

номических шоков белорусские предприятия должны быть конкурентоспособными не только на внутреннем рынке, но и иметь необходимый потенциал для участия в международной конкуренции.

2.2 Взаимодействие государства и частной инициативы в развитии и продвижении туристических дестинаций в Республике Беларусь

Развитие белорусского туризма в современных условиях происходит путем формирования туристических дестинаций в регионах. При этом с учетом глобализации экономики белорусские туристические дестинации должны интегрироваться уже не в национальную, а фактически в мировую туристскую систему. В связи с этим дестинация должна позиционировать себя как «хозяйствующая система с определенным набором туристских потенциалов, отличительных туристских предложений и сформированной аутентичной средой обитания местного населения» [73].

Для повышения привлекательности территории, позиционирования ее на мировой арене, привлечения внимания инвесторов и туристов необходимо активно применять в рамках стратегии развития хорошо себя зарекомендовавший маркетинг имиджа территории. Маркетинг имиджа(образа) считается невысоким с точки зрения затрат инструментом, однако он требует дополнительных затрат, зависящих от ряда факторов: уровня уже сложившегося имиджа, целей его поддержания или необходимости корректировки.

Важнейшим компонентом имиджа территории является единство ее преимуществ и недостатков. Что касается большинства белорусских регионов, то у них наблюдается ряд упущений, которые снижают их конкурентные преимущества, и, в конечном итоге, негативно отражаются на имидже территорий. Среди слабых сторон белорусских территорий выделяются преимущественно следующие:

- отток трудоспособного населения из регионов, отсутствие эффективного инструментария привлечения и удержания персонала, доведение уровня его профессиональной подготовки до соответствия международным стандартам качества обслуживания,
- отсутствие проработанных механизмов по размещению, сохранению и привлечению новых предприятий (организаций), особенно

формирующих наукоемкие кластеры, работающих на принципах «зеленой экономики» в рамках принципов устойчивого развития,

- низкая степень активности местных властей в вопросах территориального маркетинга,
- фактическое отсутствие или нехватка местных и республиканских бюджетов, выделенных на территориальный маркетинг,
- нехватка специалистов в области территориального маркетинга в регионах,
- отсутствие действенных инструментов по привлечению новых инвестиций в развитие действующих или создание новых предприятий (организаций), в инфраструктуру, в жилье и социальный комплекс,
- низкий уровень развития транспортно-логистической инфраструктуры, в частности, инфраструктуры объектов придорожного и приграничного сервиса,
- сконцентрированное лишь в крупных областных центрах, городах и районах развитие системы профессионального образования и здравоохранения как отраслей специализации, институтов, медицинских центров и клиник,
- недостаточное привлечение и развитие региональных информационных центров, СМИ и т.д.,
- недостаточно разработанный и скоординированный план проведения в регионах событийных, крупных культурных, политических, научных, спортивных и других и мероприятий,
- отсутствие разработанной оперативной и перспективной стратегий по привлечению туристических потоков всех типов [74],
- затухание регионального культурного и исторического потенциала в связи с постепенной утратой историко-культурных ценностей, традиций, что в итоге снижает привлекательность региона,
- несоответствие между языковой структурой въездных потоков иностранных туристов и структурой по языкам аттестованных гидов-переводчиков, недостаточная обеспеченность регионов Беларуси гидами-переводчиками, соответствующих языковым возможностям и потребностям въездных туристов,
- недостаточно высокий уровень проработанности стратегий по продвижению национального туристического продукта,
- нехватка средств размещения экономного и среднего ценового сегмента в регионах, а также средств размещения, позволяющих принимать большие группы организованных туристов,

– концентрация административных и общественных учреждений, органов, фондов государственного, международного и мирового значения только в крупных областных центрах, городах и районах.

Кроме названных выше, имеют место и другие проблемы. Однако главная среди них – недостаток и в связи с этим возникающий поиск ресурсов для продвижения туристических дестинаций. Поиск ресурсов осложнен психологической составляющей, которая характерна как для Беларуси, так и стран постсоветского периода. Но это преодолимая проблема. Решить её можно, реализовав следующие мероприятия: реструктуризация и изменение функций органов государственного управления; перераспределение статей бюджета территории; поиск и привлечение новых источников финансирования от: инвесторов, общественных инициатив, фондов, субъектов частного бизнеса, участия в грантах и проектах.

