



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

22152



OECD
ORGANISATION FOR ECONOMIC
CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

CENTRE FOR CO-OPERATION WITH NON-
MEMBERS



UNITED NATIONS
INDUSTRIAL DEVELOPMENT
ORGANIZATION

FEED
FORUM ON ENTREPRENEURSHIP AND
ENTERPRISE DEVELOPMENT

ФОРУМ ПО РАЗВИТИЮ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И
ПРЕДПРИЯТИЙ
ФРПП

ANNUAL MEETING
ЕЖЕГОДНАЯ ВСТРЕЧА

OECD CENTRE FOR PRIVATE SECTOR DEVELOPMENT
Istanbul, 8-10 December, 1998

TABLE OF CONTENTS

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Agenda.....	3
	Повестка дня.....	16
2.	Feed Guideline Principles and Recommendations.....	31
	Руководящие принципы и рекомендации ФРПП.....	64
3.	List of Participants.....	101
	Список участников.....	101

AGENDA

**WORKING PARTY 1 ON INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR
ENTREPRENEURSHIP**

Hotel Mercure
Meşrutiyet street 80050 Tepebaşı

Tuesday, December 8

9:00 **Introduction and objectives:**
Ms. Zeynep Taluy, Senior Industrial Development Officer, Private Sector
Development Branch, **UNIDO**
Mr. Abdul Bayhan, Principal Administrator, **DAFFE, OECD**

TAX POLICY FOR SMALL BUSINESS

Chair: *Mr. Alexandre Prilepin*, Advisor to the Chairman, Council of Federation, **Russia**

Presentation of FEED Guidelines on SME Taxation
by *Mrs. Susan Himes*, Administrator, Fiscal Affairs Unit for Co-operation with
Economies in Transition and other Non-Member Countries, **OECD**

Discussants

Mr. Yaakov Livshits, Director, Small Business Authority, **Israel**
Ms. Dildora Alimbekova, Chairman, Business Women's Association, **Uzbekistan**
Mr. Ivan Shvets, Business Development Division, **USAID/West NIS**
Mr. Ahmet Stojna, Advisor to the Minister of Economic Co-operation and Trade,
Albania

Discussion of FEED Guidelines on SME Taxation

10:30 Contact break

10:45 **Comments by Country Delegates on Guidelines:**
Each delegate to give summary views on:

- Overall opinion of guidelines
- How the guidelines relate to present activity and how delegates see these guidelines being used in practice
- Amendments or additions suggested

Summary conclusions on this session

Outline of issues to be discussed by the Working Party in 1999

12:00 Lunch

INSTITUTIONALISATION OF SME POLICY
AND SME REPRESENTATION

- Chair** *Mrs. Crystyna Gurbiel, Director, Foundation for SME Promotion, Poland*
- 13:30 **Presentation of FEED Guidelines on Institutionalisation of SME Policy and SME Representation**
by *Ms. Zeynep Taluy, Senior Industrial Development Officer, Private Sector Development Branch, UNIDO*
- Discussants**
Mr. Ragib Guliev, Minister, State Committee on Anti-Monopoly Policy and Support for Entrepreneurship, Azerbaijan
Mrs. Crystyna Gurbiel, Director, Foundation for SME Promotion, Poland
Mr. Gela Charkviani, Deputy Minister of Economy, Georgia
Mrs Irena Petrounova, Executive Director, Agency for SME Development, Bulgaria
- Discussion of FEED Guidelines on Institutionalisation of SME Policy and SME Representation**
- 15:45 Contact break
- 16:00 **Comments by Country Delegates on Guidelines:**
- Each delegate to give summary views on:
- Overall opinion of guidelines
 - How the guidelines relate to present activity and how delegates see these guidelines being used in practice
 - Amendments or additions suggested
- Summary conclusions on this session**
- Outline of issues to be discussed by the Working Party in 1999**
- 19:00 **Dinner Reception hosted by the Turkish government in Mercure Hotel**

Wednesday, December 9:

RULE OF LAW AND REGULATION, INFORMAL ECONOMY

- Chair:** *Mr. Johnson Richard*, Senior Advisor, Small Business Division, Office of Enterprise Development, Bureau for Eastern Europe and NIS, USAID
- 9:00 **Presentation of FEED Guidelines on Rule of Law and Regulation, Informal Economy**
Mr. Declan Murphy, Consultant, DAFFE, OECD
- Discussants**
Mr. Bektas G. Mukhamedjanov, Advisor to the Prime Minister, **Kazakhstan**
Mrs. Cristina Manescu, UNIDO/UNDP expert , Business Adviser, Regional Support Programme for SME, **Romania**
Mr. Vadim Radaev, Head of Research Department of Economic Sociology and Labour Economics, Institute of Economics, Academy of Sciences, **Russia**
- Discussion of FEED Guidelines on Rule of Law and Regulation, Informal Economy**
- 11:00 Contact break
- 11:15 **Comments by Country Delegates on Guidelines:**
- Each delegate to give summary views on:
- Overall opinion of guidelines
 - How the guidelines relate to present activity and how delegates see these guidelines being used in practice
 - Amendments or additions suggested
- Summary conclusions on this session**
- Outline of issues to be discussed by the Working Party in 1999**
- 12:30 Lunch
- 14:30 **Wrap-up and conclusions on FEED guidelines**
- General discussion on how the delegates see the Guidelines being implemented in each country**

- 15:30 **Contact break**
- 15:45 **Discussion of the FEED Plenary Meeting Agenda**
- 19:00 **Dinner Reception hosted by the OECD in Mercure Hotel**

**WORKING PARTY 2 ON SUPPORT SERVICES AND FINANCIAL INSTRUMENTS
FOR ENTREPRENEURSHIP**

Pera Palace Hotel
Meşrutiyet Cad. No. 98
Tepebasi

Tuesday, December 8

9:00 **Introduction and objectives:**

Mr. Nikolai Malyshev, Administrator, Centre for Cooperation with Non-Members, **OECD**

Mr. Richard Kennedy, Industrial Development Officer, Private Sector Development Branch, **UNIDO**

Mr. Martin Forst, Administrator, Territorial Development Service, **OECD**

FINANCIAL INSTRUMENTS FOR START-UPS

Chair: *Ms. Antonina Stoyanovska*, Director, Foundation for Entrepreneurship Development, **Bulgaria**

Presentation of FEED Guidelines on Financing of New and Small Businesses

Mr. Martin Forst, Administrator, Territorial Development Service, **OECD**

Discussants

Mr. Igor Zolotariov, Deputy Director, Federal Fund for SME Support, **Russia**

Mr. Antal Szabo, Regional Adviser on Entrepreneurship and SMEs, **UNECE**

Ms. Tatiana Bratescu, Executive Assistant to the President, Loan Guarantee Fund, **Romania**

Discussion of FEED Guidelines on Financing of New and Small Businesses

10:30 **Contact break**

10:45 **Comments by Country Delegates on Guidelines:**

Each delegate to give summary views on:

- Overall opinion of guidelines
- How the guidelines relate to present activity and how delegates see these guidelines being used in practice
- Amendments or additions suggested

Summary conclusions on this session

Outline of issues to be discussed by the Working Party in 1999

12:00 Lunch

ADVISORY SERVICES FOR NEW AND SMALL BUSINESSES

Chair: *Mrs. Kamilya N. Kenenbayeva*, Chairman, State Fund for Support of Small and Medium Businesses, **Kyrgyzstan**

13:30 **Presentation of FEED Guidelines on Advisory Services for New and Small Businesses**

by Mr. Richard Kennedy, Industrial Development Officer, Private Sector Development Branch, **UNIDO**

Discussants

Mr. Victor Ermakov, President, Small Business Support Agency, **Russia**

Mr. Jeff Houghton, Chief of Party, NewBizNet Project Co-ordination Centre, Small&Medium Enterprise Support in Western NIS, **USAID/Ukraine/Moldova**

Mr. Altyinbek Umbetov, Director, Fund for Small business Support, **Kazakhstan**

Mr. Anatoly Istrati, Chairman, Foundation for Entrepreneurship Support and Small Business Development, **Moldova**

Discussion of FEED Guidelines on Advisory Services for New and Small Businesses

15:45 Contact break

16:00 **Comments by Country Delegates on Guidelines:**
Each delegate to give summary views on:

- Overall opinion of guidelines

- How the guidelines relate to present activity and how delegates see these guidelines being used in practice

- Amendments or additions suggested

Summary conclusions on this session

Outline of issues to be discussed by the Working Party in 1999

19:00 **Dinner Reception hosted by the Turkish government in Mercure Hotel**

Wednesday, December 9:

ENTERPRISE PROMOTION: BUSINESS INCUBATORS

9:00 **Chair:** *Ms. Anna Kuzhel*, Minister, State Committee for Entrepreneurship Development, **Ukraine**

Presentation of FEED Guidelines on Enterprise Promotion through Business Incubators

by *Mr. Kevin Murphy*, OECD Consultant, President, JE Austin and Associates, **USA**

Discussants

Mr. Shmuel Bahat, Member, Small Business Authority Executive Board, Chairman International Committee, Small Business Authority, **Israel**

Mr. Zafar Mukhitdinov, Deputy National Project Co-ordinator, Republican Business Incubator, UNDP/State Committee for State Property Management, **Uzbekistan**

Mr. Christian Marandei, Director General, CRIMM Foundation, Centre for Small and Medium-sized Enterprises, **Romania**

Discussion of FEED Guidelines on Enterprise Promotion through Business Incubators

10:30 Contact break

10:45 **Comments by Country Delegates on Guidelines:**

Each delegate to give summary views on:

- Overall opinion of guidelines
- How the guidelines relate to present activity and how delegates see these guidelines being used in practice
- Amendments or additions suggested

Summary conclusions on this session

Outline of issues to be discussed by the Working Party in 1999

12:30 Lunch

- 14.30 **Wrap-up and conclusions on FEED guidelines**
- General discussion on how the delegates see the Guidelines being implemented in each country**
- 15:30 **Contact break**
- 15:45 **Discussion of the FEED Plenary Meeting Agenda**
- 19:00 **Dinner Reception hosted by the OECD in Mercure Hotel**

Thursday, December 10

FEED PLENARY

Chair: *Mr. Tahsin Tarlan*, Ambassador, Vice President, Turkish International Co-operation Agency.

