

Програма технічної допомоги Європейського Союзу Україні

**Моделі позитивного досвіду
з підтримки і розвитку
малого підприємництва**



Проект фінансується
Європейським Союзом



Проект виконується
ECORYS Group

ЗМІСТ

Слово партнера: Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України	5
Слово партнера: Волинська обласна державна адміністрація.....	6
Слово партнера: Івано-Франківська обласна державна адміністрація	7
Вступ	11
Що таке Програма технічної допомоги Європейського Союзу?	19
Розділ 1. Модель позитивного досвіду «Діалог «Влада-приватний сектор»	21
Розділ 2. Модель позитивного досвіду «Молодіжне підприємництво».....	27
Розділ 3. Модель позитивного досвіду «Механізм фінансування окремих робіт».....	35
Розділ 4. Модель позитивного досвіду «Створення Дозвільного центру в м. Івано-Франківську».....	41
Розділ 5. Модель позитивного досвіду «Модель створення ринку послуг з розвитку бізнесу».....	47
Розділ 6. Модель позитивного досвіду «Альтернативна система допомоги бізнес-центрам у сільських областях».....	53
Розділ 7. Модель позитивного досвіду «Створення бізнес-інкубатора в м. Івано-Франківську».....	59
Розділ 8. Модель позитивного досвіду «Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи».....	65
Розділ 9. Модель позитивного досвіду «Сільські кредитні спілки».....	71
Розділ 10. Модель позитивного досвіду «Кредитний гарантійний фонд».....	77

СЛОВО ПАРТНЕРА ПРОЕКТУ:

Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України

З початку 2003 року Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України реалізує проект Європейського Союзу "Покращання середовища для розвитку малого та середнього підприємництва в Україні". Проект здійснюється у Волинській та Івано-Франківській областях, на базі яких відпрацьовуються нові механізми фінансово-кредитної, інформаційної та регуляторної політики у сфері підприємництва. Роботи за проектом виконує консорціум, який очолює компанія ECORYS (Нідерланди).

Увазі читачів пропонується книга "Моделі позитивного досвіду підтримки і розвитку малого підприємництва".

Ця публікація є вдалим прикладом успішної співпраці експертів проекту та фахівців регіональних та місцевих органів виконавчої влади. У книзі досить детально висвітлені практичні рекомендації щодо покращання умов функціонування підприємницького середовища та наведені яскраві приклади позитивного досвіду щодо підтримки малих та середніх підприємств в Україні, які довели свою успішність та перевірені часом і практикою.

Маю надію, що ця книга стане у нагоді та буде використана керівниками та фахівцями органів регіональної влади для впровадження набутого досвіду в практику подальшого удосконалення та розвитку підприємництва в Україні.

Щиро дякую всім, хто був причетний до підготовки та реалізації наведених у книзі моделей позитивного досвіду, формалізації та узагальнення методичних матеріалів, а також підготовки самої публікації.

*С. Романюк, виконуючий обов'язки Першого заступника
Міністра економіки та з питань європейської
інтеграції України — керівника апарату*

СЛОВО ПАРТНЕРА ПРОЕКТУ:

Волинська обласна державна адміністрація

У процесі поглиблення ринкових перетворень та розвитку позитивних тенденцій економіки Волині роль малого та середнього бізнесу стає все більш ваговою. В зв'язку з цим, зусилля органів виконавчої влади спрямовуються на створення позитивних умов для ефективного функціонування підприємницького сектору. Сприятливе середовище для розвитку підприємництва — це основна передумова зниження тінізації бізнесу та більш повного використання його потенціалу для регіонального розвитку, зокрема для вирішення соціальних питань.

В період 2003-2004 років в області запроваджені нові підходи до діяльності по реєстрації юридичних та фізичних осіб, визначено організаційні засади реалізації державної регуляторної політики, значно розширено мережу елементів інформаційної інфраструктури підтримки підприємництва, у містах і районах області, запроваджено нові механізми фінансової підтримки.

Суттєву допомогу у виконанні зазначених завдань надає проект Європейського Союзу "Покращання середовища для розвитку малого та середнього підприємництва в Україні". Його реалізація зробила доступним передовий європейський досвід підтримки бізнесу та управління змінами системи розвитку підприємництва. У рамках проекту вивчались тенденції розвитку інноваційних процесів та аналіз кластерних моделей. Важливим, також, є вклад проекту у дослідження діючої у Волинській області дозвільної та ліцензійних процедур.

У процесі реалізації проектних завдань було надано технічну та інформаційну підтримку новоствореним бізнес-центрам в цільових районах (Володимир-Волинський, Любомльський, Ковельський), надано практичну допомогу Волинським кредитним спілкам з питань реєстрації (переєстрації), ліцензування, опрацьовано можливість заснування сільськогосподарських кооперативів у Ківерцівському районі (с. Котів).

Завдяки розробленому експертами механізму у м. Луцьк та цільових районах реалізується програма підтримки ринку бізнес-послуг, що дає можливість суб'єктам малого та середнього підприємництва регіону значно підвищити власну ефективність, шляхом спрощення доступу до послуг консалтингу та підвищення їх якості.

Міжнародними та українськими експертами та фахівцями у рамках проекту проведено цілий ряд практичних семінарів, тренінгів, конференцій, навчальних турів, як для державних службовців, так і для керівників громадських організацій підприємців, фінансово-кредитних установ, бізнес-центрів, представників бізнесу. Проектом підготовлено та випущено ряд друкованих видань з актуальних питань підприємницької діяльності.

Об'єднані зусилля та можливості влади, підприємницького сектору та міжнародної технічної допомоги вже за короткий термін дозволять Волині досягти стабільного економічного розвитку.

В.Г.Панчишин Перший заступник голови Волинської обласної державної адміністрації

СЛОВО ПАРТНЕРА ПРОЕКТУ:

Івано-Франківська обласна державна адміністрація

З вдячністю сприймаю можливість висловитись з приводу виходу в світ нового видання, яке є не лише вкрай своєчасним, а й ще одним переконливим свідченням посилення спільної уваги до проблем розвитку малого і середнього підприємництва як найбільш активного, системотворчого і здатного до саморозвитку та самовдосконалення елемента становлення ринкової економіки.

Сьогодні вже можна з великою долею впевненості стверджувати, що створення сприятливих умов для саме таких економічних і соціальних перетворень набувають, зокрема, і в Прикарпатті, системного, все більш охоплюючого, незворотнього характеру.

Це стало можливим завдяки постійній увазі і великій підтримці малого та середнього бізнесу Президентом України Л.Д.Кучмою та Урядом на чолі з В.Ф.Януковичем, тій послідовній, наполегливій і виваженій політиці з цих питань, яка проводиться за активної підтримки міжнародних програм як обласною державною адміністрацією і місцевими органами виконавчої влади, так і все більшим колом депутатського корпусу з усвідомленням того, що розвиток підприємництва є чи не найголовнішим фактором соціально-економічного розвитку регіону та його територій, а через них — і всієї держави.

Зокрема, за минулий рік підприємствами малого бізнесу випущено 16,4 відс. продукції від загального обсягу її виробництва в області. При цьому темпи її приросту перевищили 20,0 відсотків. Від їх діяльності до бюджетів всіх рівнів надійшла майже кожна 7 гривня або понад 100 млн. грн. чи 17,0 відс. від усіх поступлень, що в два рази більше, ніж у 2000 році. Впродовж 2003 року у цій сфері створено близько 9 тис. нових робочих місць. Все чіткіше стала проявлятися тенденція зменшення питомої ваги підприємств, що працюють у сфері торгівлі і громадського харчування (до 40,0 відс.) та збільшення їх кількості у промисловості (19,0 відс.) і будівництві (9,0 відс.), де обсяги виконаних робіт зросли в 1,5 рази. І це при зростанні числа працюючих у цьому сегменті економіки, з врахуванням підприємців-фізичних осіб, до 112 тис. чол. або майже 15,0 відс. від усього населення області у працездатному віці. За 2003 рік кількість малих підприємств-юридичних осіб збільшилась на 8,0 відс., разом із середніми їх число наблизилось до 90,0 відс. від усіх суб'єктів господарювання, занесених до Державного реєстру.

Вперше в Україні ще в квітні 2002 року в обласному центрі створено Реєстраційну палату для спрощення умов реєстрації власного бізнесу, досвід роботи якої запроваджено в усіх районах та містах області. Водночас прийнято рішення "Про внесення змін до розпорядження облдержадміністрації від 17.03.2000р. №156", яким затверджено нову редакцію Положення про оскарження суб'єктами підприємницької діяльності дій працівників контролюючих органів при порушенні порядку проведення планових та позапланових перевірок їх фінансово-господарської діяльності, в якому враховано позитивні зміни у чинному законодавстві, які відбулись з часу введення в дію його попередньої редакції.

Тепер вже не потрібно нікого переконувати, що саме розвиток малого підприємництва сприяє створенню ефективного конкурентного середовища, зокрема, у сільській і гірській місцевості, де переважна більшість закладів торгівлі та громадського харчування, як і на ринку хлібобулочних і

кондитерських виробів та інших харчових продуктів, — це малі підприємства, котрі значною мірою разом з приватними перевізниками зняли проблему перевезення пасажирів та вантажів, долучились на відповідних підрядах до реконструкції і відбудови міст, збереження пам'яток архітектури та інших об'єктів комунальної власності. Враховуючи природні особливості області, велика їх кількість працює в деревообробній галузі, вироби якої в багатьох випадках не поступаються європейським аналогам і в той же час вигідно відрізняються за ціною. Все більшого розвитку за останні роки набуває традиційний і особливо так званий зелений туризм. Створено обласну Спілку сприяння розвитку сільського зеленого туризму, випущено путівники, в яких зібрано інформацію про більш як 200 господарів, які приймають відпочиваючих у своїх садибах. На часі — відповідна формалізація всіх цих різнопланових ділових стосунків, які все чіткіше набувають ознак, характерних кластерним структурам.

Водночас на фінансово-кредитну підтримку малого підприємництва у цих пріоритетних для області напрямках діяльності передбачаються кошти в обласному та в усіх районних і міських бюджетах. Зокрема, у 2003 році понад 1,0 млн.грн., з них з обласного — 500 тис.грн. або 0,5 відс. його дохідної частини, у поточному — 1,2 млн.грн., більша частина яких спрямовується через ефективно працюючий Регіональний фонд підтримки підприємництва, створений у вересні 2000 року. Ним також вперше в Україні розроблено і впроваджено дієві механізми пільгового (за ставкою до 10,0 відс. річних) кредитування підприємницьких проектів через уповноважений банк, що забезпечило створення і збереження близько 600 робочих місць, надходження податків та інших обов'язкових платежів до бюджетів всіх рівнів понад 2,2 млн.грн.

Із вдячністю вважаю за необхідне зазначити, що в рамках тендерів, оголошених Українським фондом підтримки підприємництва, Івано-Франківський регіональний фонд отримав перші місця у конкурсах: "Поповнення статутного фонду" і "Створення та розвиток консультативного центру", для реалізації яких із Державного бюджету України виділено відповідно 200 і 280 тис.грн. Це дало можливість започаткування з 1 грудня 2003 року в рамках реалізації заходів "Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні на 2003 рік" Консультаційного центру, метою діяльності якого є надання підприємцям комплексу консалтингових, інформаційно-консультаційних, навчально-освітніх, ресурсних та інших послуг. Важливою його перевагою є комплексний інформаційно-консультаційний супровід діяльності суб'єктів господарювання, надання допомоги при формуванні пакетів документів на отримання кредитів, складанні бізнес-планів проектів з подальшим їх фінансуванням Регіональним фондом. Лише за I півріччя п.р. його спеціалістами надано понад 250 консультаційних послуг, розроблено 17 бізнес-планів, організовано понад 25 семінарів, тренінгів, конференцій, нарад, круглих столів та інших заходів щодо підтримки малого бізнесу, у яких взяло участь понад 600 осіб.

Ефективним інструментом ринкових перетворень у регіоні стало і створення ще у 1996 році українсько-канадського спільного підприємства "МБЕРІФ — бізнес-центр", в рамках позичкової програми якого підприємцями отримано за минулий рік мікрокредитів на суму 150 тис. дол. США. Ці новітні фінансові структури перетворились у ті осередки, навколо яких гуртуються в першу чергу початківці власної справи. Водночас, з 2002 року розпочато роботу над проектом "МБЕРІФ — Регіональна мережа" за фінансової підтримки Канадського Агентства міжнародного розвитку (CIDA), у рамках якого створені і діють бізнес-центри у містах Калуші, Коломиї, Рогатинському, Надвірнянському і Долинському районах.

Значна увага приділяється і розвитку кредитних спілок. Згідно з відповідним розпорядженням голови облдержадміністрації кожна із них при їх створенні у попередні роки отримувала щонайменше 10,0 тис.грн. фінансової допомоги, спрямованої на забезпечення їх статутної діяльності. А вже протягом I півріччя 2004 року ними надано кредитів на суму більше 2,5 млн.грн.

Забезпечується прозора процедура закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти. Як ре-

зультат — малі підприємства, як переможці тендерів, виконують 70,0 відс. робіт і послуг для бюджетних установ. Одноразову виплату допомоги по безробіттю отримали 1799 осіб на суму понад 3,0 млн.грн. Надано дотації роботодавцям на суму 2,7 млн.грн. для працевлаштування більше 1,0 тис. безробітних.

Активно впливає на всі ці процеси Рада підприємців, котра працює як консультативно-дорадчий орган при голові облдержадміністрації з 1997 року і складається з підприємців від усіх районів і міст області. Голову цієї ради введено до складу колегії при голові облдержадміністрації, що дозволяє враховувати інтереси підприємницьких кіл області на етапах підготовки та прийняття тих чи інших управлінських рішень. Аналогічна робота проведена у районах та містах, що забезпечує ділове партнерство органів місцевої виконавчої влади та самоврядування з громадськими об'єднаннями підприємців, всебічне обговорення актуальних проблем розвитку підприємництва і проектів нормативно-правових актів на спільних засіданнях, нарадах, круглих столах, в інших формах публічного досягнення консенсусу чи наближення до нього. Послідовному запровадженню регуляторних процедур сприяє і активна співпраця з міжнародними організаціями і проектами, зокрема, в рамках реалізації Програми регуляторної реформи, в робочій групі якої працювали представники органів влади і громадських об'єднань підприємців Івано-Франківська та Коломий, Рогатинського, Тлумацького, Коломийського та Надвірнянського районів. Паралельно з цим до цієї робочої групи після започаткування проекту ЄС "Покращання середовища для розвитку малого і середнього підприємництва в Україні" було додатково включено також представників міст Яремча та Болехова і Городенківського району, що суттєво розширило можливості запровадження набутого працівниками цього проекту досвіду до найвіддаленіших куточків області.

Все це стало можливим в результаті усвідомлення все більшим загальним ділових людей непересічного значення для динамічного розвитку малого та середнього бізнесу, його становлення і присутності як постійного і системоутворюючого фактору у житті держави і особи, важливості спільного формування інфраструктури його підтримки. Крім уже зазначених 19 реєстраційних палат, українсько-канадського бізнес-центру та Регіонального фонду підтримки підприємництва, 18 бізнес-центрів в містах і районах, 48 кредитних спілок, а також 5 бірж, 75 страхових організацій, 29 аудиторських фірм, в області діють 25 інформаційно-консультативних установ, бізнес-інкубатор, регіональні агентства економічного розвитку, сприяння іноземним інвестиціям, розвитку приватної ініціативи, Громадський центр "Ділові ініціативи", молодіжний громадський центр "Еталон" та інші громадські організації, безпосередньою метою яких є виключно допомога підприємцям у різних аспектах їх роботи, роль і значення яких сьогодні важко переоцінити.

Водночас, ми розуміємо, що зроблено ще далеко не все. Тому до розробки Регіональної програми підтримки малого підприємництва на 2005-2006 роки поряд із громадськими об'єднаннями підприємців залучаємо також науковців і міжнародних експертів. Провідна ж роль у цьому на сьогодні належить саме проекту ЄС "Покращання середовища для розвитку малого та середнього підприємництва в Україні", і це, на наше переконання, чинитиме суттєвий позитивний вплив на усі подальші справи на цьому важливому пріоритетному напрямку стратегії розвитку області через поширення кращого досвіду у тому числі, що робить презентоване видання актуальним ще і як таке, котрого давно чекають.

За що наші щирі слова як авторам, так і всім, хто долучився до його підготовки і виходу у світ!

Ігор Зварич, заступник голови Івано-Франківської
облдержадміністрації, заслужений
економіст України

ВСТУП

Важливість сектора МСП для економічного розвитку

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль у сучасних економічних і соціальних проблемах та створенні нових робочих місць. Міцна підприємницька культура необхідна для майбутньої конкурентоспроможності української економіки та генерування економічного розвитку. МСП можуть створити багато робочих місць за короткий період часу, розширити податкову базу, забезпечити зростання національного доходу та надати альтернативу для товарів, що імпортуються. У сучасній економіці сектор МСП є найважливішим двигуном економічного розвитку. Отже, розвиток сприятливого середовища МСП є вирішальним для сектора МСП та економіки в цілому.

Українські програми для підтримки розвитку малого підприємництва

Важливість сектора МСП для української економіки добре усвідомлена українським урядом. Вже багато років існує Національна програма по підтримці розвитку малого підприємництва, яка є основою для створення регіональних та місцевих програм для розвитку малого підприємництва. План дій на 2003-2004 роки містить підпрограми по таким сферам, як регуляторна реформа; фінансова, кредитна та інвестиційна підтримка; допомога у створенні інфраструктури підтримки для сектора малого підприємництва.

Проект, що фінансується Європейським Союзом "Покращання середовища для розвитку МСП в Україні"

Як зазначено у самій назві проекту, загальною його метою є сприяння покращанню середовища для розвитку МСП. Діяльність проекту відбувається, головним чином, в Івано-Франківській та Волинській областях з координуючим офісом у Києві, який також організує різні види діяльності на національному рівні. В Івано-Франківській області робота проекту зосереджена в м. Івано-Франківську та містах: Болехів, Яремча та Городенка. У Волинській області проект працює в м. Луцьку та Ковельському, Любомильському та Володимир-Волинському районах.

Партнери проекту — Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України, обласні державні адміністрації Івано-Франківська та Волині. Проект розпочав свою роботу в березні 2003 року та діятиме протягом двох років до березня 2005 року. Проект виконується консорціумом, який очолює компанія ECORYS Economic Research and Consulting (Нідерланди) спільно з GFA Management (Німеччина) та Enterprise plc (Великобританія).

Проект зосереджений на таких чотирьох основних напрямках:

- регуляторна реформа;
- розвиток ринку бізнес-послуг для МСП (тренінг, консультації);
- покращання доступу МСП до фінансів;
- розробка та розповсюдження позитивного досвіду.

Мета цієї книги

Основна мета цієї книги — зробити внесок у прийняття компетентного та об’рунтованого рішення щодо конкретних дій, що можуть бути здійснені для підтримки розвитку малого підприємництва та підприємницької культури в Україні. Цільовими групами цієї книги є відповідальні посадові особи України від уряду та обласних, районних і міських органів виконавчої влади. Перспективна цільова група — міжнародний донор, який може також прийняти рішення надати фінансування конкретним проектам на основі прикладів, наведених у цій книзі.

Зміст книги

У цій книзі наведені десять успішних прикладів позитивного досвіду для підтримки розвитку малого підприємництва та підприємницької культури. Всі приклади були реалізовані та перевірені на практиці, і довели свою корисність для розвитку МСП. Чотири успішні приклади були розроблені та впроваджені самим проектом. Три з інших шести прикладів, що були вдало реалізовані іншими проектами та організаціями, були також впроваджені нашим проектом та показали свою придатність і потенціал для успішного розповсюдження.

Успішні приклади позитивного досвіду, наведені в цій книзі, були розроблені, головним чином, проектами, що фінансуються міжнародними донорами. Ми визнаємо той факт, що багато прикладів позитивного досвіду в Україні були розроблені на регіональному та місцевому рівнях, також без участі міжнародних донорів. Наведені в книзі успішні приклади, безумовно, потрібно розглядати разом з цими прикладами позитивного досвіду для підтримки сектора малого підприємництва. Основною причиною зосередження у цій книзі саме на прикладах від проектів міжнародних донорів є те, що детальна інформація щодо відібраних успішних прикладів позитивного досвіду є доступною та сприятливою для розповсюдження по всій Україні.

Важливо відмітити те, що сім успішних прикладів позитивного досвіду з тих, що наведені в цій книзі, є готовими до використання моделями, що містять детальний опис підходу, методологію та повний набір документації, яка дає можливість впровадити цей успішний приклад по всій Україні на регіональному та місцевому рівнях.

Наведена таблиця 1 показує, які успішні приклади наведені в цій книзі, де вони були впроваджені та чи було розроблено повний пакет документації, що дає можливість реального впровадження (або розповсюдження) позитивного досвіду.

Таблиця 1. Огляд успішних прикладів позитивного досвіду для підтримки розвитку малого підприємництва

Розділ в книзі	Успішний приклад позитивного досвіду	Розроблений (впроваджений)	Чи підтримано впровадження проектом ЄС	Доступ до повного пакету документації
Розділ 1	Діалог "Влада-приватний сектор"	BIZPRO в Україні	Так, в обох регіонах	Ні
Розділ 2	Молодіжне підприємництво	DFID в Росії	Так, в ІФ регіоні	Так
Розділ 3	Механізм фінансування окремих робіт	ЄС в Україні	Ні	Так
Розділ 4	Створення дозвільного центру в м. Івано-Франківську	Проект ЄС спільно з міськими та обласними органами виконавчої влади	Так	Ні
Розділ 5	Модель створення ринку послуг з розвитку бізнесу (ПРБ)	Проект ЄС у ІФ та Волинській областях	Так	Так
Розділ 6	Альтернативна система допомоги бізнес-центрам у сільських областях	Проект ЄС у ІФ та Волинській областях	Так	Так
Розділ 7	Створення бізнес-інкубатору в м. Івано-Франківську	Проект ЄС на основі проекту ЄС в Ужгороді	Так, в Івано-Франківську	Так
Розділ 8	Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	DFID в Україні	Так, у Волинській області	Так
Розділ 9	Сільські кредитні спілки	DFID в Україні	Ні	Так
Розділ 10	Кредитний гарантійний фонд	Проекти в Польщі та Росії	Ні	Ні

Примітка: слід розуміти проект ЄС — проект, що фінансується ЄС; ПРБ — послуги з розвитку бізнесу; БЦ — бізнес-центр; ІФ — Івано-Франківськ.

Відповідність успішних прикладів українським програмам та ініціативам

Перелік тем в таблиці 1 показує, що існує чіткий зв'язок між успішними прикладами позитивного досвіду та планом дій, розроблений на національному, регіональному та місцевому рівнях в Україні на 2003-2004 роки. Перші чотири успішні приклади (розділи 1-4) стосуються покращання загального бізнес-середовища для малого підприємництва. Наступні три приклади (розділи 5-7) мають справу з розвитком інфраструктури підтримки МПС у вигляді тренінгу, консультування та підтримки підприємців-початківців. Інші два успішні приклади (розділи 9 та 10) пов'язані з покращанням доступу до фінансів. Нарешті, розділ 8 щодо сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів являє собою суміш інституційної підтримки та підвищення спроможності членів кооперативу отримати фінанси та кредит для інвестування.

Короткий опис успішних прикладів позитивного досвіду

Діалог "Влада-приватний сектор"

Дослідження постійно визначають різницю між великими та малими підприємствами, намагаючись з'ясувати, чи приймалися до уваги їхні точки зору в процесі розробки політики в сфері підприємництва. Майже завжди здається, що менші підприємства мають набагато слабкіший "голос" у порівнянні з більшими, які економічно і політично сильніші. За останні роки в Україні було зроблено чимало зусиль в цьому напрямку аби політику більш прозорою та заохотити вести відкритий бізнес. На національному та місцевому рівнях була створена нова система розробки, обговорення та оцінки ефективності регуляторних дій в сфері підприємництва. Даний успішний приклад розглядає практичні аспекти впровадження даної системи на місцевому рівні, в Івано-Франківську. Широко обговорюються сам процес та можливі проблеми, а також практичні рекомендації щодо ефективного впровадження системи.

Молодіжне підприємництво

Це може звучати банально, але немає достовірнішої фрази, ніж та, що молодь — наше майбутнє. З цієї причини стимулювання ідеї підприємництва серед молодих людей є, таким чином, інвестицією у довгостроковий достаток суспільства. Багато людей ототожнює молодіжне підприємництво лише з дією започаткування бізнесу. В дійсності ж, набагато корисніше розглядати його як ширший процес розвитку підприємницької конкуренції серед молодих людей стосовно навичок творчості, ризикованості та рішучості. Іноді це може призвести до започаткування бізнесу, однак часто це допомагає розвинути розумові навички та кмітливість, що робить їх більш потрібними на ринку праці та спроможними допомогти зробити підприємства, на яких вони працюють, прибутковішими. Цей приклад розглядає, як схема успішного молодіжного підприємництва, що була розроблена у Західному Сибіру, була перенесена в Західну Україну. Він підсумовує ключові аспекти повністю готової до впровадження моделі, яка може використовуватись по всій Україні.

Механізм фінансування окремих робіт

Одним з головних питань у створенні будь-якого механізму підтримки підприємства є його фінансування. Механізм фінансування окремих робіт є інноваційною фінансовою концепцією і механізмом, який був розроблений для української мережі агентств розвитку підприємництва (АРП) для підтримки географічного поширення цієї мережі з використанням донорської підтримки. У цій фінансовій системі існує тісний взаємозв'язок між видами робіт та результатами, згідно якого зовнішнім агентствам оплата здійснюється лише на основі успішного завершення запланованих та погоджених видів робіт. Було розроблено детальний, повністю готовий до використання, підхід, який може бути легко адаптований до використання у різних середовищах та регіонах України. Більш стислий приклад, наведений тут, підсумовує практичні кроки для створення такої схеми та дає інструкції щодо дизайну, стійкості, впливу, розміру, допомоги, ефективності, синергії, ризиків та потенційних проблем і перешкод.

Створення Дозвільного центру

Дискусії з власниками та керівниками МСП, як правило, показують, що вони не шукають пільг від уряду, а хотіли б лише справедливого ставлення до себе. Говорячи мовою спорту, вони бажають рівного та однакового для всіх підприємців ігрового поля, незалежно від того, великі вони чи малі. Єдиний ключ для його створення — загальне покращання місцевого бізнес-середовища, від чого можуть виграти всі місцеві підприємства. Як правило, це стосується вивчення шляхів спрощення та модернізації регуляторної сфери. Практичним застосуванням цієї думки є описане в даному успішному прикладі створення Дозвільного центру для підприємств в Івано-Франківській області. За допомогою цієї ініціативи один з найбільш цінних ресурсів для підприємця — час — можна зберегти та краще використати.

