

XIV РОССИЙСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ФОРУМ

23 - 25 сентября 2014 г.

г. Анапа



Как организовать поддержку предпринимательства на муниципальном уровне: отечественный и зарубежный опыт

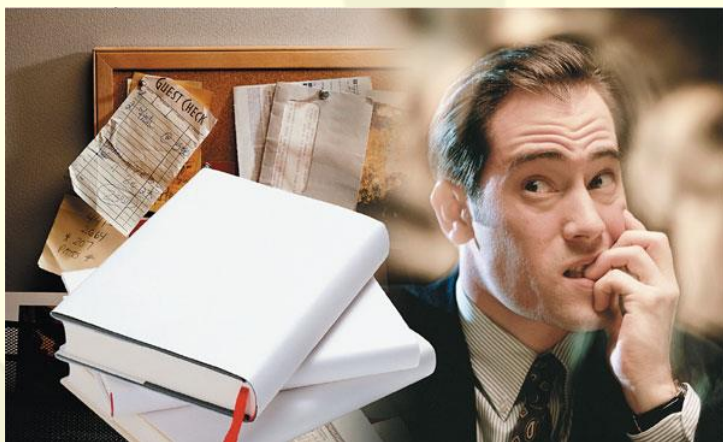
С.С. Исупова, Генеральный директор ООО «ЕврАКонс», к.ю.н.

Роль и значение предпринимательства

Предпринимательство – основной фактор формирования конкурентной среды и развития рыночной экономики, способствующий повышению занятости населения и улучшению социальной обстановки

Предпринимательская деятельность формирует новый тип делового человека (собственника): обостренная интуиция, готовность пойти на риск, быстрая реакция на изменения конъюнктуры рынка

На ранних стадиях развития рыночных отношений нарождающиеся предпринимательские структуры нуждаются в гос. (муниципальной) **поддержке**



Развитие предпринимательства в МО – решение ряда задач

- **Оживление** в обществе предприимчивости и **инициативы**, помощь широким слоям населения для «вхождения» в коммерческую деятельность;
- Создание значительного количества **новых рабочих мест**, обеспечение эффективной занятости населения, снижение социальной напряженности;
- Привлечение к **трудовой деятельности** временно **свободного** и частично занятого **населения**;
- Содействие экономическому и социальному **развитию малых городов** и небольших населенных пунктов (поселений);
- Организация **производства товаров** массового спроса **для населения**, развитие потребительского рынка;
- **Разукрупнение предприятий** путем выделения отдельных структурных единиц с последующим выкупом;
- **Развитие конкуренции** в отраслях народного хозяйства;
- **Развитие новых видов деятельности**, присущих рыночной экономике;
- **Возрождение подсобных производств** и ремесел

Система социального партнерства в муниципалитетах



Основные задачи муниципалитета по поддержке предпринимательства

*(немецкий проект «Администрация, благожелательная к
предпринимателям. Муниципальная экономика»)*

**«Развитие нуждается в эффективном государстве, играющем роль
катализатора и помощника, стимулирующего и дополняющего
деятельность частного бизнеса и отдельных лиц»**

(Джеймс Вульфенсон, экс-глава Всемирного банка)

**В индустриальных и постиндустриальных странах развитие частной
предпринимательской инициативы - суть государственной политики**

**Забота об уже созданных
предприятиях, в т.ч. крупных**

**Поддержка лиц,
открывающих
собственное дело**

**Содействие привлечению
сторонних инвесторов**

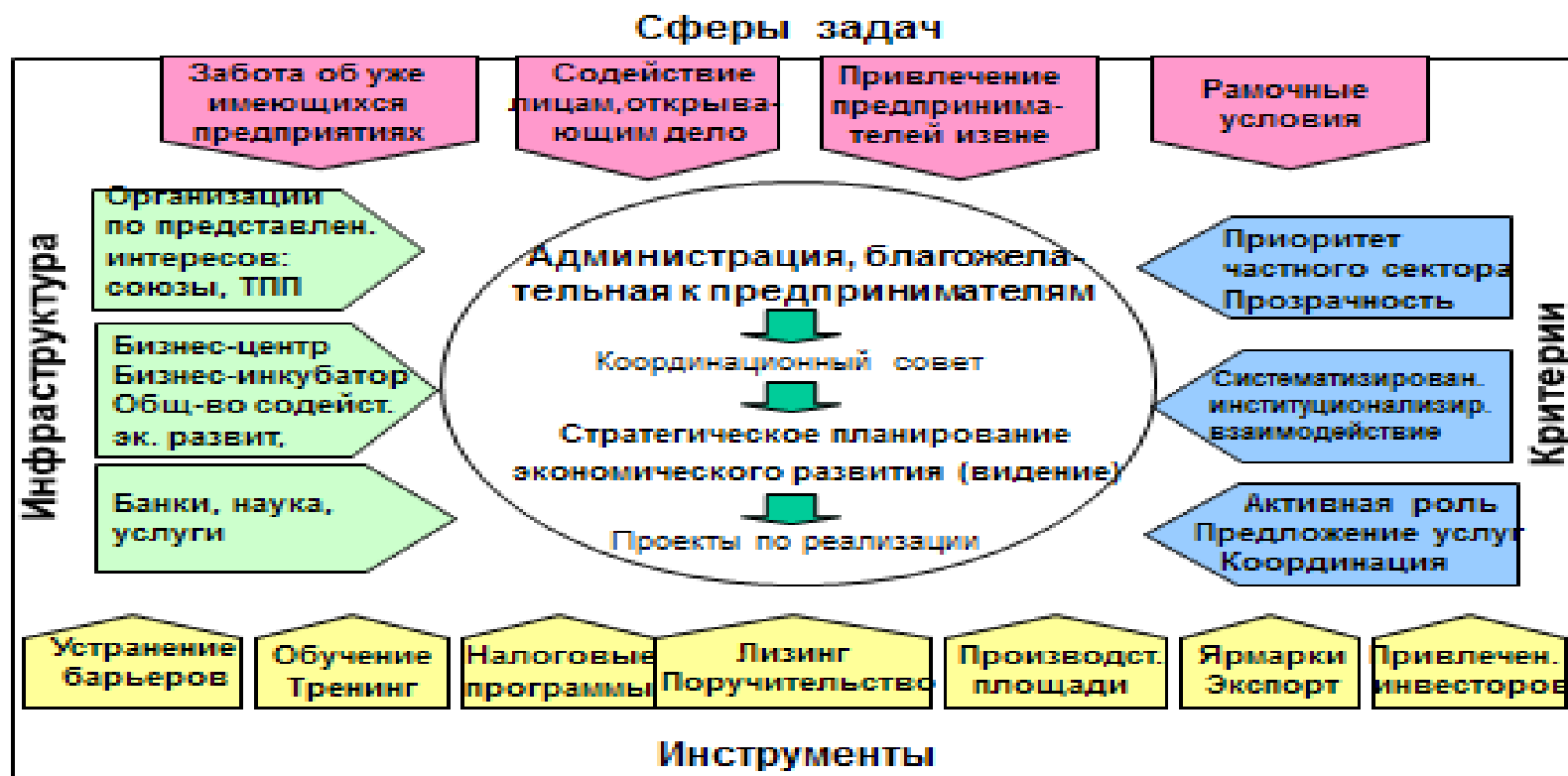
**Создание комплексной
инфраструктуры поддержки
предпринимательства**

