

**УСЛУГИ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА
ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ:
ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОНОРОВ
(« Синяя Книга »)**

Подготовлена для

**Комитета Донорских Организаций
по Развитию Малых Предприятий**

Джим Танбёрн (ILO), Габриэл Тра (GTZ), Крис Халлберг (World Bank)

Исправленное и переработанное издание
7 июля 2000 года

Перевод на русский язык и редактирование осуществили сотрудники
Swisscontact, Швейцарского Фонда Технического Содействия,
Россия, Нижний Новгород:
А.М.Ермошин, Т.А.Зубкова, И.Л.Пуллер

Август 2002 года

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Достижение консенсуса.....	3
Эволюция взглядов на УРБ	4
Формат и содержание документа.....	5
1. БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ	5
1.1 Видение	5
1.2 Обзор УРБ	6
1.3 Участники рынка и их роли	7
1.4 Достижение необходимого уровня охвата и самокупаемости.....	8
2. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ.	
ОЦЕНКА ДОСТИГНУТЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ	10
2.1 Изучение и оценка рынка УРБ.....	10
2.2 Деятельность в сфере спроса в сравнении с деятельностью в сфере предложения.....	10
2.3 Механизмы поставки и оплаты.....	11
2.4 Субсидирование.....	11
2.5 Стратегия выхода.....	12
2.6 Техническое содействие.....	12
2.7 Выбор партнерских организаций.....	12
2.8 Роль фасилитаторов УРБ	13
2.9 Измерение и оценка деятельности и достигнутых результатов.....	13
3. ДРУГИЕ ВИДЫ ДОНОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	15
3.1 Контроль, осуществляемый организацией-донором	15
3.2 Позиция донорской организации на рынке.....	15
3.3 Координация донорской деятельности	15
ПРИЛОЖЕНИЕ: Терминология	16

УСЛУГИ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОНОРОВ

ВВЕДЕНИЕ

Достижение консенсуса

В 1995 году в Будапеште состоялось ежегодное заседание Комитета Донорских Организаций по Развитию Малых Предприятий. На нем было принято решение, что в течение следующих лет Комитет сфокусирует свою деятельность на услугах по развитию бизнеса (УРБ) для малых предприятий, для того, чтобы выявить и задокументировать наилучший практический опыт и примеры, накопленные в этой области. Была сформирована рабочая группа, разработан Предварительный Вариант Данного Документа, который был опубликован в 1998¹ году. Многие организации принимали активное участие в этом процессе, включая такие, как GTZ, ILO, SDC и DFID.

В рамках этой работы и при содействии Донорского Комитета была организована серия международных и региональных конференций. Многие из организаций - членов комитета играли ведущую роль в проведении некоторых или всех этих конференций. Среди них – World Bank, USAID, IADB, ILO, DFID, IFC/MPDF и GTZ. В списке проведенных конференций:

- **Хараре, Зимбабве, сентябрь 1998:** Услуги по развитию бизнеса: Насколько жизнеспособными и устойчивыми они могут быть в действительности?
- **Рио-де-Жанейро, Бразилия, март 1999:** Создание современной и эффективной индустрии услуг по развитию бизнеса для малых предприятий.
- **Рио-де-Жанейро, Бразилия, март 1999:** Создание современной и эффективной индустрии услуг по развитию бизнеса для малых предприятий в странах Латинской Америки и Карибского бассейна.
- **Май-июнь 1999:** Виртуальная конференция по теме «Система Измерения Результатов в сфере услуг по развитию бизнеса».
- **Ханой, Вьетнам, апрель 2000:** УРБ для малых предприятий в Азии: развитие рынков и оценка деятельности по развитию сектора УРБ.

Среди тех организаций, которые приняли активное участие в работе Донорского Комитета, был достигнут консенсус относительно некоторых принципов деятельности доноров по развитию рынков УРБ. Это позволило подготовить предварительный вариант «Основных положений», базирующийся на опыте Конференций и продолжительных обсуждениях данной проблематики на заседании Донорского Комитета в Риме в 1999 году. Этот Документ послужил основой для дальнейших консультаций, в том числе и в ходе следующих мероприятий:

- **Глазго, Великобритания, июль-август 2000:** Обучающая программа по рынку УРБ 2000 (организована Спрингфилдским Центром).

¹ *Предварительный Вариант Основных Положений («желтая книга»)* издан многотысячным тиражом на английском, французском и испанском языках. Его можно получить бесплатно с веб-странички ILO, а печатные экземпляры также можно получить по Вашему заказу.

- **Турин, Италия, сентябрь 2000:** Положительный опыт и примеры деятельности по развитию рынка УРБ: первый ежегодный семинар (организован ILO).
- **Вена, Австрия, октябрь 2000:** ежегодное заседание Донорского Комитета

Значительный вклад в создание данного Документа был сделан SEEP Network, Северная Америка, в результате деятельности своей рабочей группы по УРБ.

Дополнения и комментарии к предварительному варианту Документа приветствуются в любое время в течение года; их можно отправлять в первую очередь на адрес tanburn@ilo.org. Компьютерную версию документов по итогам работы всех вышеперечисленных конференций можно получить с веб-сайта Комитета (находящегося на веб-страничке ILO): <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/BDS/donor/index.htm> (или - поиск по словам "Donor Committee" на адресе www.ilo.org)

Эволюция взглядов на УРБ

Мотивом к поиску «новой парадигмы» по развитию УРБ послужило признание, что традиционные виды деятельности, применяемые правительствами и донорскими организациями, не смогли обеспечить существования качественных УРБ, доступных для большей части целевой группы - малых предприятий. Общим мнением было то, что услуги, предоставляемые и финансируемые государством, не достигли целей, поставленных донорскими и правительственными организациями: повышение производительности и конкурентоспособности предприятий, создание рабочих мест, повышение жизненного уровня, достижение большей мобильности общества. Кроме того, не было даже хорошей системы измерения результатов, на основании которых можно было бы оценивать и сравнивать различные донорские программы.