Модель створення ринку послуг з розвитку бізнесу

Бізнес-тренінг та консультації для власників та тих, хто працює в сфері МСП, можуть бути ключовим фактором для розвитку бізнесу, для гарантування його виживання чи зростання. Дані дослідження визначають попит на бізнес-послуги за умови, що вони відповідають певним проблемам, які постають в сфері бізнесу, практичні та доречні за ціною. У бізнесі середовищі без забезпечення та досвіду використання послуг для розвитку бізнесу необхідно створити новий ринок таких послуг. Даний успішний приклад стосується моделі механізму фінансування окремих робіт та надає практичні інструкції щодо стимулювання активності місцевих провайдерів бізнес-послуг у їх наданні місцевим МСП. Проста бальна оціночна система використовується з метою оплати організаціям, що надають бізнес-послуги, за рекламні заходи, розробку стратегії, бізнес-планування та розробку продукту. Успішний приклад полягає у чіткому дотриманні плану, що складається з шести кроків, для розповсюдження в інших областях України.

Альтернативна система допомоги бізнес-центрам в сільських областях

Якщо обсяг ринку в містах часто підтверджує рівень спеціалізації серед різних провайдерів бізнес-послуг, то в сільській місцевості це, як правило, не так. Даний успішний приклад описує спосіб, за яким створювалися бізнес-центри, які активно допомагають бізнесу в сільській місцевості. Ця система детально звернулася до трьох потенційно слабких сторін місцевих провайдерів бізнес-послуг: відсутності адекватного цілеспрямовання; неадекватного маркетингу; та низького рівня менеджменту. В цій моделі бізнес-центри відіграють, головним чином, роль посередників, які діють між місцевим бізнесом та мережею організацій підтримки бізнесу та можуть залучити спеціалістів з інших географічних регіонів. Таким чином, спеціалісти та досвідчені консультанти, які виконують, як правило, більшість своєї роботи в містах, можуть також допомагати в сфері розвитку сільського бізнесу.

Створення бізнес-інкубатора

Як широко визнаний в світі ефективний механізм зниження ризику невдачі в новоствореному малому бізнесі, бізнес-інкубатори збирають разом багато базових форм підтримки малого бізнесу, які необхідні при його започаткуванні. Однак створення бізнес-інкубатора не було попередньо передбачене під час планування даного проекту Tasis. Консультація з місцевими зацікавленими сторонами продемонструвала потребу в гнучкості планування проекту, відкривши очевидне бажання створення бізнес-інкубатора в Івано-Франківській області. Для того, щоб звести до максимуму

вірогідність успіху, проект погодився допомогти бенефіціару зробити детальне техніко-економічне об'рунтування, щоб створити прозору бізнес-ситуацію для створення бізнес-інкубатора. Даний успішний приклад надає детальні інструкції щодо необхідних послідовних кроків, що виконувались як прелюдія до розробки бізнес-плану, який продемонстрував фінансову життєздатність та чітку потребу місцевого ринку.

Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи

Розвиток сільськогосподарського сектору економіки є пріоритетом економічної та соціальної програми Волинської області. Подолання бідності в сільській місцевості шляхом розробки та впровадження механізмів, які допоможуть підвищити прибуток селян, а також підтримка кооперації виробників с/г продуктів, усунення соціальних проблем на селі та розвиток сільських громад стоять серед головних цілей, визначених цією програмою. Для того, щоб звернутися до цих проблем, були вивчені приклади успішного розвитку сільськогосподарського сектору в Україні. Таким прикладом, який на думку проекту заслуговує більшої уваги, є створений у Макарові сільськогосподарський обслуговуючий кооператив, який і був використаний як основа для розповсюдження у Волинській області. Він був підтриманий Програмою DFID "Підвищення рівня життя сільського населення в Україні" та успішно працював у Київській області. Створення нової організаційної форми — сільськогосподарського кооперативу — успішно вивів селян з бідності, поставив під питання та змінив місцевий менталітет щодо приватного бізнесу та розвинув практичні навички бізнесу.

Сільські кредитні спілки

У містах та сільській місцевості дослідження завжди визначають фінансування як єдину найважливішу перешкоду, визначену підприємцями. У багатьох випадках, звичайно, бажане підприємцями може сприйматися за дійсність, адже хто в світі, врешті рещт, не хотів би отримати більше грошей? Потрібно пам'ятати, що приблизно половина всього бізнесу зазнає невдачі протягом п'яти років свого існування, що, таким чином, засвідчує той факт, що підприємці не завжди знають, що є їх найбільшою зацікавленістю. Однак навіть там, де створена чітка бізнес-ситуація для фінансування, без гарантій може бути надзвичайно важко отримати кредит. В сільській місцевості ця проблема загострена, оскільки асортимент потенційних джерел кредитування, до яких може звернутися підприємець, значно вужчий. Сільські кредитні спілки є єдиним успішним механізмом для покращання доступу до фінансування в сільській місцевості. Однак для того, щоб вони успішно функціонували та підтримували себе, необхідна дуже велика підготовка під час їх створення. Даний успішний приклад окреслює послідовність необхідних кроків від концепції до успішного впровадження.

Створення кредитних гарантійних фондів

Продовжуючи тему фінансування МСП, даний останній успішний приклад веде нас за межі України, щоб розглянути уроки, які можна отримати, вивчаючи досвід інших країн, що зустрілися з подібними питаннями та проблемами. Цей успішний приклад синтезує матеріал зі сходу та заходу — з Польщі та Росії. Він надає стислий огляд двох різних спроб заснування кредитної гарантійної схеми. Цей приклад, по-перше, висвітлює те, що, як правило, існує більше одного методу, як можна використати для досягнення кінцевої мети, в даному випадку — заснування кредитної гарантійної схеми. По-друге, він доводить важливість надання особливої уваги у плану-

ванні специфічним місцевим обставинам. Найкращим ключем до збірника успішних прикладів інших країн є така ідея: яку б ініціативу ми не розглядали для підтримки українських МСП, вона повинна бути ретельно адаптована до місцевих ставлень, переконань та обставин.

Подяка

Ми хочемо подякувати кожному, хто зробив свій внесок у це видання. Ми вдячні за творчу співпрацю нашим головним партнерам — Міністерству економіки та з питань європейської інтеграції України та обласним державним адміністраціям Івано-Франківська та Волині, а також багатьом організаціям, структурам та професіоналам, з якими ми постійно співпрацювали. Ми також вдячні за підтримку з боку Делегації Європейської комісії в Києві. Від команди нашого проекту ми хочемо подякувати п. Вінсенту Вільямсу, який був відповідальним за частину проекту "Поширення позитивного досвіду" протягом першого року його діяльності.

Ми щиро сподіваємося, що приклади, наведені в цій книзі, стануть в нагоді українським посадовцям у справі подальшої розробки, фінансування та впровадження конкретних дій і механізмів для підтримки малого підприємництва та стимулювання підприємницької культури в Україні!

Нік Ван дер Ляйн, директор проекту, ECORYS Нідерланди

Стефан Бетстоун, експерт проекту з розвитку МСП

ЩО ТАКЕ ПРОГРАМА ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ?

Програми технічної допомоги Європейського Союзу (ЄС) є інструментом сприяння розвитку гармонійних та успішних економічних і політичних зв'язків між ЄС та країнами-партнерами.

Метою програм є підтримка ініціатив країн-партнерів з розвитку суспільства, заснованого на політичних свободах та економічному процвітанні. ЄС реалізує цю мету шляхом надання безоплатного фінансування та передачі ноу-хау для підтримки процесів переходу до ринкової економіки та демократичного суспільства.

Співробітництво ЄС з новими незалежними державами розпочалося в 1991 р. в рамках програми Tacis. Україна є зараз одним з ключових партнерів програми Tacis. За останнє десятиліття загальна сума допомоги ЄС Україні через національні та міждержавні програми технічної допомоги склала 1500 млн. євро.

Пріоритетними напрямками програм технічної допомоги Україні є:

- підтримка інституційних, правових та адміністративних реформ;
- підтримка приватного сектора та допомога в економічному розвитку;
- підтримка в процесі подолання соціальних наслідків перехідного періоду;
- розвиток інфраструктури;
- сприяння охороні навколишнього середовища та управлінню природними ресурсами;
- підтримка в галузі ядерної безпеки.

Програма реалізується через окремі проекти, які узгоджуються ЄС та урядом України. Багато проектів програми Tacis були присвячені розвитку малого та середнього підприємництва. Один з них — "Покращання середовища для розвитку малого та середнього підприємництва в Україні", в рамках якого видається ця книга.

Детальну інформацію про діяльність відділу міжнародної технічної допомоги ЄС EuropeAid та програм ЄС, оголошення щодо тендерів та грантів, процедури подачі заявок та зразки документів можна знайти на сайті EuropeAid: <http://europa.eu.int/comm/euroaid> або на сайті Представництва ЄС в Україні, Молдові та Білорусі: <http://delukr.cec.eu.int>

«ДІАЛОГ «ВЛАДА-ПРИВАТНИЙ СЕКТОР»»

"... Впровадження дієвих механізмів взаємодії органів влади з громадськими організаціями підприємців на основі соціального партнерства..."

З Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

З 15 січня 2004 року вступив в силу Закон України "Про засади державної регуляторної політики в сфері господарської діяльності", яким передбачене впровадження нової системи розробки, обговорення та оцінки ефективності регуляторних актів в сфері господарської діяльності як на національному, так і на місцевому рівнях. Однак практика впровадження такої системи на місцевому рівні виявила ряд проблем. Насамперед, це недостатній рівень знань відповідних спеціалістів місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо норм та процедур державної регуляторної політики, низька активність громадян та суб'єктів господарювання, відсутність досвіду лобювання інтересів бізнесу бізнес-асоціаціями, недостатня поінформованість громадськості щодо нових можливостей її участі у формуванні та реалізації державної регуляторної політики, відсутність фінансування заходів, передбачених вимогами Закону України у бюджетах усіх рівнів.

Положення закону на місцевому рівні спрямовані на покращання законодавчих положень щодо підприємництва, адміністративних

відносин між регуляторними та іншими органами державної влади та підприємців, виключаючи погодження неефективних регуляторних актів, зменшуючи таким чином втручання держави в діяльність підприємців та адміністративні бар'єри для розвитку МСП і забезпечуючи інформацію про проекти щодо регуляторних актів та підготовку аналізу регуляторного впливу.

Створення сприятливого регуляторного середовища в сфері господарської діяльності через налагодження ефективного діалогу між владою та приватним сектором забезпечить :

- розуміння необхідності впровадження регуляторної реформи серед місцевих органів влади та органів самоврядування;
- знаходження балансу інтересів між владою та бізнесом;
- отримання достовірної інформації про можливу реакцію бізнес-середовища на заплановане регулювання;
- стабільність нормативного поля;
- підвищення прозорості діяльності органів влади через впровадження чітко визначених процедур обов'язкового публічного обговорення та оприлюднення кожного проекту регуляторного акту;
- відповідальність за результати прийнятих рішень.

В цільову групу ввійшли: представники місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування цільових міст та районів (Івано-Франківської обласної державної адміністрації, Івано-Франківського, Болехівського та Яремчанського виконавчих комітетів міських рад, Городенківської районної державної адміністрації), громадських організації (Болехівський, Городенківський, Яремчанський бізнес-центри).

ВИБІР МЕТОДУ

У 2000 році Указом Президента України "Про запровадження єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва" було закладено основи регуляторної політики, які передбачали участь громадськості в обговоренні проектів регуляторних актів, тобто формування діалогу між владою та бізнесом. Протягом останніх років увійшли в практику проведення громадських слухань, круглих столів за участю представників влади, бізнесу, громадськості з обговорення найбільш проблемних питань ведення підприємницької діяльності. З липня 2000 року в Україні розпочав свою діяльність проект БІЗПРО, одна із програм якого — Програма регуляторної реформи — запровадила модель розробки регуляторних актів на місцевому рівні, яка лягла в основу положень Закону України "Про засади державної регуляторної політики в сфері господарської діяльності". Програма реалізовувалася у восьми областях України, в тому числі в Івано-Франківській. Оскільки результати діяльності Програми регуляторної політики в Івано-Франківській області заклали основу формування ефективного діалогу між владою та представниками бізнес-асоціацій з розробки регуляторних актів, було прийняте рішення щодо продовження діяльності з підтримки впровадження регуляторної політики в цільових містах та районах проекту ЄС — м. Івано-Франківську, Болехові, Яремчі та Городенківському районі.

ОБРАНИЙ ПІДХІД

Для забезпечення здійснення регуляторної реформи у Городенківському районі, містах Болехів, Івано-Франківськ та Яремча відповідно до вимог Закону України "Про засади державної регуляторної політики в сфері господарської діяльності" шляхом організації Діалогу "Влада — приватний сектор" за період з 1 лютого по 1 серпня 2004 року було здійснено наступні заходи:

1. Сформовано групу спеціалістів у складі двох консультантів та координатора за-

ходів, які мали досвід роботи в сфері регуляторної політики.

2. Розроблено та затверджено Методологію впровадження регуляторної реформи в цільових містах та районах проекту, згідно з якою процес розробки проекту регуляторного акту включає наступні етапи:

- ініціювання та обговорення проекту на засіданні робочої групи Діалогу;
- розробка аналізу регуляторного впливу до проектів регуляторних актів;
- обговорення проектів на "круглому столі" за участю представників бізнесу;
- оприлюднення проекту в місцевих ЗМІ;
- обговорення на громадських слуханнях із залученням представників широких кіл громадськості;
- доопрацювання проектів регуляторних актів в робочій групі з урахуванням зауважень та пропозицій громадськості;
- передача проекту регуляторного акту до органів влади для прийняття.

3. Головам цільових міст та районів направлено листа про початок роботи проекту ЄС в сфері регуляторної політики та з пропозицією про делегування представників місцевих органів влади до складу робочої групи Діалогу. Основним завданням членів робочої групи були ініціювання, розробка та обговорення проектів регуляторних актів, винесення їх на обговорення на "круглих столах" та громадських слуханнях, оприлюднення проектів в ЗМІ.

4. Сформовано склад робочої групи Діалогу, до якої увійшли представник обласної державної адміністрації, по два представники виконавчих комітетів міських рад міст Болехова та Яремчі, три представники виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради, директори Болехівського, Городенківського та Яремчанського бізнес-центрів.

Прийняття Закону України "Про засади державної регуляторної політики в сфері господарської діяльності" дало якісно новий по-

штовх до формування діалогу між владою та приватним сектором шляхом визначення чітких обов'язків влади щодо оприлюднення інформації про свою регуляторну діяльність на всіх етапах здійснення та проведення консультацій з громадою, а також прав приватних осіб та їх об'єднань щодо участі у здійсненні регуляторної політики.

На рівні області, міст та районів для забезпечення виконання вимог Закону України про розроблене та прийняте "Положення про порядок підготовки, обговорення та оцінки регуляторного впливу регуляторних актів у сфері господарської діяльності", внесено зміни до Регламентів роботи обласної ради, міських та районних рад, виконавчих комітетів міських рад та до Положень про постійні депутатські комісії.

Проект організував і провів навчальні поїздки з метою вивчення досвіду роботи інфраструктури підтримки бізнесу в інших регіонах України та у країнах-членах ЄС. Звіти про навчальні поїздки, привезені роздаткові матеріали були розповсюджені серед партнерів проекту та представлені на фокус-групах і засіданнях "круглого столу" з питань шляхів зменшення адміністративних бар'єрів для розвитку підприємництва.

ДОПОМОГА ПОТРІБНА АБО НАДАНА

Для забезпечення роботи Діалогу проектом було надано такі необхідні ресурси:

1. приміщення для проведення засідань робочої групи;
2. забезпечення членів робочої групи необхідними витратними матеріалами;
3. консультативне забезпечення роботи членів робочої групи з розробки проектів регуляторних актів;
4. фінансове забезпечення заходів, передбачених Методологією (проведення "круглих столів", громадських слухань, оприлюднення проектів регуляторних актів в ЗМІ);
5. фінансове забезпечення навчальних семінарів і поїздок.

ОЦІНКА ВПЛИВУ

Результатом проекту стало покращання політичного середовища для розвитку підприємництва області. Досягнення та результати:

- Станом на 1.08.2004 року проведено 24 засідання робочої групи, 24 засідання "круглих столів", 23 громадських слухання.
- Оприлюднено в місцевих ЗМІ 23 проекти регуляторних актів.
- Розроблено і передано органам влади 23 проекти регуляторних актів, з них прийнято — 13. В процесі роботи знаходяться ще 8 проектів.
- 27-28 березня 2004 року в м.Яремча спільно з обласною державною адміністрацією проведено обласний форум "Перспективи підвищення конкурентноздатності економіки Івано-Франківської області". В роботі секції №2 "Діалог "Влада — приватний сектор" підводилися перші результати діяльності проекту з упровадження регуляторної реформи в цільових районах.
- Поширення позитивного досвіду Івано-Франківської області щодо зменшення адміністративних перешкод для розвитку підприємництва в інших регіонах.
- Сформоване розуміння необхідності впровадження регуляторної реформи серед місцевих органів влади через діяльність робочої групи з числа представників обласної державної адміністрації, обласного центру та цільових міст і районів.
- Надано можливість розробляти, представляти та впроваджувати системну методіку регуляторного аналізу та оцінки ефективності регуляторних актів на регіональному рівні шляхом участі посадовців та лідерів бізнес-асоціацій в робочій групі під керівництвом консультантів.
- Створення спроможності обласної адміністрації, місцевих органів влади до проведення регуляторного аналізу, оцінки регуляторного впливу, а також до розробки, впровадження та забезпечення виконання регуляторних актів за допомогою прозорих процедур.

- Члени робочої групи навчилися на практиці застосувати методологію розробки та прийняття регуляторних актів.
- Підвищення спроможності місцевих громадських організацій, в тому числі бізнес-центрів, до участі у процесах формування регуляторної політики, лобіювання своїх інтересів суб'єктів господарювання щодо створення сприятливого бізнес-середовища.
- Громадським організаціям, представникам бізнес-середовища і незалежним експертам надано можливість виступати безпосередніми учасниками регуляторного процесу.
- Створення позитивних прикладів залучення підприємницької громадськості до прийняття регуляторних актів.

СТІЙКІСТЬ

Забезпечення стійкості існування Діалогу між владою та приватним сектором законодавчо закріплене Законом України, відповідними нормативно-правовими актами обласного, міських та районних рівнів.

НАЯВНІ РЕСУРСИ

За період з 1 лютого по 1 серпня 2004 року робочою групою Діалогу розроблено і передано органам влади 23 проекти регуляторних актів, з них прийнято — 13. В процесі роботи знаходяться ще 8 проектів.

Прийняті регуляторні акти:

1. Рішення Городенківської районної ради "Про зміни до Регламенту Городенківської районної ради (відповідно до вимог Закону України "Про засади державної регуляторної політики в сфері господарської діяльності")", від 26.03.04.
2. Рішення Болехівської міської ради "Про зміни до Регламенту Болехівської міської ради (відповідно до вимог Закону України "Про засади державної регуляторної політики в сфері господарської діяльності")", від 30.04.04.
3. Рішення виконкому Яремчанської міської ради "Про зміни до регламенту роботи виконкому міської ради (відповідно до вимог Закону України "Про засади державної регуляторної політики в сфері господарської діяльності")", від 20.05.04.
4. Рішення виконкому Івано-Франківської міської ради "Про заходи щодо створення дозвільного центру в м. Івано-Франківську", від 21.07.04.
5. Рішення виконкому Болехівської міської ради "Про затвердження Правил збирання, зберігання, перевезення, утилізації та захоронення відходів на території Болехівської міської ради", від 30.04.04.
6. Рішення Болехівської міської ради "Про затвердження Положення про зовнішню рекламу в м. Болехові", від 16.06.04.
7. Рішення виконкому Болехівської міської ради "Про порядок встановлення режиму роботи суб'єктів господарської діяльності у сфері торгівельної діяльності, побутового обслуговування та громадського харчування на території м. Болехова", від 09.07.04.
8. Рішення виконкому Яремчанської міської ради "Про Положення про оренду земельних ділянок, що є комунальною власністю територіальної громади м. Яремчі", від 20.05.04.
9. Рішення виконкому Яремчанської міської ради "Про ставки визначення та сплати орендної плати за землі комунальної власності територіальної громади міста Яремчі", від 20.05.04.
10. Рішення виконкому Яремчанської міської ради "Про Положення про зовнішню рекламу", від 20.05.04.
11. Рішення Городенківської міської ради "Про затвердження нормативно-правових актів з питань оренди земель комунальної власності територіальної громади міста", від 25.05.04.
12. Рішення Городенківської міської ради "Про затвердження Положення про порядок проведення конкурсу на право одержання в

оренду земельних ділянок несільськогосподарського призначення, що є комунальною власністю територіальної громади м. Городенка", від 25.05.04.

13. Рішення Городенківської районної ради "Про єдиний реєстр місцевих регуляторних актів у сфері підприємництва Городенківського району", від 25.06.04.

ЗДОБУТИЙ ДОСВІД

Методика функціонування Діалогу "Влада - приватний сектор" готова до використання в інших регіонах України з урахуванням місцевих особливостей:

- активності об'єднань підприємців;
- готовності представників органів державної влади та місцевого самоврядування, інших регуляторних органів співпрацювати;
- можливості фінансування заходів, передбачених Законом України "Про засади державної регуляторної політики в сфері господарської діяльності";
- можливості залучення донорських міжнародних організацій тощо.

Десять корисних пунктів для підготовки проєктів пропозицій законодавчих документів:

- Визначте основні ідеї. Чітко визначте проблему та відповідні законодавчі документи. Скористайтеся доступними даними, включаючи бази даних управлінь та офіційні й зовнішні статистичні дані. Після розробки пропозиції, вдоскональте оцінку впливу законодавчих актів для визначення точок зору та переконайтесь, що будь-які ваші дії стосуються проблеми.
- Визначте всі задіяні сторони. Працюйте з тими, хто забезпечить практичну корисність пропозицій. Важливо з'ясувати, який це матиме вплив на інші групи (наприклад, групи інфорсерів та споживачів).
- Не ускладнюйте. Складні та нечіткі законодавчі акти ускладнюють процес та є неефективними для задіяних сторін.

- Забезпечте гнучкість. Важливо запобігти створенню та подальшому використанню лазівок, що може призвести до непотрібного доповнення правил під час розгляду кожної заяви. Використовуйте підхід, що базується на меті в переважній більшості випадків. Отже, створіть загальні положення, що відповідатимуть вашій меті, не враховуючи тих, що надають свободу для знаходження найбільш практичного способу виконання.

- Подавайте інформацію стисло і коротко. Пропозиції регуляторного акту мають бути чіткими та юридично обґрунтованими, але стислими.

- Приведіть законодавчий акт у відповідність з попередніми. Якщо законодавчий документ частково покриває інше обмеження, намагайтеся замінити його поєднаним чітким документом. Визначте, які пропозиції взаємодіють з іншими документами в тій самій чи суміжній галузі, яким чином виконавці регуляторного акту отримують повну картину вимог.

- Очікуйте ефекту на основі конкуренції чи торгівлі. Шукайте шляхи регулювання, що спричиняють менше крахів ринку та торгівлі.

- Зменшіть ціну поступливості. Подумайте перед тим, як нав'язати непотрібний тягар виконавцям регуляторного акту. Переконайтеся, що запроваджена система є гнучкою, а не примусовою.

- Переконайтеся в ефективності законодавчого акту. Розгляньте документ з усіх сторін та подумайте, як його можна трактувати. Чи є акт достатньо чітким? Чи існують лазівки? Подумайте як проводитиметься моніторинг результатів, враховуючи кошти та будь-які сторонні впливи та зміни настрою. Визначення цих пунктів допоможе іншим, хто матиме бажання переконатися, в якій мірі законодавчі акти досягли поставленої мети та якою ціною.

- Виділіть достатньо часу для проведення консультацій з владними та приватними структурами; для розгляду наданих комен-

тарів; для визначення політики та проекту (включаючи публікацію та вчитку); для визначення періоду між завершенням ре-

гуляторного акту та введенням його в дію; для можливого "періоду запуску".

Розділ 2 **МОДЕЛЬ ПОЗИТИВНОГО ДОСВІДУ** **«МОЛОДІЖНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО»**

"... Залучення до підприємницької діяльності жінок, молоді, пенсіонерів та інших верств населення..."

З Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Зайнятість та самозайнятість є найбільш важливими механізмами подолання бідності серед молоді. Самозайнятість потребує позитивного впровадження та є чинником для розвитку кар'єри. Зростання самозайнятості та малого бізнесу сприяють не лише розвитку навичок, а покращанню ринкового середовища.

Дослідження показують, що молоді люди мають недостатні можливості на ринку праці, не обізнані з моделями підприємництва та не отримують достатньої підтримки для започаткування власної справи.

До того ж існують проблеми щодо кредитування та надання інших послуг молодим людям для розвитку самозайнятості, недостатнього партнерства приватного сектору щодо сприяння зайнятості серед молоді та низького рівня продуктивної зайнятості у сільських та міських віддалених місцевостях.

Регіональна програма розвитку малого та середнього підприємництва на 2003-2004 роки в Івано-Франківській області визначила розвиток молодіжного підприємництва пріоритетним напрямком діяльності. Молодіжні питан-

ня входять також до програми економічного та соціального розвитку області.

Загалом існує три причини пріоритетності молодіжного підприємництва в програмах малого та середнього підприємництва (МСП): економічні та соціальні умови, що обмежують економічні можливості молоді; недостатність освіти, націленої на можливості зайнятості в МСП; недостатня макрополітика щодо впровадження молодіжної зайнятості та підприємництва.

ВИБІР РІШЕННЯ

Трьома головними факторами, що вплинули на вибір підходу щодо вирішення проблем молодіжної зайнятості, заохочення до молодіжного підприємництва та розробки проекту, є: 1) аналіз умов місцевого ринку праці та досвіду щодо вирішення проблем зайнятості та молодіжного підприємництва (включаючи діяльність, визначену регіональною програмою МСП); 2) розповсюдження проектом успішного досвіду впровадження моделі розвитку молодіжного підприємництва у Кемеровській області Російської Федерації¹; 3) інші приклади роботи Європейського Союзу² та України у цій галузі та позитивний досвід, зазначені міжнародною мережею молодіжної зайнятості³.

¹ Методологія проекту та модель позитивного досвіду Програми молодіжного підприємництва Кемерово була представлена на конференції Проекту ISMEE, Крим, 1-3.10.2003, а також дивіться інтернет сторінку: www.ismeee.com.ua

² Як зазначено у звіті ЄС "З впровадження Європейської Хартії з малого підприємництва для нових країн-членів та країн-кандидатів до вступу у ЄС", Брюссель 12.02.2004 SEC(2004) 187, та у звітах країн з асоційованим членством.

³ Молодіжна мережа зайнятості є міжнародною спільною ініціативою Організації Об'єднаних Націй, Світового Банку та Міжнародної Організації Праці. Дивіться інтернет сторінку <http://www.unece.org/operact/meetings/kiev/docs.html> щодо документації російською мовою.

Міжнародний позитивний досвід розвитку молодіжного підприємництва визначається чотирма наступними принципами:

- **Працездатність.** Інвестування в освіту та підвищення кваліфікації молоді, покращення впливу таких інвестицій.
- **Рівні можливості.** Надання молодим жінкам однакових можливостей з молодими чоловіками, як і тим, що проживають у сільській чи міській місцевостях.
- **Підприємництво.** Полегшення набуття навичок ділової активності та започаткування підприємницької діяльності з метою забезпечення кращими робочими місцями молодих чоловіків та жінок.
- **Зайнятість.** Створення робочих місць особливо в МСП — головне завдання мікроекономічної політики.

