

На пути к современному портфелю услуг для Агентства по развитию малого бизнеса и предпринимательства в Узбекистане

Д-р Александр Кнут

Берлин, июнь 2020 г.

Содержание

1. Введение
2. Обзор: Главные задачи и инструменты
3. Услуги развития бизнеса: избранные лучшие международные практики
 - 3.1 Информационное обеспечение
 - 3.2 Соревнование по созданию бизнес-планов
 - 3.3 Профессиональная подготовка для фаундеров
 - 3.4 Обучение менеджеров МСП и сотрудников
 - 3.5 Консультации и помощь
4. Интеграция финансовых и нефинансовых служб поддержки
5. Рекомендации по быстрой имплементации для Узбекистана

Приложение: Тематические исследования услуг по развитию бизнеса

1. Введение

- Реорганизованное Министерство экономического развития и сокращения бедности Республики Узбекистан создало новое *Агентство по развитию малого бизнеса и предпринимательства*
- Одной из первых задач руководства агентства стала разработка новой и современной стратегии деятельности
- Настоящая аналитическая записка призвана поддержать этот процесс следующим образом:
 - дав обзор основных задач и инструментов современного агентства по МСП в соответствии с лучшими международными практиками: *четырёхкомпонентная модель*
 - более детально описав инструменты первого компонента – *услуги по развитию бизнеса,*
 - дав краткое описание того, как могут быть интегрированы друг с другом нефинансовые и финансовые службы поддержки,
 - предоставив тематические исследования на основе немецкого опыта для инструментов, относящихся к первому компоненту – *услугам по развитию бизнеса (в приложении)*

2. Обзор: Главные задачи и общие инструменты

Услуги развития бизнеса

- Информационное обеспечение
- Соревнование бизнес-планов
- Профподготовка для фаундеров
- Обучение менеджеров МСП и сотрудников
- Консультации и помощь

Услуги финансовой поддержки

- Кредиты и займы
- Кредитные гарантии
- Мезонинные кредиты
- Гранты

Инфраструктура поддержки

- Управляемое сообщество сторонников
- Центр стартапов/ центр поддержки МСП
- Технопарк/ бизнес-парк
- Инкубатор/ Акселератор
- Управление кластерами

Исследования и консультации по вопросам политики

- Мониторинг сферы МСП
- Пропаганда рациональной политики
- Оценка воздействия нормотворчества с точки зрения МСП

Содержание

1. Введение
2. Обзор: Главные задачи и инструменты
- 3. Услуги развития бизнеса: избранные лучшие международные практики**
 - 3.1 Информационное обеспечение
 - 3.2 Соревнование по созданию бизнес-планов
 - 3.3 Профессиональная подготовка для фаундеров
 - 3.4 Обучение менеджеров МСП и сотрудников
 - 3.5 Консультации и помощь
4. Интеграция финансовых и нефинансовых служб поддержки
5. Рекомендации по быстрой имплементации для Узбекистана

Приложение: Тематические исследования услуг по развитию бизнеса

3.1 Информационное обеспечение

| | |
|-----------------------------|---|
| Целевая группа | <ul style="list-style-type: none">• Люди, планирующие открыть или расширить свой бизнес |
| Описание | <ul style="list-style-type: none">• Предоставление базовой информации о законодательстве в сфере регистрации, лицензирования, налогообложения и пр.• Предоставление списка доступных помещений• Инструменты: онлайн-портал, печатные брошюры, личные консультанты |
| Цели | <ul style="list-style-type: none">• Заранее облегчить тщательное бизнес-планирование |
| Факторы успеха | <ul style="list-style-type: none">• Информация всегда должна быть актуальной• Личные консультанты должны быть компетентными, дружелюбными и мотивирующими• Вовлечение торгово-промышленных палат (лучшая практика в Германии) |
| Риски | <ul style="list-style-type: none">• Низкий риск злоупотреблений / коррупции• Низкий риск нарушения условий конкуренции |
| Последствия для Узбекистана | <ul style="list-style-type: none">• Широкий охват при умеренном бюджетировании• Хороший способ для агентства достичь заметности своей деятельности и укрепить доверие к себе |