На современном этапе позиционирование и продвижение туристических дестинаций в Республике Беларусь пока еще недостаточно хорошо развито, но оно имеет большие перспективы благодаря ряду существующих возможностей. Это: богатое историко-культурное наследие, развитая инфраструктура городов и региональных центров, развитая региональная экономика, наличие природных ресурсов, образованное население, выгодное географическое положение.

Также стоит отметить тот факт, что в настоящее время наблюдается тенденция неравномерного продвижения белорусских регионов. Основная причина такой неравномерности заключается в том, что белорусские регионы используют различные маркетинговые механизмы продвижения региональных туристских продуктов, при этом исходя из собственного понимания и видения роли и места индустрии туризма в стратегии регионального развития [75].

Большое влияние на развитие регионов, в том числе и туризма, оказало сотрудничество частного и правительственного секторов экономики при поддержке местных инициатив. Здесь же стоит отметить тот факт, что в 97 % проектов инициатива была проявлена преимущественно со стороны частного бизнеса.

Хорошим примером подобного сотрудничества в рамках разработки стратегий развития туристических дестинаций в 2014 г. стала поддержка проекта «Местное предпринимательство и экономиче-

ское развитие» (далее – Проект), реализуемого ПРООН и координируемого Министерством спорта и туризма Республики Беларусь [76]. Целью Проекта являлось повышение роли государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) в экономике Брестской и Гродненской областей, а также секторе туризма Республики Беларусь. [77].

Для достижения цели Проекта были решены задачи по созданию благоприятных условий для развития частного сектора в экотуризме и внедрения механизмов ГЧП в стратегии устойчивого развития на местном уровне, повышению потенциала субъектов экотуризма и организаций по поддержке бизнеса в сфере экотуризма, построению устойчивого диалога с общественностью, информационные и образовательные кампании, продвигающие экотуристские возможности регионов.

В рамках Проекта было отобрано 17 туристических дестинаций, благоприятных для развития туристических кластеров. Регионально, по областям республики:

– Брестская область: «Мотальскі шлях», «Муховэцька кумора», «Беловежский тракт», «Долина реки Ясельда», «Зеленое кольцо Баранович», «Пинское Полесье», «Полесская Амазония»,
– Гродненская область: «Зеленый оберег Гродно», «Зэльвенскі дыяруш», «Земля Мицкевича», «Край пушанских чудес и таинств», «Мирское графство», «Наследие Гедимины», «По следам древних шахтеров», «Северные Афины», «Северный вектор Гродненщины», «Щучинская дестинация» [76].

Кроме названных, в Беларуси известны и другие успешные примеры деятельности субъектов ММСП, в частности, «зеленый маршрут» «Воложинские гостинцы» в Воложинском районе, в Волковысском – «Заходняя скарбонка» и др.

В рамках другого проекта ПРООН «Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь», начиная с 2020 года проводится конкурс предпринимательских инициатив. Он проходит в 2 этапа – в ноябре 2020 года и в марте 2021 года в 12 пилотных районах проекта: Березовском, Борисовском, Браславском, Брагинском, Кобринском, Лидском, Молодечненском, Быховском, Оршанском, Жлобинском, Хойникском и Кличевском. По условиям конкурса победители получают поддержку в виде товаров,

работ и/или услуг, необходимых для реализации предпринимательской инициативы, на сумму эквивалентную \$ 25 000 тыс.

По результатам конкурса инициатив по развитию предпринимательства на территории 12 пилотных районов проекта будут реализованы 19 кластерных и 46 социально-значимых инициатив. Реализация кластерных инициатив будет направлена на развитие кооперационных отношений в сфере ММСП, создание устойчивых кластерных точек роста в области производства мебели, выращивания ягодной продукции, оказания полиграфических и туристических услуг, ремесленничества и информационных технологий. В районах будут внедрены новаторские формы бизнеса: создание маркетплейсов, лабораторий по производству инновационных продуктов, применение квадрокоптеров в сельском хозяйстве.

Социально-значимые инициативы будут одновременно развивать бизнес и решать социальные проблемы. В пилотных районах будет открыто производство продуктов здорового питания, внедрены инновационные методы решения экологических проблем: производство биогумуса, переработка бывшей в употреблении одежды, изготовление бумажной посуды, производство 3D-изделий из переработанного мусора и пластика.