Активна участь молодих людей в розробці програми та її впровадженні є головним компонентом досягнення вказаних цілей.

З розробкою проекту визнано, що ініціативи щодо залучення підприємств до вирішення питань працевлаштування та підвищення рівня життя молоді повинні мати місцеве значення, тобто необхідно співпрацювати з:

- місцевими компаніями;
- об'єднаннями підприємств та неурядовими організаціями;
- іншими поважними представниками місцевого рівня, що вболівають за справу.

Інший застосований принцип полягає в тому, що зовнішня підтримка ініціативам повинна бути надана лише в тому випадку, якщо:

- існує сильна підтримка на місцях із залученням ресурсів;
- бізнес відіграє важливу роль у визначенні напрямку ініціатив та там, куди стратегічно може бути направлена така підтримка.

ПІДХІД

В Україні підхід було обрано, взявши за основу програму молодіжного підприємництва "Трамплін", що успішно впроваджується в Кемеров-

ської області Російської Федерації (CNTR 001540 DFID; Російський обласний центр зайнятості, березень 2001 — травень 2003 рр.).

Там було створено систему, завдяки якій молодь Кемеровської області могла зробити свій внесок у поліпшення економічного стану в регіоні, стати конкурентноспроможною на ринку праці, збільшити можливості зайнятості чи започаткувати власний бізнес.

Позитивні результати були досягнуті шляхом розробки, апробації та поширення на весь регіон послідовної програми інформування громадськості, навчальних модулів з розвитку навичок молоді (19-30 років), націлених на підвищення зайнятості та підприємництва в регіоні. Дана програма була визнана та підтримана обласною адміністрацією, освітніми та молодіжними організаціями регіону. Вона проводила послідовну молодіжну політику зайнятості та підприємництва.

Програма була ініційована через нагальну потребу області та розроблена разом з обласним центром зайнятості, обласним управлінням у справах молоді та торгово-промисловою палатою Кузбасу.

Вона отримала позитивну підтримку з боку місцевої влади із залученням місцевих фондів. Зараз програма поширена на всю область та доступна молодим людям, що проживають у даному регіоні. Проект вийшов за межі поставлених цілей і дав поштовх для його масштабнішого використання.

Проект складається з трьох нижче наведених взаємопов'язаних компонентів. Діяльність в межах кожного компоненту доповнює і готує основу для реалізації заходів в рамках проекту в цілому. Виконання всіх компонентів проекту забезпечує всебічний багаторівневий підхід до вирішення проблеми безробіття серед молоді.

Компонент 1: Кампанія широкого інформування громадськості (КІГ)

Кампанія була розроблена з метою підвищення рівня обізнаності серед впливових осіб та посадовців, від яких залежить прийняття рішень, а також серед молоді щодо необхідних

навичок для успішного працевлаштування та початку підприємницької діяльності. Крім того, кампанія була націлена на виконання наступних завдань:

- зацікавити роботодавців у програмі та здійснити певні зміни у підходах до найму молодих людей;
- просунути позитивний імідж підприємців та підприємництва як доцільний вибір для працевлаштування.

Заходи передбачали: проведення семінарів з метою підвищення обізнаності серед організацій та фізичних осіб, які б діяли як агентства, що направляють на роботу, та зосереджували свою діяльність на цільову аудиторію; створення мережі агентів, відповідальних за розповсюдження рекламних матеріалів та агітацію пройти навчальний курс; розповсюдження рекламних буклетів, які завжди можна було отримати в обумовленому місці у кожній місцевості; розповсюдження безкоштовних інформаційних пакетів через мережу агентів; опублікування прес-релізів, статей у місцевій пресі; запис молодих людей на курси за програмою з розвитку універсальних основних навичок (ПУОН).

Компонент 2: Вдосконалення універсальних основних навичок

Програма вдосконалення універсальних основних навичок (ПУОН) була розроблена як семиденний інтерактивний навчальний курс з метою створення можливостей для працевлаштування молодих людей, шляхом розвитку у них підприємницьких навичок, які б забезпечили їм рівні можливості на ринку праці.

Діяльність зосереджувалася на:

- розробці програми щодо підвищення обізнаності молодих людей та створення можливостей для їх працевлаштування шляхом розвитку універсальних основних навичок;
- формуванні модульної навчальної програми для молоді, включаючи розвиток навичок для самозайнятості;

- створенні можливостей для місцевих організацій впроваджувати таку програму.

Семиденний інтерактивний навчальний курс об'єднував в собі роботу з розвитку наступних навичок та якостей: вміння спілкуватись; особистісних якостей; управління стресами; вирішення проблем та роботи в команді; збору інформації та її обробки; технології пошуку роботи; компетентності у сфері підприємництва (ознайомлення з процесом початку підприємницької діяльності, бізнес-ідеї, бізнес-планування).

Для успішного впровадження ПУОН був ретельно проведений відбір тренерів, які пройшли навчання за даною програмою з метою подальшого самостійного проведення даного курсу на місцях.

Діяльність включала перепідготовку викладачів із застосуванням сучасних педагогічних методів, що передбачають активне залучення слухачів курсу та їх особисту відповідальність за покращення своїх знань. Усі викладачі, що пройшли навчання за програмою викладання універсальних особистих навичок, отримали сертифікат, який дозволяє їм навчати молодих людей та інших викладачів за цією програмою.

Компонент 3: Пожвавлення молодіжної політики

Ця частина політики програми передбачає безпосередній вплив на осіб, що приймають рішення на обласному рівні, для впровадження певних змін, які в свою чергу:

- підвищать рівень зайнятості молоді в регіоні на постійній основі та на тривалий термін;
- покращать умови для молодих підприємців щодо початку власної справи.

Політика провадиться через діалог та обмін інформацією з посадовими особами з прийняття рішень. Прикладом такої співпраці є доступні резолюції ООН та матеріали конференції з молодіжної зайнятості та підприємництва. Місцевий консультант провадить підтримку розвитку такої діяльності.

КОНСУЛЬТУВАННЯ

Під час розрахунків необхідних ресурсів для реалізації проекту передбачалося залучення людських та матеріальних ресурсів з боку місцевих державних структур та громадських організацій. Навчальні матеріали були представлені на компакт-дисках, з можливістю їх роздрукування.

Необхідні ресурси:

- 50 днів роботи консультанта;
- постійний місцевий координатор;
- офісне приміщення;
- комп'ютерне обладнання;
- відрядження та офісні витрати.

Програми курсу для викладачів та ПУОН доступні в електронній формі російською, українською та англійською мовами.

Під час розрахунку загальної вартості проведення програми повинні братись до уваги як прямі витрати на проведення навчальної програми, так і непрямі витрати на управління та адміністрування.

Прямі витрати — це семиденний курс для 15 молодих людей:

Позиція	Кількість
1. Викладач	7 днів
2. Навчальний посібник	15 копій
3. Харчування	1 курс
4. Покриття проїзних витрат	15 чоловік
5. Канцелярське приладдя і матеріали	1 курс
6. Рекламні матеріали (брошури з інформацією щодо програми, історіями успіху)	Необхідна кількість

Нижче також наведений перелік основних позицій, які, очевидно, потрібно буде взяти до уваги:

- підвищення кваліфікації викладачів, заміна і перегляд посібників для інструкторів;
- робота місцевих координаторів;
- канцелярське приладдя, телефонні переговори, факси, електронна пошта;

- адміністративні витрати координаторів;
- рекламні матеріали.

Головними чинниками успіху є політичний діалог, створення спостережної групи та розповсюдження матеріалів щодо програми.

ОЦІНКА ВПЛИВУ

У Кемеровській області було створено мережу зі 100 агентів, що була розширена до 150 агентів. Загалом було розповсюджено 15000 буклетів, 7500 інформаційних пакетів та 7500 брошур про успішних слухачів. Матеріали розповсюджувались безкоштовно для того, щоб програма була доступною для всіх бажаючих. Мережа інформаційних дошок була створена за сприяння власників великих магазинів та окремих бізнесменів.

Інформаційна кампанія була розрахована на те, що, як мінімум, 2 % безробітних молодих людей скористаються запропонованою інформацією. За результатами виконання другого етапу програми, 27 % з офіційного числа безробітних молодих людей відгукнулись на рекламу. В цілому, протягом двох років 3504 молодих людей відгукнулись на проведену інформаційну кампанію. Це досить позитивний результат, який підтверджує, що 8 % усіх безробітних молодих людей у Кемеровській області скористались інформацією, отриманою під час кампанії.

Було проведено також оцінку кампанії широкого інформування громадськості. Автори проект переконали, що такого високого рівня зацікавленості було досягнуто завдяки наступним факторам:

- звернення до молодих людей — рекламні матеріали та методи, що використовувались під час кампанії, були розраховані на молодих людей;
- прозорість/загальна обізнаність щодо програми — діяльність програми "Трамплін" є досить прозорою та відкритою у всіх відношеннях, рекламні матеріали розповсюджувалися у громадських місцях, зокрема там, де збирається молодь;

- користь від створення мережі агентів для програми "Трамплін" — велика мережа агентів разом працює зараз спільно над досягненням спільної мети. Інтегрований підхід дав змогу розширити діяльність та забезпечив простий доступ до участі в програмі "Трамплін";
- ясність та простий процес реєстрації — буклети забезпечили простий та прозорий доступ до участі в програмі.

З метою оцінки результатів компоненту ПУОН, було розроблено моніторингову систему для виміру показників ефективності реалізації програми. Даний моніторинг проводився на третьому та шостому місяці після закінчення курсів. Його результатами є:

- 37% учасників з 13 проведених курсів отримали гарантоване оплачуване місце роботи, 10% — розпочали власний бізнес, 42% — вирішили продовжувати навчання, решта 11% — особи, статус зайнятості яких не змінився.
- Створена база для викладання курсів ПУОН.
- навчання показало, що випускники курсу досягли не лише кількісних, а й якісних результатів, оскільки зросла довіра, самооцінка, превентивний підхід до працевлаштування та покращилися навички самопрезентації.

Тисячі студентів вузів пройшли модульну програму чи засвоють елементи курсу, інтегровані в навчальний план закладу. Курс ПУОН зараз входить до навчального плану загальноосвітніх шкіл та ПТУ, а також рекомендований усім управлінням середньої та вищої освіти для його впровадження. Таким чином, освітні заклади включають курс чи його елементи у свої навчальні плани.

СТАБІЛЬНІСТЬ

Програма Кемеровської області "Трамплін" отримала позитивний відгук місцевих посадовців щодо пріоритетності активних заходів для забезпечення. Головні політичні зміни полягають у наступному:

- обласна адміністрація ухвалила бюджет на продовження програми "Трамплін";

- молодіжні агенції та організації працюють у тісній співпраці з питань зайнятості та ділової активності молоді;
- навчальна програма з підвищення конкурентоздатності на ринку праці та навичок ділової активності офіційно визнана освітнім сектором регіону, а також
- як спеціальний навчальний курс для викладачів — "методи викладання програм з ділової активності" — викладається в Інституті підготовки викладачів вищих навчальних закладів.

Найважливішим є те, що проект започаткував та ініціював заходи з активної політики зайнятості, покращив перспективи працевлаштування та самозайнятості молоді в регіоні.

РЕСУРСИ

Навчання для викладачів та матеріали курсу ПУОН доступні в електронній формі російською, українською та англійською мовами.

Рекомендації та інші успішні приклади молодіжної підтримки доступні російською мовою. Існує також міжнародна структура - Мережа молодіжної зайнятості⁴, де можна знайти інформацію щодо міжнародної молодіжної політики, політичного консультування та захисту прав молоді.

ВИНЕСЕНІ УРОКИ

Досвід показав, що:

- розвиток навичок поведінки на ринку праці потребує участі багатьох організацій відомств та, особливо керівної організації;
- будь-яка програма, включаючи заходи щодо стимулювання самозайнятості серед молоді, повинна розглядати всю існуючу місцеву інфраструктуру малого бізнесу;
- молодіжна політика потребує міжвідомчої співпраці на національному, регіональному та місцевому рівнях.

⁴ Дивіться примітку 3.

Аналіз ініціатив щодо стимулювання зайнятості молоді у ряді країн показує, що:

- співпраця повинна базуватись на чіткій концепції, як, наприклад, програма "Трамплін", а не на ресурсах;
- занадто багато ресурсів на ранньому етапі призводять до розпорошення діяльності у багатьох напрямках, що ставить під загрозу успіх та життєздатність проекту;
- роль уряду повинна полягати у наданні підтримки, а не в керівництві;
- ця підтримка залежить від ступеня віддачі на місцевому рівні, тобто від місцевого партнерства та залучення місцевих ресурсів.

Для досягнення успіху доцільним є співпраця з компаніями та приватними особами, що працюють у сфері молодіжної політики та підвищення рівня життя молоді.

Така діяльність передбачає:

- виявлення чітко визначених моделей та можливостей;
- систематичну розробку бізнес-стратегій;
- сприяння інтеграції навчання з розвитку бізнесу у шкільні програми;
- поширення знань та стимулювання діяльності;
- розвиток партнерства між державними та приватними структурами в організації навчальних програм.

Необхідно адаптувати всі підходи до місцевих обставин. Більш успішні моделі є варіантами таких основних концепцій та підходів:

- моделі повинні бути багатогранними, щоб підходити для різних контекстів;
- моделі з розвитку підприємництва можуть відрізнитись від тих, що розвивають навички поведінки молоді на ринку праці;
- для поширення досвіду необхідні централізовані ресурси — фінансові та знання/навички;
- використання місцевих ресурсів та прийняття рішень на місцевому рівні — критичні фактори ефективності моделей.

Фактори успіху вибраного підходу наступні:

- програма була ініційована, виходячи з нагальних місцевих потреб;
- розробка програми в партнерстві з місцевими фахівцями;
- зміст та методи програми високо оцінені викладачами та учасниками;
- постійний моніторинг програми продемонстрував успішні результати, що перевершили очікування; така співпраця була ефективною та фінансово вигідною.

Проведена робота може зробити внесок у розвиток місцевої молодіжної політики шляхом:

- об'єднання представників організацій та агенцій, що працюють у даній сфері, у спільний форум для співпраці;
- впливу такого форуму на формулювання політики основних організацій, особливо, обласних центрів зайнятості, управлінь молодіжної політики та освітянського сектору;
- курс ПУОН може успішно бути включений до програм освітніх закладів при підтримці ключових членів спостережної ради.

Початкова фаза впровадження програми в Івано-Франківській області Проектом ЄС ISMEE

В результаті переговорів проекту ЄС ISMEE з Івано-Франківською обласною державною адміністрацією, Івано-Франківською міською радою, обласним та міським центрами зайнятості, обласним фондом підтримки підприємництва, молодіжними НУО та іншими зацікавленими інституціями в області розпочато впровадження моделі позитивного досвіду з молодіжного підприємництва за програмою "Трамплін".

Стратегія проекту ISMEE — навчити молодих людей Івано-Франківської області необхідним навичкам та якостям, які допоможуть їм:

- відповідати потребам роботодавців;
- мати впевненість щодо початку своєї власної справи, виявити ініціативу щодо набуття подальших знань та бажання вчитися;

-
- що б не було заплановано, бути активними у досягненні своєї мети.

На засіданні спостережної групи посадових осіб з прийняття рішень, що відбулось 13 травня 2004 року, були визначені пріоритети щодо проведення двох навчальних курсів ПУОН для викладачів — спеціалістів молодіжних бізнес центрів, Івано-Франківських міського та районних центрів зайнятості з метою подальшого розповсюдження програми "Трамплін" в області.

Використовуючи матеріали та підходи, розроблені програмою DFID в Кузбасі, у червні 2004 року в Івано-Франківську були проведені курси для викладачів за адаптованою для регіону програмою "Трамплін", за участю консультантів з Кемеровської області та при підтримці місцевої влади.

Проект ISMEE також залучив місцевих координаторів для адміністрування програми на місцях, а саме: координації усіх заходів за програмою "Трамплін", організації навчання, зустрічей та співпраці з членами спостережної групи, розповсюдження рекламних та інформаційних матеріалів щодо програми, підтримки бази даних, проведення моніторингу результатів навчальних курсів, підготовки звітів.

32 слухачі, що пройшли курси, зацікавилися у розповсюдженні програми "Трамплін" та її елементів в рамках роботи своїх організацій та повсякденної діяльності. Очікується, що програма розповсюджуватиметься молодіжними НУО, центрами підтримки бізнесу, молодіжною адміністрацією, міським та районними центрами зайнятості, а також через їхніх користувачів та мережі.

Під час впровадження програми "Трамплін" спостережна рада керуватиме програмою та аналізуватиме результати діяльності, розроблятиме концепції молодіжної політики в області, співпрацюватиме з посадовими особами з прийняття рішень у створенні сприятливого клімату для молодіжної зайнятості та самозайнятості.

Розділ 3 МОДЕЛЬ ПОЗИТИВНОГО ДОСВІДУ

«МЕХАНІЗМ ФІНАНСУВАННЯ ОКРЕМИХ РОБІТ»

"...Сприяння створенню інфраструктури розвитку малого підприємництва..."

З Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Основною проблемою будь-якого механізму підтримки підприємництва є його фінансування. В багатьох випадках існує, головним чином, два вірогідних джерела фінансування: внутрішні доходи (від продажу товарів та послуг клієнтам) та зовнішні фонди (гранти, позики, субсидії тощо, отримані від урядових структур чи донорських організацій).

Важливим принципом підтримки з боку уряду чи донорів є умова розвитку та стабільності організацій. Наслідком цього є те, що пропорційне співвідношення між загальним внутрішнім та зовнішнім фінансуванням демонструє більшу довіру до надання внутрішніх коштів на підтримку підприємства. Ось чому фінансові механізми, націлені на дану потребу, потребують розробки. Механізм фінансування окремих робіт, Activity Based Funding (ABF) — один з таких методів, що може застосовуватись. Це — фінансова концепція і механізм, розроблений для Української мережі Агентств розвитку підприємництва (АРП).

З розвитком Української мережі АРП та забезпеченням її географічного поширення виникли проблеми: яким чином краще створити нові агентства та яке буде їх фінансування. Перші АРП були традиційними центрами надання підтримки для розвитку бізнесу, що цілком фінансувалися за рахунок донорської допомоги. Бажання невеликих консалтингових фірм об'єднатися в мережу призвело до того, що зараз усі її члени, в тому числі створені раніше центри розвитку бізнесу, отримують фінансову підтримку згідно виконаних робіт (механізм ABF).

Замість повного фінансування агентств запропонований механізм ABF був безпосередньо прив'язаний до погоджених видів і обсягів робіт, виконаних кожним агентством. Оплата здійснювалася на основі виконання певного обсягу робіт (але не перевищуючи його) за умови відповідності всім погодженим показникам (види курсів, цільова група, заплановані результати тощо).

Перевагою цієї системи фінансування є чіткий взаємозв'язок між видами робіт і результатами. Крім того, ця система дозволяє надавати послуги зовнішнім клієнтам і забезпечувати внутрішній організаційний розвиток. Однією з основних переваг є те, що ця система забезпечує великий ступінь гнучкості при фінансуванні робіт АРП.

З розвитком мережі було створено спільний портфель послуг, при цьому кожне агентство забезпечувало власну клієнтську базу МСП. Згодом концепція ABF була змінена, перетворившись на фінансування за фіксованою ціною (FPC).

ЗАГАЛЬНЕ УЯВЛЕННЯ ПРО КОНЦЕПЦІЇ

В принципі, існувало 3 різні механізми фінансування АРП:

1. Повне фінансування (фінансовим донором) діяльності АРП (як правило протягом двох-трьох місяців на початковому етапі існування АРП).
2. Фінансування окремих робіт (ABF) — фінансуюча організація гарантувала фінансування певного обсягу робіт, запропонованого АРП, за умови, що всі погоджені показники планування за проектом (вид курсів, цільова група, заплановані результати тощо) будуть досягнуті. При такій формі фінансування внесок АРП забезпечується на рівні прийняття рішень.
3. Згідно фінансування за фіксованою ціною (FPC), АРП запропоновано контракт, в якому визначені основні види робіт мережі для МСП, які необхідно виконати для отримання фінансування. Механізм FPC не передбачає активного процесу прийняття рішень.

Головна мета ABF — сприяти економічному розвитку України шляхом надання постійної допомоги сектору МСП і розвитку інструментів для надання цієї допомоги.

ОБРАНИЙ ПІДХІД

Даний позитивний досвід МСП в Україні є роботою проекту Європейського Союзу, впровадженого німецькою консультативною компанією GFA Management. Консультантами ЄС були: Філіп Сантенс та Кевін Торп, керівником проекту — Брюс Харріс.

Головні цілі моделі:

- створити Ресурсний центр Асоціації (РЦА), який буде керувати, обслуговувати і здійснювати моніторинг надання фінансованих Tasis послуг МСП, а також активно поширювати досвід, здобутий структурами надання допомоги у розвитку МСП на Україні;

- підтримувати та розвивати діяльність українських підрядників з проекту стосовно кількості обслуговуваних клієнтів, якості наданих послуг та їх економічної ефективності;
- поширювати фінансовані Програмою Tasis послуги МСП на інші регіони України;
- перетворити існуючу мережу АРП на широкомасштабну Асоціацію організацій допомоги МСП;
- надати фінансову та техніко-методологічну допомогу бізнес-центрам у їх діяльності.

Прямі цільові групи: українські МСП, починаючи підприємці та іноземні компанії, зацікавлені у розвитку співпраці з місцевими підприємствами.

Непрямі цільові групи: керівництво і персонал існуючих та нових українських підрядників, місцеві українські державні організації та установи, які надають допомогу МСП, а також міжнародні донорські програми і проекти.

Напрямки діяльності:

- створення, розвиток і діяльність Ресурсного центру Асоціації (РЦА);
- продовження використання механізму фінансування окремих робіт (ABF) і перехід від ABF до механізму фінансування на основі фіксованої ціни (FPC);
- географічне поширення послуг з підтримки МСП, що надаються в рамках проекту Tasis, в нових регіонах України, які на даний момент не охоплені цим проектом;
- створення та розвиток широкомасштабної Асоціації АРП;
- підтримка діяльності бізнес-центрів.

Підготовлений посібник щодо здійснення фінансування окремих робіт містить:

- умови фінансової Угоди;
- загальні обов'язки члена мережі;
- план дій;

- графік виконання фінансової угоди;
- заяву про наміри;
- зміни до Плану дій;
- керівництво зі звітності для членів мережі підприємців.

Фінансова угода являє собою якісну основу для:

- Допомога у розвитку сектору МСП в Україні шляхом надання конкретних фінансованих послуг з надання допомоги МСП через членів Мережі,
- Регулювання всіх адміністративних і правових взаємовідносин між ГУП МП і членом Мережі,
- Допомога у підвищенні потенціалу кожного члену Мережі як самоокупної організації з надання допомоги МСП в Україні.

Основним фактором успішного виконання даного проекту є ретельний моніторинг, в тому числі звітність перед ГУП Мережі підприємців (ГУП МП) щодо підготовки і виконання різних Планів дій, підготовлених та реалізованих членами МП.

Розроблені рекомендації щодо звітності передбачають допомогу вам і вашому співвиконавцю у дотриманні вимог до звітності перед ГУП МП.

В результаті обговорень, було запропоновано, щоб під час виконання проекту місцеві бенефіціанти видів робіт надали ГУП МП два наступні основні документи:

Перший План дій

Перший План дій визначає плани робіт кожного члену ГУП МП на перші три місяця, які повинні бути надані ГУП МП для отримання фінансування. Крім того, він містить аналіз поточної ситуації, опис запропонованих робіт, а також фінансовий аналіз ресурсів, необхідних для фінансування виконання робіт, запланованих на перші три місяця, та аналіз досягнення результатів.

Звіт про аналіз і складання Плану дій

Звіт про аналіз і складання Плану дій являє собою комбінацію аналізу фактичних даних щодо ефективного виконання Плану дій за попередній період і формулювання Плану дій на наступні три місяці. Крім того він надає огляд і порівняння запланованих та виконаних видів робіт і результатів, огляд і порівняння запланованих та виконаних фінансових ресурсів, а також фактичний План дій на наступні три місяці.

У додатках посібника представлені форми та зміст Плану дій, а також Звіту про аналіз і складання Плану дій.

Внесок

Внесок з надання технічної допомоги ЄС охоплює 46,5 людино-місяців роботи довгострокових експертів ЄС та 6 людино-місяців роботи короткострокових експертів ЄС. Витрати в країні склали приблизно 500 000 євро, та охопили фінансування за схемою ABF/FPC окремих АРП, поточні витрати на утримання офісу проекту та закупівлю окремого обладнання (комп'ютерів, меблів, телекомунікаційного обладнання, тощо) для Ресурсного центру Асоціації (РЦА).

Документація

Посібник зі звітності з ABF
Анкета з оцінки діяльності АРП

Деталі проекту

Назва: Розвиток МСП в Україні — Поширення мережі АРП, SMEUK 9701 EXT
№ Проекту: 00/0093.00
Донорська організація: ЄС -Tacis
Співвиконавець: Асоціація АРП (УАЦПП)
Період впровадження: 03.07.2000 - 02.01.2002

Результати

- нові навчальні та консалтингові продукти та послуги запроваджені в практику АРП, задіяних в проекті;
- підвищені професійні навички персоналу РЦА та українських АРП;

- підготовлено посібник зі звітності та Фінансові угоди для фінансування згідно з ABF і FPC, а також підготовлені та виконані індивідуальні робочі плани і відповідні Фінансові угоди для існуючих і нових українських підрядників;
- моніторинг персоналом РЦА виконано, оцінку і аудит послуг з під-тримки МСП, наданих існуючими та новими українськими підрядниками;
- проведені регіональні місії зі збору даних про нових українських підрядників і створено приблизно 9 нових АРП;
- створена та діє Українська Асоціація Центрів підтримки підприємств (УАЦПП).

Ресурси

Контактна інформація: Українська Асоціація центрів підтримки підприємств (УАЦПП)
 Виконавчий директор — пан Ігор Кабузенко
 вул. Пимоненка, 4, офіс 18
 04050 Київ
 Україна
 Тел: +380 44 495 28 57
 Факс: +380 44 495 28 57
 Електронна адреса: office@uabsc.com.ua
 Інтернет сторінка: http://www.uabsc.com.ua

Друковану версію Посібника ABF та інформацію у електронному вигляді на CD-ромі з описом моделі, керівництвом зі звітності для членів мережі підприємств та документацією у стандартних форматах (українською, російською та англійською мовами) можна отримати, звернувшись до Проекту ЄС в Україні "Покращення середовища для розвитку малого та середнього підприємництва в Україні".

Електронна адреса: kyiv@ismee.com.ua
 Інтернет сторінка: www.ismee.com.ua

ЗДОБУТИЙ ДОСВІД ТА УРОКИ

У галузі розробки:

- Доцільно максимально збільшити експертний потенціал шляхом залучення на ос-

нові повної зайнятості тих експертів, які мають всебічний досвід, а також обмеженої кількості "технічних" спеціалістів, зайнятих неповний день.