3.2 Соревнование по созданию бизнес-планов

| | |
|-----------------------------|--|
| Целевая группа | <ul style="list-style-type: none">• Люди, планирующие открыть или расширить свой бизнес |
| Описание | <ul style="list-style-type: none">• Люди предоставляют свои бизнес-планы жюри• Жюри, состоящее из опытных менеджеров оценивает бизнес-планы и присуждает призы за лучшие из них• Церемонии награждения проводятся как крупные мероприятия: приглашаются все участники, политики выступают в роли основных докладчиков и лаудаторов |
| Цели | <ul style="list-style-type: none">• Заранее облегчить тщательное бизнес-планирование• Облегчить нетворкинг между фаундерами• Содействовать продвижению позитивного имиджа предпринимательства |
| Факторы успеха | <ul style="list-style-type: none">• Прозрачная оценка и постоянная связь с участниками• Интеграция с тренингами для повышения качества бизнес-планов• Освещение мероприятий и победителей в СМИ• Вовлечение университетов и коммерческих банков (лучшая практика в Германии) |
| Риски | <ul style="list-style-type: none">• Низкий риск злоупотреблений / коррупции• Низкий риск нарушения условий конкуренции |
| Последствия для Узбекистана | <ul style="list-style-type: none">• Широкий охват при умеренном бюджетировании• Хороший способ для агентства достичь заметности своей деятельности и укрепить доверие к себе |

3.3 Профессиональная подготовка для фаундеров

| | |
|------------------------------------|--|
| Целевая группа | Люди, планирующие открыть свой бизнес |
| Описание | Лучшие практики в Германии: 3-5-дневный семинар, сочетание <ul style="list-style-type: none">• Центра оценки• Обучение необходимым навыкам в области бизнес-планирования• Обучение коммуникативным навыкам |
| Цели | <ul style="list-style-type: none">• Заранее облегчить тщательное бизнес-планирование• Поддержать и мотивировать фаундеров• Отобрать самые многообещающие бизнес-концепции и фаундеров для более комплексных и дорогих программ поддержки |
| Факторы успеха | <ul style="list-style-type: none">• Небольшие группы (7-12 участников)• Тренинги сочетают обучение знаниям в области бизнеса и коммуникативным навыкам• Обратная связь и обмен мнениями между участниками |
| Риски | <ul style="list-style-type: none">• Низкий риск злоупотреблений / коррупции• Низкий риск нарушения условий конкуренции |
| Последствия для Узбекистана | <ul style="list-style-type: none">• Более дорогостоящий инструмент с большим воздействием на целевую группу• Хороший способ для агентства достичь заметности своей деятельности и укрепить доверие к себе |

3.4 Обучение менеджеров МСП и сотрудников

| | |
|------------------------------------|--|
| Целевая группа | Менеджеры и сотрудники существующих предприятий малого и среднего бизнеса |
| Описание | <p>Лекции и онлайн-тренинги по различным предметам, относящимся к бизнесу, таким как:</p> <ul style="list-style-type: none">• Развитие экспортного рынка• Управленческие навыки• Технические и коммерческие знания• Коммуникативные навыки (напр., проведения презентаций) и т.д. |
| Цели | <ul style="list-style-type: none">• Облегчить развитие бизнеса и рост существующего МСП• Облегчить инновационные процессы в компаниях |
| Факторы успеха | <ul style="list-style-type: none">• Предварительный отбор участников: обучать только тех, кто может воспользоваться полученными знаниями• Сотрудничество с опытными сторонними провайдерами (напр., в рамках ваучерной системы) |
| Риски | <ul style="list-style-type: none">• Средний риск злоупотреблений/коррупции -> требуется прозрачность администрации• Низкий риск нарушения условий конкуренции |
| Последствия для Узбекистана | <ul style="list-style-type: none">• Простота имплементации при использовании международного опыта и сотрудничестве с международными организациями-партнерами по развитию• Хороший способ для агентства достичь заметности своей деятельности и укрепить доверие к себе |

3.5 Консультации и помощь

| | |
|------------------------------------|---|
| Целевая группа | Менеджеры малого и среднего бизнеса, фаундеры |
| Описание | <ul style="list-style-type: none">Опытные бизнес-консультанты предоставляют консультацию для фаундеров и менеджеров МСП в среднесрочных проектах (4-12 недель) |
| Цели | <ul style="list-style-type: none">Упрощение развития бизнеса и роста существующих МСПУпрощение процессов инноваций в компанияхРазвитие местного рынка консалтинговых и профессиональных услуг |
| Факторы успеха | <ul style="list-style-type: none">Сотрудничество с местными консультантамиСложный отбор бенефициаровУправление качеством консалтинговых услугТочное планирование каждого проекта консалтинга и финального отчета |
| Риски | <ul style="list-style-type: none">Средний риск злоупотребления/коррупции -> распределение расходов между агентством и бенефициаром, прозрачность администрацииНизкий риск нарушения условий конкуренции |
| Последствия для Узбекистана | <ul style="list-style-type: none">Более дорогостоящий, но хороший инструмент, служащий катализатором развития местной индустрии консалтингаХороший способ сотрудничества с международными донорами и МФО (напр., службы деловых консультаций ЕБРР) |