Новая парадигма развития рынка УРБ выросла из следующего убеждения, разделяемого многими членами донорского сообщества: достижение поставленных экономических и социальных целей возможно только при опоре на неправительственные и недонорские организации, которые предоставляют широкий спектр услуг. Для того, чтобы при достижении больших результатов можно было опереться на частный сектор, необходимо было понять, каким образом провайдеры УРБ могут достичь уровня финансовой самостоятельности и жизнеспособности или даже стать прибыльными. Согласовав основные цели по развитию рынков УРБ – охват, самокупаемость и устойчивость, финансовая эффективность и эффект влияния – мы подошли к вопросу о том, как это сделать.

К настоящему моменту проделана большая работа, и стало ясно, что на данном поле деятельности возможны разнообразные варианты участия доноров в развитии рынка УРБ. Лучший из них еще предстоит сформулировать и согласовать, так как в действительности во многих областях мы только сейчас начинаем определять для себя те вопросы, которые должны быть заданы. Во многих случаях текущая ситуация все еще очень далека от принципов, установленных в данном Документе: поэтому необходимо также задуматься над тем, как улучшить текущую ситуацию, применяя положительный опыт и примеры из деятельности донорских организаций.

Разные организации, действующие в рамках разных программ по развитию УРБ, собирают и используют разнообразные данные для оценки своей деятельности, применяя при этом разные критерии. Подобный подход мешает эффективному сравнению как самих программ, так и получаемых в ходе их реализации результатов. Совершенствование системы измерения результатов (СИР) и другие начинания в этой области - основное направление работы членов Донорского Комитета, которое состоит в согласовании общих принципов работы и методик

проведения оценки деятельности. До сих пор, однако, без ответа остаются вопросы о возможности применения стандартизированных показателей для оценки эффективности деятельности доноров, осуществляющих различные программы по развитию УРБ с различными целями и инструментами реализации. В полной мере это относится и к инструментам развития рынка УРБ, поскольку используемая здесь практика оценки достигнутых результатов еще не очень хорошо адаптирована к новой парадигме развития рынка УРБ.

Мы надеемся, на дальнейшее обсуждение открытых вопросов, что позволит достичь согласия по основным принципам деятельности донорских организаций. Данный вариант документа не имеет своей целью получить окончательные ответы – он, скорее, служит для того, чтобы вызвать оживленную дискуссию по нерешенным аспектам.

Формат и содержание документа

Формат данного Документа (будет опубликован в синей обложке) аналогичен формату «Руководства по микро-финансированию», подготовленного Донорским Комитетом в 1995 году²: это краткий документ, суммирующий рекомендации комитета для доноров, действующих в этой сфере.

Более объемные материалы, включающие справочную информацию и проанализированные кейсы, планируется подготовить позднее (дата будет определена на ежегодном заседании Донорского Комитета в октябре 2000 года).

Настоящий Документ не предназначен для провайдеров УРБ - в нем нет ни стратегий, ни деталей из положительной практики в этой сфере. Он может быть подготовлен отдельно; в настоящее время разрабатывается «Сборник материалов» для семинара в Турине, который и может стать его основой.

1. БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ

1.1 Видение

Конечной целью работы донорских организаций по развитию рынков УРБ является улучшение деятельности малых предприятий (МП) в развивающихся странах, что служит основой для достижения экономического роста и увеличения занятости, повышения жизненного уровня и решения многих других социальных задач. Для улучшения деятельности МП требуется сочетание многих факторов, таких, как политическая обстановка и среда, способствующая развитию конкуренции среди предприятий, доступ к финансовым и нефинансовым услугам, растущие рынки продуктов и услуг, предоставляемых малым предприятиям. В нашем понимании, УРБ – это рынок с широким диапазоном высококачественных услуг, которые доступны МП и удовлетворяют нужды большинства из них.

Положения Данного Документа основываются на идеях рыночной экономики, опирающейся на частный сектор В них отражается:

- фундаментальное убеждение в принципах рыночной экономики, где роль государства заключается в том, чтобы создать дееспособную среду, в корректировке и компенсации рыночных неудач и в обеспечении общественными благами, а не в том, чтобы прямо

² «Финансирование микро- и малых предприятий: основные принципы подбора и поддержки посредников («Розовая книга»), Октябрь 1995, в наличии на веб-страничке Донорского Комитета.

предоставлять товары народного потребления (ТНП), которые могут быть более эффективно предложены рынком;

- предположение, что большинство УРБ – это ТНП, и, таким образом, услуги по развитию бизнеса сходны по своей природе с любыми другими услугами, следовательно, подпадают под действие рыночных законов;
- ожидание того, что при соответствующем дизайне продукта, механизмах его поставки и оплаты возможно предоставлять УРБ на коммерческой основе даже для части предпринимательского сектора с наименьшим доходом.

1.2 Обзор УРБ

Иногда различают такие виды деловых услуг, как «операционные» и «стратегические». К операционным услугам относятся те, которые нужны для осуществления ежедневной деятельности: получение информации, осуществление коммуникативных задач, управление бухгалтерской и налоговой отчетностью, ведение дел в соответствии с трудовым законодательством и другими нормами. Стратегические услуги используются предприятием применительно к средне- и долгосрочным задачам по улучшению производительности своей деятельности, своего доступа на рынки и своей конкурентной способности. Например, стратегические услуги могут помочь предприятию определить и обслуживать рынки, разработать продукты, обеспечить вспомогательные потребности, найти возможность финансирования. Рынок операционных услуг уже может существовать, так как на эти услуги часто имеется явный спрос и готовность платить за них, в то же время, рынки стратегических услуг в большинстве своем развиты значительно слабее. Поэтому в настоящее время они находятся в центре внимания многих донорских организаций, развивающих рынки УРБ.