- Для успішної роботи необхідно, щоб діяльність Мережі агентств з розвитку підприємництва контролювалася належним чином фінансованою і розташованою в центральних районах групою управління та підтримки.
- Механізми ABF і FPC забезпечили більший прибуток на інвестований капітал, ніж у випадку традиційного інституціонального фінансування, що дозволило надавати фінансову підтримку згідно з умовами місцевих ринків і уникнути "традиційної" деформації ринку.

У галузі сталості:

- Як правило, Агентства розвитку підприємництва не можуть рентабельно існувати на місцевому ринку доти, доки вони не змістять акцент зі своєї основної місії з підтримки МСП, особливо стосовно підприємців-початківців.
- Для фінансових організацій важливо чітко визначити різні джерела доходів, які направляються місцевим надавачам бізнес-послуг, а також впевнитися, що донорські кошти надаються чітко у відповідності до виконаних робіт /результатів/ достовірних даних. Фінансовані види робіт також можуть охоплювати роботи з розвитку організаційних та професійних навичок.
- Шляхом чіткого визначення цілей/видів робіт, на які використовуються донорські кошти, можна значно скоротити небезпеку "подвійного фінансування" та дозволити надавачу послуг чітко демонструвати третій стороні причини, з яких фінансування третьою стороною не несе за собою ризику "подвійного фінансування".
- Рівень фінансування робіт донором має бути визначений згідно з умовами місцевого ринку.

-
- Необхідно забезпечити зростання відрахувань з боку місцевих клієнтів, хоча донор/місцеві органи/фінансові організації повинні усвідомлювати, що певні види робіт завжди будуть потребувати повного або часткового зовнішнього фінансування (субсидування).

Стосовно впливу:

- В цілому безкоштовні консультації, навчання та консалтингові послуги не сприймаються серйозно. Це не означає, що всі види робіт потребують відрахувань з боку клієнтів.
- По мірі зростання професіоналізму та спеціалізації послуг чи продуктів АРП рекомендується розвивати виробничу і/або секторальну спеціалізацію.
- Термін підготовки до виконання робіт з надання підтримки надавачам бізнес-послуг (НБП) набагато більший, ніж планувалося спочатку, і комбінування допомоги НБП і доступу до коштів як і раніше залишається важливою умовою.

Стосовно масштабу:

- Робота з навчальними закладами в рамках проведення заходів з ознайомлення з принципами ведення бізнесу дозволяє забезпечити найбільшу кількість учасників.
- Більш професійні курси потребують створення менш чисельних груп для індивідуальної підготовки.
- Прямі контакти з клієнтами забезпечують вищий рівень впливу, ніж загальні рекламні кампанії.

Стосовно глибини охоплення цільової групи:

- Сегмент ринку, який може обслуговуватися Агентством з розвитку підприємництва, є дуже обмеженим (як правило, в межах території одного міста).
- Поширення послуг в регіонах може бути забезпечене шляхом постійних візитів до районів з метою просування послуг та привертання уваги клієнтів.
- Ефективніше обслуговувати сегменти ринку, які недостатньо охоплені послугами

згідно зі стандартними принципами, ніж розробляти для них спеціалізовані замовлені послуги з підтримки бізнесу.

У галузі ефективності:

- Найкраща віддача досягається при оплаті виконання конкретних робіт/результатів.
- Фінансування окремих робіт (АВФ) і/або фінансування за фіксованою ціною (FPC) можуть забезпечити зв'язок між платежами та якістю надання послуг організаціям, яким раніше була надана інституційна підтримка.
- Укладання договорів субпідряду забезпечує зв'язок між платежами та якістю надання послуг з інших джерел, крім НБП.
- Дуже складно забезпечити взаємозв'язок між платежами та фактичним впливом, особливо при обмеженні часу, наданого будь-якому проекту.

Стосовно бар'єрів та ризиків:

- Огляди щодо вартості ведення бізнесу є корисним інструментом для визначення перешкод на шляху розвитку МСП.
- На місцевому рівні проект може зробити дуже мало для покращання умов роботи МСП, за винятком галузі із застосування норм та процедур регулювання.
- Підходи, засновані на діяльності робочих груп, є найбільш ефективними і результативними для сприяння "змінам у стосунках".

Щодо синергізму:

- По можливості договори субпідряду повинні використовуватися для зв'язку робіт за проектом з іншими проектами й ініціативами, що фінансуються ЄС.
- Очевидно, існує відсутність донорської "корпоративної пам'яті" (Примітка — це дещо спірне питання, чи не так?).
- Оскільки проекти розпочинаються у різні періоди, синергізм часто є очевидним, однак важко досяжним з причини різних графіків виконання проектів.

«СТВОРЕННЯ ДОЗВІЛЬНОГО ЦЕНТРУ В М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК»

" ...Вдосконалення дозвільної системи у сфері підприємництва, спрощення процедури державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності..."

З Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Питання видачі дозволів та погоджень у сфері господарської діяльності є дуже складним і потребує системного вдосконалення.

Аналіз діючого законодавства України дозволяє стверджувати про існування кількох ключових проблем у галузі видачі дозволів на національному рівні:

- необ'рунтовано великий перелік дозволів;
- дублювання компетенції на видачу окремих дозволів уповноваженими органами;
- невизначеність порядку взаємодії органів місцевого самоврядування, місцевих держадміністрацій та територіальних структур центральних органів виконавчої влади у процесі видачі дозволів;
- нечіткість і непрозорість етапів дозвільної процедури;
- невизначеність у дозвільній процедурі кількості організаційних структур, часових та матеріальних витрат, обов'язкових документів та вимог до їх оформлення.

Аналіз результатів опитування керівників дозвільних органів районів і міст Івано-

Франківської області додав до наведеного вище переліку наступні проблеми дозвільної системи на регіональному рівні:

- низька компетенція працівників дозвільних органів у районних центрах і малих містах щодо знання законодавчої бази для здійснення дозвільних процедур;
- відмінність процедури видачі дозволів на рівні одного дозвільного органу але в різних територіальних підрозділах;
- незадовільно ведеться реєстрація видачі документів дозвільного характеру (відсутні статистичні дані);
- відсутні дані щодо оскарження рішень дозвільних органів про відмову у видачі дозволів.

Основним завданням є вдосконалення, спрощення та оптимізація практики одержання дозволів та погоджень суб'єктами господарювання в межах діючого законодавства щодо скорочення часу, кількості документів та вартості процедур отримання документів дозвільного характеру для ведення певних типів господарської діяльності в місті Івано-Франківську. Головною метою є розробка та впровадження оптимізованих схем проходження дозвільних процедур, що спростять систему видачі документів дозвільного характеру для СГД м. Івано-Франківська. Необхідними передумовами для досягнення цієї мети є:

- створення стійких політичних передумов для розвитку підприємництва та створення нових робочих місць;
- ініціювання пропозицій для внесення до проекту Закону України " Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності".

Важливою передумовою є те, що місцеві дозвільні установи визнають регуляторні акти у дозвільній системі необхідними, справедливими, ефективними і підтримують широке залучення громадськості до їх обговорення. Для забезпечення таких передумов законотворчий процес в дозвільній системі повинен відбуватись з дотриманням наступних п'яти принципів:

- прозорості,
- підзвітності,
- цілеспрямованості,
- послідовності,
- пропорційності.

Введення в дію нових положень щодо дозвільної системи чи внесення змін до існуючих дозвільних процедур не може відбуватись без детального вивчення всіх можливих варіантів та ретельного планування дій.

До цільової групи по виконанню цих заходів входять усі суб'єкти господарської діяльності міста Івано-Франківська.

ВИБІР РІШЕННЯ

Ініціативи щодо вдосконалення системи видачі документів дозвільного характеру можуть передбачати:

- розробку рамкового закону;
- роз'яснення законодавства та положень;
- суворого дотримання діючих положень; або
- кращого забезпечення підприємців інформацією щодо положень.

Останній пункт (забезпечення інформацією) вважається одним з найважливіших і незаслужено недооціненим фактором покращання середовища для розвитку МСП.

Існує ще декілька варіантів вирішення наявних проблем:

1. Вдосконалення за окремими напрямками, яке передбачає:
 - перегляд кількості існуючих дозволів;

- перегляд компетенції уповноважених на видачу дозволів органів;
- перегляд окремих процедур видачі дозволів.

2. Системне вдосконалення, яке означає:

- встановлення на законодавчому рівні єдиних вимог до змісту нормативно-правових актів, що регулюють видачу дозволів;
- обов'язковість закріплення в законах не лише компетенції уповноважених на видачу дозволів органів, а й випадків і видів дозволів;
- віднесення до виключної компетенції уряду повноважень з визначення порядку видачі конкретних видів дозволів, що дозволило б не допускати дублювання функцій та чітко визначило б взаємодію органів, які беруть участь у здійсненні дозвільних процедур.

3. Запровадження механізмів "єдиного офісу" та "єдиного вікна" для видачі документів дозвільного характеру.

Запропоновані підходи до реформування не є взаємовиключаючими. Однак реалізація перших двох підходів можлива лише на центральному рівні.

При цьому слід врахувати, що процес реформування передбачає не лише законотворення чи внесення змін та доповнень до вже існуючих нормативно-правових актів, а й інформування всіх зацікавлених і задіяних сторін про найкращі апробовані способи організації видачі таких документів на місцевому рівні — там, де законодавство дозволяє це робити. У разі неможливості вирішення проблем за допомогою повноважень місцевих органів влади, відповідні зміни будуть пропонуватись для внесення до актів центрального рівня.

Не можна ігнорувати зусилля влади місцевого рівня, адже на місцях можуть бути винайдені та апробовані прототипи майбутніх механізмів спрощення процедур видачі документів дозвільного характеру, які будуть покладені в основу змін до нормативно-правових актів центрального рівня.

Такий досвід вже є у декількох регіонах України. Це успішне функціонування при виконкомі Криворізької міської ради Центру консультаційних, погоджувальних, дозвільних процедур з питань підприємництва "Діалог"; робота Єдиного офісу для здійснення певних дозвільних процедур при виконкомі Херсонської міської ради; Дозвільний офіс у м. Чернівці.

З метою обрання вірного та найбільш ефективного в даній ситуації підходу до реформування дозвільної системи на місцевому рівні було проведено дослідження системи видачі дозволів в м. Івано-Франківську та організовано навчальну поїздку до успішних "дозвільних центрів" у містах Кривий Ріг та Херсон для вивчення позитивного досвіду спрощення системи отримання документів дозвільного характеру.

Проаналізувавши дані, отримані в результаті проведеного дослідження серед дозвільних органів м. Івано-Франківська, врахувавши бажання співпрацювати в Єдиному дозвільному офісі, висловлене керівниками більшості дозвільних органів, заручившись підтримкою міського голови м. Івано-Франківська щодо створення Дозвільного центру, а також вивчивши досвід роботи вже існуючих механізмів спрощення процедур видачі дозволів та погоджень, було прийнято рішення обрати третій підхід "запровадження механізмів "єдиного офісу" та "єдиного вікна" для видачі документів дозвільного характеру". Керівництво проекту разом з міським головою м. Івано-Франківська та керівниками дозвільних органів міста прийняло рішення про співпрацю з метою створення Дозвільного центру (ДЦ) в м. Івано-Франківську.

ОБРАНИЙ ПІДХІД

Основною передумовою для створення ДЦ стала особиста зацікавленість у зменшенні перешкод для розвитку підприємництва в місті міського голови Івано-Франківська. З ініціативи міського голови була скликана нарада керівників організацій і установ, до компетенції яких входить видача документів дозвільного характеру з питання створення Дозвільного центру в місті. На нараді керівникам

дозвільних органів було запропоновано проект Меморандуму про співпрацю для коментарів та зауважень. Після схвалення тексту Меморандуму було призначено дату офіційного підписання Меморандуму в присутності представників бізнесу, громадськості та місцевих засобів масової інформації. Подія з підписання Меморандуму широко висвітлювалась в ЗМІ.

Рішенням виконкому міської ради було вирішено: створити, як пілотний проект, в м. Івано-Франківську створення Дозвільного центру з питань спрощення та впорядкування дозвільних та узгоджувальних процедур під час розпочаткування та здійснення підприємницької діяльності; створити Робочу групу для вивчення питання спрощення процедур отримання дозволів та погоджень для розпочинання та ведення підприємницької діяльності. Головою Робочої групи було призначено заступника міського голови. До складу Робочої групи (розширеної) увійшли керівники відповідних управлінь і відділів міськвиконкому, визначені своїми безпосередніми керівниками представники обласних управлінь і відомств, що видають документи дозвільного характеру, представники депутатських комісій, громадських організацій та проекту ЄС "Покращання середовища для розвитку МСП в Україні".

Робоча група у складі працівників міськвиконкому та експертів проекту під керівництвом заступника міського голови в ході засідань та на виконання протокольних доручень розробила проект Меморандуму, проект Положення про Дозвільний центр, проект Регламенту роботи, проект Схеми функціонування ДЦ та декілька інших нормативно-правових актів, що були передані для прийняття згідно Графіка розробки і прийняття НПА з дотриманням обов'язкової процедури проходження нормативних актів згідно Закону України "Про основні засади регуляторних політики у сфері господарської діяльності". У своїй діяльності Робоча група керувалась Робочим планом введення в дію ДЦ, спільно розробленого на перших її засіданнях.

Використовуючи інформацію, отриману шляхом проведеного проектом ЄС дослідження процедури отримання дозволів та погоджень для ведення підприємницької діяльності в

цільових проектних районах, та співставивши його результати з інформацією, отриманою безпосередньо від дозвільних органів, Робоча група розробила принципові Схеми отримання документів дозвільного характеру. На засіданнях розширеної Робочої групи вивчалися можливі шляхи спрощення існуючих Схем щодо часових витрат, дублювання функцій тощо. Відповідно до нових оптимізованих Схем постійно вдосконалювалась схема функціонування та порядок отримання дозволів суб'єктами господарської діяльності у ДЦ м. Івано-Франківська. До структури ДЦ увійшли представники дозвільних органів (за модулями), працівники інформаційно-консультативного відділу зі штату посадових осіб виконкому міськради та директор ДЦ. Схема функціонування ДЦ передбачає наступну послідовність дій працівників інформаційно-консультативного відділу, представників дозвільних органів та СГД.

Для отримання документу дозвільного характеру на будь-який вид підприємницької діяльності СГД звертається в інформаційно-консультативний відділ, де отримує вичерпну інформацію про перелік необхідних документів та дії СГД для отримання дозволу. При цьому СГД надається принципова Схема послідовності отримання віз, порядку розгляду питання видачі дозволу чи погодження та повідомляється граничний термін розгляду його справи у кожному дозвільному органі. Крім того, надається інформація про установу, службу чи організацію, що готує остаточне рішення щодо видачі дозволу (далі — Головна організація).

Інформаційно-консультативний відділ працює щоденно, а представники дозвільних органів працюють в ДЦ два дні на тиждень (вівторок і четвер).

Отримавши консультацію, СГД звертається до представника Головної організації і передає йому пакет (папку-швидкозшивач) з усіма необхідними, згідно переліку, документами. Представник Головної організації готує для СГД розписку з відмітками про отримані документи, дату прийому, дату видачі результатів розгляду, а також своїми даними як уповноваженої особи.

Представник Головної організації забезпечує проходження документів по службах наступним чином:

1. До папки з документами СГД підкріплюється реєстр, де вказується порядок і терміни розгляду документів. Далі папка передається першому виконавцю;
2. Перший виконавець, погодивши документи у відповідності зі своїми посадовими обов'язками, передає їх наступному виконавцю і т.д. У разі необхідності до документів у папці службами додаються відповідні довідки, висновки та інші документи, а у випадку непогодження — об'рунтований письмовий висновок. Кожен виконавець в реєстрі фіксує термін отримання документів та їх передачі наступному виконавцю.
3. Після розгляду матеріалів усіма службами папка повертається представникові Головної організації.

У призначений термін СГД звертається до представника Головної організації за результатами, які можуть бути наступними:

- всі служби дали позитивні висновки і дозвіл видається на руки заявникові;
- всі служби дали позитивні висновки, але питання потребує розгляду виконкому чи сесії міської ради, і представник Головної організації готує проект рішення на наступне засідання виконкому чи ради відповідно;
- одна чи декілька служб мають зауваження чи принципову незгоду щодо вирішення питання. У цьому випадку СГД ліквідує вказані об'рунтуванні недоліки і особисто йде на прийом до представника цього дозвільного органу, а після погодження передає документи представнику Головної організації для підготовки остаточного рішення.

Політика Президента та уряду України у сфері підприємницької діяльності стала вирішальною передумовою для створення ДЦ. Саме на виконання Указу Президента України від 15 липня 2000 року "Про заходи щодо забезпечення підтримки та подальшого розвитку підприємницької діяльності", рішення міської ради від 7 квітня 2004 року "Про програму підтримки малого підприємництва в м. Івано-Франківську на 2004 р.", керуючись Законом України "Про державну підтримку малого підприємництва", сесія міської ради четвертого

демократичного скликання вирішила утворити в структурі виконавчих органів міської ради Дозвільний центр.

У період підготовки до створення ДЦ законопроект про дозвільну систему у сфері господарської діяльності знаходився на розгляді в Кабінеті Міністрів України. У той же час у країні проводилися засідання "круглого столу", фокус-групи з зазначеної проблеми за участю представників Кабміну, Верховної Ради, Державного комітету з питань регуляторної політики і підприємництва, бізнес-асоціацій, проектів міжнародної технічної допомоги Україні.

НАДАНА/НЕОБХІДНА ДОПОМОГА

Необхідні ресурси для створення Дозвільного центру:

- приміщення;
- обладнання (комп'ютерне, телекомунікаційне);
- кадрове забезпечення інформаційно-консультативного центру;
- фінансове забезпечення навчальних семінарів та поїздок.

РЕЗУЛЬТАТИ/ОЦІНКА ВПЛИВУ

Основними результатами впровадження даної ініціативи є:

- спрощена щодо часових витрат система отримання документів дозвільного характеру СГД в м. Івано-Франківську;
- випробуваний механізм спрощення дозвільної системи за принципом "єдиного вікна"; ініціювання внесення змін та підготовка нових нормативних актів, що регулюють дозвільну систему у сфері господарської діяльності як на місцевому, так і на національному рівні;
- створення сприятливих політичних передумов для розвитку підприємництва в місті ;
- визнання Івано-Франківської ініціативи з боку державних структур на національному рівні та в інших областях;

- поширення позитивного досвіду м. Івано-Франківська зі зменшення адміністративних перешкод для розвитку підприємства в інших регіонах.

СТАЛІСТЬ

Вирішальними факторами для забезпечення сталості даного механізму є наведені вище політичні передумови, що спонукають до пошуку та впровадження нових шляхів і методів покращання середовища для розвитку підприємства. Зокрема:

У законопроекті "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності" йдеться про запровадження системи роботи дозвільних органів за принципом "єдиного вікна".

Дозвільний центр в м. Івано-Франківськ можна вважати пілотним проектом організації роботи за вказаним принципом.

НАЯВНІ РЕСУРСИ/ МАТЕРІАЛИ/ ДОКУМЕНТАЦІЯ

Аналітичний звіт про дослідження процедури отримання дозволів та погоджень для ведення підприємницької діяльності в містах Івано-Франківську, Болехові, Яремчі та у Городенківському районі, 2004 рік може бути використаний як модель для здійснення подібних заходів в інших регіонах. Крім того, розроблено ряд документів і заходів:

- Аналітичний звіт про моніторингове дослідження серед СГД в містах Івано-Франківську, Болехові, Яремчі та у Городенківському районі, 2004 рік
- Звіт про поїздку до Дозвільних центрів в м. Кривому Розі та Херсоні, 2004 рік
- Меморандум
- Рішення міськвиконкому Івано-Франківської міської ради про заходи щодо створення Дозвільного центру
- Рішення Івано-Франківської міської ради про створення Дозвільного центру
- Положення про Дозвільний центр

- Схема функціонування та порядок отримання дозволів підприємцями у Дозвільному центрі
- Схеми проходження процедури отримання окремих дозволів

Модель Дозвільного центру готова до використання в інших регіонах України з урахуванням місцевих особливостей:

- потреб підприємців;
- готовності чиновників співпрацювати;
- можливості залучення донорських міжнародних організацій тощо.

Запропонованою схемою ДЦ може функціонувати до введення в дію Закону "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності". З прийняттям Закону модель Дозвільного центру може бути використана як готова інфраструктура для роботи "єдиних вікон", що передбачені в Законі.

ЗДОБУТИЙ ДОСВІД

Наступні основні висновки можуть бути застосовані для визначення масштабу регуляторної реформи та інших політичних заходів, спрямованих на вирішення проблем в дозвільній системі у сфері МСП:

- Ще багато потрібно зробити. В регіонах не достатньо ефективно вирішуються питання дерегуляції у дозвільній сфері.
- Розподіл повноважень. Велика частина роботи в цій сфері може проводитись виключно на центральному рівні. Тому важ-

ливим є реалістична оцінка того, чого можна досягти на місцевому рівні і які саме підходи до вирішення проблем будуть найбільш ефективними.

- Оцінка впливу на регуляторне середовище для МСП. Необхідно проводити аналіз впливу регуляторних актів на середовище МСП як передумови для розробки нових заходів.
- Дослідження можливих механізмів упорядкування. При можливості потрібно вивчити варіанти формального вирішення проблем у сфері МСП, як, наприклад, створення Дозвільного центру.
- Забезпечення ефективної координації. Робота з документами дозвільного характеру та розробка нормативних актів у сфері МСП входить до компетенції багатьох різних управлінь і відомств. Тому, потрібне чітке визначення порядку взаємодії між цими інституціями з метою зведення до мінімуму адміністративних перешкод для розвитку МСП.
- Ефективне управління процедурами правозастосування. Багато проблем, що постають перед МСП, пов'язані з виконанням бюрократичних вимог. Жорсткіше управління та моніторинг за діяльністю дозвільних органів можуть зменшити негативний вплив адміністративних вимог на МСП. З огляду на вищесказане, Дозвільний центр може послужити ефективним знаряддям для захисту інтересів МСП.

«МОДЕЛЬ СТВОРЕННЯ РИНКУ ПОСЛУГ З РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ (ПРБ)»

"...Створення системи інформаційного та консультаційного обслуговування малого підприємства, спеціалізованих фірм, що надають послуги малим підприємствам..."

З Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Навчання та консультації з проблем бізнесу для власників і працівників МСП є критичним фактором, який впливає на розвиток підприємств як в плані їх виживання, так і росту. Для оцінки існуючої ситуації був проведений аналіз 250 МСП Івано-Франківської та Волинської областей. Результати аналізу показали, що ті підприємства, які користуються бізнес-послугами, вважають якість навчання та консалтингу низькою. Для реального росту ринку комерційних навчальних та консалтингових послуг необхідно змінити це враження. Описана тут модель пропонує рішення для підвищення якості послуг і, таким чином, ставлення до них з боку МСП.

Більша частина підприємств ніколи не користувалася ніякими послугами з наступних причин:

- через негативний імідж, який склався щодо них на ринку, — підприємства не вважають їх корисними;
- вони не знають, де знайти гарного провайдера бізнес-послуг (ПБП).

Аналіз показав, що наступні елементи є найбільш важливими для залучення клієнтів:

- тема курсів має бути корисною;
- курси повинні бути короткими та практичними (цього можна досягти, наприклад, шляхом організації курсів для конкретного сектору, скажімо, для власників магазинів чи ресторанів і т. п.);
- ціна має бути прийнятною, не занадто високою (вона може бути збільшена тільки після того, як учасники дійсно будуть задоволені та підтвердиться ефективність навчання).

Під час розробки послуг з розвитку бізнесу проєкт мав виконати 5 основних завдань:

1. покращити імідж консалтингового/навчального сектору;
2. стимулювати попит на послуги і, таким чином, розширити ринок;
3. розширити спектр і різноманітність послуг, що надаються існуючими ПБП;
4. підвищити професійний рівень інструкторів і консультантів;
5. підвищити якість існуючих продуктів.

ВИБІР РІШЕННЯ

Спочатку пропонувалося застосувати ваучерну схему, але це рішення виявилось непрактичним в умовах даного проєкту з причин нинішньої початкової стадії розвитку ринку ПРБ; необхідності продавати як стандартизовані, так і нестандартні продукти й послуги (ваучерні схеми прийнятні для стандартизованих продуктів і не зовсім підходять для комплексного навчання та консалтингу); можливості неадекватного використання ваучерів провайдерами, а також нагальної необхідності у проведенні детального моніторингу та

здійсненні контролю над такою схемою; термінів для виконання робіт в рамках проекту; фінансових витрат на створення та впровадження схеми.

Проект розробив зовсім нову спеціальну систему, яка не має основних недоліків ваучерної схеми і більш пристосована до ситуації, коли ринок комерційних послуг з навчання або не існує взагалі, або дуже обмежений. Ця система називається "модель створення сектору послуг з розвитку бізнесу" і має робочу назву "система балів".

ЗАСТОСОВАНИЙ ПІДХІД

Нова система ширша за обсягом ніж ваучерна схема. Вона стимулює Провайдерів бізнес-послуг (ПБП) пристосовувати свої існуючі курси до потреб ринку, розробляти нові продукти, які більше відповідають вимогам клієнтів, а оскільки ця система орієнтована на результати, то вона заохочує ПБП бути активними, рекламувати свою діяльність і далі розвивати власні організації. Чим більше вони роблять, тим більше заробляють.

Основоположними принципами цієї системи є такі:

- спонсор напряму фінансує Провайдерів бізнес-послуг, при цьому субсидія надається виключно для попередньо вибраних послуг;
- для вибраних послуг спонсор і ПБП узгоджують максимальні ціни продажу (кінцевим клієнтам);
- ПБП отримує гарантовану суму для кожного повністю проведеного курсу навчання або консультації. Таким чином, прибуток ПБП складається з цієї гарантованої суми плюс отриманий прибуток від клієнта (який не повинен перевищувати узгоджену ціну продажу);
- ПБП також може отримати прибуток в результаті виконання робіт з удосконалення організаційної структури, реклами і розробки нової продукції;
- платежі здійснюються щомісяця після отримання стандартизованих звітів.

Щомісячні звіти складаються всього з трьох елементів:

- аналізу робіт, виконаних ПБП за останній місяць;
- заповнених оціночних форм за кожним видом діяльності від кожного клієнта;
- перелік клієнтів (прізвище, адреса, № телефону тощо) кожного навчального курсу.

З кожним ПБП укладається окремий контракт, який дозволяє йому вибирати свої продукти в рамках цієї програми. Всім ПБП надаються однакові субсидії, які не залежать від їх особистого рівня цін. Таким чином, допомога є об'єктивною, прозорою і недискримінаційною. В кінцевому підсумку ринок сам вирішить, які послуги кращі.

Субсидії, що надаються ПБП, розраховуються у формі "балів", які вони повинні заробити. За кожний виконаний і попередньо обумовлений вид робіт ПБП отримує бали. Кожен бал представляє собою певну суму грошей. В цьому проекті 1 бал = 6 грн. (приблизно 1 євро). Перевага системи балів полягає в тому, що ви можете працювати одночасно з декількома валютами або переключатися з однієї на іншу. Крім того, у разі інфляції чи дефляції необхідно лише змінити вартість одного балу, не змінюючи при цьому всі ціни і/або документацію.