Среди победителей конкурса есть также инициативы по развитию социального предпринимательства в сфере туризма. Важный элемент работы подобных инициатив – расширение доступности социальных услуг и медицинской помощи путем создания специализированных площадок и центров поддержки, а также возможностей для трудоустройства и социальной адаптации уязвимых групп населения.

Интересен и важен также опыт сотрудничества Правительства Республики Беларусь в лице Министерства спорта и туризма Беларуси с ПРООН. 24 января 2019 г. был проведен Первый Национальный форум по устойчивому развитию, в рамках которого был подписан проектный документ «Поддержка предпринимательства в сфере туризма на местном уровне в Республике Беларусь» с объемом финансирования на сумму \$500 тыс. четырех районов Беларуси в целях поддержки предпринимательства в сфере туризма. Проект реа-

лизуют в Миорском, Гродненском, Браславском и Мядельском районах. Средства предоставляются по программе Министерства иностранных дел Польши «Польская помощь».

Проектом предусмотрено развитие бизнеса в сфере туризма, создание новых рабочих мест в регионах. На пилотных объектах в районах планируется развивать новые и повышать конкурентоспособность существующих туристических продуктов путем проведения следующих мероприятий: экспертная оценка туристического потенциала районов; реализация PR-кампаний по продвижению туристических объектов и услуг на внутреннем и международном рынках; повышение квалификации представителей сектора туризма и др. [78].

Большой вклад в региональное развитие при взаимодействии с местными инициативами внесло представительство ЕС в Беларуси. Так, начиная с 2014 г. был реализован ряд эффективных проектов. Это проекты, связанные с решением проблем занятости, повышением уровня доходов населения, поддержки инициатив бизнеса: «Кластерный подход и информационные технологии для местного управления и устойчивого развития сельских территорий» (2015–2017 гг.), «Содействие развитию на местном уровне в Республике Беларусь» (2014–2018 гг.) и «Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси» (2015–2017 гг.). В 2015–2016 гг. был осуществлен проект «Поставка оборудования для электроэнергии, полученной экологически чистым методом, и комплексного управления отходами с целью поддержки регионального развития в Беларуси». Еще ранее, в 2013–2015 гг. был реализован проект «Поддержка регионального и местного развития в Беларуси», являющийся частью комплексной программы «RELOAD» в поддержку усилий правительства Беларуси по продвижению устойчивого развития регионов. Проект «Развитие сельских территорий в Республике Беларусь: Повышение роли сельского предпринимательства в Республике Беларусь путем создания и запуска в Комарово сельского бизнес-инкубатора» (2017–2020 гг.) был направлен на стабилизацию социально-экономической ситуации в регионе за счет развития ММСП [79].

Среди существующих, частично или полностью воплощенных проектов особый интерес представляют проекты собственно туристической направленности. Широкую известность получил проект

«Буг объединяет нас»(2018–2020 гг.), главной целью которого являлось создание двух трансграничных туристических маршрутов для сплава на байдарках по Днепровско-Бугскому каналу, рекам Мухавец и Буг. Он реализовывался на территории Брестской области, обладающей высоким туристическим потенциалом. Несколькими годами ранее был завершен проект «Поддержка устойчивого развития туризма в Беларуси»(2015–2018 гг.), направленный на повышение конкурентоспособности национального туристического продукта.

В настоящее время активно осуществляется несколько проектов, реализуемых в отдельных районах Могилевской, Витебской, Гомельской и Брестской областей. Проект «МОСТ как пилотная экo-бизнес модель для местного и регионального экономического роста» (2019–2022 гг.) направлен на развитие сельского предпринимательства Славгородского района через создание равных условий доступа к образованию, ресурсам и сопровождению бизнеса; проект «Создание Центра продвижения и поддержки предпринимательства и инноваций в Глубокском районе» (2019–2021 гг.)—на обучение новым навыкам и консультирование по дальнейшему развитию малого и среднего бизнеса для улучшения деловой среды в районе; проект «Агробизнес-инкубатор» (2019–2023 гг.)— на повышение самозанятости населения в агробизнесе, который является одним из приоритетов устойчивого развития Брагинского района; «Ландшафтно-ориентированное развитие сельских территорий долины реки Ясельда при участии местного населения» (срок 2019–2022 гг.)—на развитие занятости и самозанятости местных жителей и вовлечение их в процессы управления и принятия решений.

Среди реализуемых проектов особый интерес представляет проект «Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь» (2018–2022 гг.), поскольку он является компонентом крупномасштабной программы «Укрепление частной инициативы в Беларуси» («SPRING»).