10:00 **Opening Address**
by *Mr. Yalim Erez*, Minister of Industry and Commerce, Turkey

Introduction and objectives:

Mr. Chris Brooks, Director, Public Affairs & Communications, **OECD**
Mr. Wilfried Luetkenhorst, Director, Private Sector Development Branch,
UNIDO

10:45 **FEED GUIDELINES**
ON INSTITUTIONAL FRAMEWORK,
SUPPORT SERVICES AND FINANCIAL INSTRUMENTS
FOR ENTREPRENEURSHIP

FEED Guidelines on SME Taxation

Mr. Igor Zolotariov, Deputy Director, Federal Fund for SME Support, **Russia**

FEED Guidelines on Institutionalisation of SME Policy and SME Representation

Mrs. Crystyna Gurbiel, Director, Foundation for SME Promotion, **Poland**

FEED Guidelines on Rule of Law and Regulation, Informal Economy

Mr. Vadim Radaev, Head of Research Department of Economic Sociology and Labour Economics, Institute of Economics, Academy of Sciences, **Russia**

FEED Guidelines on Financing of New and Small Businesses

Ms. Tatiana Bratescu, Executive Assistant to the President, Loan Guarantee Fund, **Romania**

FEED Guidelines on Advisory Services for New and Small Businesses

Mrs. Stasa Balogh-Plahutnik, Deputy Minister, Ministry of Economy, **Slovenia**

FEED Guidelines on Enterprise Promotion through Business Incubators

Mr. Zafar Mukhitdinov, Deputy National Project Co-ordinator, Republican Business Incubator, UNDP/State Committee for State Property Management, **Uzbekistan**

11:45 **Buffet**

12:45

FEED POLICY PANEL

Moderator: *Mr. Chris Brooks*, Director, Public Affairs & Communications, **OECD**

FEED Policy Penalists:

Ms. Anna Kuzhel, Minister, State Committee for SME Development, **Ukraine**

Mr. B. Zarikhan, State Secretary, Ministry of Agriculture and Industry, **Mongolia**

Mr. Victor Kolesnikov, Member, Council of Federation of the Federal Assembly,
Russia

Ms. Irena Petrounova, Executive Director, Agency for SME Development,
Bulgaria

Mr. Jose Smole, State Secretary for Entrepreneurship, Ministry of Small
Enterprises and Tourism, **Slovenia**

Mr. Ahmet Stojna, Advisor to the Minister of Economic Co-operation and Trade,
Albania

Mr. Yaakov Livshits, Director, Small Business Authority, **Israel**

Mrs. Kamilya N. Kenenbayeva, Chairman, State Fund for Support of Small and
Medium Businesses, **Kyrgyzstan**

Mr. Raguib Guliev, Minister, State Committee on Anti-Monopoly Policy
and Support for Entrepreneurship, **Azerbaijan**

Mr. Anatoly Istrati, Chairman, Foundation for Entrepreneurship Support and
Small Business Development, **Moldova**

Mr. Gela Charkviani, Deputy Minister of Economy, **Georgia**

Mr. Bektas G. Mukhamedjanov, Advisor to the Prime Minister, **Kazakhstan**

Mr. Rshtuni Martirosian, Head, Department for Micro-economic Programmes for
SME Promotion, Ministry of Trade, **Armenia**

Mrs Crystyna Gurbiel, Director, Foundation for SME Development, **Poland**

Ms. Dildora M. Alimbekova, Chairman, Business Women's Association,
Uzbekistan

Mr. Christian Marandei, Director General, CRIMM Foundation,
Centre for Small and Medium-sized Enterprises, **Romania**

Panelists are invited to discuss the prospects for entrepreneurship development in their countries, the need for improved policy and programmes, preconditions for the guidelines implementation and what action could now follow in using and implementing the guideline principles and recommendations.

In this context, the question of what issues and topics are to be dealt with by FEED 1999 should also be addressed by the panelists.

- 14:45 **Outline of Future FEED Programme of Work**
by *Mr. Abdul Bayhan*, Principal Administrator, DAFPE, OECD
Ms. Zeynep Taluy, Senior Industrial Development Officer, Private Sector
Development Branch, UNIDO
- 15:00 **Closing remarks**
Mrs. Crystyna Gurbiel, Director, Foundation for SME Promotion, Poland
- 15:15 Farewell Cocktail

Working method: The parallel discussions of both working parties take place during the first two days. Each session starts with a presentation of respective FEED guidelines (20 minutes) followed by comments of four discussants (approx. 5 minutes each) and question and answer period. The second part of each session will be devoted to getting feedback and participation from each country delegate. Delegates are asked to respond to specific questions. The general discussion at the end of the second day will develop the final version of FEED guidelines and indicate the issues to be dealt with in the framework of FEED 1999.

During the third day the two parties will meet together and FEED Policy Penalists will join them for finalisation of the proposed guidelines. The meeting will start with the opening addresses by the Turkish Minister of Industry and Commerce and OECD, UNIDO representatives. The presentation of FEED Guidelines on Institutional Framework, Support Services and Financial Instruments for Entrepreneurship (10 minutes each) will be followed by a discussion by both, countries in transition and OECD-members, high-level policy-makers. The FEED Policy Penalists will discuss in which fields there are best chances, preconditions for the guidelines implementation and what the main impediments could be for the execution of the above. The Meeting will also consider the FEED 1999 Programme of Work.

Questions and issues on guidelines for advance consideration by delegates:

Each country delegate is being asked to give summary views on the questions below during the Working Party sessions in the first two days of the programme:

- Overall opinion of guidelines
- How the guidelines relate to present activity and how delegates see these guidelines being used in practice
- Amendments or additions suggested

Summary conclusions on each session will be presented for consideration and endorsement.

Supplementary questions which may be considered by delegates or raised in discussion are:

- Is there a need to make a distinction between different groups of countries (for example, between Central Asian Republics and Balkan countries) and how should this be dealt with?
- What points of the guidelines would be a priority for your particular country and why? Do necessary conditions exist for the implementation of these? What might be the main obstacles? How could they be tackled?
- Are there outstanding models that are used in your country and generally represent good practice? Benchmarks of good practice on the guideline topics that might be disseminated more widely? Can these be provided in summary form for publishing with the Annual Meeting report?

ПОВЕСТКА ДНЯ

**РАБОЧАЯ ГРУППА ПО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ БАЗЕ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Hotel Mercure
Meşrutiyet street 80050 Terebaşı

Вторник 8 декабря

- 9:00 **Вступительное слово:**
Г-жа Зейнеп Талуи, Старший специалист по промышленному развитию, Отдел развития частного сектора, ЮНИДО
г-н Абдул Байхан, Главный Администратор, Департамент по финансам, фискальной политике и вопросам предпринимательства, ОЭСР

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Председатель: *г-н Александр Прилепин*, Советник Председателя Совета Федерации, Россия

- 9:30 **Рекомендации ФРПП по налогообложению малого предпринимательства**
г-жа Сьюзан Хаймс, Администратор, Директорат по финансам, фискальной политике и вопросам предпринимательства, ОЭСР

Комментарии

г-н Яков Лившиц, Директор, Комитет развития малого бизнеса, Израиль
г-жа Дилдора Алимбекова, Председатель, Ассоциация деловых женщин, Узбекистан

г-н Иван Швец, Отдел развития предпринимательства, USAID/West NIS
г-н Ахмет Стоина, Советник министра экономического сотрудничества и Торговли, Албания

Обсуждение рекомендаций ФРПП по налогообложению малого предпринимательства

- 10:30 **Перерыв**

- 10:45 **Комментарии участников**
каждый участник высказывает свое мнение по следующим вопросам

общая оценка рекомендаций;

**соответствие рекомендаций работе организаций
представляемых участниками;**

Необходимые дополнения;

Практическое значение рекомендаций;

**Возможности использования рекомендаций при разработке
политики и программ;**

Подведение итогов обсуждения

Предварительный план работы группы в 1999 году

12:00 Обед

**ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПОЛИТИКИ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЗАЩИТА ИНТЕРЕСОВ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Председатель: *Г-жа Кристина Гурбиель*, Директор, Фонд развития МСП, Польша

13:00 **Рекомендации ФРПП по институционализации политики развития
предпринимательства и защите интересов предпринимательства**
Г-жа Зейнеп Талуи, Старший специалист по промышленному развитию,
Отдел развития частного сектора, ЮНИДО

Комментарии

г-н Рагиб Гулиев, Председатель Государственного комитета по
антимонопольной политике и развитию предпринимательства,
Азербайджан

г-жа Кристина Гурбиель, Директор, Фонд развития МСП, Польша

г-н Гела Чарквиани, Заместитель министра экономики, Грузия

г-жа Ирена Петрунова, Исполнительный директор, Агентство развития
малого и среднего предпринимательства, Болгария

**Обсуждение Рекомендации ФРПП по институционализации политики
развития предпринимательства и защите интересов
предпринимательства**

15:45 Перерыв

16:00 **Комментарии участников**
каждый участник высказывает свое мнение по следующим
вопросам

общая оценка рекомендаций;

**соответствие рекомендаций работе организаций
представляемых участниками;**

Необходимые дополнения;

Практическое значение рекомендаций;

**Возможности использования рекомендаций при разработке
политики и программ;**

Подведение итогов обсуждения

Предварительный план работы группы в 1999 году

19:00 Прием от имени турецкого правительства в гостинице Меркюр

Среда 9 декабря:

**ИСПОЛНЯЕМОСТЬ ЗАКОНОВ, РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРОБЛЕМЫ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Председатель: *г-н Джонсон Ричард*, Старший советник, служба развития предприятий, бюро Восточной Европы и Новых Независимых Государств, USAID

9:00 **Рекомендации ФРПП по исполняемости законов, регулированию деятельности предприятий и проблемам теневой экономики**
г-н Деклан Мерфи, консультант, Департамент по финансам, фискальной политике и вопросам предпринимательства, ОЭСР

Обсуждение

г-н Бектас Мухамеджанов, советник Премьер министра, Казахстан
г-н Вадим Радаев, Зав. отделом экономической социологии и экономики труда, Институт экономики, Россия
г-жа Кристина Манеску, эксперт ЮНИДО, консультант по вопросам предпринимательства, региональный проект развития МСП, Румыния

Обсуждение рекомендаций ФРПП по исполняемости законов, регулированию деятельности предприятий и проблемам теневой экономики

11:00 **Перерыв**

11:15 **Комментарии участников**
каждый участник высказывает свое мнение по следующим вопросам

общая оценка рекомендаций;

соответствие рекомендаций работе организаций представляемых участниками;

Необходимые дополнения;

Практическое значение рекомендаций;

Возможности использования рекомендаций при разработке политики и программ;

Подведение итогов обсуждения

Предварительный план работы группы в 1999 году

- 12:30 Обед
- 14:30 **Подведение итогов обсуждения рекомендаций ФРПП**
Общее обсуждение путей применения в жизнь рекомендаций ФРПП в странах- участницах
- 15:30 **Перерыв**
- 15:45 **Обсуждение повестки дня пленарного заседания ФРПП**
- 19:00 **Прием в гостинице Меркюр**
от имени г-на *Абдула Байхана*, Главного администратора, Direktorat по финансам, фискальной политике и вопросам предпринимательства, ОЭСР и г-на *Мартина Форста*, Администратора, Служба территориального развития, ОЭСР

**РАБОЧАЯ ГРУППА ПО
ФИНАНСОВЫМ ИНСТРУМЕНТАМ И УСЛУГАМ ПО ПОДДЕРЖКЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Pera Palace Hotel
Meşrutiyet Cad. No. 98
Теребаси

9:00

Вступительное слово

г-н Николай Малышев, Администратор, Центр по сотрудничеству со странами не входящими в ОЭСР, ОЭСР

г-н Ричард Кеннеди, специалист по промышленному развитию, отдел развития частного сектора, ЮНИДО

г-н Мартин Форст, Администратор, Служба территориального развития, ОЭСР

**ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ НОВООБРАЗОВАННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Председатель: *г-жа Антонина Стояновска*, Директор, Фонд развития малого предпринимательства, Болгария

Рекомендации ФРПП по финансовым инструментам для новообразованных предприятий

г-н Мартин Форст, Администратор, Служба территориального развития, ОЭСР

Комментарии

г-н Игорь Золотарев, и.о. заместителя Генерального Директора Федерального Фонда поддержки малого предпринимательства, Россия

г-н Анталь Сабо, Региональный советник по вопросам предпринимательства, Экономическая Комиссия ООН по Европе

г-жа Татьяна Братеску, ассистент президента, Гарантийный фонд, Румыния

10:30

Перерыв

10:45

Комментарии участников

каждый участник высказывает свое мнение по следующим вопросам

общая оценка рекомендаций;

соответствие рекомендаций работе организаций представляемых участниками;

Необходимые дополнения;

Практическое значение рекомендаций;

Возможности использования рекомендаций при разработке политики и программ;

Подведение итогов обсуждения

Предварительный план работы группы в 1999 году

12:00 Обед

**КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ МАЛЫХ И
НОВООБРАЗОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Председатель: *г-жа Камилия Кененбаева*, Председатель, Государственный Фонд по поддержке малого и среднего предпринимательства, Кыргызстан

13:30 **Рекомендации ФРПП по консультативным услугам для малых и новообразованных предприятий**
г-н Ричард Кеннеди, специалист по промышленному развитию, Отдел развития частного сектора, ЮНИДО

Обсуждение

г-н Виктор Ермаков, Президент, Агентство поддержки малого и среднего бизнеса, Россия

г-н Джеф Хавтон, Центр координации проекта NewBizNet, поддержка малому и среднему предпринимательству в ННГ, USAID/Украина/Молдова

г-н Алтинбек Умбетов, Директор, Фонд поддержки малого бизнеса, Казахстан

г-н Анатолий Истрати, Председатель, Фонд поддержки малого бизнеса, Молдова

Обсуждение рекомендации ФРПП по консультативным услугам для малых и новообразованных предприятий

15:45 Перерыв

16:00 **Комментарии участников**
каждый участник высказывает свое мнение по следующим вопросам

общая оценка рекомендаций;

соответствие рекомендаций работе организаций представляемых участниками;

Необходимые дополнения;

Практическое значение рекомендаций;

Возможности использования рекомендаций при разработке политики и программ;

Подведение итогов обсуждения

Предварительный план работы группы в 1999 году

19:00

Прием от имени турецкого правительства в гостинице Меркюр

Среда 9 декабря:

РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ: БИЗНЕС ИНКУБАТОРЫ

Председатель: *г-жа Анна Кужель*, Председатель, Государственный Комитет развития предпринимательства, **Украина**

9:00 **Рекомендации ФРПП по роли бизнес инкубаторов в развитии предприятий**

г-н Кевин Мерфи, консультант ОЭСР, Президент компании JE Austin Associates, **США**

Комментарии

г-н Шмуель Бахат, член правления, Комитет развития малого бизнеса, **Израиль**

г-н Зафар Мухитдинов, заместитель координатора проекта, республиканские бизнес инкубаторы, UNDP/Государственный комитет управления госимуществом, **Узбекистан**

г-н Кристиан Марандеи, Генеральный директор, CRIMM Foundation, Центр МСП, **Румыния**

Обсуждение рекомендации ФРПП по роли бизнес инкубаторов в развитии предприятий

10:30 **Перерыв**

10:45 **Комментарии участников**
каждый участник высказывает свое мнение по следующим вопросам

общая оценка рекомендаций;

соответствие рекомендаций работе организаций представляемых участниками;

Необходимые дополнения;

Практическое значение рекомендаций;

Возможности использования рекомендаций при разработке политики и программ;

Подведение итогов обсуждения
Предварительный план работы группы в 1999 году

12:30 **Обед**

- 14:30 **Подведение итогов обсуждения рекомендаций ФРПП**
Общее обсуждение путей применения в жизнь рекомендаций ФРПП в странах- участницах
- 15:30 **Перерыв**
- 15:45 **Обсуждение повестки дня пленарного заседания ФРПП**
- 19:00 **Прием в гостинице Меркюр**
от имени г-на *Абдула Байхана*, Главного администратора, Директорат по финансам, фискальной политике и вопросам предпринимательства, ОЭСР и г-на *Мартина Форста*, Администратора, Служба территориального развития, ОЭСР

Четверг 10 декабря

ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

Ведущий: *г-н Тахсин Тарлан*, Чрезвычайный и полномочный посол,
Заместитель председателя Турецкого агентства маждународного
сотрудничества

10:00 *Обращение г-на Йалима Ереса*, министра промышленности и
торговли, **Турция**

Вступительное слово

г-н Крис Брукс, Директор по общественным связям, **ОЭСР**
г-н Вилфред Леткенхорст, Директор, Отдел развития частного
сектора, **ЮНИДО**

10:45

РЕКОМЕНДАЦИИ

ФРПП ПО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ БАЗЕ, ФИНАНСОВЫМ ИНСТРУМЕНТАМ И УСЛУГАМ ПО ПОДДЕРЖКЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Рекомендации ФРПП по налогообложению малого бизнеса
г-н Игорь Золотарев, и.о. заместителя Генерального Директора
Федерального Фонда поддержки малого предпринимательства,
Россия

**Рекомендации ФРПП по институционализации политики развития
предпринимательства и защите интересов предпринимательства**
Г-жа Кристина Гурбиель, Директор, Фонд развития МСП, **Польша**

**Рекомендации ФРПП по исполняемости законов, регулированию
деятельности предприятий и проблемам теневой экономики**
г-н Вадим Радаев, Зав. отделом экономической социологии и
экономики труда, Институт экономики, **Россия**

**Рекомендации ФРПП по финансовым инструментам для
новообразованных предприятий**
г-жа Татьяна Братеску, исполнительный ассистент президента,
Гарантийный фонд, **Румыния**

**Рекомендации ФРПП по консультативным услугам для малых
и новообразованных предприятий**
г-жа Стаса Балох-Плахутник, Заместитель Министра экономики,
Словения

**Рекомендации ФРПП по роли бизнес инкубаторов в развитии
предприятий**

г-н Зафар Мухитдинов, заместитель координатора проекта, республиканские бизнес инкубаторы, UNDP/Государственный комитет управления госимуществом, **Узбекистан**

11:45 Перерыв

12:45 **ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ**

Ведущий: *г-н Крис Брукс*, Директор по общественным связям, **ОЭСР**

Обсуждение рекомендаций ФРПП президиумом Форума

г-жа Анна Куржель, Председатель, Государственный Комитет развития предпринимательства, **Украина**

г-н Зарикан, Госсекретарь, Министерство сельского хозяйства и промышленности, **Монголия**

г-н Виктор Колесников, член Совета Федерации, **Россия**

г-жа Ирина Петрунова, исполнительный директор, Агентство развития малого и среднего предпринимательства, **Болгария**

г-н Йозе Смоле, Госсекретарь по вопросам предпринимательства, Министерство туризма и малого бизнеса, **Словения**

г-н Ахмет Стоина, Советник министра экономического сотрудничества и торговли, **Албания**

г-н Яков Лившиц, Директор, Комитет развития малого бизнеса, **Израиль**

г-жа Камилия Кененбаева, Председатель, Государственный Фонд по поддержке малого и среднего предпринимательства, **Кыргызстан**

г-н Рагиб Гулиев, Председатель Государственного комитета по антимонопольной политике и развитию предпринимательства, **Азербайджан**

г-н Анатолий Истрати, Председатель, Фонд поддержки малого бизнеса, **Молдова**

г-н Гела Чарквиани, заместитель министра экономики, **Грузия**

г-н Бектас Мухамеджанов, советник Премьер министра, **Казахстан**

г-н Рштуни Мартиросян, начальник, отдел развития малого предпринимательства, министерство торговли, **Армения**

г-жа Кристина Гурбиель, Директор, Фонд развития МСП, **Польша**

г-жа Дилдора Алимбекова, Председатель, Ассоциация деловых женщин, **Узбекистан**

г-н Кристиан Марандеи, Генеральный директор, CRIMM Foundation, Центр МСП, **Румыния**

Члены президиума приглашаются обсудить перспективы развития малого и среднего предпринимательства в их странах, необходимость усовершенствования проводимой политики и программ, наличие условий необходимых для исполнения рекомендаций и какие конкретные шаги теперь последуют для применения основных принципов и рекомендаций.