Однако смысл понятия «стратегические услуги» может меняться в зависимости от времени и обстоятельств. Например, коммуникационные услуги могут просто способствовать нормальной работе больших предприятий, но для малых предприятий они могут стать решающей силой стратегической переориентации. Удовлетворив потребность малых предприятий в услугах по решению срочных и единовременных задач, можно перейти и к стимулированию спроса на услуги по решению задач долгосрочного планирования. Именно поэтому последние по праву получили наибольшее внимание со стороны донорских организаций в их стремлении развивать конкурентоспособность малых предприятий. По этой причине может быть принято широкое определение «услуг по развитию бизнеса», которое включает разнообразный спектр деловых услуг, как стратегических, так и операционных.

Некоторые типы УРБ, предоставляемых специализированными провайдерскими структурами, стоят особняком. Чаще, однако, УРБ объединены с другими услугами или продуктами в единое целое, или предоставляются как часть другой транзакции. Такова, например, помощь в разработке и дизайне продуктов, получаемая малыми предприятиями, продающими свои услуги более крупным фирмам, или обучение, предоставляемое вместе с продажей оборудования малым предприятиям. Проекты, помогающие внедрению новых технологий в работу малых предприятий, часто комбинируются с услугами по проектированию или обучению.

Поставка деловых услуг, как часть внутренних взаимоотношений между компаниями в мире бизнеса – включая такие, как поставщик/покупатель, субконтракция, франчайзинг, лицензирование – особенно характерна для малых фирм. Бизнес-ассоциации и неформальные деловые сообщества – это другой механизм предоставления услуг малым предприятиям. Разработка механизмов влияния на развитие рынков УРБ в рамках подобных «бизнес-систем» - своего рода вызов для организаций-доноров.

Кроме различных типов услуг и механизмов их предоставления существуют также различные виды механизмов оплаты за УРБ. Цена за услуги может быть установлена как гонорар, как составная часть цены на комплекс услуг (например, в случае, когда МП соглашается на более низкую цену своего продукта в обмен на технологическую помощь покупателя).

Также цена может быть установлена на комиссионной основе (когда услуги провайдеров оплачиваются в случае осуществления успешных продаж продуктов малого предприятия). Существует определенное свидетельство того, что малые предприятия больше стремятся воспользоваться услугами, предлагаемыми на основе комиссии, а не гонорара, так как данный вид оплаты снижает риски и требования к обороту наличных денежных средств.

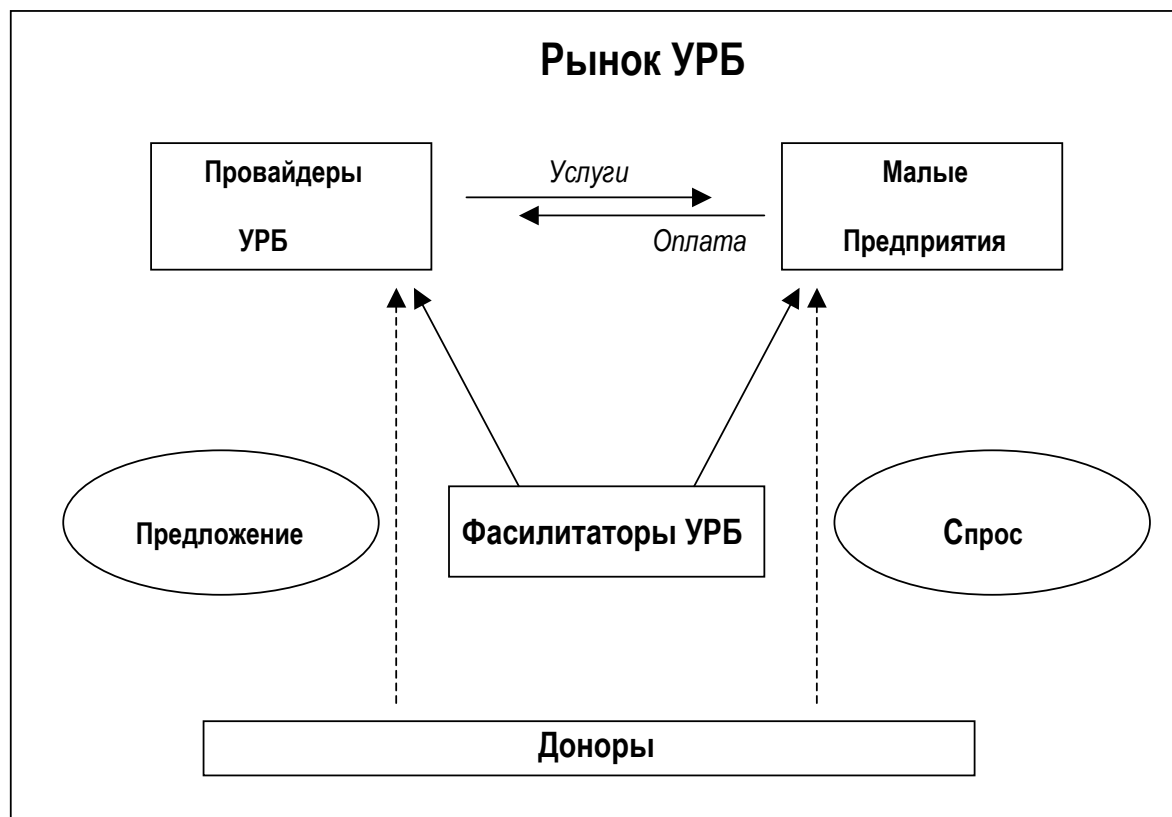
Наконец, многие виды УРБ в развивающихся странах не так легко заметны, особенно организациям-донорам и другим представителям внешнего мира. Последние исследования показывают, что во многих странах УРБ уже предоставляются малым предприятиям на постоянной основе и с прибылью. Подобные факты часто игнорируются донорским сообществом ввиду значительного культурного и финансового барьера между коммерческими провайдерами и организациями-донорами.