Стоит отметить, что и со стороны Правительства Республики Беларусь также были предприняты шаги к развитию и продвижению туризма регионов, в том числе с вовлечением частного бизнеса. Так, Решением Межведомственного экспертно-координационного совета по туризму была утверждена Национальная стратегия развития туризма в Республике Беларусь до 2035 г. [80]. В рамках стратегии

были определены основные направления развития туризма регионов: совершенствование нормативной, институциональной и статистической базы; маркетинг национального туристического продукта, повышение его доступности; развитие туристической инфраструктуры; развитие инноваций в сфере туризма; развитие приоритетных видов туризма; развитие кадрового потенциала туристической отрасли.

Для взаимодействия ММСП и Правительства в рамках реализации стратегии особенно важны следующие три принципа:

- комплексность усилий государственного управления, частного бизнеса и общественности при реализации поставленных целей и задач,
- повышение инвестиционной привлекательности и преференциальной поддержки инновационных проектов в сфере туризма, в том числе реализуемых частным бизнесом и на основе ГЧП,
- активность общественных организаций и бизнеса в развитии сферы туризма [80].

Ожидается, что на первом этапе (2021–2025 гг.) основными направлениями реализации стратегии станут институциональные преобразования в сфере туризма, которые позволят оптимизировать государственное управление. Произойдет улучшение бизнес-среды в целях повышения доступности белорусских туристических услуг для внутреннего и въездного туризма.

Заинтересованность государства в развитии туристической отрасли отражена также в Государственной программе «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 гг. [9] В Подпрограмме 3 «Развитие объектов туристической индустрии» в рамках задачи «Создание развитой туристической индустрии, способной реализовывать качественный конкурентоспособный комплекс туристических услуг для удовлетворения максимального числа туристов», предусмотрено 73 направления мероприятий, включающих взаимодействие государства, ММСП и прочих местных инициатив. При этом собственные средства исполнителей составят 461 520 600 рублей или 94,49 % от общего объема финансирования в рамках Подпрограммы 3 Государственной программы [81].

Что касается развития туризма в отдельных регионах, то 9 октября 2019 г. было принято Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 689 «Об утверждении плана развития отдельных регионов, отстающих по уровню социально-экономического развития» (в ред. от 1 марта 2021 г.). [81]. В документе прописан план по повышению

социально-экономического развития депрессивных районов. Из всех административно-территориальных единиц Республики Беларусь определено 30 районов, отстающих по уровню социально-экономического развития. В их число вошли: 4 района – в Брестской; 6 районов – в Витебской; 7 районов – в Гомельской; 2 района – в Гродненской; 3 района – в Минской; 8 районов в Могилевской областях.

В сфере физической культуры и спорта, инфраструктуры отдыха и туризма для сокращения разрыва отстающих в развитии регионов по качеству жизни населения планом предусматривается реализация 8 проектов общей стоимостью 54,4 млн. рублей.

Инвестиционные предложения по развитию отстающих регионов ориентированы прежде всего на создание объектов отдыха и туризма как наименее затратных, не требующих длительных сроков проектирования и строительства, для которых уже определены земельные участки.

Согласно прогнозам, потенциально крупной агротуристической дестинацией может стать Ушачский район Витебской области. В районе инвесторам предлагают 46 земельных участков для создания в 2021–2025 гг. агроусадеб средней стоимостью 6 млн. рублей каждая. Кроме того, в отдельных регионах главным образом на протяжении 2021–2025 гг. предлагается: в Брестской области – строительство спортивного зала в Дрогичинском районе (4,5 млн. рублей), физкультурно-оздоровительного комплекса в Малоритском районе (объем инвестиций будет определяться инвестором), домика охотника и рыболова в Ганцевичском районе (255 тыс. рублей); в Витебской области – строительство центра хоккейного развития в Городокском районе (2,4 млн. рублей), физкультурно-оздоровительного центра с бассейном в Шарковщинском районе (10 млн. рублей), общежития при физкультурно-оздоровительном комплексе «Юность-Ушачи» в Ушачском районе (4 млн. рублей); в Гомельской области – реализация 4 проектов в Лоевском районе с общим объемом инвестиций 2,5 млн. рублей и строительство гостиничного комплекса в Кормяном районе (3,5 млн. рублей, срок реализации проекта определяется инвестором); в Гродненской области – реализация 4 проектов в Зельвенском районе и реконструкция гостиничного комплекса в г. Свислочь, объемы инвестиций по проектам будут определяться инвесторами; в Могилевской области – строительство спортивно-оздоровительного комплекса в закрытой части выработанного карьера в дер. Козуличи Кировского района, торгово-гостиничного комплекса в г. Черикове, создание 3 агроусадеб в Кировском районе, объекта «Гостевой дом

«Панская усадьба» в Глусском районе; объем инвестиций на эти проекты будет определяться инвестором; в Вилейском районе – строительство пожарного депо в северной части г. Вилейки (3 млн. рублей) [81].