В этом контексте члены президиума также обсудят темы работы ФРПП в 1999 году.

14:45

Перспективы работы ФРПП

г-н Абдул Байхан, Главный Администратор, Департамент по финансам, фискальной политике и вопросам предпринимательства, **ОЭСР**

Г-жа Зейнеп Талуи, Старший специалист по промышленному развитию, Отдел малого и среднего предпринимательства, **ЮНИДО**

15:00

Заккрытие заседания

г-жа Кристина Гурбиель, Директор, Фонд развития МСП, **Польша**

15:15

Коктейль

Метод работы: В течении первых двух дней проходят параллельные заседания рабочих групп. Заседания начинаются с представления рекомендаций ФРПП (20 минут), за чем следуют комментарии четырех участников (около 5 минут каждый) и обсуждение в форме вопросов и ответов. Во время второй части заседания все участники приглашаются высказать свою оценку и внести дополнения в текст рекомендаций ФРПП. Участники приглашаются ответить на специальные вопросы. Задачей общего обсуждения в конце второго дня является доработка рекомендаций ФРПП и определение тем работы Форума в 1999.

На третий день пройдет пленарное заседание Форума с участием президиума с целью выработки окончательной версии рекомендаций ФРПП. Встреча будет открыта министром промышленности и торговли Турции и представителями ОЭСР и ЮНИДО. Будут представлены рекомендации ФРПП по институциональной базе, финансовым инструментам и услугам по поддержке предпринимательства (10 минут на каждую тему), за чем последует обсуждение рекомендаций членами президиума, которые являются высокопоставленными представителями стран с экономикой переходного периода и стран участниц ОЭСР. Члены президиума обсудят в каких областях существуют благоприятные предпосылки для реализации рекомендаций и какие могут быть основные препятствия на этом пути. На встрече будет также обсуждена программа работы Форума в 1999 году.

Вопросы для участников при рассмотрении рекомендаций

каждый участник высказывает свое мнение по следующим вопросам

- **общая оценка рекомендаций;**
- **соответствие рекомендаций работе организаций представляемых участниками;**
- **Необходимые дополнения;**
- **Практическое значение рекомендаций;**
- **Возможности использования рекомендаций при разработке политики и программ;**

В конце каждого заседания будет подводиться и утверждаться итог обсуждений.

Дополнительные вопросы, которые могут быть рассмотрены участниками:

- Необходимо ли проводить различие между группами стран, например, между республиками Центральной Азии и странами Балканского региона, если да, то какие критерии должны использоваться?
- Какие положения рекомендаций имеют приоритетное значение для Вашей страны? Существуют ли условия необходимые для реализации этих положений? Какие могут быть основные препятствия? Каким образом они могут быть преодолены?
- Существуют ли в Вашей стране примеры успешной деятельности в рамках обсуждаемых вопросов, которые могли бы получить более широкое распространение? Можно ли представить обобщенную информацию на эту тему для публикации в отчете о ежегодной встрече?

FEED GUIDELINE PRINCIPLES

AND RECOMMENDATIONS

FORUM ON ENTREPRENEURSHIP AND ENTERPRISE DEVELOPMENT (FEED)

GENERAL INTRODUCTION AND BACKGROUND TO THE GUIDELINE PRINCIPLES AND RECOMMENDATIONS

1. Introduction

X As OECD countries seek to address persistent high unemployment and slow growth in living standards the fostering of entrepreneurship has received renewed attention. The OECD thematic review on entrepreneurship provided a strategic framework in this area. The last ten years of OECD work in non-member countries has shown that fostering entrepreneurship is crucial to successfully managing the structural and social changes in the process of transition from centrally planned to market economies. While there is increasing acceptance of the importance of entrepreneurship, most transition countries still have discouraging conditions for new and small entrepreneurs. There is therefore an urgent need for transition countries to promote entrepreneurship and job creation through more effective policies.

The Forum for Entrepreneurship and Enterprise Development, launched jointly by the OECD and UNIDO, held two working party meetings at the OECD Centre for Private Sector Development in Istanbul in March and June 1998. The purpose of these meetings was to allow officials, experts and technical specialists from transition and OECD countries to share experiences on enterprise promotion, diagnose common problems for transition countries and seek remedies to develop better enterprise policies and programmes. Six topics were addressed at the two working parties:

Working Party 1 - March 1998: Institutional Framework for Entrepreneurship

Tax Policy for Small Business

Institutionalisation of SME Policy and SME Representation

Rule of Law and Regulation of the Informal Economy

Working Party 2 - June 1998: Support Services and Financial Instruments for Entrepreneurship

Financial Instruments for Start-ups

Advisory Services for New and Small Business

Business Incubators

2. Outcome of the Working Party Meetings

The outcome of these meetings has led to the codifying in the form of draft guidelines of important principles and suggested policy initiatives and practices in enterprise development in transition countries. As well, the guidelines present, in summary form, key issues that need to be understood and addressed to achieve progress in building a vibrant and competitive small and medium sized business enterprise sector. These guidelines represent the collected views and advice of participants at the above Working Parties held in Istanbul. They have been derived from the presentations and discussion by delegates at the two Working Party meetings and are based on the delegates' extensive knowledge of the conditions in transition countries and their practical experience of policies and programmes in operation in these countries. They can potentially play an important role for each FEED member in evaluating its own SME

policies and promotion organisations and identifying where there is a need for improvement; as a tool in setting objectives and procedures to apply best practice; and as an important information source on the experience gained by transition countries in developing policies and programmes.

The draft guidelines will be presented to the Annual Forum of FEED in December 1998 for further consideration and presentation to the Policy Panel.

3. Entrepreneurship policy and promotion - finding solutions to meet country needs

When it comes to enterprise development policy and promotion it is easier to identify the problems than the solutions. This is common in all countries. FEED delegates at the Working Party meetings agreed that there are no easy, quick or single- model solutions to these problems. Transition countries are faced with the challenge of developing creative solutions which match their environment and their needs. In the search for solutions they must deal with some hard realities:

Which policies, which programmes?

There is still limited knowledge of how different policies and support programmes actually influence the behavior of small businesses and their capacity to create new jobs. The challenge has been how to make the best decision with the information which is available.

Multitude of agencies

Policies aimed at improving entrepreneurship conditions involve a bewildering number of government bureaucracies, agencies, non-governmental organisations, etc.. This makes it difficult to actually implement policy strategies, as so many actors with often different vested interests are involved. The general experience of many countries has shown that entrepreneurship policies failed to result in co-operative and co-ordinated approaches most often when a number of ministries were involved.

Impact of external factors

There are important external factors surrounding small businesses. Small businesses for example can greatly benefit from external effects of agglomeration, urban infrastructure, foreign investment, etc. Similarly they are typically more vulnerable to economic fluctuations than large companies.

Educating and training for entrepreneurship

The experience of many developed countries has highlighted the growing importance of education and training, especially of the younger generations, for future SME entrepreneurship. Adapting education and training systems -- at every level, primary, vocational, second level, universities and technical education institutes -- to prepare students for the business world and encouraging private entrepreneurship is a major challenge. It is also a long term and ongoing process.

Inter-relationship between policies and programmes

It is difficult to understand the interrelationship and synergy between different policy areas (for example between policy framework conditions and support programmes or between different types of support programmes) This makes policy makers tend to look on measures in an isolated way. A more appropriate approach would seek to use the range of measures in an integrated way, in which policy makers would attempt an optimal mix of the different tools.

Coping with continuous change

Small and medium sized business development policy needs to be seen as a process which is specific with respect to time and place. It is inappropriate to transfer static models of how SME policy is done in other countries. This means that the use of some instruments which are in general seen as inappropriate - for example, budget lending directly to SMEs without a commercial financial intermediary - might make sense at a specific moment if they are creating political momentum and

entrepreneurial spirit to come to more market based solutions in the future. Promoting SMEs in countries in transition is about changing complex social, cultural and administrative systems. This is an evolutionary process. Not everything can be changed at the same time. This is particularly evident in countries where a civil society did not exist.

These six aspects show the difficulties for transition countries in developing coherent and creative policies and programmes to promote new enterprises and the longer term continuous approach often needed to achieve meaningful change and results.

Going from the basic premise that each country needs to find its own solution which focuses specifically on that country's needs and environment the draft guidelines are presented as an aid in that challenging task. While solutions are individual there is much to be gained by policy makers and programme managers from hearing and sharing the experience - both the successes and failures - of other countries.

The six guidelines attached provide that shared information and experience and should assist transition countries (governments, regional and local agencies, SME research and advocacy groups, international organisations) in their policy and programme development for stimulating and supporting SMEs.