Инструменты и механизмы поддержки предпринимательства на муниципальном уровне (немецкий проект «Администрация, благожелательная к предпринимателям. Муниципальная экономика»)

- Муниципалитетам следует ограничить свою деятельность непосредственно **задачами МСУ** (решение вопросов местного значения и исполнения госполномочий). Сферы деятельности, выходящие за эти рамки, следует предоставить частным предприятиям
- В то же время и в сфере задач МСУ необходимо использовать и **развивать потенциал частного предпринимательства**, в т.ч. МСП
- Лишь столько муниципальной экономики, сколько необходимо. При этом частного сектора столько, сколько возможно!
- **Никакой конкуренции** муниципальных предприятий в сфере частной предпринимательской деятельности. Задача муниципалитета - оказание поддержки и помощи частным предприятиям, создание **благоприятных рамочных условий**, координация общих усилий, а не собственная хозяйственная деятельность муниципалитета.

Инструменты и механизмы поддержки предпринимательства на муниципальном уровне (немецкий проект «Администрация, благожелательная к предпринимателям. Муниципальная экономика»)

«Образцовая» администрация, благожелательная к предпринимателям



Инструменты и механизмы поддержки предпринимательства на муниципальном уровне

- Создание структур для развития организованного и регулярного **контакта между местной властью и предпринимателями**: инфраструктура поддержки бизнеса и координирующий орган
- Активная **поддержка** на местах создания (или усиления) таких структур, как **Союз предпринимателей, Торгово-промышленная палата** и т.п.
- Создание **Координационного Совета** (КС) в качестве органа, объединяющего представителей власти, бизнеса и сообщества на территории МО; такой орган принимает важнейшие решения в процессе стратегического планирования и работает на принципах нахождения консенсуса
- Состав КС: сотрудники администрации, депутаты, руководители предприятий и общественных организаций, представители объединений (союзов) бизнеса, ТПП, банков, и т.п., представители общественности
- Проведение **круглых столов** для выработки общих подходов

Инструменты и механизмы поддержки предпринимательства на муниципальном уровне

- В центре стратегической политики муниципалитета – привлечение национальных и иностранных **инвесторов**
- Особое внимание - мероприятиям по усилению привлекательности и улучшению **имиджа** муниципалитета, а также активному маркетингу; разработка эмблемы, слогана и проч., для этого – привлекать молодежь
- Принятие соответствующих **программ** и конкретных проектов, исходя из поставленных целей социально-экономического развития, сформулированных в процессе разработки стратегии развития МО: по преодолению моноструктурированной экономики, созданию бизнес-инкубаторов, проведению обучения предпринимателей, развитию въездного туризма, приватизации (по меньшей мере частичной) муниципальных предприятий, организации ярмарок и выставок и пр.
- Все эти программы и проекты должны разрабатываться с учетом мнения и при участии предпринимателей



Инструменты и механизмы поддержки предпринимательства на муниципальном уровне

Формы и способы создания органов поддержки предпр-ва

- Самостоятельные отделы (организации)
- Специалист в Администрации
- Фонды

Помощь в поиске и привлечении инвесторов

- Подготовка бизнес-планов
- Ведение переговоров
- Участие в выставках, ярмарках

Создание и использование банков данных

- Предприятия
- Земельные участки
- Здания, помещения

Сотрудничество с общественными организациями

- ТПП
- Союзы предпринимателей

Подготовка и издание рекламных и информационных буклетов

Подготовка и издание рекламных и информационных буклетов – 12 тезисов

1. Краткая брошюра: четкая ориентация на целевую группу

- четкое, в плакатной форме обращение к инвесторам
- не давать одновременно рекламу туризма
- исключение: большие по объему, общего содержания брошюры о местоположении могут содержать обычную рекламу или указания на способов и рекламу туризма