Передумови

Для того, щоб мати змогу встановити реальну вартість балу і розрахувати необхідну кількість балів за кожний завершений вид робіт, спонсор має дуже добре знатися на існуючому ринку та його цінах. У разі, коли за один вид робіт надається забагато балів, ви переплачуєте, а якщо ви встановили рівень балів занадто низько, ви недоплачуєте і, таким чином, недостатньо стимулюєте ПБП виконувати роботи. Ось чому необхідно знати, скільки в середньому заробляють інструктор і консультант за годину/день і скільки готові платити кінцеві клієнти. Для отримання такої інформації необхідно попередньо провести базове ринкове дослідження.

Детальніше про систему

Гарантований прибуток за досягнення конкретних результатів стимулює попит. Але важливо винагороджувати не лише за результати, а й за інші так звані "неприбуткові" види робіт, які можна поділити на 4 групи:

- I Просування продуктів
- II Розробка стратегії
- III Розробка нових продуктів
- IV Розвиток людських ресурсів

В рамках системи балів розрізняються так звані "прибуткові види робіт" і "неприбуткові види робіт" (визначення див. далі). Чотири групи, вказані вище, звичайно необхідні, оскільки в умовах зростаючого ринку ПБП повинні думати про реалізацію, диференціацію асортименту продукції, кваліфікацію персоналу і довгострокову стратегію.

З цих причин в рамках системи необхідно було заробити мінімум 70% балів шляхом надання послуг з навчання/консалтингу, і максимум 30% можна було заробити за елементи I-III (але необов'язково). За розвиток людських ресурсів бали не надавались, оскільки проект створив спеціальну систему підготовки інструкторів. Також бали не надавались за обладнання, ремонт приміщень, доступ до мережі Інтернет тощо.

Визначення

- Прибуткові види робіт — навчання та консультації для (переважно) МСП, за які клієнти/реципієнти сплачують відповідну суму.
- Неприбуткові види робіт — види робіт, направлені на подальший розвиток партнерського ПБП як навчальної/консалтингової організації, які на даний момент не приносять прибутку, але можуть призвести до отримання прибутку в майбутньому.

В рамках контракту виконувалися наступні види робіт за трьома категоріями:

- I. Просування продуктів / зв'язки з громадськістю / передпродажні роботи
Наприклад: рекламування, рекламні матеріали, домашня сторінка в Інтернеті, телевізійні кліпи, розповсюдження реклами прямою поштою,

торгова марка, логотип, буклети, брошури, дні "відкритих дверей", конференції, бізнес-клуб (членська організація), "круглі столи".

II. Розробка стратегії

Наприклад: довгострокове та середньострокове планування, концепція підприємницької діяльності, ринкове дослідження, складання бізнес-планів.

III. Розробка нових продуктів:

Наприклад: нові навчальні/консалтингові продукти для організацій (диверсифікація), торгова марка, логотип, буклети, брошури, дні "відкритих дверей", конференція, бізнес-клуб (членська організація), "круглі столи".

Крім індивідуального просування (група I), проект організував широку рекламну кампанію у засобах масової інформації, а також надрукував брошури з інформацією про всі послуги та їх провайдерів. Гроші на видання брошур чи інших рекламних матеріалів можуть бути зароблені ПБП через систему балів.

Приклади системи балів:

Бали за прибуткові види робіт за перші 6 місяців:

НАВЧАННЯ	Фіксована кількість балів	В цільових районах *
	Івано-Франківськ	Яремчі, Городенка, Болахів
3 - ≤ 6 годин (частина дня)	35	35 + 10
1 день, мінімум 6 годин мінімум 8 учасників	60	60 + 10
Кожний додатковий день максимум до 5 днів	+60	+60 + 10
Інформаційні сесії/Презентація компанії **		
≥ 1,5 години	25	25+10

* За надання послуг в цільових районах ПБП заробили на 10 балів більше. Це пояснюється необхідністю покриття транспортних витрат, оскільки цільові райони знаходяться на відстані, приблизно, 80 км від Івано-Франківська і Луцька, де розташовані офіси майже всіх ПБП.

** Презентація компанії виявилась дуже ефективною. Дуже часто ПБП спершу презентують себе і свої послуги, а вже потім проводяться консультації і/або навчання.

Деякі умови/правила для надання фінансової підтримки проекту:

- навчання, яке триває менше 3 годин, не враховується при наданні підтримки;
- до розрахунку приймається 1 повний робочий день, який дорівнює 6 годинам і більше;
- завжди мінімум 8 учасників (платних або безкоштовних), інакше бали не нараховуються;
- в кінці місяця проекту необхідно надати перелік учасників з персональною контактною інформацією, з контактною інформацією про компанію та заповненою оціночною формою;
- оплата проводиться тільки за закінчене навчання.

Бали являють собою одноразову грошову суму, в яку входять:

- вся підготовча робота;
- всі надані матеріали;
- оренда приміщення (за необхідності);
- оплата інструкторів;
- обідні перерви;
- транспортні видатки тощо.

Бали за неприбуткові види робіт

Кожен ПБП може запропонувати проекту ті роботи, за які він хотів би отримати допомогу, але це потрібно попередньо узгодити з проектом і встановити максимальні значення (див. таблицю далі).

Для проектної підтримки прийнятними є такі види робіт:

Види робіт	Максимальна кількість балів (за 12 місяців)
Індивідуальне просування	400
Розробка стратегії	400
Розробка нових продуктів	1200

Пояснення:

Максимальна вартість контракту складає 4000 балів для кожного ПБП на увесь 2004 рік (це

дорівнює 4000 євро). Перший контракт було укладено на 6 місяців; оцінка результатів визначила, чи буде запропоновано продовжити контракт. Оскільки максимум 30% можна заробити за вказані вище три категорії, то загалом можна отримати максимум 1200. Для розвитку ринку розробка нових продуктів більш важлива ніж, наприклад, розробка індивідуальних стратегій. Саме тому за розробку стратегії можна заробити лише 400 балів.

Шість кроків впровадження

Необхідно виконати шість кроків для впровадження описаної вище моделі.

Перший крок: визначити обсяг користування бізнес-послугами.

Перед впровадженням системи балів необхідно вивчити ситуацію з використанням бізнес-послуг компаніями. Після проведення аналізу можна отримати краще уявлення про попит і сфери інтересів.

Другий крок: база даних провайдерів послуг.

Необхідно створити базу даних по всіх ПБП, їх послугах і цінах. З цього повного переліку провайдерів послуг можна вибрати групу, яка пропонує послуги, прийнятні для цільової групи, і яка зацікавлена у розширенні ринку комерційних послуг. Цій групі пропонується укласти контракт.

Види робіт:

- зібрати всю контактну інформацію про Провайдерів бізнес-послуг в регіоні;
- зв'язатися з усіма Провайдерами бізнес-послуг для отримання переліку їх послуг і цін;
- провести інтерв'ю з усіма ПБП, якщо дозволяє їх кількість, для отримання особистого уявлення про ринкові умови та їх особисте ставлення;
- відібрати тих ПБП, які підходять для цільової групи;
- відібрати послуги Провайдерів бізнес-послуг, які прийнятні для цільової групи;
- розмістити всю інформацію у базі даних, яку слід регулярно оновлювати.

Третій крок: укладання контрактів з Провайдерами бізнес-послуг.

Для успішного використання системи балів з Провайдерами бізнес-послуг необхідно укласти контракти для співпраці за цією програмою. В контракті описуються обов'язки провайдерів послуг, які беруть участь у програмі, а також переваги системи для її учасників. Контракт необхідний для гарантування виконання зобов'язань з надання бізнес-послуг.

Види робіт:

- пояснити Провайдерам бізнес-послуг як працює система балів. Для цього було складене, обговорене та розповсюджене "Керівництво для Провайдерів бізнес-послуг" і проведена презентація;
- розробити контракти, підписати їх з відповідними зацікавленими Провайдерами бізнес-послуг;
- обговорити, які послуги з навчання та консалтингу буде включено до системи балів;
- узгодити максимальну ціну продажу послуг, які увійшли в контракт;
- призначити персональних інструкторів із числа персоналу проекту для кожного Провайдера бізнес-послуг, з яким укладено контракт.

Четвертий крок: програма індивідуальної допомоги Провайдерам бізнес-послуг.

Провайдери бізнес-послуг заохочуються не лише пропонувати свої продукти, а й здійснювати структурні зміни для перетворення в кращі організації з більш кваліфікованим персоналом та якіснішими продуктами.

Види робіт:

- як вже зазначалося, кожен ПБП може заробити до 30% за виконання неприбуткових видів робіт.

На індивідуальне прохання призначений проектом інструктор вирішить, на яку діяльність витратити отриманий прибуток.

П'ятий крок: програма підготовки інструкторів.

Вкрай важливо проаналізувати потреби в навчанні тих осіб, які працюють інструкторами /

консультантами. Для цього необхідна спеціально розроблена програма.

Види робіт:

- підготувати базу даних по всіх інструкторах/консультантах, котрі наразі працюють на цьому ринку. Для створення бази даних надіслати запити до університетів, шкіл, ПБП та інших організацій з проханням надіслати відомі їм дані про інструкторів/консультантів;
- провести декілька аналізів потреб в навчанні з метою встановлення їх професійного рівня. Індивідуальні бесіди також виявлять сильні та слабкі сторони;
- організувати навчання згідно з встановленими потребами і запросити відповідних осіб.

Шостий крок: корпоративна програма рекламування Провайдерів бізнес-послуг.

Була створена окрема програма для рекламування всіх Провайдерів бізнес-послуг і надання їм допомоги в розробці нових продуктів. Мета цієї роботи полягала в ознайомленні компаній з потребами та необхідністю навчання/консалтингу, а також в інформуванні широкої громадськості про різні продукти ПБП.

Види робіт:

На додачу до надання індивідуальної допомоги і в залежності від наявного бюджету й зацікавленості з боку Провайдерів бізнес-послуг, спонсор інвестує кошти в такі види робіт:

- корпоративне рекламування навчальних/консалтингових продуктів;
- розповсюдження серед підприємців інформації, брошур на загальну тематику тощо.

НЕОБХІДНА/НАДАНА ДОПОМОГА

Для запровадження цієї системи передбачається наявність деяких коштів для розробки навчальної програми для інструкторів/консультантів, проведення рекламних робіт, а також фінансування навчання та консультацій. Матеріали, використані під час впровадження цього позитивного досвіду, доступні для використання і можуть бути роздруковані на місцях. До складу задіяних ресурсів входять такі:

- бюджет для створення програми;
- бюджет для рекламних робіт;
- зовнішній експерт, задіяний протягом 3 місяців для вивчення ринку і розробки програми;
- 2 координатори програми/інструктори, задіяні повний робочий день після підписання контрактів (приблизно 1 інструктор на 10 Провайдерів бізнес-послуг);
- 24 дні роботи зовнішніх консультантів/інструкторів для підготовки інструкторів;
- використання офісного приміщення;
- комп'ютери та периферійне обладнання;
- офісне обладнання та необхідні матеріали для поїздок.

ОЦІНКА ВПЛИВУ

Згідно з моніторингом діяльності перших 6 місяців, в результаті позитивного досвіду, запровадженого в Івано-Франківській та Волинській областях, були досягнуті такі результати:

- 20 Провайдерів бізнес-послуг отримали допомогу в рамках контракту;
- розроблено 10 нових навчальних продуктів і 13 нових консалтингових продуктів;
- близько 2900 клієнтів скористалися послугами ПБП (162 навчальні курси, 150 консультацій і 75 інформаційних послуг для компаній);
- з цих клієнтів 66% складають підприємці, власники або працівники приватних фірм.
- Це означає, що цільова група була охоплена;
- слід відзначити, що переважна більшість клієнтів бажають платити за такі послуги більше; це означає, що в кінцевому підсумку навіть без субсидування існує ринок, який потребує послуг і який може стати комерційно життєздатним;
- клієнти дуже задоволені; нерідко задоволення роботою оцінювалось на 90-95%; в районах, де працювали ПБП, імідж навчального/консалтингового сектору значно покращився;

- за 3 місяці було розповсюджено 2100 листівок з переліком курсів і тем навчання, які пропонують ПБП;
- 176 інструкторів і консультантів пройшли навчання за програмою підготовки інструкторів.

Життєздатність

Оскільки проект виконувався протягом обмеженого часу, оцінити життєздатність важко. Однак можна зазначити, що в тих регіонах, де проект надавав допомогу ПБП, був створений активний ринок бізнес-послуг. Послуги сприймалися дуже добре, навіть у найбільш віддалених місцях. Практика показує, якщо клієнти задоволені і якщо вони бачать користь таких послуг, вони хочуть платити більше.

Навіть без субсидій можна створити ринок.

Створення ресурсного потенціалу

Навчальні матеріали та форми є в наявності в електронному форматі англійською та українською мовами. Наявна інформація може бути швидко адаптована до місцевих потреб.

Уроки

Для програми важливими факторами є бажання, мотивація та співробітництво Провайдерів бізнес-послуг, а також зацікавленість цих організацій у розвитку комерційного ринку своїх продуктів.

Ця програма була дуже успішною, і в результаті її впровадження був створений більш розвинутий ринок з новими продуктами і кваліфікованішими інструкторами та консультантами. Система допомоги продемонструвала свої переваги, оскільки на початку ні про який ринок не могло бути й мови. Вона надала ПБП шанс створити власну мережу та ринок повільними темпами, не інвестуючи занадто багато власних коштів. Невисокі ціни дозволили зацікавленим підприємцям зрозуміти, що навчання/консалтинг, якщо проведені належним чином, мають сенс.

**«АЛЬТЕРНАТИВНА СИСТЕМА ДОПОМОГИ
БІЗНЕС-ЦЕНТРАМ В СІЛЬСЬКИХ ОБЛАСТЯХ»**

*" ... Сприяння створенню
інфраструктури розвитку
малого підприємництва..."*

З Національної програми сприяння
розвитку малого підприємництва в Україні

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Програма Тасіс та інші донори створили в Україні цілий ряд різноманітних організацій підтримки бізнесу. Перед цими організаціями постали проблеми самоокупності після закінчення донорської допомоги. Особливо це стосується сільських регіонів з обмеженим ринком послуг у сфері бізнесу, де навіть при повному використанні підприємницького потенціалу досягнення самоокупності великою організацією підтримки бізнесу є неможливою.

У той час як сільські регіони часто мають великий підприємницький потенціал, для його повного використання зазвичай недостає адекватної інфраструктури підтримки бізнесу. Організації підтримки бізнесу стикаються з проблемами досягнення самоокупності з таких причин: 1) з одного боку — низький рівень попиту на бізнес-послуги; 2) з іншого боку — високі постійні витрати. На додачу, зазвичай експерти розміщуються у районних центрах через кращі можливості, які їм надаються там.

Важливо зрозуміти, що ефективність Бізнес-центрів (БЦ), а фактично — всіх організацій підтримки бізнесу (ОПБ), знижується через три потенційні недоліки в їх роботі:

- відсутність адекватного цілеспрямування;
- неадекватний маркетинг; а також
- низький рівень менеджменту.

По-перше, нездатність БЦ задовольнити реальні потреби МСП являє собою певний ризик. Відсутність ефективного цілеспрямування означає, що БЦ отримують непотрібну їм репутацію організацій, які не можуть вирішити проблеми МСП. По-друге, проблема неадекватного маркетингу послуг призводить до того, що БЦ, які мають найкращі наміри, не можуть надавати підтримку бізнесу на економічно вигідній основі. Неадекватний маркетинг означає, що послугами охоплено недостатньо клієнтів, що заважає зовнішнім організаціям, які здійснюють фінансування (наприклад, місцевим органам), об'рунтовувати субсидування діяльності ОПБ.

Якісний менеджмент є критичним чинником успіху БЦ і може пом'якшити вплив двох інших факторів. Таким чином, під час розробки високоякісних й ефективних програм необхідно приділяти велику увагу двом аспектам підтримки бізнесу, а саме розробці програм і послуг, ресурсному забезпеченню та якості діяльності керівництва та персоналу під час планування, надання послуг та оцінки їх ефективності.

ВИБІР РІШЕННЯ

Проект ЄС "Покращення середовища для роботи МСП в Україні", EuropeAid/114091/C/SV/UA (далі по тексту — Проект) направлений на підтримку / створення малих агенцій, які називаються Бізнес-центрами (БЦ) і діють не як експерти, а скоріше як посередники між експертами. Відмінною перевагою такого типу БЦ є

те, що вони працюють з дуже низькими накладними витратами.

Такий БЦ може працювати з мінімальною кількістю персоналу (дві людини, які навіть не повинні працювати повний робочий день) і розміщуватися у суто номінальному офісі. Той факт, що постійні витрати дуже низькі, означає, що такі БЦ мають гарний шанс на виживання навіть в тих регіонах, де попит на бізнес-послуги дуже низький. Оскільки БЦ діють як посередники, то всі вони мають доступ до інформації і, таким чином, можуть надавати клієнтам ті послуги, які їм потрібні. Отже, унікальність цієї системи полягає в тому, що вона дозволяє донору/уряду створити життєздатні БЦ і забезпечити доступ до всіх бізнес-послуг, які у сільській місцевості зазвичай можна отримати лише у великих районних центрах. Ще однією перевагою цієї системи є те, що при відносно обмежених фінансових ресурсах було запроваджено стимули для створення конкурентного ринку послуг з підтримки бізнесу, особливо в сільських регіонах.

ЗАСТОСОВАНИЙ ПІДХІД

Створення БЦ вимагає ретельної підготовки з метою запобігання деформації ринку. Основною передумовою є всебічне розуміння співвідношення попиту й пропозиції на ринку бізнес-послуг в регіоні, а також політики ціноутворення, яку застосовують Провайдери бізнес-послуг (ПБП). Іншою передумовою є зацікавленість місцевого уряду у співробітництві. Іноді БЦ розташовані у дуже малих селах, через що їм може знадобитися деяка допомога, як, наприклад, оренда приміщення за незначну плату чи співпраця з представниками місцевих адміністрацій.

Першим кроком має стати вивчення ринку шляхом проведення ринкового дослідження, яке складається з двох частин — вивчення аспекту ринкової пропозиції (місцеві Провайдери послуг) і вивчення аспекту попиту (МСП). Для першого необхідно встановити характер і кількість місцевих Провайдерів бізнес-послуг, а також визначити ціни та якості

продуктів, які пропонуються ними. Стосовно аспекту попиту, необхідно оцінити види послуг, яких потребують місцеві МСП, а також встановити, чи бажають вони сплачувати за них.

Таке ринкове дослідження може бути проведене за допомогою комбінації різних методів — анкетування, вивчення практичного досвіду, статистичних досліджень, інтерв'ю тощо. Мета полягає не в тому, щоб провести суто наукове дослідження, а в тому, щоб зібрати корисну управлінську інформацію за прийнятний кошт. Низька вартість і коротка тривалість проведення такого ринкового дослідження досягаються за рахунок точності й достовірності зібраних даних.

Другою необхідною умовою є визначення разом з основними учасниками можливих працівників БЦ і функцій цієї організації. У проекті, про який іде мова, БЦ розглядався в першу чергу як місце для розміщення інформації, а вже потім — організація, де місцеві МСП можуть отримати основні поради й консультації. Ми заохочували БЦ виконувати якнайбільше видів робіт на території клієнтів, утримуючи накладні витрати на низькому рівні та отримуючи платню за організацію робіт.

Наступний крок — укладання контракту з БЦ. Це не стільки юридичне питання, скільки, що більш важливо, гарантія чіткого розуміння прав і обов'язків обох партнерів по контракту, тобто Проекту і БЦ.

Для усунення типових недоліків необхідно з самого початку проводити навчання для БЦ. Потрібно організувати різноманітні навчання й інструктажі для забезпечення якісного управління БЦ. Також потрібно проводити рекламні роботи для пропаганди БЦ в районі.

Проект працював разом з Провайдерами бізнес-послуг з усього регіону і, таким чином, заохочував БЦ співпрацювати з великою кількістю експертів (з навчання та консультування). Створення БЦ не є необхідною умовою. Різниця між ПБП і БЦ в цьому Проекті полягає у тому, що БЦ працюють як посередники, а ПБП надають послуги. На додачу, БЦ створюються районними адміністраціями чи тісно співпрацюють з ними, у той час як ПБП були створені як компанії для надання бізнес-

послуг. БЦ працюють в районах, а ПБП переважно розташовуються в районних центрах — в Івано-Франківську та Луцьку. У цьому дослідженні ми зупинилися на створенні БЦ, але читачу буде цікаво ознайомитись з прикладом позитивного досвіду стосовно Провайдерів бізнес-послуг.

Завжди поставало питання про те, наскільки донор повинен підтримувати комерційну організацію в її діяльності. Необхідно застосовувати збалансовану систему, яка б заохочувала БЦ організувати роботи для своїх клієнтів. Цей Проект застосував однакову модель для стимулювання як ПБП, так і БЦ. Ця модель називається "система балів" і вона фінансово стимулює БЦ і ПБП організувати роботи, не порушуючи ринкової рівноваги. По своїй суті ця модель сфокусована на аспекті пропозиції.

Ця модель була створена через низький рівень конкуренції між ПБП і новизну їх послуг для багатьох підприємців в районі. Таким чином, в ході Проекту була розроблена система, яка впроваджена в тих регіонах, де працює Проект, замість використання моделі, орієнтованої на попит, як, наприклад, ваучерна система. Іншою причиною впровадження системи балів замість ваучерної системи є доволі обмежений період виконання, який був у розпорядженні проекту. Період виконання тривав приблизно один рік, у той час як більш прийнятною була б тривалість у три роки. За такий короткий термін і в умовах нерозвинутого ринку ПБП і БЦ почали активніше прощтовхувати свої продукти на ринок, і у такий спосіб створили попит і пояснили підприємцям, як і навіщо залучати інструкторів і консультантів.

Ця система створила для БЦ (а також і для ПБП) фінансові стимули для організації робіт і у такий спосіб стала основною частиною процесу комерціалізації. Система балів, розроблена Проектом, забезпечує застосування активного підходу без деформації ринку, а також являє собою інструмент для навчання БЦ досягненню самоокупності. На додачу, доволі просто передбачити в бюджеті систему балів і забезпечити прозорість звітності за використання коштів.

Система балів забезпечує БЦ балами, які можна заробити шляхом виконання робіт, обумовлених у контракті. Бал являє собою грошову одиницю, вартість якої визначається і може змінюватися підрядником без попереднього повідомлення. Реальне значення цієї системи полягає в тому, що БЦ (і ПБП) винагороджуються за роботи, які вони організують і виконують.

ПБП можуть заробити бали шляхом виконання прибуткових робіт, таких як навчання або консалтинг, а БЦ можуть заробити бали лише організуючи навчання/консалтинг, при цьому їм не потрібно самим навчати або консультувати МСП. Фактично, вони отримують "гонорар за управління проектами". Таким чином, проект стимулює БЦ залучати зовнішніх інструкторів/консультантів, які можуть і не брати участі в проекті. БЦ вчать мобілізувати необхідних експертів, і при цьому їм немає потреби самим мати той чи інший досвід. Оскільки БЦ діють як посередники, то постійні витрати можна звести до мінімуму.

Ця система стимулює Провайдерів бізнес-послуг і БЦ активно рекламувати свої послуги, і як БЦ, так і ПБП отримують свої бали тільки після досягнення реальних результатів. Однак, БЦ також виконує функцію з розміщення інформації. Так клієнт, який має конкретні потреби, може обговорити свою проблему з БЦ, а БЦ знайде відповідного Провайдера. Але навіть якщо клієнт знає конкретного консультанта, який не співпрацює з Проектом, то і в такому випадку в рамках системи балів БЦ може залучити конкретного експерта і отримати бали так, якби БЦ самостійно надав консультації, а також отримати прибуток або гонорар за управління проектом.

Також БЦ отримують певну суму балів за саморекламу, якщо вони проводять заходи з метою рекламування своїх послуг в регіоні. Слід зазначити, що БЦ також зобов'язані організувати принаймні два рекламних заходи. Порівняно з програмою допомоги ПБП, цей проект набагато більше уваги приділяє організаційному розвитку БЦ, оскільки ця програма може забезпечити життєздатність за дуже короткий термін.

НЕОБХІДНА АБО НАДАНА ДОПОМОГА

Необхідною є така допомога:

Для здійснення комерційних видів робіт:

- бюджетна підтримка суттєвих видів робіт згідно з викладеною вище системою;

Для рекламних робіт:

- бюджет для рекламних робіт на перші 3 місяці (300 євро для кожного БЦ);
- бюджет і допомога в організації двох спеціальних рекламних заходів для кожного БЦ;
- брошури та листівки для підприємців для розповсюдження через БЦ;

Для проведення навчання:

- література / книжки / компакт-диски;
- підвищення кваліфікації персоналу у формі навчання;
- бізнес-планування (стратегія) для всіх БЦ з метою досягнення життєздатності;
- підготовка експертів (оподаткування, правові й адміністративні питання);
- навчальний візит і відрядження з відвіданням інших БЦ країни.

Для капітальних витрат:

- постачання обладнання (1500-2000 євро);
- допомога у проведенні ремонту офісних приміщень;
- допомога у створенні системи реєстрації клієнтів;
- також для БЦ можуть бути надані офісні приміщення чи вони можуть бути звільнені від сплати орендної плати у випадку, якщо такі приміщення надані районною адміністрацією. В цьому Проекті БЦ, в основному, отримали офісні приміщення безкоштовно. Стан приміщень, наданих під офіси, значно відрізнявся.

БЦ також має зобов'язання перед донором, які мають бути чітко визначені в контракті. Серед них: ціноутворення; комерційні види робіт;

рекламні роботи; впровадження системи балів; грошове вираження зароблених балів; оплата роботи субпідрядників і постачальників; розробка нових продуктів; моніторинг та оцінка робіт; терміни подачі реклаमाцій; організаційні зобов'язання (наприклад, Партнер зобов'язаний подавати до податкової інспекції звіт про результати господарської діяльності).

Важливим елементом контракту є контроль спонсора за здійсненням робіт і веденням документації. Дотепер Проект мав виключно позитивний досвід виконання Бізнес-центрами умов контракту, однак, слід зазначити, що виконання робіт перевіряється. Наприклад, регулярно посилається водій перевірити, чи дійсно кількість учасників і тривалість виду робіт відповідає інформації, надісланій в проект, на основі якої був виділений відповідний бюджет. Рекомендується регулярно перевіряти виконання робіт, наприклад, зателефонувавши останнім клієнтам.

Крім того, БЦ повинен сповіщати про всі інші випадки надання йому допомоги іншими донорами у випадку, якщо таке фінансування стосується тих самих чи аналогічних видів робіт, які обумовлені в даному контракті. Може статися, що у конкретному регіоні діють декілька донорів, виконуючи аналогічні проекти.