1.3 Участники рынка и их роли

На диаграмме, приведенной ниже, указаны действующие лица, вовлеченные в развитие рынков УРБ при поддержке доноров:

- **Малые предприятия (МП)**, представляющие сектор спроса на рынке - это микро-предприятия, а также малые и средние предприятия (МСП), которые, в основном, ориентированы на получение прибыли и являются действительными и потенциальными клиентами провайдеров УРБ.
- **Провайдеры УРБ** – те, кто предоставляют услуги непосредственно МСП. Они могут быть индивидуальными предпринимателями, частными коммерческими фирмами, НКО, негосударственными, федеральными или региональными государственными структурами, промышленными ассоциациями и т.д. По своей форме они и сами могут быть малыми предприятиями. Они также могут являться фирмами, чей основной бизнес – не предоставление услуг. Услуги в данном случае являются частью более широкого бизнес-процесса (см. выше).
- **Фасилитаторы УРБ** оказывают поддержку провайдерам УРБ, например, развивая новые продукты, распространяя положительный опыт и расширяя возможности последних. Фасилитаторы могут действовать на стороне спроса, например, разъясняя малым предприятиям потенциальные преимущества от использования УРБ. Кроме того, фасилитатор может выполнять другие важные функции, включая проведение сторонней оценки результатов деятельности провайдеров УРБ и формирование более благоприятной «политической» среды для местных рынков УРБ. Фасилитаторы обычно больше ориентированы на развитие рынка в целом, хотя на некоторых рынках УРБ, коммерчески-ориентированные фасилитаторы УРБ являются неотъемлемой составной частью структуры рынка. Некоторые виды услуг полностью предлагаются только частными структурами и, поэтому, на таких рынках в фасилитаторах нет необходимости.
- **Донорские организации** предоставляют средства для реализации проектов и программ по развитию УРБ. В некоторых случаях, рабочим офисом донора становится офис фасилитатора. Доноры могут действовать как на стороне спроса, так и на стороне предложения, используя свои средства как для прямого предоставления УРБ или их

субсидирования (пунктирная линия на схеме), так и для косвенного – через фасилитаторов УРБ (сплошная линия).



Интересы множества действующих лиц различаются в зависимости от пропорционального соотношения коммерческих задач и задач по развитию. Фасилитатор УРБ, скорее всего, заинтересован в развитии рынка УРБ как части более широкого экономического и социального процесса. Для коммерчески-ориентированного провайдера УРБ цель развития рынка УРБ может быть не связана с его коммерческими интересами или даже противоречить им – в том случае, если, например, развитие рынка повлечет за собой появление большего числа конкурентов.

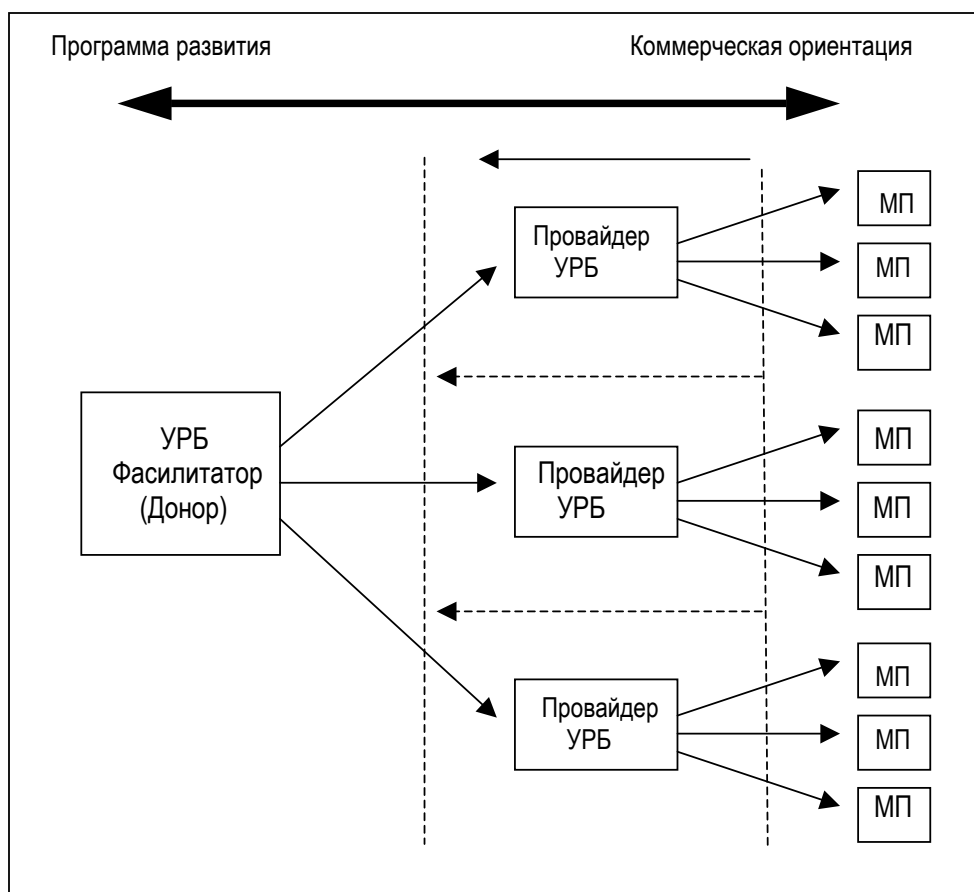
1.4 Достижение необходимого уровня охвата и самоокупаемости

Традиционно донорские и правительственные организации действовали на рынках УРБ на транзакционном уровне: напрямую предоставляя услуги малым предприятиям через некоммерческих провайдеров УРБ или время от времени субсидируя услуги, предоставляемые другими провайдерами УРБ. Этот подход не смог обеспечить достижения широкого охвата (доступа к услугам большей части целевой группы малых предприятий), поскольку количество субсидий для предоставления малым предприятиям довольно ограничено, и воспользоваться ими смогли не все. Кроме того, подобные программы заканчивались, как только прекращалась донорская поддержка, поэтому институциональная устойчивость и финансовая жизнеспособность провайдеров оставалась низкой.