2. Для всех брошюр одинаковое внешнее оформление («единый деловой стиль»)

- например, Краткая информация («листовки»), Брошюра о местоположении, «Информационный бюллетень»
- один и тот же логотип (например, герб), одно и то же оформление в цвете и один и тот же тип печати

3. Данные/информация должны быть актуальны

Устаревшие, приукрашивающие действительность или недостоверные данные:

- сердят потенциального инвестора
- вызывают сомнения относительно солидности партнера по переговорам

Подготовка и издание рекламных и информационных буклетов – 12 тезисов

4. Не перегружать брошюры подробностями

Рекламное издание должно

- быть наглядным
- содержать существенные для инвестора данные
- воздействовать как плакат

5. Не выбирать необычных форматов

- больше расходов при изготовлении и рассылке
- проблемы хранения у получателя (помещение в скоросшиватели)

6. Никаких фотографий избранных политиков (мэра и др.)

По окончании срока полномочий или прекращении их по какой-либо другой причине брошюра утрачивает актуальность

Подготовка и издание рекламных и информационных буклетов – 12 тезисов

7. Первоклассный перевод при издании брошюр на иностранных языках

Плохой перевод рекламного издания

- ведет к недоразумениям
- вызывает недовольство или неуместную веселость

8. Указывать только одну организацию для обращения/ один адрес

Большое количество предлагаемых ответственных организаций

- приводит инвестора в замешательство
- дает повод к выводам относительно неясности в вопросе о компетентности и ответственности)

9. Не допускать приукрашивания действительности и/или преувеличений в описании местоположения

- инвестор заметит это;
- после того будет скептически воспринимать все данные

Подготовка и издание рекламных и информационных буклетов – 12 тезисов

10. Не предполагать у целевой группы детальных знаний о регионе

Поэтому:

- упоминать имена, связанные с историей или географией региона только в том случае, если они поясняются в тексте
- иметь в виду, что местные имена или герои необязательно известны за пределами данного региона

11. Хорошо структурированное содержание важнее, чем дорогая глянцева бумага и многоцветная печать

Инвестор

- хочет получить содержание и информацию
- «не купится» просто на красивое и дорогое внешнее оформление

12. Точные, четкие сведения о сильных сторонах местоположения и предложениях местной власти инвестору

- инвестор хочет, в первую очередь, знать, на какие консультации и помощь со стороны организации для обращения инвесторов он может рассчитывать

Взаимодействие власти и бизнеса: вопросы для начала диалога (немецкий проект «Администрация, благожелательная к предпринимателям. Муниципальная экономика»)

- В каком состоянии находятся **взаимоотношения** Администрации и предпринимательских структур?
- Играет ли Администрация **активную роль** в связях и сотрудничестве с представителями бизнеса?
- Как Администрация отзывается о предпринимателях? Как предприниматели отзываются об Администрации? Как предприниматели выражают свои интересы?
- Существует ли организованная **система контактов** и как она работает? Кто из сотрудников Администрации организует активные связи и сотрудничество с предпринимательскими структурами?
- Базируются ли связи на личных контактах или на взаимодействии с определенными структурами? Кто является **основной целевой группой**: давно работающие на рынке и крупные компании или малые предприятия, потенциальные учредители?

Инфраструктура поддержки предпринимательства в Германии

1. **ТПП (Industrie- und Handelskammer - ИНК) и Ремесленные палаты (Handwerkskammer)**
2. **Старт-центры, старт-ап фонды и центры консультирования** - для малых и средних предприятий (напр. - StarterCenter Berlin, совместный проект ТПП и Ремесленной палаты www.startercenter-berlin.de; старт-ап фонд Франкфурт)
3. **Бизнес-инкубаторы** (Existenzgründungszentrum) **и Центры обучения для лиц, создающих собственное дело** (Zentrum für Mittelstandsberatung)
4. **Общества содействия экономическому развитию** при местных Администрациях (содействие бизнесу, в т.ч. МСП, помощь предприятиям в экспорте продукции и технологий, создание промзон, привлечение инвесторов)
5. **Объединения и союза предпринимателей**, напр.: Федеральный союз МСП (Bundesverband mittelständische Wirtschaft) и его подразделения в федеральных землях (напр., в земле Северный Рейн-Вестфалия – 45 районных отделений союза!); Союз Баварской Экономики (Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.)
6. **Организации по работе с инвесторами** (пример: Invest in Bavaria - агентство по привлечению иностранных инвесторов Баварии)

Инфраструктура поддержки предпринимательства в Германии (продолжение)

7. Кластеры (Кластер (в экономике) (англ. cluster) — сконцентрированная на некоторой территории группа взаимосвязанных организаций (компаний, корпораций, государств): поставщиков продукции, комплектующих и специализированных услуг; инфраструктуры; научно-исследовательских институтов; вузов и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом - *Энциклопедический словарь Академик*).

Кластер обладает свойствами **взаимной конкуренции и кооперации** его участников, формирования уникальных компетенций конкретного региона. В рамках кластера происходит концентрация на определенной территории «цепочки» предприятий и организаций, представляющих какую-то одну или несколько тесно связанных между собой сфер промышленности, отраслей науки и проч. При этом кластеры следует отличать от холдингов, профессиональных ассоциаций, технопарков, индустриальных парков и округов, региональных инновационных систем, территориально-производственных комплексов, промышленных агломераций.

Характерными признаками кластера являются:

- максимальная географическая близость;
- родство технологий;
- общность сырьевой базы;
- наличие инновационной составляющей.