4 . Интеграция финансовых и нефинансовых служб поддержки: принципы

- Эффективность финансовых и нефинансовых инструментов поддержки зависит от их охвата, стоимости и связанных с этим рисков
- Пример: гранты
 - Грант – излюбленный инструмент с точки зрения бенефициаров
 - В то же время гранты – самый дорогостоящий инструмент, оказывающий сильное воздействие на госбюджет, что означает возможность поддержки таким образом лишь очень малой части МСП
 - Распределение грантов, т.е. отбор бенефициаров, влечет за собой высокие риски нецелевого использования и коррупции и потому требует административных ресурсов и потенциала для предотвращения нецелевого использования и коррупции
- Инструменты должны быть интегрированы таким образом, чтобы всякий процесс оказания поддержки каждому бенефициару начинался с низкозатратных инструментов с невысокими рисками
- Процесс поддержки можно рассматривать как воронку, через которую проходят бенефициары. Лишь наиболее перспективные фаундеры/МСП получают доступ к наиболее дорогостоящим и, следовательно, эксклюзивным инструментам поддержки в конце воронки

4. Интеграция финансовой и нефинансовой поддержки фаундеров (пример)



4. Интеграция финансовой и нефинансовой поддержки для МСП (пример)



5. Рекомендации по быстрой имплементации для Узбекистана

- Имплементация перечисленных ранее инструментов требует технического и административного потенциала и опытного персонала. Хорошее разделение задач с опытными внешними провайдерами и учреждениями может ускорить процесс имплементации
- Внедрение инструментов финансовой поддержки (займы, кредитные гарантии, мезонинное финансирование и гранты) требует особенно высокого уровня имплементации технического и административного потенциала и банковского опыта. Поэтому во многих странах распределение задач с национальными банками развития было ключевым индикатором успеха:
 - Агентство по развитию МСП отвечает за имплементацию нефинансовых служб поддержки (см. слайд 4: компоненты I, III и IV)
 - Банк развития отвечает за имплементацию финансовых служб поддержки (см. слайд 4: компонент II), зачастую сотрудничая с коммерческими банками
 - Распределение задач требует от партнеров по имплементации координации усилий для достижения интеграции предоставляемых ими услуг друг с другом

5. Рекомендации по быстрой имплементации для Узбекистана

- В начале рекомендуется сконцентрировать усилия агентства на создании хорошей репутации новосозданного агентства. Это означает необходимость концентрации на создании заметности и построении доверия
- Для того, чтобы достичь заметности и наработать авторитет, портфель услуг агентства должен первоначально отдавать предпочтение инструментам, обещающим хороший охват при разумном бюджетировании и низких рисках злоупотреблений и коррупции, например, услугам по развитию бизнеса
- Для имплементации (нефинансовых) услуг по развитию бизнеса целесообразно наладить сотрудничество с провайдерами услуг по развитию частного бизнеса. Это следует сделать по следующим причинам:
 - Будет ускорен процесс имплементации. Агентство быстрее сможет запустить свой портфель услуг
 - Положительным побочным эффектом является содействие развитию частного рынка для услуг по развитию бизнеса
 - Международные доноры не финансируют (больше) государственные агентства МСП напрямую, однако финансируют сотрудничество с частными провайдерами услуг по развитию бизнеса