Новая парадигма развития рынка УРБ основывается на убеждении, что эти задачи (охват, жизнеспособность и устойчивость) могут быть решены только в условиях хорошо развитых

рынков УРБ, а не посредством прямого предоставления донорами и правительствами подобных услуг. Это смещает акцент деятельности донорских организаций от прямого предоставления услуг и их субсидирования на транзакционном уровне к обеспечению устойчивого роста в сфере спроса и предложения на УРБ. На диаграмме, представленной ниже, пунктирной чертой обозначены границы между общественными и частными средствами. Цель развития рынков УРБ побуждает донорские организации отодвигать коммерческую ориентацию рынка УРБ как можно дальше – на диаграмме это представлено направлением смещения пунктирной черты влево.

Однако важно признать, что могут поменяться местами приоритеты в достижении большего радиуса охвата в секторе малых предприятий с наименьшим уровнем дохода и в придании этим предприятиям финансовой самостоятельности, и что финансовая самостоятельность и устойчивость фасилитаторов УРБ все еще остается нерешенным вопросом.



2. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ. ОЦЕНКА ДОСТИГНУТЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

2.1 Изучение и оценка рынка УРБ

Прежде, чем приступить к разработке программ деятельности доноров по развитию рынка УРБ, важно понять ситуацию на существующих рынках, определить их слабые стороны и возможности, а также, причины, стоящие за недостаточным спросом и предложением в сфере услуг и степень искаженности в структуре рынка. Это понимание может помочь определить местные механизмы поставки услуг и оплаты за них, выбрать стратегию и инструмент внедрения на рынок, выявить местные системы и структуры, на которые можно опереться в работе, и подготовить базу для измерения прогресса в развитии рынка.

Для того, чтобы дать оценку рынку УРБ, нет необходимости в проведении глубоких исследований: диапазон оценки должен соответствовать тем целям, которые стоят перед организацией, проводящей исследование, и, поэтому, во многих случаях достаточно получить предварительную и примерную оценку ситуации. Доноры и фасилитаторы УРБ, проводящие начальные исследования рынка, могут изучить более широкий круг вопросов, которые позволят им определить уровень развития рынков УРБ, выявить существующих или потенциальных провайдеров УРБ, с которыми можно будет начать сотрудничество, а также измерить свои достижения в работе по увеличению спроса и предложения услуг и их спектра. Для индивидуальных провайдеров УРБ можно определить более узкий круг вопросов по анализу рынка, которые будут сфокусированы вокруг определенного вида услуг, характеристик целевой группы рынка, существующих или потенциальных конкурентов. Как для фасилитаторов УРБ, так и для провайдеров необходимо определить понятие «рынок УРБ», в соответствии со спецификой предоставляемых услуг, целевой клиентской группой и географией охвата.

При проведении оценки рынка УРБ необходимо учесть:

- потребности малых предприятий, владение информацией о предоставляемых услугах, готовность оплачивать услуги. При этом следует принимать во внимание тот факт, что может существовать отличие между «кажущимися» и «действительными» потребностями, а также то, что очень трудно определить готовность платить за потребляемые услуги в условиях недостаточно развитого и/или деформированного рынка;
- неформальные или местные источники предоставления услуг;
- услуги, выступающие неотъемлемой частью при приобретении других товаров или услуг, или предоставляемые в рамках отношений «бизнес - бизнесу»;
- возможный эффект вытеснения со своих позиций услуг, непосредственно предоставляемых или субсидированных донорами и правительствами;
- эволюционное развитие рынков УРБ с течением времени.

2.2 Деятельность в сфере спроса в сравнении с деятельностью в сфере предложения

При выборе вариантов воздействия на развитие рынков УРБ путем осуществления деятельности в сфере спроса или сфере предложения, необходимо опираться на результаты, полученные при проведении оценки рынка в области его возможностей и ограничений. В целом, деятельность донорских организаций в сфере спроса направлена на то, чтобы уменьшить существующие

ограничения и трудности; соответственно, деятельность в сфере предложения должна решать имеющиеся там задачи. Примерами воздействия на спрос могут служить ваучеры, гранты и организация информационной поддержки МП, способствующей повышению их осведомленности о потенциальных преимуществах и выгодах от использования УРБ. Методы воздействия на предложение включают техническое содействие и обучение провайдеров УРБ, оказание поддержки по развитию продукта, и т.д. Некоторые из применяемых способов и методов воздействуют на обе стороны - например, укрепление связей внутри делового сообщества.

2.3 Механизмы поставки и оплаты

Для того, чтобы снизить риски по оказанию УРБ и уменьшить стоимость этих услуг, необходимо обратить внимание на механизмы поставки и оплаты, являющиеся частью процесса разработки продуктов УРБ. Гибкие и инновационные подходы к разработке механизмов поставки и оплаты услуг требуются для того, чтобы повысить спрос на услуги, особенно среди МП. Использование не прямых механизмов оплаты за УРБ – например, комиссионные вознаграждения, вместо прямой оплаты стоимости услуг – снизит нагрузку на финансовые потоки МП, позволит им разделить риск того, что выгода от использования УРБ может не последовать, и уменьшит административные затраты провайдеров УРБ. Доноры должны содействовать тому, чтобы провайдеры УРБ разрабатывали такие механизмы оплаты, которые будут соответствовать ситуации на местном рынке и особенностям клиентской группы.