Инфраструктура поддержки предпринимательства в Германии (продолжение) – примеры кластеров:

- **Автомобильный кластер Восточной Германии** - начал создаваться по инициативе правительства пяти «новых» федеральных земель: Берлин – Бранденбург, Тюрингия, Мекленбург – передняя Померания, Саксония и Саксония – Анхальт; входят BMW, Daimler-Chrysler, Opel, Porsche, VW, поставщики комплектующих и оборудования KUKA Schweissanlagen GmbH, MITEC Automotive AG, Schnellecke Group, Siemens VDO Automotive AG, TRIMET Aluminium AG; Немецкий индустриальный банк, Институт им. Фраунгофера, Технический университет Дрездена, Высшая школа торговли Лейпцига и др.
- **Кластер по коммуникации и креативной экономике в Берлине** - предприятия в сферах IT и медицины, в т.ч. располагающиеся вблизи университета им. Гумбольдта (Humboldt-Universität) и в районе Берлин-Адлерсхоф (Berlin-Adlershof)
- Центральный координационный **Центр БиоТОП** в регионе Берлин – Бранденбург - **кластер в сфере биотехнологий**, в его составе Центр молекулярной диагностики и биоаналитики - платформа для трансфера высоких технологий
- Общество трансфера инноваций и технологий **Bayern Innovativ** GmbH (г. Нюрнберг) трансфер знаний и технологий в области инноваций для МСП всех отраслей экономики Баварии и его информационная поддержка; инициирована **Кластер-Инициатива**, направленная на практическую реализацию кластерных подходов для МСП Баварии в 19 наиболее важных отраслях баварской экономики

Инфраструктура поддержки предпринимательства в Германии (продолжение) – примеры кластеров:

- Объединение **ExzellenzNRW** в земле Северный Рейн–Вестфалия - часть стратегии развития передовых сфер рынка в экономическом и инновационном пространстве; объединяет **16 разнообразных** земельных **кластеров**:
 - автокластер (AutoCluster.NRW),
 - БИО-кластер (BIO.NRW),
 - химический кластер (CHEMIE.NRW),
 - креативный кластер (CREATIVE.NRW),
 - кластер исследований в энергетике (Cluster Energieforschung),
 - кластер региональной энергетики (EnergieRegion.NRW),
 - продовольственный кластер (Ernährung.NRW),
 - кластер сферы здравоохранения (Cluster Gesundheitswirtschaft),
 - кластер информационных и коммуникационных технологий (IKT.NRW cluster – Informations- und kommunikationstechnologie),
 - кластер пластмасс (Kunststoff.NRW),
 - логистический кластер (Logistik.NRW),
 - медиа-кластер (MEDIEN.NRW),
 - кластер медицинской техники (MedizinTechnik.NRW),
 - кластер наномикро-материалов (NanoMikro+Werkstoffe.NRW),
 - производственный кластер (ProduktionNRW) и
 - кластер в сфере экологических технологий (Umwelttechnologien.NRW).

Инфраструктура поддержки предпринимательства в Германии (продолжение) – примеры кластеров:

- в Мюнхене, Гамбурге и Дрездене - 3 из 7 лучших мировых **кластеров высоких технологий**, получивших почетное название **«Силиконовая долина XXI века»**
- Исследоват. объединение **Exzellenzcluster Universe** в Мюнхене, участники – исследоват. учреждения в обл. космологии, ядерной физики, астрофизики и физики элементарных частиц, в т.ч.: Технич. Универ-тет Мюнхена, Универ-тет Людвиг-Максимилиана (Мюнхен), Европейская южная обсерватория, Ин-т физики плазмы им. Макса Планка, Вычислит. центр им. Лейбница, Лаборатория Майера-Лейбница, Ин-т астрофизики им. Макса Планка, университет. обсерватория Мюнхена
- Химический кластер **Chemie-Cluster Bayern** - предприятия и исследовательские институты баварской химической отрасли, с 2012 г. поддерживает стратегическое сотрудничество с фармакологическим кластером в Калужской области
- **BioM Biotech Cluster** Development GmbH - управляющая компания для 2 кластеров биотехнологий: Münchner Biotech Cluster m4 и Bayerischen Cluster Biotechnologie
- **Internet Business Cluster** – для сотрудничества МСП и поставщиков интернет-услуг
- **Medical Valley** европейской метрополии Нюрнберг (EMN) является одним из ведущих кластеров в области медицинской техники в мире
- Кластер **MAI Carbon** - из предприятий, учебных заведений и исследовательских институтов региона MAI на территории Мюнхен-Аугсбург-Ингольштадт, которые работают в сфере производства пластмасс, армированных углеродным волокном
- Баварский **Cluster Automotive** – кластер автомобилестроения

Инфраструктура поддержки предпринимательства в Германии (продолжение):

8. **Содействие инновациям**, деятельность **инвестиционных банков**, примеры:

- **Инвестиционный банк Берлина** - программа содействия исследованиям, инновациям и технологиям (Pro FIT), содействие технологическим МСП при реализации инновационных проектов, для повышения их конкурентоспособности; программа «Ассистент по инновациям» - субсидии на выплату зарплаты инновацион. МСП, чтобы они могли реализовывать на своем предприятии важные ноу-хау; содействие трудоустройству квалифицированных выпускников университетов и специализированных вузов. Фонд технологического развития (IBV TEF) - для финансирования мероприятий, необходимых для дальнейшего развития перспектив. предприятий. То есть создается платформа для успешной экономической реализации исследований, проводимых в Берлине

- **Финансовая инициатива Берлин кредит инноватив** - оказание содействия МСП, при реализации инновационных проектов и развитии международных связей

- **Центр компетенций eCOMM Berlin** - поддержка предприятиям посредством консультирования и информирования по вопросам промышленного использования Интернет-технологий, является составной частью инициативы «Сеть электронного делового оборота» Федерального министерства экономики и технологий

- **Программы** земли Северный Рейн-Вестфалия **по поддержке МСП в сфере инноваций „Mittelstand.innovativ!“** и **по консультированию в экономике** (создание, экспертиза и реализация бизнес-идей - De minimis-Förderung).