WORKING PARTY 1 ON INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR ENTREPRENEURSHIP

GUIDELINE PRINCIPLES AND RECOMMENDATIONS ON

TAX POLICY FOR SMALL BUSINESS

1. Overview

At the Working Party 1 meeting held in Istanbul in March 1998 the subject of tax policy for small business was considered. There was consensus that small businesses have an important role to play in the transition to a market economy. In OECD countries small businesses have generated significant employment growth. In North America small business has contributed much of the employment growth in recent years. SMEs were described by an Austrian delegate at the workshop as "the spirit and heart of the economy in the EU". Small businessmen have traditionally played an important role in developing strong communities and local political cultures. Accordingly it is relevant to ask what are the features of a tax system which can foster the growth of the small business sector.

Any discussion of assistance to the small business sector through the tax system must take as its starting point an evaluation of the need for and objectives of the assistance. Small businesses share many of the same needs as other businesses. If tax burdens are excessive, then desirable activity will be stifled and firms will be driven to the underground economy with negative results for tax collection and the open functioning of the market. Therefore taxation burdens should be reasonable taking into account all types of taxes faced by businesses. In this regard both the Uzbekistan and Moldovan delegates referred to the need for better dialogue between governments and entrepreneurs to shape tax law and discuss tax policy changes at an early stage. Small businesses are in need of predictable taxation and appear to bear a heavy compliance burden when compared to larger businesses was a view expressed by many delegates.

Countries may wish to introduce special incentives for small business for a variety of reasons. Small firms may enable economies to be more adaptable to changing economic circumstances. All OECD countries apply special measures, including tax measures intended to improve the economic and technological environment of small and medium enterprises to facilitate their establishment and growth. The most important reasons given for having such policies include the observation that SMEs face proportionately higher costs; that there are market imperfections; there are broader benefits to society going beyond the economic benefits; and that there are important social goals involved. In addition, as pointed out by the Russian delegate, transition countries differ from OECD countries in that in many cases they are talking about the start-up of market systems and not just the refinement of systems.

Expert delegates at the Working Party warned that special tax incentives for small businesses in some developed countries had not been cost effective in achieving their goals as they were often directed at activity that would have occurred in any event, were a major source of complexity in the tax system and were subject to significant tax avoidance possibilities. It was suggested that in most cases it may be more appropriate to focus on changes which remove impediments to the growth of the small business sector, rather than targeting special tax incentives at the sector.

2. Needs of small business

In an increasingly global and competitive world SMEs, similar to other businesses, face many challenges. A wide range of viewpoints and arguments were advanced by Working Party delegates to the effect that small businesses face special disadvantages:

- in economies of scale compared to larger businesses,
- in access to seed and development finance and in the costs of raising funds,
- in the lack of information or capability to apply new technologies
- and in resources and expertise to deal with complex tax and regulatory systems.

In particular SMEs have special vulnerability to compliance procedures and costs. The sector is also typically fragmented and not well organised into representative groups. All of these factors call for special measures, according to Working Party delegates, if SMEs are to start up, to survive, to prosper and grow. In many OECD countries the tax system is used to support the development of the SME sector but the potential downside of this approach was described.

The Polish Foundation for SME development has found that the three things that entrepreneurs want, in conjunction with fair and equitable rates, in a tax code are:

- Simplification for easier compliance and less loss of time in dealing with tax administration
- Clarity to avoid discriminatory interpretation and all interpretation should be available to SMEs
- Stability so that tax liabilities can be planned for

In similar vein the Bulgarian delegate stated that SME promotion strategy being developed in Bulgaria will call for transparent legislation which is predictable, non-contradictory and avoids discriminatory interpretation.

The following main principles and recommendations emerged from Working Party 1 discussions:

3. Guideline Principles and Recommendations on Tax Policy for Small Business

3.1 Clarity of objectives

There should be clarity of objectives in any proposed tax concessions or scheme for SMEs. Is the objective economic? Are there social objectives? Is the objective to promote investment in particular areas? or is the aim to remove impediments? This is the first policy requirement which needs to be clearly stated at the outset and communicated to SMEs. The costs of using the tax system as the policy instrument to enact a policy should be taken into account.

3.2 Establishing equitable and efficient tax systems and rates

- In some transition countries the current tax burden on registered SMEs is considered to be too high. This leads to the contradictory outcome whereby excessive tax burden is the reason for insufficient tax collection. Some tax authorities may have a mistaken view that the higher the tax rate the more collected, whereas **excessive tax rates may force entrepreneurs into the shadow economy**.
- Apart from tax rates there should be **careful consideration of the number of taxes imposed on SMEs**. In some countries up to 30 separate taxes may apply to SMEs and the ideal expressed was 4 to 5 taxes. Broad principles were recommended by delegates. In summary these are: transparent legislation, systems should be predictable, the tax code should be non-contradictory and discriminatory interpretation should be avoided.

3.3 Dialogue between tax authorities and SMEs

An important factor in contributing to efficient tax systems is **early and regular dialogue between tax authorities and SMEs**. Introduction of tax policy changes without sufficient consultation with social partners has led to further changes or withdrawal of measures according to the experience of some Working Party delegates. Ongoing dialogue can be facilitated, for example, by creating a panel of entrepreneurs to comment and advise on new regulations and legislation. A number of delegates cited this **overall need for dialogue between entrepreneurs and government underpinned by mechanisms that enable relevant interest groups to be heard** to assist in shaping tax laws, regulations, and policies.

3.4 Assistance to SMEs should focus on reducing compliance burdens

As compliance costs are relatively higher for small businesses and they lack the sophisticated accounting departments available to larger firms, administrative features of the **tax system for small businesses should be tailored for their situation**. These features are also an important mechanism to encourage voluntary compliance and help reduce activity in the underground economy. Possible measures include:

- **Less frequent reporting and payment obligations**. While larger firms may be required to make payments of tax monthly, or even weekly for some types of tax obligations, smaller businesses could make payments on a quarterly basis.
- **Targeted information can be designed specifically for smaller businesses** in particular sectors to help them understand their tax obligations. These can be in the form of manuals and the provision of assistance services to answer specific questions. Simpler forms and information requirements may be possible.

- **Appropriate penalty regimes which do not penalise honest mistakes but encourage compliance can reduce costs for smaller businesses. The ability to appeal tax judgements in a simple manner is also important.**
- **Some provisions can apply only to businesses above a certain size threshold.** For example VAT may not apply for businesses with sales below a given level.
- Forfait systems, which use simple formulae to calculate tax liability, can help the smaller and least sophisticated businesses. However such arbitrary taxation formulae will tend to over-tax many start up firms and can under-tax those with the most ability to pay. For more sophisticated small businesses, **specific relief from some of the more complex rules may be possible** and modified cash accounting may help reduce the accounting burden.
- **Training of tax officials** in the latest changes in tax laws to ensure familiarity and common interpretation across regions

3.5 Targeted tax incentives should be carefully designed

- **Targeted tax incentives have been found to be inefficient** and difficult to target according to expert delegates at the Working Party. They often give benefits to those who would undertake the activity in any event with the result that the cost of the incentive outweighs the benefit. They are often ineffective in helping start-up firms as they only provide benefits to profit-making firms while SMEs are often unprofitable during their first years of business. They may actually add to the compliance burden of small firms because of their complexity. Poorly targeted tax subsidies may distort economic decisions and misallocate resources in the economy, may lead to similar claims for special treatment from other sectors and are often a principal cause of complexity in the tax system
- **If incentives are given they must be very carefully designed** as they can be subject to considerable abuse. Many of the benefits of the incentives can accrue to unintended beneficiaries. For example, larger firms can access the benefits intended for smaller businesses by creating small subsidiaries. Rules to prevent this can be complex. Other types of income, such as investment income of individuals or employment income can be converted into small business income by channelling it through a small business.

3.6 Need for a co-ordinated approach: tax system alone cannot provide needed benefits

In many cases, the tax system may not be the best mechanism to provide assistance to small firms. Tax relief is not of benefit to non-taxpaying start-up firms. Tax system complexity arising from special measures is itself an impediment to compliance and can be subject to unanticipated abuse. In such cases **other mechanisms should be looked at to provide the assistance**, such as:

- Training
- Information

- **Guaranteed Loans**
- **Grants**

Similarly, tax concessions or incentives for SMEs, if applied, should be seen as part of a wider agenda of action that needs to be taken to promote and support SMEs.

WORKING PARTY 1 ON INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR ENTREPRENEURSHIP

GUIDELINE PRINCIPLES AND RECOMMENDATIONS ON

INSTITUTIONALISATION OF SME POLICY AND SME REPRESENTATION

1. Overview

Developing effective institutional arrangements for the support of governance of SMEs in the economy is a challenge shared by all transition countries. Working Party 1 delegates at the March 1998 meeting in Istanbul expressed the view that in transition economies there is now a growing awareness of the role of SMEs in creating new jobs, in fostering regional and local development, in their social role and in the preparation of new leaders of industry, in developing a new business culture and entrepreneurial spirit and in accessing new markets. In this context the FEED group thought it important that the subject of institutionalising SME policy within national policy development and SME representation in that process was important and should be considered by the Working Party.

Expectations for the SME sector are high in many countries and this underlines the desirability of ensuring that SME policy is seen as central to national development strategies. It was reported, for example, in Kazakhstan 52,200 SMEs have created 900,000 jobs. In the strategy for the development of the country in "Kazakhstan 2030" it is envisaged that the SME contribution will rise from the present 7.7% to 50% of GDP. This ambitious target highlights the need for adequate institutionalisation of SME policy and representation. In Romania the development of SMEs was similarly described as one of the main priorities of the Romanian government. Other Working Party delegates confirmed this increasing and wider awareness at government level of the importance and potential contribution of SMEs which in turn underlines the need for institutionalisation of SME policy.

Flowing from the Working Party discussions was the clear view that to enable the SME sectors in the various transition countries to achieve the full economic and social contribution to national and regional development possible, it is essential that:

- an adequate institutional framework on SME policies be developed
- the sector be properly represented in each country in the dialogue on SME policy and promotion programme development.