2.4 Субсидирование

Долгосрочное донорское субсидирование в сфере спроса и предложения деловых услуг может исказить рынки УРБ и вытеснить предоставление услуг на коммерческой основе, что наносит ущерб задачам достижения эффективности управления затратами, финансовой жизнеспособности и устойчивости, влияния и охвата, которые являются основополагающими принципами новой парадигмы развития рынка УРБ. Предоставление субсидий может быть оправдано лишь в качестве краткосрочных программ, способствующих продвижению развивающихся рынков УРБ. Однако, даже субсидии, предоставляемые донорами время от времени, могут вызвать искажения на рынках УРБ. Это оправдано только в тех случаях, когда их влияние на развитие рынка превосходит эффект его искажения. Таким образом, донорам следует очень внимательно подходить к вопросу о субсидировании и его сроках:

- **Специфика:** субсидии, предоставляемые на рынках УРБ, должны отвечать определенным требованиям и целям развития рынка. Вначале следует провести анализ рынка (см. п. 2.1), результаты которого позволят определить направления деятельности по устранению барьеров на пути развития рынков.
- **Продолжительность:** невозможно точно определить продолжительность программ по субсидированию для всех видов услуг и стадий развития рынка. На некоторых рынках УРБ понятие «краткосрочное субсидирование» может означать от одного до трех лет, на других – даже от пяти до десяти лет. Вместе с тем, субсидирование на рынках УРБ должно быть ограничено во времени определенными критериями для решения вопроса об их сокращении и прекращении по достижении целей развития рынка – другими словами, доноры и фасилитаторы должны иметь четкий стратегический план по выходу из программы субсидирования.
- **Уровень предоставления субсидий:** программы по субсидированию, использующиеся на транзакционном уровне (имеются в виду прямые субсидии, которые позволяют снизить

стоимость или цену услуг), могут больше исказить его, чем развить. Как правило, пред- и послетрансакционные субсидии предпочтительнее, чем собственно трансакционные. Предтрансакционные субсидии включают, например, те, которые используются для проведения исследований, для развития продуктов УРБ, тестирования рынка, адаптации продукта, развития организации и повышения степени осознанного потребления УРБ. Послетрансакционные субсидии могут быть использованы для мониторинга и оценки степени влияния и результатов действия доноров на развитие рынков УРБ или на социально-экономическое развитие, что может оказаться за пределами анализа, проводимого провайдерами УРБ в рамках надлежащей организации своей работы.

2.5 Стратегия выхода

Сама временная природа субсидий предполагает, что проекты по развитию рынков УРБ должны с самого начала включать стратегию выхода доноров из программы по субсидированию. Она должна быть привязана к достижению определенного уровня поставленных задач – например, созданию финансово устойчивых и жизнеспособных провайдеров УРБ.

2.6 Техническое содействие

Деятельность доноров должна быть сконцентрирована вокруг задач по оказанию технического содействия и стимулированию развития конкурентоспособности между новыми и существующими провайдерами, поощрению новаторства, разработки и внедрения необходимых продуктов в сфере УРБ. Данные виды деятельности часто требуют относительно небольших финансовых вложений, но более высокого уровня квалификации сотрудников и знания рынка. В пропорциональном соотношении, общий проектный бюджет, направляемый на техническое содействие скорее всего будет выше, по сравнению с затратами на обычные виды деятельности, в рамках которой проводится субсидирование поставки услуг.

2.7. Выбор партнерских организаций

Успешные провайдеры УРБ предоставляют услуги в деловом стиле: они ориентированы на спрос, обладают предпринимательским характером и выступают в роли активных коммерческих игроков на рынке. Успешные провайдеры УРБ часто специализируются на ограниченном диапазоне основных видов бизнеса, вместо того, чтобы слишком широко диверсифицироваться, и, таким образом, достигают более высоких результатов. Провайдеры УРБ должны выстраивать такие деловые отношения с клиентами, которые действуют по принципам оплаты/обмена, а не благотворительности. Также провайдеры УРБ должны развивать собственное понимание того, что потребности клиентов должны являться частью их собственной бизнес-стратегии.

Частные коммерческие провайдеры или деловые партнеры, предоставляющие свои услуги как часть деловых взаимоотношений, наилучшим образом демонстрируют эти качества. Провайдеры УРБ не должны быть изначально ориентированы на благотворительность, но, тем не менее, в процессе достижения своих организационных целей, они могут иметь социальную направленность. В действительности, на рынке уже существует множество провайдеров УРБ, не ориентированных на получение прибыли, и во время перехода к коммерческой модели ведения бизнеса донорам необходимо предпринять значительные усилия, чтобы помочь таким провайдерам стать более финансово устойчивыми и встать на коммерческую основу ведения бизнеса.

Для того, чтобы деятельность по развитию рынков УРБ была успешной, жизнеспособной и устойчивой, и в то же время велась и принадлежала местным структурам, следует опираться на то, что уже есть, а не стараться внедрять импортированные способы и модели. Выбор партнерских организаций должен также определяться принципом субсидиарности: ответственность передается на самый низший из всех возможных уровней а также тем, кто наиболее близок к малым предприятиям, как географически, так и социально.

В общем, доступ к получению содействия должен быть открыт для всех игроков рынка, отвечающим установленным критериям. Выбирая среди них только одного или нескольких партнеров, которым будет оказана исключительная поддержка, можно вызвать еще большие искажения рынка.