Инфраструктура поддержки предпринимательства в Германии (продолжение):

9. Деятельность **Гарантийных банков/Банков поручительства**, осн. цель - выдача поручительств МСП, выдвигающим креативные идеи и проекты, имеющим ноу-хау, при отсутствии необходимого обеспечения. Примеры: Земельный банк поддержки **LfA Förderbank Bayern**, спец. земельный институт стимулирования экономики, банк развития, основан в 1951 г. Осн. продукт - долгосрочные, частично субсидированные займы. Доп. м.б. предоставлено т.н. «принятие рисков» в форме освобождения от ответственности, поручительства или гарантий, а также доленое финансирование. Осн. деятельность - финансир. предприятий в процессе создания, расширен. бизнеса, при внедрении инноваций или новых технологий, реализации инфраструктурных проектов. Особое внимание - реализация экологич. проектов, стабилизация бизнес-процессов. Консультирование на различных этапах развития бизнеса, поддержка в кризисных ситуациях. Собств. система оценки рисков - при решении вопроса об определении конкретных условий предоставления фин. помощи в рамках отдельных проектов. Преимущества для МСП: выгодные ставки; долгосрочное финансирование; гибкий подход при выплатах и возможность отсрочить выплаты; доступность кредитов через распределение рисков; гарантированная ликвидность в кризисных ситуациях; бесплатное консультирование с нейтральных позиций.

Банк поручительства Bürgschaftsbank Bayern - институт самопомощи субъектов экономики. Поручительства - по кредитам, кот. выдают коммерч. банки на финансир. инвестиций в производство; на займы, кредиты по публичным программам поддержки, финансир. старт-апов, мероприятий по модернизаци. производства, лизинговых сделок.

Место частного (в т.ч. малого) бизнеса на муниципальном уровне – базовые положения

Малое предпринимательство — сфера рыночной экономики, где хозяйствующие субъекты, обладающие единством права собственности и управления, характеризующиеся низкой капиталоемкостью, малой численностью занятых, функционирующие в условиях повышенного риска в силу неустранимой неопределенности, присущей предпринимательской деятельности и полной экономической ответственности, обеспечивают воспроизводство рыночных отношений с целью получения дополнительной прибыли через сбалансирование спроса и предложений.

Преимущества МП:

- придает экономике необходимую *гибкость*
- создает *новые рабочие места*
- обеспечивает *вторичную занятость* и дополнительные доходы
- широко *использует отходы* крупного производства и небольшие местные источники сырья, способствуют включению в производство материальных и финансовых средств населения
- формирует *конкурентную среду*
- участвует в осуществлении *научно-технического прогресса*
- смягчает *социальную напряженность*
- способствует *политической стабилизации* и развитию гражданского общества

Инфраструктура поддержки МСП

- Фонды развития МСП
- Социально-деловые центры
- Бизнес-инкубаторы
- Агентства, Лиги, Ассоциации
- Центры поддержки МСП
- Бизнес-центры
- Информационные центры для МСП
- Инновационные центры
- Технопарки
- Торгово-промышленные палаты (ТПП)
- Кредитные кооперативы
- Общественные организации и объединения предпринимателей

Полномочия органов МСУ в сфере МСП – правовое регулирование

П. 28 ст. 14, п. 33 ст. 16 Закона № 131-ФЗ:

«создание условий для развития МСП», «содействие развитию МСП» (соответственно) - вопросы местного значения (ВМЗ); органы МСУ отвечают за осуществление необходимых мер, направленных на развитие МСП, но не несут правовую ответственность за «конечный результат», поскольку на него влияет множество факторов, в т.ч. не зависящих от органов МСУ

Ст. 11 Закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии МСП в РФ» № 209-ФЗ - создание условий для развития МСП, в т.ч.:

- 1) формирование и осуществление *муниц. программ* развития субъектов МСП с учетом нац. и местных соц.-экономич., экологич., культурных и др. особенностей;
- 2) *анализ* финансовых, экономических, социальных и иных *показателей развития МСП* и эффективности применения мер по его развитию, *прогноз* развития МСП на территориях МО;
- 3) *формирование инфраструктуры поддержки* субъектов МСП на территории МО и обеспечение ее деятельности;
- 4) *содействие деятельности НКО*, выражающих интересы субъектов МСП, и структурных подразделений организаций;
- 5) образование *координационных или совещательных органов* в области развития МСП органами МСУ.

Полномочия органов МСУ в сфере МСП – правовое регулирование

Ст.ст. 17 – 20 Закона № 209-ФЗ - финансовая, имущественная, информационная, консультационная поддержка субъектов МСП

Ст.ст. 22 – 25 – Дополнит. меры поддержки субъектов МСП – в области:

- инноваций и промышленного производства;
- ремесленной деятельности;
- осуществляющих внешнеэкономическую деятельность;
- осуществляющих сельскохозяйственную деятельность.