2. Key constraints for SMEs

A survey of needs undertaken in Armenia identified key constraints for SMEs as imperfect legal framework, lack of infrastructure supporting SMEs and helping them to survive under market conditions, lack of financial resources, complexity in obtaining loans, artificial barriers created by informal groups, absence of social protection and safety for businessmen. Similarly the Bulgarian experience referred to SMEs suffering more severely from slow bureaucratic procedures and corruption, and from lack of accurate and timely information. In the Ukraine the regulatory compliance costs borne by Ukrainian enterprises each year was estimated to be 2.9% of GDP in 1997. While important and progressive

initiatives taken to institutionalise SME policy in individual countries were cited by some delegates an overall picture was presented at the Working Party of very serious deficiencies in the institutional framework for SME policies and inadequate SME involvement in the development of policies and programmes in transition countries.

3. Guideline Principles and Recommendations on Institutionalisation of SME Policy and SME Representation

Key issues that need to be addressed relating to how the policy and promotion of entrepreneurship and SMEs can be more effectively dealt with within government structures include the following:

3.1 Transparency and consistency in the institutional environment

- Transparency and consistency in government intervention in the SME sector are often mentioned by entrepreneurs as being critical. In general, **better SME business outcomes can be strongly influenced by the degree to which state behavior is predictable**. Such predictability requires clear divisions between the executive, legislative and judiciary; between respective government departments; and between national, regional and local levels. It is not just the laws and regulations themselves that are important but their interpretation, enforcement and management. Good institutional practice can be judged by taking all aspects of institutional framework into account; the politicians, the bureaucrats, the judiciary, the intermediaries and by assessing how they interact together.
- Governments have a central role in SME development in preparing the environment through macro policies and regulatory reform. Often the most cost-effective things governments can do is to remove obstacles. This should form a core part of the thinking in developing the institutional policy framework on SME policy.

3.2 Objective-setting and SME advocacy in the government

- A clear agenda for the role of the SME sector, ideally with quantified targets, towards achieving broader overall goals of social and economic development should be set. The effectiveness of specific arrangements to support entrepreneurship and SME development will be influenced by the clarity of national, regional and sectoral objectives as well as the interaction of different institutions/departments.
- The issue of the policy statement above is closely linked with the question of where responsibility for small business policy fundamentally resides. It is not uncommon for different ministries to create their own small business development agendas. Even where there is a clearly designated unit within government (as there is in many transition countries) this is often a junior ministry or small part of some other ministry. Designating clear responsibility for SME policy is an important step for transition economies.

- It is important to have a representative agency/department within the government at a sufficiently high level to play the role of advocacy for SME and to ensure synergy among various activities of different government departments/ministries. In the absence of strong paramount ministerial/ departmental status for small business, individual departments will tend to pursue their own policies and programmes (and public funds may be spent ineffectively on dispersed activities).
- The model of a major autonomous agency of government which acts as an advocacy department coming forward with policies and strategy recommendations, and finding synergy for individual departmental ideas would be an option. It can analyse and formulate policy for approval, co-ordinate action and focus efforts. It should be noted, however, that adequate budget allocation should be matched with a clear mandate for the organisation if such an agency is likely to have the desired impact.
- An inter-departmental group to review, co-ordinate and harmonise SME policy activities as well as sharing views on policies that may impact upon SMEs may be a forum that should be considered and have participation by an SME agency where such exists.

3.3 Sustainability of policies and programmes

- The 'sustainability' criteria for policy initiatives is a key issue. There is a clear need for a policy position to be taken and sustained over time. Such policies should specify the criteria for intervention. For example, where and how to intervene, what will require public or other forms of subsidy on a continuous basis and how it might be guaranteed.
- Clear guidelines need to be laid down for relevant government agencies on how to intervene and to what degree. In the absence of such guidelines individual departments are free to set their own agendas. Furthermore, government departments have been influenced considerably by external bi- and multi-lateral offers of assistance for SME development. These offers have produced a series of initiatives through different ministries, not all of which have been complementary or co-ordinated (e.g. several types of small business centres being set up, funded by different bilateral and multilateral agencies on different models). The institutionalisation of the policy and support agency framework in transition economies will assist in bringing better focus and co-ordination to such initiatives.

3.4 The local, regional and national dimensions

- The balance of power between local, regional and national authorities influences considerably the nature of interventions and policies and the ability to create differentiated strategies based upon different local needs. Where regional and local governments have (legislative and financial) power, it is more likely that they will favour SMEs. A positive contribution to the institutional framework of SME policy would therefore result from regional governments having the mandate to promote and develop SMEs based on regional plans and local need.
- Innovative solutions have to be introduced to leverage government money by promoting the system of local partnerships. This is closely related to the development of a regional and local network of support to SMEs.
- The local and regional bottom-up strategic assessment of needs and, in response, programme development, requires a competence within the local authorities to be able to come up with coherent

sectoral or local strategies. Action to address this skills need should be part of the SME policy framework.

- Equally important is the strengthening of the private sector representative organisations and their involvement in the process of policy formulation. They must have competence, at the local level as well, to contribute to the development of sectoral and local strategies.

3.5 Communication with SMEs

- Public and private partnerships between associations of entrepreneurs, chambers of commerce, industry and trade associations, local government, educational institutions, consultancy groups, etc. are important to tackle problems from bottom up. Creating contact and dialogue between such private organisations and public bodies on SME policy is an important task which should also extend to helping these private organisations to self-organise and present their viewpoints. The existence of strong private sector SME organisations can contribute to strengthening the institutional framework for SMEs.
- Central to the problem of government gaining better understanding of SME is the issue of the channels of communication. A prerequisite for such partnerships is the competency of the SME advocacy organisations in negotiation and in the effective implementation of their tasks. In some countries the problem is not the lack of, but the multitude of advocacy organisations which result in their weakness and ineffectiveness.
- It is important to provide a mechanism for pro-active participation of SME representative organisations in stimulating legislation and acting as a barrier to frequent changes in policy and institutional structures. Consultative procedures and processes of communication between government departments and relevant pressure groups have been developed to some extent; however present mechanisms for involvement tend to allow for post-facto comment upon policy rather than influence the formulation of policies.

3.6 Monitoring the needs of the SME sector

- Closely associated with stronger advocacy for SME development in the government is the task of monitoring the health of such a differentiated sector, (through public research institutes, needs assessments, pilot testing of policy initiatives and feedback on the impact of particular policies on SMEs etc.).
- A substantial statistical base and analysis of data is crucial for policy making. In the absence of hard data governments rely extensively on the opinions, capabilities and motivation of individual academics. Therefore, adequate research and information flow on the SME sector need to be developed and distributed in order to monitor the targeting and effectiveness of policies.
- Disseminating information on a range of key issues relating to competitiveness is a role which the SME advocacy agency can play. This holistic approach by the agency might extend to, for example, updating companies on information technologies and the opportunities and threats presented by new developments here.

Some delegates referred to the need to continually adapt to changing conditions and requirements of the dynamic SME sector. A central part of the institutional framework should be to create mechanisms and structures to meet this need.

WORKING PARTY 1 ON INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR ENTREPRENEURSHIP

GUIDELINE PRINCIPLES AND RECOMMENDATIONS ON

RULE OF LAW AND REGULATION, INFORMAL ECONOMY

1. Overview

The topic of "Rule of Law and Regulation, Informal Economy" was considered at the March 1998 meeting in Istanbul. One of the strongest points of consensus among Working Party participants during 1998 was the over-riding importance of removing constraints, barriers and obstacles to business formation and growth. This can have a greater impact in the long run than the specialised support services often provided to help small businesses. Considerable progress was reported by delegates in creating legislation and institutions designed to lower the bureaucratic barriers for SMEs but there was widespread agreement that there is substantial further work that needs to be undertaken in this area by transition countries.

Surveys have shown that removing needless regulations, administrative barriers and other constraints is a priority for entrepreneurs and such action can have a powerful impact in stimulating and promoting new enterprise.

While parts of governments engage in proactive and even subsidised programs of assistance to new and small businesses, other parts of government may actively discourage the same. For example, the former business registration procedure in Romania was described as time-consuming, complex, costly and included some steps that were not necessary. A new process created a one-stop shop system in Romania and eliminated some of the requirements. In the Ukraine business centres, helped by USAID, assist companies with registration. The Armenian delegate described a situation where the legislation is quite transparent but there are problems in finding the appropriate offices and officials to get permits and licenses and there may also be conflict between ministries as to who actually controls licenses. Other examples of such administrative problems were cited by Working Party delegates.

Company registration, consumer protection, labour regulation, environmental protection, etc. are all essential legal and regulatory aspects of any market economy but there are many unnecessary barriers and unduly bureaucratic procedures which are not necessary. Removing such obstacles is usually more cost-effective than providing assistance or services and is, therefore, an attractive strategy for governments with limited budgets. It is generally agreed that barriers to normalisation should be reduced. However, SMEs are generally less able to present their needs to government and lobby for them as effectively as larger businesses. They are rarely consulted at the design stage of new policies and reforms.

Informal and shadow economy businesses deprive the government of needed tax resources and put undue burden on those companies that are legally incorporated. The OECD consultant from Moscow described the scale of this problem. Cumbersome laws and procedures unwittingly encourage the shadow economy by forcing some entrepreneurs to avoid proper legal procedures and then use bribes or fines to deal with

the consequences that arise. This is clearly unsatisfactory in the long run for governments and entrepreneurs. Governments now place high priority on new and small business development as critical to economic growth and employment generation, yet practical and clearly identifiable barriers remain.

Therefore, from both the SME and government standpoint, it is important to remove the obstacles to legal business formation and regulation. In this Working Party delegates concentrated mainly on the subject of administrative regulation.