2.8 Роль фасилитаторов УРБ

Фасилитаторы УРБ, часто являющиеся общественными организациями или представительствами донорских проектов, обычно существуют за счет краткосрочного субсидирования и должны прекратить свою деятельность по достижении поставленных целей развития УРБ или перейти к выполнению новых задач развития рынка. На некоторых рынках для фасилитаторов может существовать возможность долгосрочного участия в их жизнедеятельности (франчайзинговая деятельность, обучение преподавателей на коммерческой основе). В этих случаях поддерживаемые донорами организации-фасилитаторы могут быть приватизированы, что может стимулировать местных коммерческих фасилитаторов.

Необходимо отметить, что цели, стоящие перед фасилитаторами и провайдерами, а также сферы их интересов, и, как следствие, выполняемые роли отличны друг от друга. Их ошибочное восприятие, их смешивание может привести к искажениям на рынке и неэффективному использованию ресурсов. Исключения допускаются лишь в отношении коммерчески ориентированных, не получающих субсидий фасилитаторов/провайдеров и фасилитаторов, которые способствуют продвижению инновационных УРБ, осуществляемому на временной основе и для демонстрационных целей.

2.9 Измерение и оценка деятельности и достигнутых результатов

Систематическое измерение уровня достигнутых результатов обеспечивает хорошую базу для улучшения «донорских инструментов» в соответствии с пожеланиями клиента, а также облегчает процесс принятия решений для доноров по организации того или иного вида деятельности в рамках того или иного направления. Измерение достигнутого уровня развития УРБ проводится по трем категориям:

- **влияние** на деятельность малых предприятий (например, по показателям объема продаж, добавленной стоимости, рентабельности и прибыльности) или в более широком понимании – влияние на социальную и экономическую сферы (увеличение занятости, снижение уровня бедности и т.д.);
- **развитие рынка**, измеряемое, например, количеством и типами провайдеров УРБ, ценой и качеством предоставляемых услуг, готовностью МП оплачивать получаемые услуги, степенью искаженности рынка;
- **институциональные характеристики**, измеряемые по индикаторам охвата, эффективного управления затратами, жизнеспособности и финансовой устойчивости.

Разные организации, действующие на рынках УРБ, имеют различные интересы, которые, в свою очередь, определяют тип и масштаб проводимого измерения результатов их деятельности. Для провайдеров УРБ данный процесс является инструментом организации работы, позволяющим разрабатывать маркетинговые стратегии, отслеживать степень удовлетворенности клиентов, отвечать соответствующим образом на изменения в области спроса, управлять ценовой политикой, устанавливать цели перед сотрудниками предприятия и стимулировать их достижение. Фасилитаторы УРБ могут быть заинтересованы в мониторинге институциональных характеристик провайдеров, с которыми они работают, а также прогресса в развитии рынков УРБ. Донорам необходимо убедиться в надлежащем использовании предоставляемых ими средств; кроме того, они концентрируют свое внимание на более широких общественных и экономических задачах, таких, как занятость, конкурентоспособность предприятий, снижение уровня бедности населения. Доноры не могут ожидать того, что провайдеры УРБ и фасилитаторы будут проводить различный анализ и оценку, не входящие в сферу их интересов и деятельности. Часто это означает, что расходы на проведение исследований по оценке результатов программ по развитию УРБ или влияния на социально-экономическое развитие ложатся на доноров.

Донорам было бы полезно применять данные исследований по оценке достигнутых результатов для проведения сравнительного анализа между программами, чтобы иметь возможность выбирать стратегию деятельности и использовать лучший практический опыт. Учитывая сказанное выше, Донорский Комитет поддержал разработку «Схемы анализа достигнутых результатов в развитии УРБ». По результатам проведенной работы можно сказать, что в настоящее время нельзя определить единый комплекс показателей, по которым должны проводиться исследования в рамках всех типов осуществляемых донорами программ: объектом оценки будет являться цель конкретной организации или программы. Еще более трудно установить стандарты для показателей отдельных достижений, так как часто могут меняться местами те показатели, которые зависят от целей программы и те, которые определяются целевой группой населения (например, между охватом непривилегированных групп и самокупаемостью или между эффективностью управления затратами и влиянием на рынок). Однако, может оказаться возможным определить основной набор общих показателей, которые соотносятся с определенным типом организаций и институтов, программ или видов деятельности.

Существует также много практических проблем в анализе достигнутых результатов при реализации программ по развитию УРБ. Например, оценивая влияние программы на развитие рынка, мы сталкиваемся со следующей проблемой: определяют ли изменения в характеристиках рынка деятельностью данного проекта/программы или же они вызваны другими факторами? Решение таких проблем может быть как затруднительным, так и требовать значительных затрат. Одним из возможных решений, опирающимся на действующую практику по микро-финансированию, может быть использование готовности оплачивать услуги, или финансовую самостоятельность как фактор влияния на рынок (хотя пока и не в рамках парадигмы развития рынков микро-финансирования в целом). Другой возможностью может стать проведение более широких, субсидируемых донорами, исследований влияния определенных видов своей деятельности на развитие рынка; однако, подобные исследования должны быть организованы не слишком часто.

Проблемы измерения и анализа достигнутых результатов по развитию рынков УРБ могут также возникнуть при оценке институциональных характеристик предприятий. При настоящем объеме наших знаний о динамике развития рынка УРБ, особенно в условиях недостаточно развитых или искаженных рынков, довольно трудно определить степень прогресса. На институциональном уровне показатели динамики цен и себестоимости сложны, особенно в том случае, когда несколько видов предоставляемых услуг включены в один комплекс или оплачиваются

опосредованным образом, а оценка самоокупаемости затруднена тем фактом, что в прошлом предприятие получило достаточно существенную финансовую поддержку. Кроме того, сотрудники организаций по предоставлению УРБ часто не обладают достаточной квалификацией для сбора высококачественных данных.