Полномочия органов МСУ в сфере МСП – правовое регулирование

Ст. 21 Закона № 209-ФЗ. Поддержка субъектов МСП в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров -
может осуществляться в виде:

- 1) разработки примерных *образовательных программ*, направленных на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров для субъектов МСП, на основе государственных образовательных стандартов;
- 2) создания *условий для повышения профес. знаний* специалистов, относящихся к социально незащищенным группам населения, совершенствования их деловых качеств, подготовки их к выполнению новых трудовых функций в области МСП;
- 3) *учебно-методологической, научно-методической помощи субъектам* МСП



Заинтересованность представителей МСП в обучении и консультировании *(немецкий проект «Администрация, благожелательная к предпринимателям. Муниципальная экономика»)*

Выбор представителями МСП программы и формы обучения затруднен из-за:

- нехватки времени как для посещения курсов обучения, так и реализации уже
- полученных знаний;
- отсутствия квалифицированных преподавателей, способных выявить и четко определить потребность в обучении, соотнеся ее с проблемами бизнеса;
- эклектичности, а зачастую и отсутствия соответствующего образования;
- подозрительного отношения к образовательным и тренинговым институтам;
- приверженности к обучению через практику, а не в аудиториях;
- ориентации на непосредственный результат в ущерб долгосрочным целям, в т. ч. повышению профессионального и образовательного уровней;
- недостатка средств для оплаты стоимости обучения;
- неверия в сложные системы и приемы, которые зачастую предлагают программы обучения, преподаватели и консультанты;
- отсутствия представления о существующих образовательных возможностях и их соответствии собственным потребностям;
- ориентации на информацию, полученную от знакомых и на основании собственного опыта.

Заинтересованность представителей МСП

в обучении и консультировании (немецкий проект «Администрация, благожелательная к предпринимателям. Муниципальная экономика»)

Традиционный метод обучения характеризуется следующими особенностями:

- в учебных заведениях обычно работают высококвалифицир. специалисты в области маркетинга, финансов, управления производством и персоналом;
- большинство специалистов почерпнули знания из литературы или практики работы крупных предприятий, ориентированы на преподавание спец. дисциплин, воспринимать которые большинство предст-лей МСП не готово;
- лекторы и эксперты «поставляют» свои знания, а не решают конкретные комплексные задачи, с которыми малый бизнес сталкивается на практике;
- язык большинства курсов по менеджменту сложен и предназначен для обучения профессиональных менеджеров с соответствующим образованием;
- преподаватель доминирует в классе, роль слушателей достаточно пассивна за исключением тех редких случаев, когда они задают вопросы, что само по себе не отвечает потребностям людей, привыкших учиться на практике;
- при составлении расписания занятий исходят из интересов обучающей организации и преподавателей, чем слушателей;
- обучение проводится в офиц. обстановке – в институтах, обучающих организациях, аудиториях, что не в полной мере устраивает предпринимателей.

Итог – традиционные подходы к обучению неэффективны при подготовке МСП.

Заинтересованность представителей МСП

в обучении и консультировании (немецкий проект «Администрация, благожелательная к предпринимателям. Муниципальная экономика»)

При разработке эффективных программ для МСП целесообразно:

- строить процесс обучения, исходя из проблем и возможностей предприн-ля;
- проводить постоянный мониторинг и анализ потребностей в обучении на основе анализа состояния бизнеса конкретных слушателей;
- вести преподавание на уровне, соотв. подготовке и потребностям МСП;
- обеспечивать тесную взаимосвязь разрабат. программ со средой функционирования бизнеса с целью создания наиболее благоприятных возможностей для установления слушателями личных контактов с организациями и структурами, которые могут оказаться полезными для их деятельности;
- при разработке программ планировать использование учебного времени с максимальной эффективностью, учитывая ограниченность временных и материальных ресурсов потенциальных слушателей;
- строить программы на тех элементах менеджмента, которые уже используются в МСП, не усложняя и не перегружая их спец. знаниями и приемами;
- стимулировать работу в группах, активный обмен мнениями – эффект синергии;
- применять активные методы обучения;
- творчески подходить к маркетингу программ обучения, чтобы выявленные потребности в обучении превратить в спрос на разработанные программы;
- сегментировать рынок таким образом, чтобы разрабатываемые программы были направлены на заполнение существующих в нем ниш.

Заинтересованность представителей МСП в обучении и консультировании (немецкий проект «Администрация, благожелательная к предпринимателям. Муниципальная экономика»)

При обучении предпринимателей следует применять предпринимательский подход, при котором:

- реализуется не столько предметно-функциональная схема обучения, сколько проблемно-междисциплинарная;
- делается акцент не на «знаю о», а на «знаю, как», «знаю, кто»;
- слушатели участвуют в процессе обучения не пассивно, а активно, «генерируя» знания при поддержке преподавателя;
- занятия строятся гибко, с учетом потребностей слушателей;
- цели обучения обсуждаются и вырабатываются совместно;
- целесообразно активно использовать **креативные технологии** - специальные методики, которые используются для того, чтобы собирать и обрабатывать информацию с целью оценки и принятия решений; стимулировать коммуникацию и нахождение консенсуса между людьми, участвующими в анализе, планировании и принятии решений: карты (Mind Mapping, карта отношений), матрицы (проблемы-участники, проблема-цель, SWOT-анализ), диаграммы и др.



Поддержка МСП путем создания бизнес-инкубаторов

(немецкий проект «Администрация, благожелательная к предпринимателям. Муниципальная экономика»)

«Классический» бизнес-инкубатор - один из инструментов активного содействия развитию экономики на муниципальном уровне, предполагающий **централизованное размещение** молодых предприятий и лиц, начинающих собственное дело, в одном или нескольких находящихся рядом зданиях на условиях предоставления **льготной арендной платы**, комплекса **сервисных и консалтинговых услуг**, а также **совместного использования офисной техники, службы секретариата**, почты, телефона и другой инфраструктуры, предоставления возможности **постоянного общения** между ними

БИ - максимально приближенный к субъектам МП инструмент, который тесно связан с МО

Высокая **эффективность** БИ (данные по Германии: доля начинающих МП, разорившихся в течение первых 3 лет - 2/3, а в БИ – 10-15%)



Привлечение частных предприятий для решения ВМЗ

1). *Привлечение частных хозяйствующих субъектов (как правило, на контрактной основе).* Примеры:

- вывоз мусора частными предприятиями, имеющими мусоровозы;
- в сфере благоустройства и озеленения – привлечение частного предприятия, специализирующегося на посадке деревьев и цветов, уходе за зелеными насаждениями.