2. Issues and action undertaken by transition countries

Working Party delegates described numerous legal and regulatory obstacles to the promotion and development of SMEs but also outlined action taken. Summary examples are as follows:

2.1 Market barriers for SMEs

Extensive presentations on bureaucracy and obstacles to entrepreneurs were described. From survey data it was revealed that entrepreneurs have to pay local officials in Russia for:

- issuing licenses and permissions
- providing premises
- giving access to loans
- ensuring business security

It was estimated that the informal economy amounts to 20% - 30% of Russian GDP. In Georgia it was noted that the shadow economy is higher than that of the official economy. Clearly emerging from Working Party recommendations was the need for extensive reform in this area.

2.2 Tackling the company registration issue

The Romanian example of undertaking a study on the registration process for companies was described at the Working party. This study recommended:

- establishing at each Chamber of Commerce a special office for registration formalities (one-stop-shop)
- completing all registration procedures within 10 working days
- avoiding the confusion between registration and operation (registration is the process of making a company a legal entity; operation is ensuring it develops activities related to the registration itself)
- updating laws to eliminate consultative approval from Chambers of Commerce; shortening the period of 15 days to 5 for the court decision to become effective; clarifying the payment of subscribed social capital

- enacting a law that enables public notaries to practice

The recommendations of the study were accepted and pilot one-stop-shop established. The Romanian delegate reported that the system operates well. In addition new legislative provisions were approved to give effect to the above recommendations including harmonisation of commercial company law with European Union directives.

The action outlined above is a good example of how one transition country tackled the company registration problems and obstacles that hinder the development of the SME sector.

3. Guideline Principles and Recommendations on Rule of Law and Regulation, Informal Economy

3.1 Measures to improve small business registration and licensing barriers

- Transition countries should consider the need to undertake a study to identify and alleviate the major constraints to registration (and licensing where relevant) of new companies similar to the study in Romania referred to above. This can provide a good basis for action to improve systems.
- Reduce needlessly complicated and time-consuming licensing and business-start up procedures. This is now being done through one-stop shops in some localities. Enterprise registration should be simplified and reduced to the entry of requisite data in a unified register of legal entities. It should be of a notification nature.
- Examine not just the regulations but the compliance costs. These are often more burdensome for small firms.
- Eliminate laws and regulations that give too much discretion and interpretation authority to the enforcing officials. This usually leads to corruption.
- Multiple tax and licensing authorities also create confusion, so having fewer authorities and more fairly enforced taxing mechanisms is recommended.
- The absence of definite licensing procedures and uniform licensing standards has, according to the President of the Russian Association for Small Business, led to the chaotic and uncontrolled expansion of licensing requirements at both federal and local level. In some cases licensing has been replaced by local trade patent fees. To address this type of scenario new licensing procedures and standards need to be established and a minimal list of activities subject to regulation.
- Simplify red tape and increase transparency and availability of information regarding government procedures. This will have greater relative benefits to SMEs.
- Change the attitudes of civil servants towards small business by providing an example from the very top of government. In one country, a Presidential Decree created a committee that acts as a kind of "Supreme Court" to protect the constitutional rights of individuals in the economy, and this body can render invalid other government decisions and regulations. In other countries, inter-ministerial committees have been created to co-ordinate policy.

- The improvement of the legislative and administrative process is a challenge to civil servants to be service-oriented. Delegates recommended that more training in getting them to understand the role of the businessman was desirable. Also this training and attitude change should be endorsed and underpinned by leadership from the top.
- Rationalising the administrative process is an ongoing process that is not resolved by one reform. It is something that must be continually monitored and action taken to address new barriers and obstacles that may emerge. Problems may arise not just with new laws and regulations which need to be monitored. Legislation may be reasonable and good but the problem may emerge with the application of the law.

3.2 Involving the SME sector in drafting laws and regulations and addressing SME concerns

- The development of effective laws and regulations which do not create unnecessary barriers for SMEs ideally requires the active participation of the SME sector. The business sector should be involved in the design stage of new laws and regulations affecting SMEs. It was noted by delegates that there is normally not an involvement at this stage and this can lead to deficient new laws and procedures emerging.
- SMEs need a "champion" within government. An SME Agency alone is usually not enough. These are usually under-staffed and under-budgeted, with limited influence outside their ministry. A mechanism for listening to SMEs and setting priorities for action is required. This involves co-ordination not only horizontally in the national government but also vertically amongst national, regional and local governments.
- Conduct annual surveys of perceived constraints to growth by SMEs. Information and data received can be valuable to policy makers and SME associations in developing policy dialogue and action plans to address issues.
- Encourage and listen to SME research and advocacy groups.

SME agencies within government have been created to promote the interests of small business but often lack the budget, authority and inter-ministerial convening power. The strengthening of such agencies can contribute to voicing the needs of SMEs and improving the legal and regulatory infrastructure for SMEs.

- Private associations of entrepreneurs, employers organisations, chambers of commerce, etc. have an important role to play in this process in creating awareness of difficulties and obstacles presented by legislation and regulations or hostile bureaucracy. They have a responsibility to voice issues that discourage new enterprise and by adopting this role, which, according to delegates, may extend over years, they can in turn strengthen their own status. Mechanisms should be established by government to gather the views of these bodies at the design stage of regulations.

**WORKING PARTY 2 ON SUPPORT SERVICES
AND FINANCIAL INSTRUMENTS FOR ENTREPRENEURSHIP**

**GUIDELINE PRINCIPLES AND RECOMMENDATION ON
FINANCIAL INSTRUMENTS FOR START-UPS**

1. Overview

In establishing new firms or undertaking business expansion SME entrepreneurs in transition countries face a number of problems. Major constraints can be categorised as structural, technical, managerial and financial. Among the most serious are financial problems. Credit and financial support for SMEs are very poor. This was the status of affairs in most transition countries, as reported by delegates at the Working Party II meeting in Istanbul in June 1998. At the same time numerous examples of new SME enterprises emerging in many transition countries were described: the liberalisation of the Albanian economy has led to many new entrepreneurs establishing their own firms; SMEs have been the only growing sector of the economy in Moldova; Poland has created 1.6 million new firms in just 7 years; most of the current real growth in Georgia has derived from the emergence and growth of newly privatised and newly established small businesses.

The lack of financial instruments was referred to by all delegates. New SMEs are typically undercapitalised. Lack of sufficient loan collateral was cited as the major problem for financing small business in Georgia. Lack of financing limits the scale of activities and capital intensity of newly emerging companies. Shirakinvest Bank in Armenia referred to the absence of medium to long term resources -- the main deposits of Armenian banks are short-term deposits of citizens. The shadow economy is a serious problem in many countries. Non-official SMEs were estimated to account for 30-35% of the Ukrainian workforce. An argument for supplying credits to start-ups, suggested by Bulgaria, is that contractual obligations with institutions discourage companies from entering the shadow economy and build up mutual working experience. In Mongolia the establishment of a venture capital fund with foreign direct investment was suggested as a tangible contribution to the development of the private sector; hundreds of SMEs, entrepreneurs, new ideas or even 'import-equipped-ready to run' factories are stagnant because of the lack of capital.

Macro reforms in transition economies need to be complemented by measures that encourage the institutions, instruments, relationships and financing arrangements to provide sound, responsive financial services to the majority of enterprises. Fundamental changes in the credit and financial support system are very important together with simplification of registration and licensing procedures and tax reduction. What is needed, according to the Romanian delegate, and this is relevant to all transition countries, is a system that "serves the entrepreneurial spirit".

2. Range of Financial Instruments Used

Among the various instruments being used and described by different country delegates were: micro loans; microcredit schemes at commercial interest rates -- short term (less than 1 year), medium term (less than 3 years) and long term (3-7 years); bank loans for households used for business purposes; targeted credits with specific repayment conditions -- sanctions if credits not paid in time; local loan guarantee; lower tax rates; profits exempt from tax in the early years;

leasing companies are very important according to the Polish delegate -- they may represent the only possibility for business expansion for many SMEs; personal and family capital and retained earnings are the principal source of growth financing, and tax systems should encourage such private investment; venture capital; venture loans (patient loan and participating loan).

3. Reasons why access to finance is inadequate

Various reasons why access to finance is inadequate were described by the Working Party:

- lack of sufficient loan collateral
- high real interest rates
- unwillingness of banks to extend 2 - 3 year loans
- lack of guarantees and mortgages
- lack of qualified personnel
- generally low level of qualifications of small business managers
- low quality of business plans
- lack of market feasibility
- low efficiency of projects

4. Guideline Principles and Recommendations on Financial Instruments for Start-ups

4.1 Principles of public policy and action needed to improve the legal framework

- Governments should play the role of building and creating long-term sustainable institutions and infrastructures rather than implementing short-run measures. The most urgent and crucial issue to enhance SME financing is to strengthen the banking system to make it competitive, as this is the basic institution for SME financing. The development of financial instruments, such as credit guarantee schemes or credit lines, needs a developed banking sector.
- Governments should concentrate on reducing barriers to access to finance by entrepreneurs. Participants agreed that access to financing is generally more important than the cost of the financing. Yet government programmes often seek to subsidise interest rates, thus offering incentives which are not a priority for entrepreneurs.
- A critical task is to firmly establish favourable legal conditions and effective and well-functioning implementation systems addressing bankruptcy, registration, a collateral system, leasing regulations, etc. Generally the delegates pointed out that measures to improve the legal framework of commercial credit transactions can have benefits that are as important as targeted credit programmes in an extremely uncertain legal environment. Policy makers need to keep this link between framework conditions and targeted programmes in mind in order to obtain the optimal policy mix. This link goes

further: entrepreneurs who have many good reasons to stay in the shadow economy are discouraged from seeking external finance, as they would need to make all their operations visible and official.

- Governments should seek to set examples. For example, the enforcement of payments is something that governments can influence and also by example -- by paying small suppliers on a timely basis.
- Many laws and legal documents are adopted but vehicles for implementation are very inadequate. An example here: banks are reluctant to lend without collateral in a situation where there are still problems with land titles and land collateral. Government should recognise the importance of this issue for SMEs.

