрудничество местных органов власти, организаций и ЦПП с субъектами по всей Беларуси. Укрепилось партнёрство ЦПП с представителями районных органов власти».
- «Полученные контакты и связи поддерживаются уже полтора года без участия проекта. Пособия по франчайзингу и кластерам актуальны и интересны по содержанию уже на протяжении 2-х лет. Опыт созданных ЦПП изучается и перенимается в рамках другого проекта, формируется сеть ЦПП и бизнес-инкубаторов».
- «Определенная устойчивость результатов проекта обеспечивается созданием институтов развития предпринимательства (обучение, оснащение, передача материалов и методик, формирование их бизнес-моделей), а также заинтересованностью министерства экономики в развитии инфраструктуры ПП в регионах».
- «Нет большой инициативной группы людей, готовых вести за собой в целях продолжения работы над проектом. Нужна поддержка, нужен опыт других людей, должно быть движение в рамках проекта, для продвижения нашего города, как перспективного туристического объекта Могилевской области».
- «Для тех, кто только начал свой бизнес, нужна поддержка в виде контактных бирж, участия в конкурсах бизнес-проектов, получение знаний по постоянно меняющимся законам в области предпринимательства, финансирования малого бизнеса».
- «Большинство действий в сфере бизнеса, даже социального, требуют финансовых вложений хотя бы минимальных. В связи с этим нет финансирования (оплата экспертов, консультантов, аренда) нет деятельности».
- «Я считаю, что без контроля благами проекта будут пользоваться только опытные в бизнесе люди, а не те, кто решил в трудное время начать свой бизнес: таким нужна дополнительная поддержка и содействие».
- «В нашем городе Горки работает отличная команда, у которой много планов и идей. Я уверена, что созданные в рамках проекта блага будут использоваться и распространяться. Это им по силам!!!!»
- «Созданные субъекты инфраструктуры поддержки МСП и базы знаний будут доступны всем заинтересованным, партнеры проекта получили инструменты, которыми продолжат пользоваться для развития МСП».
- «Проект хороший и нужный, но для осуществления в дальнейшем нужно финансирование, т.к. люди, которые его реализовывают, также должны получать зарплату и приглашать актуальных спикеров».

- «Я выбрала среднюю вероятность и это для меня оптимистический прогноз. Я вижу, что люди уезжают из Беларуси, именно те, которые могли бы развиваться в бизнесе. Но так сложилось».
- «В нашем городе создано отличное пространство для совместной работы. Уверена, что и дальнейшем оно будет функционировать и привлекать новых интересных лекторов, спикеров».
- «В устойчивости заинтересован руководитель Центра (Чаусы. Клименков С.И.), его активности поддерживаются слушателями, есть заинтересованность власти».
- «Бизнес-инициативы, стартапы, малый бизнес в сельской местности не готовы платить, а государственных программ поддержки деятельности центров нет».
- «Ситуация в целом в мировой экономике не позволит быстро начать деятельность тех, кто получил знания в силу снижения покупательского спроса».
- «Хочется верить, что будет продолжаться, но как правило, в нашей стране бесплатные проекты, без спонсорской помощи, слабо развиваются».
- «Проект задал направление деятельности, определил модель. А дальше сам не плошай. Объединяйся, развивайся получай доход и удовольствие».
- «Это нужно людям в моём городе и у них хватит энтузиазма на осуществление изменений и их работу после завершения проекта».
- «Например, необходим авторитетный "мотиватор", "активатор", "катализатор" и в ряде случаев мощная финансовая поддержка».
- «Система общественных отношений не поменялась. Кто будет финансово поддерживать устойчивость результатов проекта?»
- «Нужна финансовая поддержка, возможность участия в конкурсах бизнес-проектов, получение новых деловых контактов».
- «Опыт проекта должен в дальнейшем распространяться и поддерживаться ПРООН и др. международными организациями».
- «Благодаря проекту были созданы идеи, которые активно развивались и теперь помогают развиваться другим».
- «Материалы, наработанные в процессе реализации проекта, могут быть полезны и для новых проектов».
- «Нужна постоянная система всестороннего образования».
- «Хорошая организация, но формальное исполнение».
- «Менталитет людей меняется очень медленно».
- «Сложная экономическая ситуация в стране».