Преимущества:

- муниципалитету нет надобности создавать и сохранять собственный хоз. субъект;
- отпадает необходимость содержания специализированной, зачастую дорогостоящей техники (все заботы о закупке, сохранности и бесперебойном обслуживании техники ложатся на частное предприятие).

Опыт Германии: муниципальные предприятия часто нанимают для выполнения отдельных видов работ, требующих наличия специальной техники, специализированные частные предприятия на условиях аутсорсинга; в большинстве случаев это более экономично, чем содержание такой техники и соответствующего персонала на собственном предприятии

Пример: выполнение всех земляных работ, необходимых в случае замены (ремонта) сетей водоснабжения (водоотведения) специализированным предприятием, которое обладает соответ. опытом и имеет в наличии технику (экскаваторы и проч.) и обученный персонал.

Привлечение частных предприятий для решения ВМЗ

2). *Совместное с частным хоз. субъектом решение ВМЗ*

Под **частно-публичным партнерством** понимается долгосрочный процесс сотрудничества между уполномоченными органами власти и частным хозяйствующим субъектом с целью рентабельного вложения последним инвестиций, как правило, в коммунальное обслуживание или строительство общественных инфраструктур.

Под **муниципально-частным партнерством** понимается механизм взаимодействия, при котором органы МСУ для решения муниципальных задач (в первую очередь – ВМЗ) заключают соглашения с частными хозяйствующими субъектами на предоставление муниципальных услуг посредством использования объектов муниципальной собственности. При этом речь может идти о создании совместных (частно-публичных) предприятий, заключении договоров на эксплуатацию объектов муниципальной собственности, договоров концессионного типа, инвестиционных соглашений.

Наиболее часто такое партнерство реализуется в сфере естественных публичных монополий: водоснабжение, водоотведение и очистка сточных вод, теплоснабжение, электро- и газоснабжение, утилизация отходов.

Привлечение частных предприятий для решения ВМЗ

2). *Совместное с частным хоз. субъектом решение ВМЗ* (продолжение)

Во многих странах мира давно и успешно используется механизм концессии. Согласно Директиве ЕС 93/37/ЕЕС, под **концессией** понимается акт передачи публичной властью находящихся в ее собственности объектов инфраструктуры или других общественных служб третьей стороне для управления ими при условии принятия последней на себя предпринимательского риска и обязанностей по эксплуатации оборудования.

Концессия - система отношений между публичной властью (государством либо муниципалитетом) – так называемым **концедентом**, и юр. или физ. лицом - **концессионером**, в связи с предоставлением последнему прав по владению, пользованию и ограниченному распоряжению публичной собственностью, и/или прав на определенные виды публичной деятельности на основании возмездного и возвратного договора.

Привлечение частных предприятий для решения ВМЗ

2). *Совместное с частным хоз. субъектом решение ВМЗ* (продолжение)

Различные типы (модели) концессионных соглашений:

- **BOT** (Build, Operate & Transfer) – строительство, управление, передача;
- **BTO** (Build, Transfer & Operate) – строительство, передача, управление;
- Brownfield contract – традиционная концессия без создания новых объектов;
- **BOO** (Build, Own & Operate) – строительство, владение, управление (без срока)
- **BOOT** (Build, Own, Operate & Transfer) – строительство, владение, управление, передача;
- **Lease contract** (близок к аренде, без создания нового объекта);
- **Service contract** (контракт на обслуживание; близок к лизингу; без нового объекта).

С 1.01.2014 информация о проведении открытых конкурсов на право заключения концессионных соглашений подлежит размещению на официальном сайте РФ в сети «Интернет» для размещения информации о проведении торгов – www.torgi.gov.ru!



Привлечение частных предприятий для решения ВМЗ

2). *Совместное с частным хоз. субъектом решение ВМЗ* (продолжение)

Опыт Германии:

- концессия в ходе реформирования водоканала в г. Росток;
- современные структуры многих немецких коммунальных предприятий уже давно по своей сути представляют из себя холдинги, в которых на базе отдельных отраслевых подразделений созданы обособленные предприятия в форме ООО, зачастую со значительной долей участия частного бизнеса

Пример: многоотраслевое предприятие городского хозяйства г. Нойнбург-форм-Вальд, Бавария (город: территория -112 км², население - 8.600 чел., 74 населенных пункта). Предприятие было основано 15.01.1903 в форме собственного предприятия муниципалитета. Первоначальные сферы его деятельности:

- водоснабжение,
- (частичное) теплоснабжение (преимущественно социальных объектов и близлежащих жилых кварталов),
- в небольших объемах - электроснабжение.

В 1992 году сфера водоснабжения была обособлена – был создан Целевой союз в сфере водоснабжения с участием предприятия и ряда соседних общин, т.е. реализовано межмуниципальное сотрудничество.