Будучи убежденными в необходимости измерения уровня и анализа достигнутых результатов развития УРБ, различные донорские организации поддерживают проведение соответствующих исследований и проверяют на практике новые подходы к решению этого вопроса. Мы надеемся, что эти усилия помогут дальнейшему развитию лучших методик и инструментов, используемых не только для оценки достигнутых результатов, но и для разработки видов донорского участия в развитии УРБ.

3. ДРУГИЕ ВИДЫ ДОНОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1 Контроль, осуществляемый организацией-донором

С развитием рынков УРБ, обещающих все больший охват и большую самостоятельность предприятий, от доноров требуется все меньше контроля и ситуация в целом становится все менее предсказуемой. Остается все меньше гарантий того, что будет достигнут именно тот результат, который был изначально запланирован и в той форме, которая изначально предполагалась. Доноры должны найти гибкий подход к решению этой проблемы, например, позволив рынку самому определять баланс между качеством и ценой поставки деловых услуг.

3.2 Позиция донорской организации на рынке

Когда действующие лица на рынках УРБ узнают о присутствии доноров, они могут начать больше ориентироваться на них, чем на своих собственных клиентов. В то время как любое вмешательство в развитие рынка искажает его, некоторых из наиболее нежелательных последствий можно избежать, если доноры выразят готовность принять более сдержанные позиции во время своей деятельности на рынке.

3.3 Координация донорской деятельности

Донорское участие в развитии рынков УРБ не принесет результатов, если будет ощущаться нехватка согласия среди донорских организаций, представленных на этом поле деятельности. Любое донорское представительство или правительственная организация, нарушающая этот принцип, может очень быстро и с достаточной степенью устойчивости данной тенденции подорвать результативность деятельности других донорских организаций.

Данный документ публикуется вместе с тем и с той целью, чтобы способствовать возникновению дискуссии, и в конечном итоге привести к консенсусу по ключевым моментам. Важно, чтобы этот консенсус перешел в тесное и эффективное координационное сотрудничество на данном поле, особенно если существует в действительности высокая доля клиентов с низким уровнем дохода, которые должны получить доступ к качественным деловым услугам.

ПРИЛОЖЕНИЕ: Терминология

Малые Предприятия (МП) включают микро-предприятия, а также малые и средние предприятия. Предприятия обычно подпадают под эти категории по числу работающих в них или по размерам активов, но данные определения отличны друг от друга в различных странах; поэтому в зависимости от точки зрения на этот вопрос в конкретной организации; нет точного определения данного термина и в данном документе. Малые предприятия задействованы в производстве, агропромышленной области, сфере услуг или торговле (исключая фермерское хозяйство, лесное хозяйство и горное дело).

Услуги по Развитию Бизнеса (УРБ) – это услуги, которые улучшают показатели производительности труда на предприятии, его доступ к рынкам, его конкурентоспособность. Наше определение УРБ включает широкий диапазон деловых услуг, как стратегических, так и операционных. УРБ предназначены для того, чтобы способствовать развитию отдельных предприятий, в противопоставление более крупному деловому сообществу.

Фасилитатор УРБ – это международная или национальная организация, которая видит своей первостепенной задачей способствовать развитию местных рынков УРБ. Эта деятельность может включать диапазон услуг, предоставляемых провайдером УРБ (например, развитие новых продуктов в сфере услуг, продвижение положительного опыта и результатов, повышение квалификации провайдеров) и потребителям УРБ (т.е., предоставление информации, решение образовательных задач, повышение осведомленности о потенциальных преимуществах от приобретения УРБ). Фасилитатор УРБ может выполнять также и другие важные функции, включая проведение внешней оценки результатов деятельности провайдеров УРБ и работу по улучшению политической среды для местного рынка УРБ. В настоящее время, большинство фасилитаторов УРБ представляют собой общественные организации, НКО или представительства донорских организаций и обычно получают финансирование от правительственных или донорских организаций.

Провайдер УРБ - это компания, организация или индивидуальный предприниматель, предоставляющие УРБ непосредственно малому предприятию. Провайдерами УРБ могут быть частные, ориентированные на получение прибыли компании; частные, не ориентированные на получение прибыли компании; НКО; негосударственные, национальные или региональные правительственные организации, промышленные ассоциации и т.д. Это могут быть также фирмы, чей основной вид деятельности – это не услуги, но, тем не менее, услуги предоставляются этими организациями как часть более крупной сделки или в рамках отношений «бизнес-бизнесу».

Эффективное управление затратами: - услуга (определенного вида и качества) будет рентабельной, если она предоставляется при минимальных затратах.

Воздействие / Влияние (иногда имеет название «эффективность»): - влияние, которое оказывают услуги на повышение производительных показателей малого предприятия как клиента провайдеров УРБ (т.е. тот результат, который достигается исключительно благодаря самой услуге, исключая воздействие внешних факторов) или более широкий экономический и/или социальный эффект донорской деятельности.

Охват (иногда имеет название «сфера действия», «масштаб»): - доля (часть) целевой группы населения, которая использует услуги. «Охват» иногда понимается как показатель масштаба влияния на непривилегированные группы населения, такие как бедные слои населения или женщины.

Общественные продукты: - товары (или услуги) считаются таковыми, если количество их потребления отдельными людьми или компаниями не уменьшает количества, остающегося доступным для потребления остальной частью населения.

Финансовая жизнеспособность (финансовая устойчивость и самостоятельность): - УРБ является таковой, если доходы от коммерчески ориентированной деятельности по крайней мере не меньше общей стоимости предоставленных услуг (прямые и косвенные затраты, постоянные и переменные затраты). Доходы, получаемые от общественного продукта (доноры или правительства), не учитываются. В данном определении жизнеспособность не имеет временных рамок, в том смысле, что организация УРБ или услуги продолжают свое существование в течение долгого времени (постоянно).