ОЦІНКА ВПЛИВУ

Оскільки роботи все ще тривають, ще завчасно обговорювати вплив БЦ на компанії, які діють у сільських регіонах. Однак БЦ активно й успішно організують роботи, які добре сприймаються клієнтами. На додачу, судячи з відгуків, зрозуміло, що після відвідання організованих заходів компанії все більше хочуть і можуть сплачувати за послуги за комерційними розцінками. Також зараз компанії мають доступ до набагато ширшої мережі потенційних консультантів різних спеціальностей і отримали уявлення про те, що є в наявності. У цьому відношенні позитивним додатковим результатом є те, що ПБП також збільшили кількість своїх (потенційних) клієнтів.

У цьому випадку підхід до стимулювання ринку бізнес-послуг шляхом надання фінансової допомоги БЦ спрацював дуже ефективно. Всього за 6 місяців навчання і/або консультації отримали 1800 осіб з шести цільових районів, охоплених Проектом, і БЦ чітко позиціонують себе на ринку.

ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ

Як зазначалося у попередньому розділі, роботи все ще тривають. Життєздатність — це одне з головних питань розробки проекту, оскільки БЦ працюють в сільській місцевості, де економічна діяльність є обмеженою. Під час виконання робіт Проект намагався зробити так, щоб БЦ могли працювати з мінімальними постійними витратами. Всі БЦ підготували бізнес-плани і виконують їх. Усі вони усвідомлюють свої бюджетні цілі й належним чином розуміють, які види робіт приносять відповідний прибуток. На додачу, БЦ укорінилися на своїх ринках і добре розуміють потреби місцевого цільового ринку — МСП. В кінцевому підсумку місцеві адміністрації усвідомили користь від існування БЦ і надають їм допомогу у вигляді приміщень.

СТВОРЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Будь-який донор або адміністрація, які бажають використати цей досвід, можуть отримати доступ до детальної інформації про систему надання допомоги, розроблену, впроваджену й описану експертами Проекту. Всі пояснення надані в моделі позитивного досвіду “Альтернативна система допомоги Бізнес-центрам”. Також є в наявності форми контрактів, система оцінювання та анкети, на основі яких проведено аналіз потреб МСП в регіоні та аналіз пропозиції Провайдерів бізнес-послуг.

ЗАСВОЄНІ УРОКИ

Критичним чинником, який визначає успіх або поразку БЦ є, безсумнівно, кваліфікація та ви-

конання зобов'язань персоналом центру. Таким чином, ідентифікація та мотивація відповідного персоналу БЦ є основним управлінським завданням. Основними критеріями вибору персоналу є: здібність до підприємництва; гарні зв'язки з діловою спільнотою та місцевим урядом; відмінне розуміння потреб місцевих бізнесменів. На додачу, персонал повинен мати належні управлінські, організаційні та ділові якості.

Що стосується фінансування БЦ, то занадто багато донорської / урядової допомоги може нашкодити або зіпсувати ситуацію, створюючи залежність від донора, коли основним клієнтом вважаються не місцеві МСП, а донор. Зазвичай, на початковому етапі розвитку БЦ (в перші два-три роки) деяка допомога дуже необхідна. Розмір допомоги також залежить від функцій БЦ і політики місцевого уряду.

Межу між необхідною допомогою та шкодою розпізнати важко, але типовими симптомами розвитку схильності до залежності від донора є: занадто дороге приміщення чи обладнання; персонал, який не завантажений роботою і/або отримує завищену платню; недостатні контакти і контракти з місцевими компаніями; переважне залучення донорського фінансування у порівнянні з виконанням робіт для МСП, які приносять прибуток. Необхідно стерігтися подібних факторів.

Система балів, розроблена Проектом і впроваджена в БЦ, працює ефективно, дякуючи дуже детальному вивченню Проектом реальних цін на послуги. Низькі чи високі ціни можуть призвести до неадекватної системи заохочення, яка може уповільнити розвиток комерційного ринку бізнес-послуг.

В цьому Проекті ризик деформації комерційного ринку бізнес-послуг був ефективно мінімізований шляхом проведення робіт в районах, де раніше Провайдери бізнес-послуг не працювали. Причина цього полягає в тому, що Провайдери бізнес-послуг, зазвичай, розміщуються в районних центрах, у той час як БЦ працюють в самих районах.

Якщо проект занижує реальні ціни, бали за відповідні роботи будуть занадто низькими, і БЦ не зможуть ефективно організувати роботи, оскільки будуть збитковими. В протилежному випадку, коли ціни за бізнес-послуги завищені, проекту доведеться забагато сплачувати за виконання робіт і створювати, таким чином, "залежність від донора". Якщо в одному проекті працюють декілька БЦ, справедливим було б закласти однаковий бюджет для всіх БЦ, при цьому остаточне виділення ресурсів для БЦ залежатиме виключно від того, скільки видів робіт зможе організувати кожен з них.

Насамкінець слід зазначити важливість принципу "довіряй, але перевіряй". Це слід розуміти так, що регулярний, ефективний моніторинг і контроль організацією, яка здійснює фінансування — урядом чи донором — є критично важливими чинниками для стимулювання БЦ організувати реальні роботи. Але замість того,

щоб покладатися виключно на перевірку документації, такої як, наприклад, переліки учасників, більш ефективно надіслати представника Проекту — нехай це буде навіть водій — на місце виконання робіт і перевірити, чи дійсно вони проводяться за планом. Така потреба у моніторингу має бути чітко передбачена в бюджеті про надання допомоги БЦ. Також бажано, щоб фінансові стимули були простими та базувались не на внеску, а на результатах. Набагато простіше сприяти виконанню роботи, яка базується на запланованій кількості учасників і визначених термінах, ніж на внеску, необхідному для організації такої діяльності.

Розділ **7** МОДЕЛЬ ПОЗИТИВНОГО ДОСВІДУ

«СТВОРЕННЯ БІЗНЕС - ІНКУБАТОРА В М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬКУ»

"... Створення бізнес-центрів та центрів розвитку малих підприємств, бізнес-інкубаторів, виробничих та технологічних парків ..."

З Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Досвід світової економіки доводить, що в період економічних трансформацій політика, що орієнтована на надання допомоги та сприяння розвитку малого підприємництва, дає суттєве збалансоване економічне зростання. Поряд з формуванням сприятливого для малого бізнесу інвестиційно-кредитного середовища, сприятливої податкової політики необхідний розвиток інфраструктури підтримки підприємництва.

Важливим елементом такої інфраструктури є бізнес-інкубатори, ефективність яких в розвитку підприємництва підтверджена успішним закордонним досвідом, насамперед, у країнах східної Європи з подібними до наших економічними та політичними умовами.

Технологія бізнес-інкубації може бути використана при вирішенні багатьох актуальних для України задач. Це розвиток підприємництва й конкурентного середовища, створення нових робочих місць та зниження соціальної напруги, реструктуризація великих підприємств та розвиток певних галузей промисловості в сфері малого бізнесу, включення в цю сферу нерухомості й ресурсів, конверсії

військових містечок та інших специфічних задач регіонального розвитку.

ВИБІР МОДЕЛІ

В Івано-Франківську немає структури, подібної до Бізнес-інкубатора, якщо не брати до уваги 6 кімнат, що здаються в оренду Канадському Бізнес-Центру. Немає реального Бізнес-інкубатора, де б підприємці отримували підтримку на обмежений час до моменту, коли вони були б спроможні орендувати чи купити власний офіс, таким чином звільняючи місце у БІ для інших починаючих фірм. Міська та обласна адміністрації Івано-Франківська розглянули можливість створення Бізнес-інкубатора та звернулись до Проекту ЄС "Покращання середовища для малого та середнього підприємництва в Україні" (Europe Aid/114091/C/SV/UA) за допомогою у створенні подібної структури.

При реалізації Програми по заснуванню Івано-Франківського Бізнес-інкубатора було проведено аналіз діяльності найбільш успішних бізнес-інкубаторів України, а також брався до уваги досвід роботи бізнес-інкубаторів західних фахівців. Приклад успішно діючих бізнес-інкубаторів у містах Біла Церква, Сімферополь, Славутич, Львів та Ужгород є прямим доказом можливості використання закордонного досвіду, адаптованого в Україні в рамках загальноприйнятого підходу використання типової моделі бізнес-інкубатора.

В результаті проведеної роботи було зроблено певні висновки:

- бізнес-інкубатор має бути громадською, неприбутковою організацією;
- лише незначна кількість бізнес-інкубаторів є самоокупними.

У зв'язку з цим необхідна підтримка бізнес-інкубаторів як на державному рівні, так і власне зі сторони місцевої влади. "Бізнес-інкубатор починається з приміщення". Допомога місцевої влади необхідна, насамперед, у вирішенні питання приміщення. Розуміння місцевою владою потенційної користі від діяльності бізнес-інкубатору для вирішення соціально-економічних проблем регіону, сприяння їх роботі — необхідна умова розвитку та успішної діяльності бізнес-інкубатора.

З точки зору регіонального розвитку, однією з найбільш привабливих сторін ідеї бізнес-інкубатора, безумовно, є можливість концентрації та використання високого потенціалу малого та середнього бізнесу для вирішення проблем місцевого розвитку. Між тим, збільшення кількості функціонуючих підприємств позитивно впливає на нормалізацію соціального клімату, зниження рівня безробіття та збільшення надходжень до місцевого бюджету у вигляді податків, більша частина яких, як відомо, знову ж таки направляються на покращання соціального становища населення.

За висновками міжнародних експертів, сьогодні Білоцерківський інноваційний бізнес-інкубатор визнаний модельним і найефективнішим бізнес-інкубатором України, що відповідає прийнятій на міжнародному рівні концепції бізнес-інкубації. Бізнес-інкубатор має на правах довгострокової пільгової оренди семиповерхове приміщення загальною площею 2560 кв. м. Діяльність бізнес-інкубатора на протязі останніх років забезпечується в основному за рахунок власної фінансово-господарської діяльності. Крім того, вона частково фінансується з бюджету міста за Програмою підтримки підприємництва. Тому організаційно-правова форма діяльності Білоцерківського інноваційного бізнес-інкубатора була взята за основу при розробці нормативно-правових документів бізнес-інкубатора в м. Івано-Франківську.

Виходячи з вищезгаданого, основний акцент було зроблено на підтримку обласного та міського органів влади щодо впровадження моделі Бі в місті Івано-Франківську, оскільки для створення і розвитку бізнес-інкубатора необхідна державна підтримка, так як без під-

тримки на державному та місцевому рівнях ці структури розвиватись не можуть. Отже, часткове фінансування ІФ Бі буде здійснюватись за рахунок міського та обласного бюджету міста Івано-Франківська. На сьогодні Бізнес-інкубатор ще не функціонує, його відкриття планується на кінець року.

ОБРАНИЙ ПІДХІД

Типовий Бізнес-інкубатор:

- Опікує початківця чи молодого підприємця протягом 2-3-річного періоду;
- потребує початкову підтримку від Національних фондів чи Адміністрацій у вигляді пільгових орендних тарифів та короткострокових субсидій на початковій стадії розвитку;
- має маленьку адміністративну команду, яка керує усією системою бізнес-інкубації та договорами прийому до Бі;
- може подавати позитивні чи негативні результати залежно від того, в якому напрямку він буде розвиватися;
- здійснює адаптацію до місцевих потреб;
- має спонсорські зобов'язання;
- передбачає навички менеджерської команди;
- здійснює вплив на структуру політики, в рамках якої він працює.

Розвиток будь-якого типу Бізнес-інкубатора зможе об'єднати декілька чи всі види послуг в одному місці:

- **фізична інфраструктура** — офіс чи робоче приміщення для підприємств;
- **секретарські послуги** — особливо корисний для щойно створених підприємств;
- **зв'язок та послуги надання інформації** — забезпечують доступ до обладнання, що для початківців може бути надто дорогим для придбання (наприклад, телефон, телефакс, E-mail, Інтернет);
- **бізнес-планування, консалтинг** — одне з основних завдань Бізнес-Інкубатора в то-

му, щоб допомогти початківцю створити успішний бізнес-план, надати консультації щодо правильного ведення та оформлення податкових документів;

- **рекламування та маркетингові послуги** — забезпечують доступ до бази даних потенційних постачальників, бізнес-партнерів, інвесторів, дистриб'юторів;
- **послуги фінансового консультування** — консультування підприємців щодо можливостей кредитування, інвестування, та щодо щоденних фінансових проблем;
- **тренінгові послуги** — вирішення ділових проблем шляхом навчання необхідних професійних та технічних навичок;
- **послуги "ноу-хау"** — допомога інкубантам юридичними консультаціями щодо ліцензування та "ноу-хау";
- **післяінкубаційні консультації** — підготовка інкубанта до виходу з Бі, оскільки підприємства, згідно внутрішньої політики Бі, повинні вийти з нього за 2-3 роки;
- **послуги з безпеки та охорони** — можливість зберігання важливих документів у "сейфі", зовнішня охорона території Бі.

Бізнес-інкубатор забезпечує приміщеннями підприємців-початківців за орендною ціною, яка нижча за ринкову. Використання спільної оргтехніки знижує поточні витрати до мінімуму.

Можна відокремити п'ять взаємозалежних стадій відкриття інкубатора. Виконання усіх стадій гарантує успішне функціонування Бізнес-інкубатора.

Перша стадія: зобов'язання та розуміння засновників

Добре організований Бі може працювати "беззбитково", тобто покривати усі затрати на оренду витрати. Треба усвідомити, що Бізнес-Інкубатор — це організація, що не працює на прибуток, а є власне інструментом для підтримки малого бізнесу у перші роки його становлення. Особливо у перший період становлення Бі, коли не всі площі будуть зайняті інкубантами, витрати Бі не можуть бути покритими. Тому Бі потребує підтримки від

міської та обласної адміністрацій, які є основними засновниками. Отже, першим завданням було створення робочої групи з членів міської та обласної адміністрацій для обговорення та вирішення поточних проблем Бі. Було організовано навчально-ознайомлювальний тур для членів робочої групи.

Заходи:

- виготовити роз'яснювальну брошуру про Бізнес-інкубатор як явище, для розповсюдження серед підприємців-початківців та усіх зацікавлених;
- організувати зустріч із засновниками, обговорити можливість створення Бі;
- створити робочу групу з членів міської та обласної адміністрацій;
- підписати лист-зобов'язання між засновниками, в якому чітко поділити всі завдання та обов'язки кожної із сторін;
- оцінити місцеву потребу та потенційні вимоги до Бі;
- створити чітку Концепцію Бі з політикою "входу" та "виходу" та узгодити її з усіма засновниками. Концепцію повинні підписати всі засновники. У випадку Івано-Франківська, міська та обласна адміністрації, Проект ЕС підписали концепцію, що й стало першим офіційним документом Бі;
- Організувати навчально-ознайомлювальний тур до існуючого успішно-функціонуючого Інкубатора;
- знайти методом відбору (співбесіда) менеджерів для заснування та керування Бі — вони повинні мати чітке уявлення про Концепцію та структуру Бі, відвідати та пройти навчально-консультативний курс в існуючому Інкубаторі. Менеджери Івано-Франківського Бі навчались в Бізнес-інкубаторі міста Ужгород.

Друга стадія: створення бізнес-плану, пошук приміщення

Як тільки концепція Бі зрозуміла, підписана, штат підготовлений, приходить час виробити детальний бізнес-план для одержання чіткої

картини усіх фінансових аспектів Бі. На протязі цього періоду потрібно знайти приміщення. Це дуже суттєве питання, оскільки саме розмір приміщення визначає тип інкубатора. Щоб прискорити цей процес та не "винаходити заново колесо" було підписано контракт з консультантами ТЕС Консалт (Бі, місто Ужгород) для підтримки та консультацій.

Заходи:

- міська адміністрація може допомагати та/чи забезпечити приміщенням — маленький початковий Бі потребує не більше 300 м², але, звичайно, чим більше, тим краще, враховуючи перспективу розширення. Важливим фактором є можливість знайти приміщення в найбільш престижному районі та зменшити ціну за площу для інкубанта;
- збирайте інформацію, аналізуйте, розробляйте бізнес-план.

Третя стадія: засновуйте інкубатор

Як тільки усі фінансові та організаційні питання узгоджено між засновниками, прийшов час для реєстрації Бі офіційно. Після реєстрації можна починати підготовку приміщення до прийняття інкубантів. Паралельно може створюватись пакет необхідних офіційних документів: контракт орендної плати, емблема інкубатора.

Заходи

- проект заключного контракту між засновниками та інкубатором;
- реєстрація Бізнес-інкубатора;
- початок реконструкції/ремонту приміщення.

Четверта стадія: розвивайте послуги Бізнес-інкубатора

Як передбачено у бізнес-плані, послуги, які буде надавати Бі, повинні бути налагоджені. Для цього потрібно підписати контракти з організаціями, що пропонують консультативні послуги підприємцям та запропонувати пакет можливостей отримання мікrokредитів банкам-компаньйонам.

Заходи:

- розробити усі необхідні документи, наприклад, контракт між Бі та інкубантом;
- організувати послуги: знайти та налагодити стосунки з організаціями, що пропонують

консультативні послуги підприємцям з банками та іншими необхідними організаціями.

П'ята стадія: рекламна кампанія, відбір інкубантів

Провести широку інформативно-рекламну кампанію для ознайомлення населення з явищем бізнес-інкубації. Досвід показує, що місцевий підприємець не має уявлення про таке явище. Умілий PR стане також засобом атракції потенційних інкубантів. Паралельно можливо проводити відбір інкубантів до Бі.

Вдалиий крок: запросіть пресу!

Заходи:

- організувати рекламно-інформаційну кампанію, щоб ознайомити місцеву громаду з таким явищем, як бізнес-інкубація; створити промоційні брошури;
- формування наглядової ради та комітету відбору до Бі;
- оголосити конкурс для потенційних інкубантів;
- обрати перших інкубантів;
- розпочати роботу Бізнес-інкубатора.

НЕОБХІДНА/НАДАНА ДОПОМОГА

В описі необхідної/наданої допомоги потрібно зазначити, що обласна та міська адміністрації виділили кошти на становлення Бізнес-інкубатора. Органи самоврядування Івано-Франківської області допомогли у пошуках приміщення для Бі. Проект ЄС фінансував навчання менеджерів Бі та контракти з успішним Бізнес-інкубатором міста Ужгорода, який є одним з провідних в Україні.

Ресурси, необхідні для потреб Бі:

- бюджет для реставрації/ремонту приміщення;
- фінансова підтримка на стадії становлення Бі, оскільки прибуток буде занадто низьким;
- експерт по інкубатору, на 3 місяці, для створення Концепції та угоди між засновниками;
- 2 менеджери для організації, запуску та керування Бі;
- 24-денний зовнішній експерт для навчання персоналу (менеджерів), розроблення бізнес-плану тощо;

- 2 комп'ютери та периферія;
- витрати на відрядження та потреби офісу.

ОЦІНКА ВПЛИВУ

Оскільки відкриття Івано-Франківського Бізнес-інкубатора заплановано на кінець жовтня місяця цього року, результати позитивного досвіду не повністю висвітлені. Очікується прийняття до Бі приблизно 10-15 підприємців-початківців.

СТІЙКІСТЬ

Оскільки підприємцям-початківцям дозволено за контрактом залишатися на території Бі не більше 2-3 років, приміщення будуть зайняті іншими початківцями. Це забезпечує стійкість інкубатора. Фінансова стійкість буде залежати від майбутньої підтримки органів влади та розміру дотацій. Більший за розмірами Бі буде мати більшу самодостатність.

Бізнес-інкубатор Івано-Франківська пропонує гарні можливості для потенційних інкубантів, має місце розташування в центральній частині міста та можливість подальшого розширення території Бі.

РЕСУРСОСТВОРЕННЯ

Уся документація, розроблена за період створення Івано-Франківського Бізнес-інкубатора, може використовуватись.

ОТРИМАНИЙ ДОСВІД

Занадто рано говорити про результати, оскільки заключна стадія становлення Бі ще не розпочалася. Але необхідно відзначити бажання та всебічну підтримку місцевою та обласною адміністраціями малого та середнього підприємництва. Тому було підтримано та затверджено Концепцію Бі. Це позитивний приклад роботи трьох сторін над однією спільною ідеєю.

Створення Бі потребує від одного до двох років. Як тільки територія Бі буде повністю заповнена,

він має вийти на стадію самоокупності. Деякі послуги можливо надавати назовні Інкубатора, отримуючи додатковий прибуток. Будь-який зароблений лишок коштів (активне сальдо) повинен бути повторно вкладений у розвиток Бі.

Критичні фактори успіху:

- чітке планування та організація процесу становлення та розвитку Бі, аналіз місцевого ринку потреб підприємця;
- налагодження тісних ділових стосунків з місцевим самоврядуванням;
- чітко визначені цілі Бі;
- ретельно продумана політика менеджменту Бі, задля задоволення потреб інкубантів;
- контракт, що гарантуватиме фінансову безпеку Бі;
- підбір кваліфікованих партнерів та менеджерів Бі.

Фактори, що зменшують можливість успішного функціонування Бі:

- недостатня фінансова та організаційна підтримка з боку органів самоврядування;
- нестабільні прибутки та витрати;
- слабе керування через часту зміну керуючого складу;
- розміщення Бі у місті, де слабкі інформативні, партнерські потоки;
- невизначені стосунки з інкубантами після того, як вони залишили Бі;
- нечітка політика "входу" та "виходу" з Бі;
- невизначені стосунки з іншими організаціями, що пропонують консультативні послуги підприємцям, банками та іншими структурами.

**«СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІ
ОБСЛУГОВУЮЧІ КООПЕРАТИВИ»**

"...Створення належних умов розвитку малого підприємництва в регіонах..."

З Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Після розпаду Радянського Союзу та системи колективних господарств більшість сільського населення опинилася за межею бідності. Тисячі людей втратили роботу; земля, що належала колгоспам, була не оброблена, оскільки селяни не мали сільськогосподарського обладнання чи права використовувати ці землі. Прошарок непрацюючого сільського населення досить великий, у деяких селах пенсіонери становлять до 50% населення. Селяни неефективно обробляють свої невеликі ділянки землі, бо не в змозі нічого зробити з порівняно великими ділянками, отриманими в результаті розпаювання колгоспного майна. Навіть ті окремі особи, що мають власне сільськогосподарське обладнання і продовжують обробляти свої земельні ділянки, мають проблеми, пов'язані з неприбутковістю, недостатністю інформації щодо цін та ринків збуту, дефіциту нових технологій, матеріальних ресурсів і знань з питань законодавства та економіки.

Недостатність кредитування та інших ресурсів для дрібних фермерів також обмежує кількість населення, зацікавленого розвивати сільськогосподарський сектор економіки. Існуючі ме-

ханізми кредитування роблять майже неможливим отримання позики сільськогосподарським виробником.

Фрагментація дрібного фермерства допомагає великим компаніям харчопереробної промисловості та трейдерам зменшувати закупівельні ціни на сільськогосподарську продукцію, що негативно впливає на прибутковість малих фермерських господарств.

До того ж селяни страждають від відсутності належної соціальної інфраструктури у сільській місцевості.

Розвиток сільськогосподарського сектора економіки залишається пріоритетним напрямком Програми економічного та соціального розвитку Волинської області. Подолання бідності у сільській місцевості шляхом розвитку та пропонування механізмів, які допоможуть підвищити доходи селян, включаючи підтримку кооперації виробників сільськогосподарської продукції, усунення соціальних проблем на селі та розвиток сільських громад — одні з головних завдань Програми.

Розвиток та підтримка сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів є одним з найважливіших механізмів усунення бідності у сільській місцевості.

Кооперація як механізм спільного досягнення індивідуальних цілей виникла ще при первіснообщинному ладі, коли люди колективно займалися рибальством, обробкою землі, мисливством, розведенням тварин. Вже тоді людина усвідомила, що колективні дії дають змогу кожному члену громади досягти кращих результатів, ніж працюючи поодиночі.

Історичний досвід свідчить, що кооперація традиційно є засобом виживання дрібних домашніх господарств, тобто вона завжди пропо-

нувала можливість виходу з ситуації, що вважалась критичною та кризовою. Слід зазначити, що кооператив дійсно є ефективним засобом самодопомоги для тих, хто опинився у скрутному становищі.

Загалом є три головні причини пріоритетності сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у програмах розвитку МСП:

- економічні та соціальні умови, що обмежують економічні можливості сільського населення;
- недостатність освіти, націленої на можливості зайнятості в МСП;
- недостатня макрополітика щодо впровадження сільських обслуговуючих кооперативів.

ВИБІР РІШЕННЯ

Кілька головних факторів, що вплинули на вибір підходу щодо вирішення проблем розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та розробки проекту:

- аналіз умов місцевого ринку праці, досвіду щодо сільських обслуговуючих кооперативів⁵ та шляхів вирішення проблем зайнятості у сільській місцевості (включаючи діяльність, визначену Програмою соціального та економічного розвитку Волинської області);
- розповсюдження проектом успішного досвіду впровадження моделі сільського обслуговуючого кооперативу в Макарівському районі Київської області⁶ України⁷;
- інший міжнародний та український досвід⁸ роботи у цій галузі;
- модель може бути легко застосована для сільської місцевості, є прозорою та має офіційний правовий статус;

⁵ Закон "Про Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи" англійською мовою дивіться на інтернет сторінці: <http://www.minagro.kiev.ua/newenglish/reforms/nakaz168.php3>

⁶ Дивіться статті в газетах про Макарівський досвід: <http://www.business.ua/i473/a9995/>

⁷ Стосовно методології проекту та результатів діяльності Макарівського сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу звертайтеся до Київської обласної аграрної дорадчої служби (КОАДС) — тел.: +380 44 220 55 14, запитуйте Миколу Гриценка чи дивіться інтернет сторінку Проекту DFID: <http://www.urlp.org.ua>

⁸ Дивіться: <http://new.myland.org.ua/eng/13/>

- модель кооперативної діяльності є перспективною, що засвідчується у Постанові Президента України "Про термінові заходи прискорення реформ у сільськогосподарському секторі економіки".

Закон України "Про сільськогосподарську кооперацію" № 469/97-ВР, прийнятий у липні 1997 року, з доповненнями, прийнятими у листопаді 2000 року, розглядає нову організаційну форму, яка може бути альтернативою вирішення проблем, існуючих сьогодні у сільськогосподарському секторі.

- Завдяки кооперативу сільськогосподарські товаровиробники можуть отримувати більш дешевий та надійний доступ до засобів виробництва, чого вони не можуть досягнути окремо, а саме можуть використовувати:

— ефективну сільськогосподарську техніку, таку як комбайни, трактори та обладнання до них;

— склади.

- Завдяки кооперативу сільськогосподарські товаровиробники можуть покращити своє становище на ринку, отримати прямий доступ до споживачів чи виробників або посилити свою ринкову владу, що дозволить їм відстоювати свої інтереси у комерційних фірмах та переробних підприємствах. В результаті вони зможуть:

— отримувати необхідне паливо, високоякісне насіння, хімічні засоби захисту рослин, мінеральні добрива, комбікорми за прийнятними цінами;

— знаходити прибуткові канали збуту своєї продукції та продавати її на вигідних умовах;

— зберігати продукцію з тим, щоб продати її за більш вигідною ціною.