Приложения: Тематические исследования услуг по развитию бизнеса

Тематич. исследование 3.1: Информационное обеспечение

Тематич. исследование 3.2: Соревнование бизнес-планов

Тематич. исследование 3.3: Интеграция обучения и консалтинг для фаундеров

Тематич. исследование 3.4: Обучение менеджеров и персонала МСП

Тематич. исследование 3.5: Консультации и помощь для МСП

Тематич. исследование 4: Интеграция нефинансовой и финансовой поддержки

Тематич. исследование 3.1: Информационное обеспечение

Информационные услуги для фаундеров, Торгово-промышленная палата земли Бранденбург, Германия

| | |
|------------------------------|--|
| Для кого | Люди, планирующие создать или расширить свой бизнес |
| Каковы меры поддержки | <p>Брошюры и интернет-портал предоставляют основную информацию о доступных помещениях, нормативных актах в сферах регистрации, лицензирования, налогообложения и др.</p> <p>Бесплатные личные консультанты</p> <ul style="list-style-type: none">• дают советы по законодательству в сфере регистрации, лицензирования, налогообложения и пр.,• изучают и проводят оценку идей стартапов, концепций, финансовых планов на основе анализа ситуации на рынке, условий в отрасли, ключевых бизнес-игроков, доходности и жизнеспособности,• предоставляют информацию об отрасли,• информируют о программах финансирования,• помогают в подготовке бизнес-планов,• готовят экспертные заключения для гос. учреждений по заявкам на получение финансирования или субсидий |
| Факторы успеха | Личные консультанты компетентны, дружелюбны и мотивированы |
| Выученные уроки | Персональные консультации проходят в помещениях ТПП, личные консультанты являются штатными сотрудниками палаты -> нет воздействия на бюджет агентства |

Тематич. исследование 3.2: Соревнование бизнес-планов

Соревнование бизнес-планов Берлин-Бранденбург

| | |
|-------------------|---|
| Для кого | Люди, планирующие открыть свой бизнес |
| Описание | <p>Совместный проект</p> <ul style="list-style-type: none">• региональных администраций земель Берлин и Бранденбург• Банки и агентства по МСП земель Берлин и Бранденбург• Университеты земель Берлин и Бранденбург• Местные банки <p>Состоит из</p> <ul style="list-style-type: none">• Ежегодный конкурс с призами в 50 тыс. евро в год• Бесплатные семинары и мастер-классы, мероприятия по нетворкингу, большие церемонии вручения наград• Бесплатные оценка и обратная связь для представленного бизнес-плана |
| Успешность | <p>Проект реализуется на протяжении 25 лет</p> <p>В 2019 г.: 879 участников, 277 бизнес-планов, 139 мастер-классов/мероприятий, 238 членов жюри</p> <p>Большое воздействие на положительный имидж предпринимательства в регионе</p> |

Тематич. исследование 3.3 + 4: Интеграция обучения + консалтинг для фаундеров

Центр развития и пилотный проект для фаундеров земли Бранденбург, Германия

| | |
|------------------------------|--|
| Для кого | Люди, собирающиеся открыть свой бизнес |
| Каковы меры поддержки | <p>Шаг 1: Фаундер заполняет заявку = краткий набросок бизнес-концепции</p> <p>Шаг 2: Личное интервью агентства с фаундером</p> <p>Шаг 3: 4-дневный бесплатный семинар: сочетание центра оценки, тренинга основным навыкам бизнес-планирования, развития коммуникативных навыков</p> <p>Шаг 4: Питч фаундеров</p> <p>Шаг 5: Оценка питчей фаундеров и прогресса, достигнутого участниками с 1-го шага</p> <p>Шаг 6: Отбор самых многообещающих бизнес-концепций и участников</p> <p>Шаг 7: Бесплатный консалтинг со стороны опытных бизнес-консультантов</p> |
| Факторы успеха | <ul style="list-style-type: none">• Семиступенчатый подход, работающий как воронка и механизм отбора• Воронка препятствует злоупотреблениям, потому нет необходимости в распределении расходов• Управление качеством консалтинга -> консультанты должны быть заранее отобраны• Небольшие группы (7-12 участников) на семинарах• Обратная связь и обмен мнениями между участниками семинара являются ключевыми факторами мотивирования фаундеров |

Тематич. исследование 3.4: Обучение менеджеров и сотрудников МСП

Обучающая программа Агентства по МСП земли Бранденбург, Германия

| | |
|---|--|
| Для кого | Менеджеры и сотрудники МСП, ИП, лица вольных профессий |
| Каковы меры поддержки | 50%-ная компенсация расходов (до 3000 евро на человека максимум) на обучение: <ul style="list-style-type: none">• Навыкам менеджмента• Техническим и коммерческим знаниями |
| Что <u>не</u> получает поддержки | <ul style="list-style-type: none">• Обучение вождению транспортным средством• Налоговый и правовой консалтинг под видом «обучения»• Проведение конференций, конгрессов, торговых ярмарок, презентаций• Обучение тет-а-тет, самообучение |
| Факторы успеха | <ul style="list-style-type: none">• Распределение расходов препятствует злоупотреблениям• Распределение расходов приводит к эффективному самоотбору бенефициаров и обучающих курсов -> требуется лишь незначительный контроль качества обучения• Инструмент очень популярен среди целевой группы -> сравнительно небольшой бюджет (как общий, так и на 1 бенефициара), но очень большое позитивное воздействие на заметность агентства и его репутацию |
| Выученные уроки | Эффективное управление снижает расходы на 1 бенефициара и, следовательно, общие расходы агентства |