Привлечение частных предприятий для решения ВМЗ

2). *Совместное с частным хоз. субъектом решение ВМЗ* (продолжение)

1994 г. – передача предприятию содержания двух бассейнов – с целью сокращения прибыли предприятия за счет убытков от содержания бассейнов. С 1995 г. сфера электроснабжения была расширена за счет покупки солнечных батарей, которые в течение ряда лет использовались для проведения научных изысканий, после окончания срока реализации этого исследовательского проекта. Предприятие на выгодных условиях выкупило и земельный участок, на котором располагались солнечные батареи, и сами фотогальванические установки.

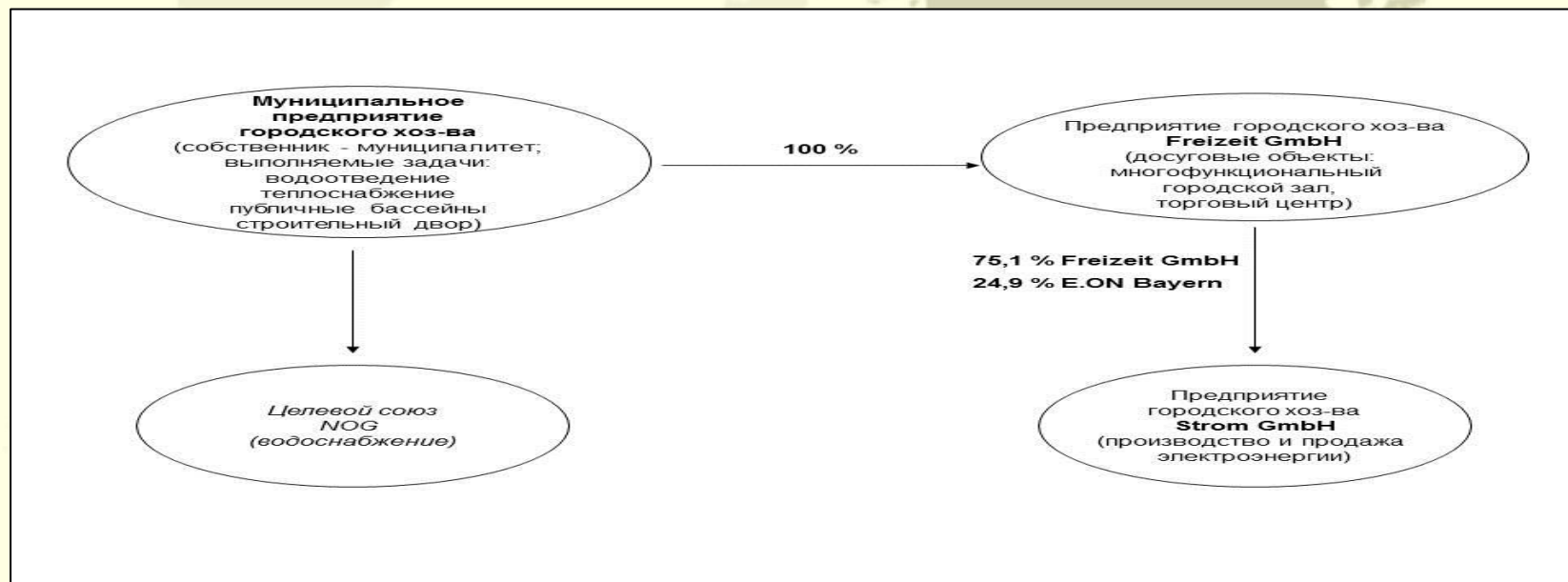
1999 г. - дальнейшее расширение сферы электроэнергетики за счет введения в действие гидроэлектростанции, построенной силами предприятия на специально приобретенном земельном участке, прилегающем к небольшой реке.

1997 г. - предприятие получило дополнительные функции в сфере водоотведения.

В 2004 г. - начала внедряться новая организационная структура, которая была полностью оформлена к 1 января 2005 года. С этой даты предприятие городского хозяйства функционирует фактически по модели холдинга.

Привлечение частных предприятий для решения ВМЗ

2). Совместное с частным хоз. субъектом решение ВМЗ (продолжение)



Коммунальное предприятие городского хозяйства – собственное предприятие муниципалитета; оно на 100% является собственником Предприятия по предоставлению услуг в сфере досуга (Freizeit GmbH); это предприятие совместно с крупнейшим в Германии и Европе энергетическим концерном E.ON учредило предприятие электроснабжения Strom GmbH, при этом распределение долей таково: 75,1 % - доля предприятия Freizeit GmbH и 24,9 % - доля E.ON Bayern.

Привлечение частных предприятий для решения ВМЗ

2). *Совместное с частным хоз. субъектом решение ВМЗ* (продолжение)

Такая кооперация стала возможной после того, как предприятие городского хозяйства построило на своей (приобретенной в 1995 г.) территории офисное здание, которое идеально подошло для размещения офиса предприятия E.ON Bayern. Офис расположен в непосредственной близости от фотогальванических установок.

Предприятие в сфере досуга - в течение ряда лет занималось строительством городского зала и торгового центра на пустующих земельных участках, выкупленных у города. В 2012 г. эти объекты были введены предприятием в эксплуатацию, с этого момента осуществляется их коммерческое использование (соответственно – сдача в аренду торговых площадей, проведение различных мероприятий).

В 2010 г. к предприятию был присоединен так называемый строительный двор, тем самым на предприятие была возложена еще одна сфера деятельности – благоустройства: осуществляется ремонт и уборка дорог как летом, так и в зимнее время. Ранее этот строительный двор функционировал фактически в качестве самостоятельного подразделения в структуре городской администрации.



Благодарю Вас за внимание!

**119121 Москва,
Ростовская наб., 5-259
Тел./ факс 8 495 780 72 84
Issupova@evracons.com
www.evracons.com**