Врешті-решт завдяки спільній діяльності — наприклад, при постачанні товарно-матеріальних засобів, збуті та переробці продукції чи спільному використанні техніки чи обладнання, — сільськогосподарські товаровиробники-члени кооперативу можуть збільшувати доходи від свого господарства та зменшувати власні витрати.

Завдяки об'єднанню дрібних фермерів та допомозі для підвищення їх прибутку, Проект

зробить внесок у створення прийнятних соціальних та психологічних умов у сільській місцевості, поліпшення соціального захисту селян, підвищення знань населення щодо новітніх технологій та рівня самопомоги, а також допоможе розповсюдити відповідну інформацію.

Активна участь місцевих громад у розробці програми та її впровадженні є важливим компонентом досягнення цих цілей.

З розробкою проекту визнано, що ініціативи щодо створення сільських обслуговуючих кооперативів повинні мати місцеве значення. Тобто необхідно визначити відповідні ініціативні групи, до складу яких увійдуть місцеві представники населення, бізнесу та інші поважні особи місцевого рівня, що вболівають за справу.

Інший застосований принцип полягає в тому, що зовнішня підтримка ініціативам повинна бути надана тільки в тому випадку, коли існують:

- сильна підтримка на місцях із залученням ресурсів, тобто підтримка ініціативної групи, спроможної виконувати керівну роль серед сільського населення щодо створення кооперативу, а також наявність відповідного сільськогосподарського та/чи харчопереробного обладнання, приміщення, складів та готовність селян внести свої паї до кооперативу;
- підтримка з боку місцевої влади на обласному рівні;
- позитивне ставлення голови сільської ради та директора/керівника сільськогосподарської компанії, на базі якої має створюватися новий кооператив;
- програми розвитку сільського господарства області та, можливо, району.

ОБРАНИЙ ПІДХІД

Підхід в Україні був обраний, беручи за основу Макарівський сільськогосподарський обслуговуючий кооператив, створений за сприяння Програми DFID "Підвищення рівня життя сільського населення в Україні", що успішно працює у Київській області України.

Було створено нову організаційну форму у сільській місцевості Київської області — сільськогосподарський обслуговуючий кооператив — неприбуткову організацію, яка:

- належить сільськогосподарським товаровиробникам та управляється ними на демократичних засадах;
- забезпечує своїх членів послугами, які необхідні їм для власних господарств;
- не ставить за мету отримання прибутку для себе, а прагне збільшити прибуток господарств своїх членів.

Кооператив працює відповідно до наступних принципів:

- Члени — сільськогосподарські товаровиробники, які користуються послугами кооперативу, — водночас є клієнтами та власниками кооперативу.
- Членство в кооперативі відкрите та добровільне: будь-який сільськогосподарський товаровиробник, який бажає вступити до кооперативу та отримувати його послуги, визнає статут та правила, може бути прийнятим до нього.
- Послуги кооперативу надаються виключно його членам. Діяльність з не членами визначається як додаткова до основної діяльності та суворо обмежується (не більше 20% товарообігу відповідно до Закону).

Товаровиробники, які бажають користуватися послугами кооперативу, мають стати його членами. Вступ до кооперативу відкритий.

- Члени кооперативу мають обов'язки продавати продукцію чи купувати матеріально-технічні засоби через кооператив, користуватися його послугами тощо.

Для того, щоб діяльність кооперативу була ефективною і він мав можливість надавати послуги за прийнятними цінами, кооператив повинен працювати з великими партіями продукції чи матеріально-технічних засобів, використовувати його обладнання на повну потужність. Члени, які добровільно приєднуються до кооперативу з метою отримання його послуг, беруть на себе зобов'язання користуватися послугами для забезпечення ефективності кооперативу.

- Члени кооперативу повинні робити пайові внески пропорційно до обсягів діяльності у кооперативі.

Пайовий внесок є участю у фінансуванні кооперативу, у формуванні його власних фондів. Чим більше товаровиробник використовує послуг кооперативу, тим більший внесок він робить у формування необхідних власних фондів. Пай — це власність члена кооперативу, яка повертається йому за номінальною вартістю, коли він виходить з кооперативу.

- Прибуток від річної діяльності кооперативу розподіляється серед його членів у формі кооперативних виплат пропорційно їх участі в економічній діяльності кооперативу.

Кооператив ставить за мету надання послуг за собівартістю. Результат від річної діяльності розглядається як сума, що виплачується членам за послуги, які вони отримали, та повертається їм.

- Кооператив демократично управляється його членами відповідно до принципу: один член кооперативу має один голос.

Кожний член кооперативу бере участь у Загальних зборах та має право одного голосу. Керівним органом кооперативу є Правління, членами якого є товаровиробники, обрані Загальними зборами. Правління обирає Голову, який теж є товаровиробником. Виконавчий директор не є членом (і не є товаровиробником, але є професійним керівником), він призначається Правлінням та здійснює поточне управління під контролем Правління. Члени постійно отримують інформацію про діяльність кооперативу.

ОСНОВНІ ЕТАПИ СТВОРЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ОБСЛУГОВУЮЧОГО КООПЕРАТИВУ

- Створення ініціативної групи — популяризація кооперативної ідеї, підготовка протоколів про наміри створення кооперативу, підготовка установчих документів, розробка бізнес-плану, підготовка та проведення установчих зборів, державна реєстрація кооперативу.

- Початок практичної діяльності — ретельний підбір та набір персоналу, розробка та прийняття правил внутрішньогосподарської діяльності, формування стартової програми господарської діяльності.

- Формування матеріально-технічної та фінансової бази — забезпечення збору вступних та пайових внесків, залучення асоційованих членів із внесками, залучення майнових паїв, грантів, благодійної допомоги тощо.

- Формування політики внутрішнього та зовнішнього управління.

Використовуючи матеріали та підходи, розроблені цією програмою при залученні консультантів з КОАДС, у Волинській області розпочався процес впровадження моделі сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу.

Місцевий консультант надає консультування щодо впровадження такої діяльності.

КОНСУЛЬТУВАННЯ

Під час розрахунків необхідних ресурсів проекту передбачалося залучення людських та матеріальних ресурсів з боку Волинської обласної та районної державних адміністрацій, інших місцевих організацій. Навчальні матеріали були представлені на компакт-дисках з можливістю роздрукування на місцях.

Необхідні ресурси:

- до 25 днів роботи місцевого консультанта (спеціаліста з питань сільських обслуговуючих кооперативів та правових питань), залежно від місцевих особливостей та ситуації;
- організаційні витрати на проведення навчальної поїздки групи з 5-6 чоловік (членів ініціативної групи) до Макарівського та Ставищенського районів Київської області;
- постійний місцевий координатор;
- офісне приміщення;
- комп'ютерне обладнання;
- відрядження та офісні витрати.

З упровадженням даної моделі позитивного досвіду на Волині, у майбутньому зазначена навчальна поїздка не буде необхідною, оскільки можна вивчити позитивний досвід у своїй області.

Навчальні матеріали існують у друкованому та електронному вигляді українською мовою.

Піл час розрахунку загальної вартості впровадження моделі позитивного досвіду повинні братися до уваги як прямі витрати на проведення навчальної програми, так і непрямі витрати на управління та адміністрування на початковій стадії створення сільського обслуговуючого кооперативу.

Прямі витрати передбачають:

Позиція	Кількість
1. Місцеві консультації з питань сільського господарства/обслуговуючого кооперативу та законодавства	До 25 днів
2. Навчальні посібники	6 копій
3. Проживання членів учбової поїздки в Макарівському районі	6 чоловік x 1ніч = усього 6 ночей
4. Покриття проїзних витрат членів учбової поїздки	6 чоловік
5. Канцелярське приладдя і матеріали	1 курс
6. Рекламні матеріали	30 копій

Нижче також наведено перелік основних позицій, які, очевидно, потрібно буде взяти до уваги:

- час місцевих координаторів;
- обладнання для координаторів;
- канцелярське приладдя, телефонні переговори, факси, електронна пошта;
- адміністративні витрати координаторів;
- загальні витрати на координацію.

ОЦІНКА ВПЛИВУ

Початкове планування та впровадження проекту у Волинській області передбачає, що сільськогосподарський обслуговуючий кооператив має зареєструватися, і потім починає надавати послуги і консультації своїм членам.

У смт. Макарів Київської області вже після перших місяців роботи кооперативу селяни-власники домашніх господарств позитивно змінили свою думку щодо кооперативу; вони на практиці почали розуміти наскільки легше вирішити багато проблем, об'єднавши зусилля.

Прямий позитивний вплив для селян полягав у тому, що вони отримали комплекс недорогих агробізнес послуг і реальну економію коштів. Так, враховуючи, що члени кооперативу отримують послуги на 15-20 % дешевше від комерційних розцінок, реальна економія на одного члена кооперативу складе 150-200 грн., що практично відповідає середньомісячній зарплаті в сільському господарстві.

Крім того, вони мають можливість:

- вирішити питання підвищення продуктивності ведення господарства шляхом впровадження нових технологій, сортів насіння, племінної справи тощо;
- забезпечити більш організовану та ефективну реалізацію своєї продукції на ринку;
- отримати незалежність від керівників місцевих сільськогосподарських компаній, тобто останні втрачають монополію;
- на власному досвіді отримати уявлення про елементи культури у веденні окремих приватних господарств;
- підвищити свою проінформованість, знання нових технологій тощо;
- поліпшити свою соціальну захищеність;
- отримати соціально-психологічне враження та реальний фінансовий результат від кооперації.

Також:

- протягом 20 місяців своєї діяльності Макарівський сільськогосподарський обслуговуючий кооператив надав послуги на суму 174,4 тисячі гривень;
- протягом 8 місяців роботи Макарівський сільськогосподарський обслуговуючий кооператив надав 323 консультації (110 з них — на платній основі) на суму 2954 гривні;
- третейський суд розпочав свою роботу у липні 2001 року. Розглянуто одну справа та надано 63 консультації.

СТАБІЛЬНІСТЬ

Стабільність проекту досягнута завдяки наступним факторам:

- навчання лідерів, підтримка науковців;
- наявність місцевої демонстраційної діючої моделі для навчання та передачі практичного досвіду (не обов'язково їхати за кордон "приміряти на себе чужі штани");
- існування головної концепції кооперативу (наприклад, постачання молока, обслуговування, надання матеріально-технічних ресурсів тощо);
- цільова група, яка має наміри об'єднатися в кооператив;
- зацікавленість сільського голови у просуванні нової ідеї;
- роль місцевої інтелігенції (соціальна сфера);
- роль місцевих підприємців;
- активність та ініціатива з боку сільської громади (основний лозунг: "Під лежачий камінь вода не тече");
- фінансове забезпечення.

РЕСУРСИ

Навчальні матеріали існують в електронному форматі українською та російською мовами і можуть бути швидко адаптовані для місцевого використання.

Політичні рекомендації та інші приклади підтримки сільськогосподарських кооперативів існують українською та російською мовами.

Існують також українські та міжнародні структури (КООАДС та Програма DFID "Підвищення рівня життя сільського населення в Україні"), у яких можна знайти поновлену інформацію щодо політики, правового та політичного консультування, захисту прав.

ВИНЕСЕНІ УРОКИ

Досвід під час впровадження проекту зі створення сільського обслуговуючого кооперативу в Макаріві показав, що для успішної роботи велику увагу потрібно приділяти наступним моментам:

- підтримувати сувору дисципліну і, як результат, якість надання послуг;
- проводити постійний пошук резервів і розширювати сферу послуг;
- розширювати матеріально-технічну базу;
- розробляти, впроваджувати та відслідковувати політику стимулюючих розцінок на послуги;
- розробляти та впроваджувати нові маркетингові схеми;
- постійно вдосконалювати концепцію кооперативу і стратегію його розвитку;
- проводити спокійну, неагресивну, цілеспрямовану пропаганду кооперативного руху на реальних прикладах із залученням нових членів кооперативу;
- проводити постійне навчання як персоналу кооперативу, так і своїх членів.

" ... Активізація фінансово-кредитних та інвестиційних механізмів, пошук нових форм фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва ..."

З Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Створення умов для забезпечення стабільного підвищення добробуту сільського населення — ключове питання аграрної реформи, яка відбувається в Україні. Починаючи з 1999 року в Україні було реалізовано ряд рішучих системних заходів ринкового напрямку для виходу аграрного сектора з кризового стану. Реформа охопила усі сфери аграрного сектору економіки: відносини власності на землю та майно, формування інфраструктури аграрного ринку, кредитування сільськогосподарського виробництва, державне регулювання, розвиток сільської місцевості. Загалом завершено реформування колективних сільськогосподарських підприємств на основі приватної власності на землю та майно з широким використанням орендних відносин.

В той же час, у сільській місцевості практично незрозвинутий сектор послуг та існує високий рівень безробіття. Тому проблеми розвитку сектору послуг на селі та безробіття є пріоритетними для покращання рівня життя сільського населення.

Подолання бідності — це вирішення комплексу проблем села, таких як безробіття, низька прибутковість особистих селянських госпо-

дарств, відсутність соціальної інфраструктури, нестача інформації про ринки збуту та ціни, недоступність нових технологій та матеріально-технічних ресурсів, недостатність юридичної та економічної інформації. Завдяки вирішенню комплексу цих проблем буде забезпечено зростання добробуту сільського населення, зменшення соціальної напруженості, розбудова громадянського суспільства.

Діяльність щодо покращання місцевого фінансового середовища МСП визначається трьома головними факторами:

- **можливості** — розумними строками надання позик та процентних ставок для МСП;
- **доступності** — вільно доступної інформації та точних критеріїв оцінки щодо фінансування МСП;
- **відповідності** — заохочення розвитку різних видів місцевого кредитування (з різними схемами виплат та додатковими вимогами), які були б прийнятні для різних видів МСП на будь-якій стадії їх розвитку.

Розвиток кредитних спілок на селі надасть кращі умови позик у місцевості, де існує недостатнє забезпечення фінансовими послугами.

ВИБІР РІШЕННЯ

Програма Департаменту Міжнародного Розвитку Великобританії (DFID) "Підвищення рівня життя сільського населення в Україні" — "Ukraine Rural Livelihoods Programme" (URLP) розпочала свою діяльність в Україні у листопаді 2001 року, беручи за основу досвід, результати та досягнення подібних програм DFID у різних країнах, які реалізовувалися протягом більш десяти років.

Завдання Програми URLP — розвиток та розповсюдження механізмів вирішення проблем, пов'язаних з бідністю у сільській місцевості, забезпечення життєдіяльності цих механізмів та їх впровадження шляхом розробки відповідного законодавства.

Український уряд оцінює Програму URLP як одну з найуспішніших серед проектів міжнародної техніко-методологічної допомоги. Саме тому розвиток кредитних спілок — один з компонентів підходу URLP, який заслуговує широкого розповсюдження та визнання.

Міжнародна Конференція "Обмін досвідом з питань сталого підвищення рівня життя сільського населення в країнах Центральної та Східної Європи, Центральної Азії", що відбулася у липні 2003 року, збрала біля 200 учасників — представників програм DFID, органів влади, Світового Банку, інших організацій та інституцій з України, Великобританії, Грузії, Молдови, Росії, Киргистану, Таджикистану та Узбекистану. Важливим була участь в конференції представників органів влади, а саме на рівні міністерств (і не тільки з України), що свідчить про спільні зусилля у вирішенні актуальних проблем сільської місцевості.

Серед головних питань, що обговорювалися під час конференції, були проблеми, пов'язані з реструктуризацією соціальної інфраструктури, мобілізацією сільських громад, децентралізацією сфери послуг та створенням нових робочих місць у сільській місцевості.

В робочих групах учасники конференції мали можливість поділитися успішним досвідом, обговорити проблеми та особливості діяльності в зазначених напрямках. Було проаналізовано зв'язок між децентралізацією сфери послуг та рівнем зайнятості населення з метою пошуку нових можливостей створення робочих місць на місцевому рівні.

Також учасники обговорили можливості сприяння у створенні кредитних спілок при участі сільського населення, можливості кооперації сільського населення з метою підвищення доходів (надання засобів виробництва, маркетингових послуг дрібним товаровиробникам та власникам присадибних ділянок).

Визнає важливість розвитку мікрокредитування на селі й український уряд. Згідно з листом Міністерства аграрної політики від 15 січня 2003 року сільські кредитні спілки є "...ефективним інструментом забезпечення фінансовими ресурсами сільськогосподарських товаровиробників, у першу чергу особистих селянських і фермерських господарств, сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів..."

ОБРАНИЙ ПІДХІД

Підхід URLP до вище зазначених проблем полягає у розвитку методологічних інструментів у чотирьох пілотних областях України: Київській, Одеській, Донецькій та Луганській. По-перше, це навчання, далі — розвиток кредитної системи, сільських обслуговуючих кооперативів та муніципальних підприємств.

Для розвитку, апробації та впровадження механізмів підвищення рівня зайнятості у сільській місцевості, завдання Програми URLP має дві складові: створення на новій основі сфери соціально-побутових послуг та розширення сфери агробізнес-послуг.

Політика діяльності Програми DFID URLP в областях базується на принципі тісної співпраці з державними адміністраціями та органами самоуправління.

У пілотних громадах областей, де працює Програма, створені:

- дорадчі служби;
- кредитні спілки;
- обслуговуючі кооперативи;
- громадські організації в сільській місцевості;
- маркетингові групи та інформаційні системи;
- третейські суди.

Також продемонстровані практичні приклади вирішення проблем соціальної сфери села (комунальні підприємства, сервісні центри), надані можливості проходження навчальних курсів з розвитку бізнесу в сільській місцевості.

Основним завданням моделі "Сільські кредитні спілки" є підвищення рівня життя сільського населення шляхом розвитку підприємництва у сільській місцевості та забезпечення доступу сільського населення до фінансово-кредитних ресурсів.

Цільова група:

суб'єкти малого та середнього підприємництва, що проживають у сільській місцевості, власники особистих селянських господарств, сільське населення від 18 років.

Модель позитивного досвіду "Сільські кредитні спілки" описує процес реєстрації кредитної спілки, надає відповідну законодавчу базу, інформаційні матеріали, статистичні дані щодо пілотних сільських кредитних спілок, брошури, інші шаблони та документи, що демонструють особливості сільських кредитних спілок, створених в рамках Програми DFID URLP.

Модель позитивного досвіду має три взаємопов'язані компоненти:

Компонент 1: Підготовча робота ініціативної групи до Установчих зборів спілки

Компонент 2: Проведення Установчих зборів та підписання угоди про заснування кредитної спілки

Компонент 3: Державна реєстрація кредитної спілки.

З реєстрацією сільської кредитної спілки модель передбачає наступні види послуг:

- надання позик на започаткування та/або розвиток підприємницької діяльності; додатково надання позик на споживчі та побутові цілі; надання позик на соціально-корисні цілі;
- залучення коштів сільського населення на депозитні внески.

Компонент 1: Підготовча робота ініціативної групи до Установчих зборів спілки

Цілі:

- ознайомлення ініціативної групи з відповідними документами щодо організації та функціонування кредитної спілки;
- підготовка статутних документів.

Компонент передбачає створення ініціативної групи з кількох осіб, бажано фахівців з економіки, права, бухгалтерії, які ще до Установчих загальних зборів встигнуть опанувати існуюче законодавство про кредитні спілки і, по можливості, познайомляться з практикою діяльності існуючих кредитних спілок. Ініціативна група здійснює всю необхідну підготовчу роботу щодо проведення Установчих зборів спілки. В першу чергу така робота полягає в підготовці проектів установчих документів та залученні необхідної для заснування спілки кількості однодумців.

Підготовлені статутні документи для створення сільської кредитної спілки є **результатом впровадження компонента 1.**

Компонент 2: Проведення Установчих зборів та підписання угоди про заснування кредитної спілки

Цілі:

- проведення Установчих зборів щодо створення сільської кредитної спілки;
- прийняття Статуту;
- обрання керівних органів (Правління, Спостережної Ради, Кредитного Комітету);
- підписання угоди про заснування кредитної спілки.

Установчі Збори повинні прийняти ряд обов'язкових рішень, які фіксуються у протоколі зборів. До таких рішень, зокрема, відносяться:

- Рішення про створення кредитної спілки з відповідною назвою;
- Рішення про прийняття Статуту спілки та тексту угоди про заснування;
- Рішення про обрання відповідних статутних органів: Правління, Кредитного комітету та Наглядового комітету;
- Рішення про уповноваження кількох учасників Установчих Зборів для підписання від імені засновників спілки засновницької угоди.

Крім того, Установчі Збори можуть приймати інші рішення, які на розсуд засновників є необхідними: наприклад, визначити порядок покриття витрат на реєстрацію; прийняти положення про регламент роботи окремих органів

управління та джерела формування спеціальних фондів; визначити пріоритетні види послуг та механізми їх надання.

Результати компонента 2:

- протокол рішень Установчих зборів;
- рішення про підписання засновницької угоди;
- затвердження Статуту кредитної спілки;
- заяви вступу до кредитної спілки;
- реєстраційні картки членів кредитної спілки;
- угода про заснування кредитної спілки.

Компонент 3: Державна реєстрація кредитної спілки

Зараз усі раніше зареєстровані кредитні спілки повинні пройти перереєстрацію у Державній Комісії з регулювання ринків фінансових послуг України, згідно Розпорядження № 115 від 11.11.2003 р. "Про затвердження Положення про реєстрацію кредитних спілок".

Компонент 3 надає перелік документів, які необхідно надіслати до Державної Комісії з регулювання ринків фінансових послуг України. Створені за сприяння URLP діючі аграрні дорадчі служби нададуть допомогу у підготовці реєстраційних документів та створенні сільських кредитних спілок на місцях.

КОНСУЛЬТУВАННЯ

Отримання свідоцтва про державну реєстрацію сільської кредитної спілки є **результатом компонента 3**.

Для додаткової консультації щодо впровадження моделі зацікавлені особи можуть звернутися до обласних аграрних дорадчих служб, створених за сприяння URLP, які успішно працюють в пілотних областях Програми: Київській, Одеській, Донецькій та Луганській.

ОЦІНКА ВПЛИВУ

Усі матеріали (адреси, інструкції, законодавчі документи, шаблони, наведені приклади та опубліковані статті) доступні у друкованій та електронній (на дисках CD-ROM) формах.

На прикладі модельної сільської кредитної спілки "Господар" смт. Макарів Київської області, створеної за сприяння DFID URLP, розглянемо результати роботи на кінець весни 2004 року.

На даний момент сільська кредитна спілка "Господар" налічує 98 членів від 9 сільських громад Макарівського району.

Спілка була створена за рахунок коштів своїх членів та за підтримки спеціалістів Київської обласної аграрної дорадчої служби (КОАДС).

- До кредитної спілки залучено 265 членів, в основному власники ОСГ з 12 сільських громад Макарівського району.
- Усього видано 248 кредитів, середній їх розмір становить 2,1 тис. грн.
- Питома вага кредитів, які надаються для розвитку малого бізнесу та сільськогосподарського виробництва, — 27%.
- 18 серпня 2003 року КС "Господар" стала членом Національної асоціації кредитних спілок України.

СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМ МІКРОКРЕДИТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: РЕЗУЛЬТАТИ ЗА 2001-2003 РОКИ.

Основні напрями роботи:

- створення сільських кредитних спілок в пілотних районах;
- навчання працівників новостворених та існуючих кредитних спілок;
- надання фінансової підтримки сільським кредитним спілкам;
- надання методологічно-консультаційної підтримки;
- надання інформаційної підтримки;
- співпраця з Національною Асоціацією Кредитних Спілок України.

Економічний вектор:

- Створено 6 КС в пілотних районах Київської області.

- До кредитних спілок залучено понад 172 тис. грн. коштів населення.
- Видано 354 кредити на загальну суму понад 750 тис. грн.
- Середній розмір кредиту на підприємницьку діяльність — 3550 грн. Середня процентна ставка по кредитах на підприємницьку діяльність — 16%.
- Середній розмір кредиту на споживчі цілі — 1670 грн. Середня процентна ставка по кредитах на споживчі цілі — 17%.

Соціальний вектор:

- Доступ до мікрокредитів отримали 35% сільських жителів пілотних громад Програми.
- Економія коштів сільського населення по виданими КС кредитами складає понад 140 тис. грн.
- Підтримано створення 25 приватних підприємств.
- Соціальний вплив — понад 70 домогосподарств покращили свої житлові та побутові умови.

СТАБІЛЬНІСТЬ

Зі створенням сільських кредитних спілок жителі сільської місцевості, суб'єкти малого та середнього підприємництва та власники особистих селянських господарств отримують доступ до фінансово-кредитних ресурсів.

Важливо зазначити, що за ініціативи Київської обласної аграрної дорадчої служби створено Фонд підтримки розвитку сільських кредитних спілок. Він покликаний сприяти новим і наявним сільським кредитним спілкам та популяризації ідеї мікрокредитування.

Кошти цього Фонду будуть використовуватися для:

- навчання працівників кредитних спілок;
- оплату витрат на реєстрацію кредитної спілки;
- придбання комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення;
- проведення інформаційної підтримки діяльності кредитних спілок;

- надання зворотної фінансової допомоги.

Фонд стане ефективним механізмом розвитку кредитної кооперації та сприятиме розширенню доступу сільського населення до дешевих фінансових ресурсів.

Більше того, КОАДС, Центр розвитку сільського господарства та правової підтримки спільно з Центром розвитку сільськогосподарської обслуговуючої та кредитної кооперації (сmt. Макарів, Київська область) проводять навчання за такою тематикою:

- основи створення та діяльності кредитних спілок (ефективне управління кредитною спілкою, фінансові аспекти діяльності кредитних спілок, види послуг та відповідне законодавче поле тощо);
- надання кредитною спілкою кредитів та інших послуг (види кредитів, кредитна політика та встановлення відсоткової ставки за кредитами, оцінка потенційних позичальників, обслуговування кредитів, оцінка ризиків та управління кредитним портфелем);
- ведення бухгалтерського обліку та оподаткування кредитної спілки (заробітна плата, облік доходів і витрат, аудит діяльності КС, оподаткування тощо);
- фінансовий аналіз та менеджмент кредитної спілки;
- звітність та юридичні аспекти діяльності кредитної спілки (види звітності, трудові відносини, типи договорів тощо).

НЕОБХІДНІ РЕСУРСИ

Детальний опис кожного компоненту для створення кредитної спілки існує в електронному форматі українською мовою.

ВИНЕСЕНІ УРОКИ

- Рівень неповернення кредитів, отриманих у сільських кредитних спілках, не перевищує двох відсотків.
- Процедура отримання кредиту через кредитну спілку є нескладною у порівнянні з банками.

-
- Кількість та розмір кредитів, що видаються на ведення сільського господарства, мають чітко виражений сезонний характер.
 - Кредитна спілка може бути життєво важливим ресурсом у поєднанні з діяльністю сільського обслуговуючого кооперативу у певній сільській місцевості.

Головний результат — був здобутий позитивний імідж та переконане на практиці сільське населення в тому, що кредитна спілка не є фінансовою пірамідою, її фінансова діяльність є повністю прозорою та контролюється членами спілки.

Позитивні результати:

- можливість створення сільських кредитних спілок за рахунок власних фінансових коштів;
- розроблена і впроваджена власна оригінальна кредитна політика;
- селяни повірили в переваги і реальну силу спільної каси, що є важливим елементом створення соціального капіталу на селі.