Тематич. исследование 3.5: Консультации и помощь для МСП

BAFA Consulting для МСП, Германия

Для кого

Все МСП, которые:

- являются на 100% частной собственностью (нет государственной или общественной собственности или ее доли) и
- не являются консалтинговыми компаниями, налоговыми или правовыми советниками и
- не находятся в процессе несостоятельности

Каковы меры поддержки

80%-ная компенсация расходов (до 2400 евро) за консалтинг в сферах бизнес-стратегий, маркетинга, организации бизнеса, управления кадрами, управления отношениями с поставщиками, финансового планирования, развития экспортных рынков, управления инновациями

Что не получает поддержки

- Налоговое и правовое консультирование
- Экспертные заключения, напр., за полученные сертификаты
- Вознаграждения брокеру, реферальные премии

Факторы успеха

- Распределение расходов препятствует злоупотреблениям
- Управление качеством консалтинга -> консультанты должны быть заранее отобраны
- Инструмент очень популярен среди целевой группы -> сравнительно небольшой бюджет (как общий, так и на 1 бенефициара), но очень большое позитивное воздействие на заметность агентства и его репутацию

Выученные уроки

Эффективное управление снижает расходы на 1 бенефициара и, следовательно, общие расходы агентства

Тематич. исследование 4: Интеграция нефинансовой и финансовой поддержки

Стипендия «EXIST Founder», Германия

| | |
|------------------------------|---|
| Для кого | Ученые и/или выпускники университетов с проектами инновационных стартапов |
| Каковы меры поддержки | <p>Сочетание грантов и нефинансовой поддержки</p> <ul style="list-style-type: none">• Грант: на сумму до 107 тыс. евро• Услуги по развитию бизнеса стоимость 5 тыс. евро (ваучер)• Оборудованные помещения в инкубаторе• Консалтинг и поддержка со стороны научно-исследовательского института |
| Факторы успеха | <ul style="list-style-type: none">• Акцент на инновациях и многообещающих стартапах с потенциалом к долгосрочному росту• Таргетирование людей с высшим образованием• Процедура подачи заявок и утверждения очень требовательна к заявителям, включает несколько уровней и требует нескольких заключений от внешних экспертов<ul style="list-style-type: none">-> высокий процент отсева в процессе отбора-> препятствует злоупотреблениям и влиянию дедвейта |
| Успешность | 84% стартапов, получивших оценку, пережили свои первые 5 лет (по сравнению с 20%-ной средней выживаемостью технологических стартапов в течение первых 5 лет) |

О Немецкой экономической группе



Немецкая экономическая группа (GET) консультирует правительства Украины, Беларуси, Молдовы, Грузии и Узбекистана по вопросам разработки реформ экономической политики и устойчивого развития экономической базы. В рамках проекта мы также работаем в других странах по отдельным темам.

Находясь в постоянном диалоге с высокопоставленными десижнмейкерами в странах проекта, мы идентифицируем существующие проблемы в сфере экономической политики и предоставляем конкретные рекомендации, основанные на независимом анализе.

Кроме того, GET поддерживает немецкие институты в сферах политики, администрации и бизнеса, благодаря своим ноу-хау и детальному знанию экономик стран региона.

Немецкая экономическая группа финансируется Федеральным министерством экономики и энергетики. Консалтинговой компании Berlin Economics была поручена имплементация проекта.

К О Н Т А К Т Н Ы Е Д А Н Н Ы Е

Вольдемар Вальтер, менеджер проекта в Узбекистане
walter@berlin-economics.com

German Economic Team
c/o BE Berlin Economics GmbH
Schillerstraße 59
10627 Berlin

Tel: +49 30 / 20 61 34 64 0
info@german-economic-team.com
www.german-economic-team.com

Implemented by