Реализация данных инвестиционных предложений будет способствовать вовлечению в хозяйственную деятельность неиспользуемого и неэффективно используемого бюджетного имущества, укрепления местного туристического потенциала, формирования туристической инфраструктуры, создания уникальных туристических продуктов, повышения качества жизни резидентов через эффективную занятость, развитие социальной инфраструктуры, создание комфортных условий для жизни [81].

Стоит отметить, что планом развития отдельных регионов также предусматривается поиск инвесторов для реализации 83 предложений в области физической культуры и спорта, отдыха и туризма на сумму 320,1 млн. рублей [81].

Хорошо зарекомендовала себя инициатива ОАО «Белагропромбанк» по продвижению агроэкотуристического продукта белорусских территорий. Начиная с 2006 г. банк предоставляет кредитную поддержку субъектам агроэкотуризма для развития проектов в сфере агроэкотуризма в соответствии с требованиями Указа Президента Республики Беларусь от 2 июня 2006 года № 372 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь», Указа Президента Республики Беларусь от 09.10.2017 № 365 «О развитии агроэкотуризма».

Банк проявил инициативу и в деле создания сайта по продвижению агроэкотуризма www.agrobooking.by. Известно также, что ежегодно КУП «Агробизнесконсалт» организует республиканский открытый конкурс «Лучшая агроэкоусадьба года». Конкурс проводится в целях оказания в рамках Программы участия ОАО «Белагропромбанк» в развитии агроэкотуризма а в Республике Беларусь информационной поддержки субъектам агроэкотуризма, а также создания благоприятных условий для развития агроэкотуризма.

Однако в целом успех как государственных, так и частных проектов возможен и полностью осуществим при условии, что разрабатываемый стратегический механизм продвижения белорусских территорий будет мультистейкхолдеровым, т.е. он не будет основываться только на поддержке проектов со стороны частного бизнеса. Очень важно вовлечь в разработку и реализацию проекта стратегии также и местное население. При этом приоритет, инициатива в выполнении регионального проекта

должна идти с низовых структур —«снизу-вверх», в то же время проект не должен реализоваться исключительно при поддержке и по инициативе государства, т.е. по схеме «сверху-вниз». Положительный результат возможен также в том случае, когда каждый из стейкхолдеров будет четко понимать, что из себя представляет имидж территории в чем заключается стратегия ее продвижения и позиционирования. В противном случае в процессе продвижения и позиционирования территории может произойти информационный диссонанс, вызванный различным восприятием имиджа территории со стороны всех заинтересованных лиц [75].

Таким образом, исходя из сказанного выше, констатируем: для Республики Беларусь необходимы системные, комплексные действия как со стороны республиканских, так и со стороны региональных властей вместе с субъектами частного бизнеса для разработки нормативно-правовой, методологической основы развития совместных или коллаборационных проектов стратегического развития, позиционирования и продвижения туристических дестинаций.

2.3 Оценка системы управления рисками на малых и средних предприятиях Республики Беларусь

На сегодняшний день управление рисками в Республике Беларусь переживает период развития в качестве технологии управления. В данном процессе активно участвуют международные консалтинговые бизнес-структуры, предлагающие модели из зарубежной практики. В этих условиях особую актуальность приобретает проблематика формирования единого понимания цели управления рисками, применяемой терминологии, организационной структуры и самого процесса управления, адаптированных к современным белорусским условиям [82]. Трансформационные процессы, происходящие в экономике Республики Беларусь, оказывают непосредственное влияние на социально-экономическое развитие страны в целом. Анализируя данную ситуацию, можно выделить ряд благоприятных и сдерживающих факторов. К благоприятным можно отнести:

- стремительное развитие ИТ-сферы и цифровой экономики;
- улучшение инвестиционного климата;
- совершенствование государственного законодательства;
- поддержка малого и среднего бизнеса со стороны государства;