Проблеми, що певним чином перешкоджають розвиткові сільської кредитної кооперації:

- низька підготовленість сільського населення до життя в ринкових умовах;
- практична відсутність інформаційних матеріалів про сільські кредитні спілки, приклади їхньої успішної діяльності;
- залишок наслідків дискредитації фінансових установ колишніми "трастами";
- складне фінансове становище сільських жителів, специфічний менталітет сільського населення щодо користування кредитами.

«КРЕДИТНИЙ ГАРАНТІЙНИЙ ФОНД»

"...Впровадження системи фінансово-кредитної та ресурсної підтримки суб'єктів малого підприємництва, у тому числі створення регіональних гарантійно-кредитних установ..."

З Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Труднощі з отриманням доступу до фінансування відвертають потенційних підприємців від організації комерційної діяльності. Особливо страждають від цього безробітні, оскільки, окрім створення бар'єрів на шляху започаткування комерційної діяльності, недостатній доступ до джерел фінансування заважає існуючим підприємствам наймати додатковий персонал.

Для покращання фінансових умов діяльності МСП необхідно вжити відповідних заходів, що направлені на три основні фактори, а саме:

- **прийнятність** — розумна тривалість терміну кредитування та відсоткові ставки, які співвідносяться з рухом грошової готівки МСП;
- **доступність** — наявність інформації про місцеві фінансові можливості для МСП, а також точна інформація про критерії оцінки заявок на фінансування;
- **відповідність** — заохочення розвитку різних видів кредитного фінансування (з різними схемами сплати та вимогами до застави), які відповідають різним типам МСП на різних стадіях їх розвитку.

В результаті вивчення труднощів, з якими стикаються МСП у всьому світі під час пошуку можливостей для кредитування, була розроблена загальна схема. Серед загальних обмежень слід зазначити такі:

1. занадто високий ступінь ризиків, які супроводжують надання кредитів фінансовими організаціями та їх отримання самими МСП;
2. неспроможність з боку МСП надати необхідну заставу під кредит;
3. фінансові організації віддають перевагу фінансуванню більших компаній, яких вони знають краще;
4. усвідомлення того, що малі кредити можуть бути менш прибутковими, оскільки вони вимагають пропорційно вищих адміністративних витрат;
5. небажання МСП надавати достатню інформацію про свою діяльність і відсутність кредитної історії.

Можливо, основною проблемою кредитного фінансування є те, що більшість кредиторів вимагають забезпечення кредиту активами і висувають вимогу стосовно застави. Це призводить до двох головних проблем:

- занадто високих вимоги до застави;
- виключення певних типів застави під час оцінки розміру можливого кредиту.

Незважаючи на те, що для вирішення цих проблем необхідні урядові заходи (наприклад, у сфері законодавства), для їх пом'якшення можна багато зробити на місцях.

Гарантійні фонди кредитування МСП були створені обласними адміністраціями як частина їх програм допомоги в розвитку МСП. Во-

ни можуть сприяти подоланню перешкод, пов'язаних із наданням застави, шляхом доповнення застави, що надається під час звернення за кредитуванням, у таких випадках:

- коли претендент має стабільне положення на ринку і може задовольнити всі стандартні умови, які висуває банк при наданні кредиту, за виключенням вимоги щодо застави;
- коли умови надання кредиту, які висуває банк, відповідають тим, що встановлені КГФ.

Цілі Кредитного гарантійного фонду зазвичай є такими:

- спростити доступ МСП до джерел фінансування, послабивши вплив завищених вимог до застави;
- сприяти застосуванню комерційними банками належної практики кредитування МСП;
- сприяти розповсюдженню серед МСП позитивного досвіду підготовки бізнес-планів.

Загалом будь-яка гарантійна схема передбачає участь у цьому процесі трьох сторін — підприємця, банку та гарантійного фонду. Всі сторони мають свої функції, обов'язки та повноваження, і, таким чином, успішне застосування гарантійної схеми залежить, переважно, від того, чи усвідомлюють сторони свої обов'язки і чи дотримуються вони спільно визначених правил. Користь для кожної зі сторін є очевидною:

МСП	Мають можливість отримувати кредити за більш вигідними відсотковими ставками та на більш довгий термін, незважаючи на недостатню заставу
Банки	Збільшують кількість клієнтів, дякуючи новим продуктам і наданню кредитів з меншим рівнем ризику
Гаранти	Впроваджують інноваційні інструменти самофінансування / ноу-хау на місцевий фінансовий ринок

ВИБІР РІШЕННЯ

Різні за розмірами й підходами кредитні гарантійні фонди застосовуються багатьма країна-

ми для подолання вказаних перешкод, особливо коли це стосується прийняття ризиків і вимог до застави. Однак, в Україні під час їх створення необхідно вирішувати додаткові проблеми, такі як відсутність у банкірів розуміння тонкощів бізнесу, а у фірм - нюансів фінансової справи.

Як один з варіантів вирішення проблеми недостатнього банківського кредитування МСП може бути вибрана модель Кредитного гарантійного фонду.

Основною турботою Адміністративних фондів є те, що банки можуть замість здійснення всіх необхідних кроків для повернення кредиту віддати перевагу більш простому способу, тобто утриманню наданої гарантії.

Стимулом для участі в цій схемі передових банків є потенційне збільшення кількості нових клієнтів, які довели свою надійність і здатність повертати кредити і можуть з часом стати "звичайними" клієнтами.

На практиці банки цілком об'рунтовано стурбовані проблемами, що стосуються Кредитних гарантійних фондів, а саме:

- необхідністю впровадження нових адміністративних процедур;
- недостатньою рентабельністю схеми;
- неадекватними процедурами оцінювання, що застосовують Адміністративні фонди МСП;
- політичним впливом на прийняття рішень про кредитування;
- тим, що гарантія може бути неоплаченою, особливо якщо вона надана Адміністрацією.

У Польщі, досвід якої з цього приводу описаний нижче, існувало три основні причини застосування кредитного гарантійного підходу:

- 1) Кредитні гарантійні фонди були дуже успішними у Великобританії;
- 2) Кредитний гарантійний фонд забезпечив більш ефективне використання урядових коштів порівняно з альтернативними рішеннями, такими як простий кредитний фонд;

3) Співпраця з професійними кредитними установами (банками) скорочує ризик неповернення кредитів порівняно зі створенням незалежного кредитного фонду.

Схема Кредитного гарантійного фонду може бути запроваджена різними способами. З цієї причини ми надаємо детальну інформацію про схеми, які успішно працюють в Польщі та Росії.

Приклад Польщі

В польському місті Бялисток труднощі, з якими стикались МСП під час отримання доступу до джерел фінансування, були дуже схожі на ті, що описані вище, але при цьому вони ще більше посилювались в результаті встановлення занадто високих номінальних відсоткових ставок, які варіювали між 45% і 60% (що еквівалентно реальній відсотковій ставці 11% — 28%). Слабка база активів існуючих МСП, а також вкрай передбачливі вимоги банків до застави (часто вимагалось, щоб розмір покриття на 300% перевищував розмір кредиту) обмежували зростання числа МСП в регіоні. Для розширення своєї діяльності фірми були змушені покладатися виключно на нерозподілений прибуток. Якби фінансова підтримка і допомога не були надані у найкоротші терміни, багато життєздатних МСП припинили б свою діяльність через відсутність доступу до фінансування.

На початку 1995 р. було створено ТОВ Подлаский Кредитний гарантійний фонд, який був одним з чотирьох компонентів проекту з розвитку підприємництва між Польщею та Великобританією. Початковий капітал Кредитного гарантійного фонду складав \$ 2 млн.

Кредитний гарантійний фонд був запропонований як інструмент для заохочення банків здійснювати кредитування МСП. Подлаский Кредитний гарантійний фонд може надавати гарантії до \$ 100 000 у польських злотих і до 70% від розміру кредиту. Гарантії можуть надаватися всім секторам за виключенням безпосередніх сільськогосподарських робіт.

Приклад Російської Федерації

З 1994 р. Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) запроваджено спеціальну кредитну програму "Російський фонд малого бізнесу" (РФМБ), в рамках якої він надає російським банкам кошти для кредитування МСП. РФМБ було створено на десять років, при цьому ЄБРР забезпечив \$ 150 млн., і така ж сума була надана країнами-донорами (Великою Британією та Швейцарією). РФМБ має подвійну ціль: надати доступ мікро- і малим підприємствам (ММП) до організованої фінансової системи для забезпечення своїх фінансових потреб та сприяти інституційному зміцненню російського фінансового сектору.

Через цю програму деякі банки Новгородської області отримали кошти для кредитування місцевих МСП. Будь-яке МСП (виробниче, сервісне чи торгове), на якому задіяно до 100 працівників, отримало можливість звернутися з проханням про надання інвестиційного кредиту в розмірі максимум \$ 125 000 на термін до 3-х років з ринковою відсотковою ставкою. Кредити мали повертатися у вигляді щомісячних внесків згідно зі спеціальним графіком, який розробляється банком індивідуально для кожного, хто отримує кредит. Якщо необхідно, позичальник може отримати відстрочення платежу на термін до 6-ти місяців.

Отримавши ці кошти, банки стикнулися з двома проблемами: як подолати перешкоди, пов'язані із заставою, та мінімізувати ризики кредитування МСП.

У січні 1997 р. в Новгородській області почав свою діяльність у сфері надання допомоги МСП і рекламування їх діяльності Swisscontact — Швейцарський фонд технічного співробітництва. Один з компонентів його програми був направлений на покращання доступу МСП до кредитних ресурсів шляхом надання допомоги в створенні необхідної інфраструктури та запровадження інноваційних підходів/інструментів/ноу-хау. Після проведення ретельного аналізу місцевого фінансового ринку і переговорів з місцевими банками, було вирішено

створити Кредитний гарантійний фонд як один з елементів проекту Swisscontact з надання допомоги МСП.

ЗАСТОСОВАНИЙ ПІДХІД

Польський варіант

В Польщі була створена окрема економічна одиниця — компанія з обмеженою відповідальністю "Подлаский Кредитний гарантійний фонд". Ця компанія підписала угоди про спів-робітництво з декількома банками. Згідно цих угод, МСП можуть отримувати кредити на основі гарантійних акредитивів, виданих Кредитним гарантійним фондом на ім'я банків. Ці гарантії не забезпечені заставою і надаються МСП на базі незалежної оцінки.

Цільова група включає створені приватні польські МСП в цільових регіонах, на яких задіяно до 250 працівників, зайнятих повний робочий день. Також сюди увійшли підприємства тих самих розмірів, які знаходяться у власності воеводств і проходять процес приватизації.

Ця програма відкрита для всіх секторів за винятком сільськогосподарського. Маркетинг здійснюється на двох рівнях з метою диференціації двох окремих груп клієнтів: по-перше, шляхом активного цілеспрямування на індивідуальних підприємців чи на групи підприємств, задіяних у сфері виробництва (особливо у сфері переробки продуктів харчування/сільськогосподарської продукції/ лісоматеріалів), туризму, будівництва та експорту; по-друге, шляхом активного реагування на потреби підприємств інших секторів.

Прийнятні кредити включають довгострокові інвестиційні позики, короткострокові позики на потреби оборотного капіталу, надання кредиту за поточним рахунком, факторингові операції.

Кредити, прийнятні для надання допомоги, видаються на термін від одного до п'яти років. Мінімального розміру гарантованого кредиту не існує. Максимальний розмір гарантованого кредиту для одного підприємства складає \$100 000

в зловому еквіваленті. Розмір наданої гарантії скорочується щорічно на пропорційній основі максимально впродовж п'яти років. Однак застосовується гнучкий підхід для надання банкам можливості здійснити повернення капіталу акціонерам і, у зв'язку зі зміною сезонних надходжень коштів / можливостей для повернення, наступного платежу позичальниками.

Сам процес виглядає наступним чином:

- перевірені звернення з проханням про надання гарантії направляються банками Кредитному гарантійному фонду;
- проводиться детальна оцінка дієздатності та відповідності претендента вимогам, які висуваються до потенційного бенефіціара;
- схвальні оцінки разом з супровідними рекомендаціями направляються Кредитному гарантійному фонду, який відповідає за затвердження прийнятних варіантів.

Всі позичальники мають щоквартально сплачувати збір в розмірі 2% на рік від розміру наданої гарантії. Збір цих коштів здійснює банк від імені Кредитного гарантійного фонду. В доповнення до цього збору банк від імені Кредитного гарантійного фонду здійснює збір організаційного внеску в розмірі 1% від початкового розміру гарантії.

Передбачається, що банки несуть деякий ризик. Це є фундаментальним принципом, згідно з яким:

- банки мають мотивацію для стягнення наданих кредитних коштів;
- банки підтримують професійні стандарти оцінки проектів.

Для сприяння співпраці з фінансовими організаціями важливо встановити чіткі правила стосовно повноважень, витрат, обов'язків і термінів платежів за вимогою. Повний розмір наданої гарантії виплачується банку продовж 5 робочих днів.

Банк повинен визначити умови угоди, невиконання яких означає банкрутство підприємства і початок процедури стягнення боргу. Просто неповернення кредиту не є таким сигналом, однак банки не повинні допускати тривалого терміну неповернення. Вважається, що банк повинен вдаватися до заходів через 90 днів.

Приклад Росії

У Новгородській області схема гарантійного кредитування працювала наступним чином:

№	Організаційні кроки
1	Swisscontact надає партнерському банку гарантійний акредитив на суму \$ 50 000
2	Банк застосовує мультиплікатор 3 та інвестує \$ 100 000 власних коштів у гарантійний фонд (ці гроші також використовуються для надання кредитів)
3	Таким чином, загальний розмір гарантійного фонду одного банку становить \$ 150 000
4	Цей гарантійний фонд використовується для покриття 30% ризиків по кредитах, виданих цільовій групі МСП
5	Банк повинен покрити інші 70%, що становить \$ 350 000 (і ця частина кредиту зазвичай забезпечується заставою, яку надає позичальник)
6	Таким чином, загальний кредитний портфель, який можна забезпечити за допомогою гарантійного фонду в розмірі \$150000, становить \$ 500000

Гарантія для отримання кредиту під певний проект надається банку за умови, що гарантія становить до 30% від основної суми кредиту, однак вона не повинна перевищувати \$ 20 000. По мірі зменшення кредитного ризику банк повинен розглянути можливість зниження відсоткової ставки на 2-4% і на прохання клієнта встановити період відстрочки на основну суму до 6 місяців.

У разі неповернення боргу банк має два аріанти дій в залежності від кількості гарантованих кредитів:

Сценарій 1	Сценарій 2
Якщо не повернуто один або декілька кредитів з усього кредитного портфеля, тоді банк отримує всю суму гарантії на кожен кредит у тому випадку, якщо загальна сума гарантії не перевищує суму гарантованого акредитиву (яка дорівнює \$50000).	Якщо всі гарантовані кредити і, таким чином, увесь кредитний портфель не повернуто, то банку сплачується та ж сама сума в розмірі \$ 50 000 (10% кредитного портфелю). У цьому випадку банк може втратити \$100000, які були вкладені у гарантійний фонд. Однак, така ситуація найменш можлива, беручи до уваги (ймовірний) високий рівень професіоналізму працівників банку.

Для співпраці з банками в рамках створеної програми гарантійного фонду була встановлена і використовувалась така робоча процедура:

№	Кроки
1	Клієнт-МСП звертається до партнерського банку за інформацією про можливість отримання кредиту
2	Банк аналізує проект, застосовуючи свою звичайну процедуру, і якщо результати позитивні, з'ясовує інформацію щодо застави. У разі, якщо застави недостатньо, але банк вважає проект цікавим, він починає підшукувати інші можливості, як, наприклад, розподілення кредиту на декілька частин для поетапної виплати. Після того як банк і клієнт спробували всі варіанти, банк пропонує клієнту гарантію як виключний варіант
3	Після цього банк надає гарантійному фонду інформацію про цього клієнта і передає всі наявні документи, включаючи висновки кредитного експерта, пропозицію клієнта й фінансові дані
4	Представник гарантійного фонду робить власні висновки стосовно того, чи є проект фінансово стабільним і, якщо потрібно, відвідує цього клієнта. Якщо виникають будь-які питання стосовно проекту, вони уточнюються у представників банку, після чого приймається рішення щодо того, чи надавати гарантію під цей проект. Згідно з угодами, підписаними з партнерськими банками, гарантійний фонд має винести своє рішення продовж максимум трьох днів
5	Банк інформує Swisscontact про дату настання зобов'язання щодо видачі кредиту і запрошує його представника. Кредитний експерт викладає справу Кредитному комітету, який обговорює її та виносить рішення стосовно кредитування. Потому сторони підписують Форму затвердження гарантії і банк передає рішення Кредитного комітету щодо цього позичальника
6	Банк здійснює моніторинг повернення кредиту й щомісяця надає Swisscontact необхідну інформацію про поточних позичальників і загальний кредитний портфель
7	Swisscontact здійснює моніторинг процесу співробітництва з банками-партнерами в рамках програми гарантійного фонду

НЕОБХІДНА АБО НАДАНА ДОПОМОГА

Якщо в якості прийнятного рішення була вибрана модель Кредитних гарантійних фондів, зазвичай необхідно виконати вказані далі види робіт:

- провести робочі семінари з представниками всіх зацікавлених сторін з метою визначення:
 - о перешкод для ефективного фінансування МСП;
 - о потенційних рішень;
 - о ролі Адміністрацій у вирішенні проблеми;
 - о угоди про прийняття рішення та плану дій;
 - о методів виконання плану дій.
- провести техніко-економічне обґрунтування потенційних можливостей створення та функціонування Кредитного гарантійного фонду або інших кредитних механізмів;
- провести аналіз потреб в навчанні з метою визначення змісту та форми навчання, необхідного для створення кредитних механізмів;
- скласти план розробки й проведення навчання.
- провести оцінку потреб у наданні допомоги та розробити технічну схему;
- обговорити підписані угоди про участь між місцевими Адміністраціями та зацікавленими комерційними банками;
- визначити, яка допомога необхідна для операційного та інституційного розвитку з метою ефективного адміністрування КГФ;
- отримати експертну допомогу у підготовці правових документів, необхідних для використання цієї схеми, включаючи попередні кредитні угоди між банками-учасниками та позичальниками, а також контракти по кожній індивідуальній гарантії, затвердженій в рамках схеми КГФ;
- розробити та провести навчальні курси для забезпечення персоналу організацій-

учасниць необхідною кваліфікацією стосовно перевірки, оцінки, аналізу та затвердження кредитних заявок МСП, надання кредитів МСП, а також здійснення моніторингу та контролю за їх поверненням;

- рекламування схеми КГФ серед потенційних клієнтів з числа МСП.

У прикладі Польщі, про який йде мова, до робіт з розробки схеми Кредитного гарантійного фонду були залучені два консультанти з Великобританії. Один з них був задіяний протягом всього польсько-британського проекту (з 1995 по 1999 роки) в якості члена гарантійного комітету.

Поточні витрати Кредитного гарантійного фонду від початку проекту до передачі гарантійного фонду (з цього моменту витрати покривались за рахунок відсоткового доходу Кредитного гарантійного фонду) були покриті за рахунок коштів, переданих у дарунок.

В Росії потреби місцевих банків стосовно кредитування МСП і запровадження відповідних робочих процедур були повністю забезпечені спеціалістами ЄБРР, які проводили навчання й консультували місцевих експертів з кредитування в рамках програми РФМБ. Ця допомога включала спеціалізовані навчальні курси, які проводили міжнародні експерти в Москві та Нижньому Новгороді; навчальні візити в зарубіжні країни та стажування російських банкірів у західних банках; довгострокові місії зарубіжних експертів з кредитування, які працювали в місцевих банках поруч з російським персоналом з метою підвищення його кваліфікації та практичних навичок надання кредитів. Таким чином, місцеві банки, які брали участь у програмі РФМБ, отримали необхідну кваліфікацію та підготовку для кредитування МСП, проведення аналізу їх бізнесу та заявок на отримання кредиту, а також вивчення ризиків, пов'язаних з роботою з цією групою.

Для проведення детального аналізу місцевого фінансового ринку та його основних учасників, тенденцій і практики (включаючи про-

цедуру/умови кредитування МСП і попит на кредити з боку МСП, причини відмови та рівень неповернення кредитів тощо), а також для розробки й адаптації механізму гарантійного фонду та розробки проекту контракту про співробітництво з усіма необхідними формами, були залучені зовнішні експерти, внесок яких складав, приблизно, 15-20 людино-днів.

ОЦІНКА ВПЛИВУ

Успіх програми Кредитного гарантійного фонду базується на демонстрації того факту, що для кредитування МСП існують додаткові можливості (кредити, надані для втілення гарних, життє-здатних проектів, які не були б профінансовані через недостатність застави). Це має такий аспект: збільшення загального обсягу кредитування, дякуючи наданню більшої кількості кредитів та збільшенню середнього розміру кредитів. Що стосується охоплення програмою сектору МСП в цілому, то кількість кредитів (а також вирішення інших питань, таких як рівень неповернення кредитів) є, можливо, найбільш ефективним індикатором.

На сьогодні в Польщі більше 650 компаній отримали гарантії, і МСП Подласького регіону отримали кредитів на суму більше 110 млн. польських злотих. Однак відсутні достовірні дані стосовно того, чи надали б банки ці кредити без допомоги Кредитного гарантійного фонду. Припускаючи, що 60% кредитів не було б надано МСП без допомоги Кредитного гарантійного фонду, можна підрахувати, що 66 млн. польських злотих було надано у вигляді кредитів МСП Подласького регіону, дякуючи схемі Кредитного гарантійного фонду.

У Нижньому Новгороді є як кількісні, так і якісні докази успішного застосування цієї схеми. Хоча для оцінки впливу важливі числові показники, також не слід нехтувати якісною інформацією, оскільки найважливішою роллю цієї програми було створення прикладів, моделей і стандартів для місцевих фінансових організацій, які діють у сфері кредитування МСП.

У Нижньому Новгороді Кредитний гарантійний фонд забезпечив такі додаткові переваги:

- банки-учасники отримали дуже серйозну маркетингову перевагу у сфері кредитування МСП порівняно з іншими місцевими фінансовими організаціями;
- зробив внесок у створення місцевими організаціями двох інших гарантійних програм у Нижньому Новгороді і однієї — у Ленінградській області;
- довів, що МСП, які не мають достатньої застави, можуть стати новою цільовою групою для банків, яка принесе гарний прибуток в якості потенційних користувачів іншими послугами, які надаються цими банками.

ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ

Для допомоги в розвитку МСП гарантійний фонд повинен бути життєздатним як з фінансової, так і з інституційної точки зору. Однак міжнародний досвід показує, що гарантійній програмі дуже важко стати самоокупною. Але якщо гарантійний фонд зможе працювати за ринковими правилами, а також припускаючи, що існує ринок для цього продукту, тоді немає ніяких причин сумніватися в тому, що належним чином заснований і профінансований гарантійний фонд, створений за найкращими стандартами, буде життєздатним.

В Польщі Кредитний гарантійний фонд функціонує як окрема одиниця і є повністю життєздатним. Ключовими факторами, які забезпечують життєздатність Кредитного гарантійного фонду, є: розмір фонду (малі фонди не можуть накопичити достатнього відсотка для покриття поточних витрат і збитків); професійне управління фінансами; коефіцієнт неповернення кредитів, а також коефіцієнт стягнення.

У Росії з самого початку своєї діяльності в 1997 році програма гарантійного фонду Swisscontact була частиною його проекту по сприянню роз-

витку МСП. Гарантійний інструмент був орієнтований, головним чином, на банки, які мали достатньо коштів для стимуляції та зміцнення свого кредитного потенціалу стосовно МСП. Таким чином, доволі важко говорити про фінансову життєздатність, оскільки всі витрати, пов'язані з роботою програми гарантійного фонду, були покриті проектом Swisscontact.

СТВОРЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Існує багато прикладів створення Кредитних гарантійних фондів. Тут ми показали два з них. В Польщі, наприклад, реальним створеним ресурсом можна вважати життєздатну компанію, яка здійснює операції Кредитного гарантійного фонду та надає 150-200 гарантій на рік.

У Нижньому Новгороді підготовлено такі матеріали російською та англійською мовами:

№	Назва	Описання
1	Інформаційна листівка	Документ, який детально пояснює принципи гарантійної схеми, описує, як вона працює і які кроки необхідно зробити всім задіяним сторонам
2	Контракт про співробітництво	Контракт, який підписується Swisscontact і банком про створення та функціонування гарантійного фонду
3	Форма для аналізу заявки про надання кредиту	Спеціальний документ, розроблений кредитним експертом банку, з детальним аналізом бізнесу позичальника та висновками стосовно розміру і терміну кредитування
4	Форма затвердження гарантії	Спеціальна форма, яка підписується банком і Swisscontact у тому разі, коли останній надає гарантію для того чи іншого МСП-позичальника, і яка містить всю необхідну інформацію та умови надання кредиту і гарантії
5	Звітна форма банку	Спеціальна форма з усіма необхідними деталями, яка застосовується банком для складання щомісячних звітів для Swisscontact про клієнтів-МСП, які отримали гарантовані кредити від цього банку

№	Назва	Описання
6	Контракт про співробітництво	Спеціальна форма з усіма необхідними деталями про дійсних позичальників, яка використовується Swisscontact для моніторингу співробітництва з банком і результатів, досягнутих гарантійною програмою

УРОКИ

У Польщі основними чинниками успіху Кредитного гарантійного фонду були такі:

- розмір фонду має бути достатньо великим для забезпечення життєздатності;
- участь банків у створенні фонду є дуже важливою;
- співробітництво з рядом гідних банків з особливою увагою та акцентом на місцеві банки;
- розподілення ризиків з банками;
- чіткі правила та прості процедури обробки платіжних вимог до банку;
- моніторинг МСП після надання кредитної гарантії.

Додаткові уроки, що можуть бути засвоєні після декількох років роботи гарантійного фонду в Новгородській області Росії, включають такі:

- стосунки між фінансовими посередниками та державними структурами повинні будуватися на взаємній довірі, при цьому обидві сторони повинні професійно ставитись до надання МСП доступу до джерел фінансування;
- правильний баланс розподілу ризиків між підприємцем, банком і гарантійним фондом є критично важливим чинником виживання та ефективності гарантійної програми;
- досвідчений і навчений персонал банку, який займається кредитуванням, є дуже важливим для роботи з підприємцями та обробки їхніх заявок на отримання кредиту;
- з позичальника і банку необхідно утримувати збір для встановлення чітких комерційних відносин між всіма задіяними сторонами;

-
- з самого початку необхідно гарантувати незалежне прийняття рішень банком; необхідно проводити постійну рекламну кампанію для пояснення можливостей гарантійного фонду цільовим групам і, таким чином, кращого використання наявних коштів.

Книга розроблена та видана в рамках проекту Європейського Союзу "Покращання середовища для розвитку малого та середнього підприємництва"

Дана публікація може бути копійована, поширена або перевидана тільки за письмової згоди Європейської Комісії.

Інформація, висновки і тлумачення, які містяться в даній публікації, не можуть розглядатися як такі, що відображають офіційну позицію Європейської Комісії.