4.2 Improving the financial system and credit decision-making

- Financial assistance programmes need to be assessed not just by their impact on firms but also by the degree to which they change the culture of banks and contribute to changing the system. The long-term goal of promoting finance for new and small business should be to achieve change at a systemic level. The assumption is that a well functioning capital market can contribute to the improvement of financial conditions generally but also for new and small enterprises. Therefore programmes should not only be evaluated by how many jobs or enterprises they help to create immediately but rather how they contribute to improvement of the financial system. At the same time programmes should not replace private sector financing that could be available on commercial terms.
- Delegates agreed that there is a clear conflict between the objectives to help SMEs rapidly and to induce systemic changes. For example a number of the participating countries are operating small business development funds which channel money from the state budget directly to SMEs. As budget money is limited, these governments need to establish criteria in terms of sectoral activities, management capabilities, etc., in order to select applicants. The FEED delegates agreed that credit decisions need to be linked to risk. The public allocation of money to the private sector has proven to be difficult, and in a number of cases such funds have poor repayment rates. Also these funds cover only a tiny fraction of a country's small businesses. It is not possible to channel money through financial intermediaries in specific local situations where they do not exist. An approach based on building financial intermediaries would take too much time. It was felt that governments have good reasons also to demonstrate their positive stance towards financing start-ups and small business immediately and in a concrete manner.
- For the longer term it is better to strengthen financial systems which provide resources to the sector rather than channelling funds directly to SMEs.
- The question of how far public funds can be used to leverage private funding was raised. In that context some delegates advised that the matching principle should apply i.e. they never provide more than the private party is willing to contribute. It shows that the private party is willing to run a risk with his or her own means.
- The practice of granting credits and guarantees without economically justified and independent project evaluation and conditions adopted in good commercial bank credit practice should be avoided. Banks should generally lend to SMEs for commercial reasons, not as development banks.
- There was widespread agreement on the desirability of the agency appointing a board of business people who make decisions on the basis of business merits.

- Venture capital was seen by the delegates as a very important tool for SME development, although most appropriate in later stages of the transition process. The Polish FEED member reported that there was now about \$1 billion available in venture capital finance in his country. The Forum agreed that for less developed transition economies traditional venture capital may only be of limited significance at this stage. Yet it is important to start with small-ticket equity funds to gain experience, to identify bottlenecks in the general framework conditions and to prepare for a broader use of venture capital at a later stage.
- Leasing may be the only source of start-up capital in some places. This also provides a guarantee in case of bankruptcy.

4.3 Training and advice for SME entrepreneurs

- Training and advice to entrepreneurs is essential to helping them qualify for loans.
- Resources should be devoted to training staff in business planning, plan formulation and plan appraisal. Entrepreneurs do not know enough about legal regulations and are often not capable of preparing good business plans for their activities in the view of the Polish delegate. Business culture and entrepreneurial spirit can still be further developed through coaching and training.
- Retired business people managers who act as advisors to provide coaching and technical assistance is a technique used successfully by some developing countries and should be considered also by transition countries.

4.4 Importance of local level

- The Working Party identified an urgent need to focus on entrepreneurship finance at the local level. Lack of finance is particularly severe outside the capitals, as most bank branches only function to provide local cash and do not have authority to make loans. Local support schemes -- for example, credit guarantee schemes are crucial to facilitate access to credit. Simultaneously such schemes can contribute to changing the ability and attitude of local banks to deal with small business.
- Policies have to be anchored to local reality - local factors and conditions can determine competitiveness. Copying models of credit development and support of loans for SMEs of the developed countries for the transition economies without considering specifics of the local private sector and banking system was seen as a mistake to be avoided.

4.5 Need to fund capital intensive and new technology projects

- The difficulty in accessing external finance forces most entrepreneurs to enter low capital-intensive sectors which means mostly services. SMEs are mainly in the trade sector and not in production using innovative technology. But the transition process for countries entails entering a new phase where the development of high value-added capital-intensive enterprises becomes essential to keep the economies competitive and to ensure a sustainable process of job creation.
- Banks need to be encouraged to seek alternative demands for credit in capital-intensive projects rather than the high liquidity of state securities, bonds, stocks of higher liquidity companies. This highlights

an issue that needs to be tackled by policy makers and banks alike if the SME sector is to develop and grow.

4.6 Micro-credit organisations

- The FEED participants agreed that access to micro-credit had particular importance due to the potential job-creation and poverty-alleviation effects that micro-enterprises offer. At the same time it was clear that the provision of very small amounts of money by commercial banks was so costly that some appropriate private/public structures would be necessary to overcome this financial gap even when the general financial system would have improved later. That means that micro-credit institutions find themselves balancing financial viability with development goals.

The following guidelines for micro-finance were suggested:

- **Build permanent institutions:** Because entrepreneurs cannot build a business by depending on a temporary programme for their financing needs, micro-credit organisations need to have a strategy for long-term sustainability. Dependence on one-off public, donor or philanthropic funding alone is short-sighted. Strategic planning needs to include long-term capitalisation and institutional development, as well as effective products and services. There is a revolving-fund dimension here - very high repayment records which lead to a flow of repayments and provide funds for new loans.
- **Seek financial self-sufficiency:** Many micro-credit organisations in developing countries have reached financial viability by achieving scale in their operations. They usually operate in high density markets with a high demand for micro-credit, and have relatively low operating costs. Those programmes that cannot reach a large scale and achieve financial self-sufficiency (for example in thinly populated rural areas) have to be able to clearly demonstrate their development results, and to justify the subsidy costs per beneficiary in order to continue raising subsidies..
- **Run a micro-credit organisation like a business:** Small-scale entrepreneurs are drawn to and better served by organisations that they perceive as businesses rather than government programmes or charities. The lending institution has more credibility as a reliable business partner and can speak more convincingly of business planning and financial management if it operates in a business-like way.

**WORKING PARTY 2 ON SUPPORT SERVICES
AND FINANCIAL INSTRUMENTS FOR ENTREPRENEURSHIP**

**GUIDELINE PRINCIPLES AND RECOMMENDATIONS ON
BUSINESS ADVISORY SERVICES**

1. Overview

At the Working Party II meeting on "Support Services and Financial Instruments for Entrepreneurship" held in Istanbul in June 1998 delegates addressed the subject of business advisory services for SMEs. There was a general consensus on the importance of these services for stimulating entrepreneurship and guiding entrepreneurs. In a market economy, most business advisory services should be provided by the market. Governments and donors should intervene, however, when it is felt that the problems confronting entrepreneurs and small businesses are not being addressed or adequately serviced by existing market institutions. The central role of SMEs in the transition process and the need for adequate SME business advisory services was outlined by Working Party delegates. Given the expectations of the SME sector by many transition countries it is essential that the necessary infrastructure and support services for SMEs be provided. The SME sector is perceived as potentially the major catalyst for required economic and political change according to the delegate from Kyrgyzstan. As privatisation moves forward and SMEs establish more business links with larger companies there is more demand for a full range of business advisory services from small businesses and this trend is supported by larger companies who want more reliable quality, delivery and competitive costs from their suppliers.

Entrepreneurs and SMEs, because of their size, isolation, and inexperience, often lack adequate access to important information and inputs (finance and technology were referred to in particular by delegates). Important main categories of advisory service identified were: training, legal services, consultancy, financing. The availability of adequate services to SMEs is less developed in transition economies since there is relatively little recent experience with entrepreneurship and business ownership. A study of entrepreneurs by the Kazakhstan Centre for Entrepreneurship Support showed the need for various kinds of training services. Overall 78% reported a need for training -- for example, over 50% needed new ideas on how to access and apply technology, 46% needed training in marketing. There is a shortage of skilled entrepreneurs and business managers and of the institutions that can provide them with access to information and inputs. The Kazakh experience, similar to the experience related by other countries, showed that the business advisory infrastructure is very important for SMEs and frequently it falls to the Government and its constituent organisations to provide or instigate the provision of these services.

2. Services provided

Over the past 10 years there has been a significant change in transition countries in the supply of services to SMEs. A wide range of business advisory services are provided to entrepreneurs, potential entrepreneurs, or managers of businesses to stimulate the creation, expansion, or improvement of small and medium-sized enterprises (SMEs).

The services offered by state organisations, regional authorities, public/private partnerships, subsidised private agencies and companies, etc. according to delegates at the Working Party may include:

- Information (by direct contact or through publications, library services) and referral,
 - access to Internet and commercial databases
 - information on international companies
 - information and training in various regions
- General business counselling and consulting
 - mentoring i.e. general business advice by experienced business people
 - consulting services where specific tasks in support of entrepreneurs are provided
 - business plan development and related advisory services (for a fee)
- Entrepreneurship or management training
 - centralised training for companies (e.g. how to manage personnel, perform accounting, marketing, etc.) including possible training for trainers
 - courses on computer related topics
- Specialised advisory services
 - financial assessment services
 - market services (market information, market research, sales contacts, advice or contacts on distribution, etc.)
 - legal services, for example, assistance in preparing statutory agreements, contracts, documents to work abroad, other legal/juridical services
 - facilitate registration of joint stock companies for established companies -- partner selection, foreign partner participation (participating companies may be screened first)
 - technology transfer, negotiation and acquisition

This is not a complete listing of the services being provided by various agencies and organisations but it illustrates the type and scope of support now being made available to SMEs in transient countries.

3. Guideline Principles and Recommendations on Business Advisory Services

The following guidelines and recommendations on business advisory services were derived from the existing policies and practical experience reported by delegates:

3.1 Overall strategy and approach to designing and providing services

- Government or regional authorities should intervene where there is a deficiency in the provision of business advisory services to SMEs. The decision to intervene should be weighed carefully. Objectives to be achieved should be clearly specified, and cost-effectiveness of the intervention should be gauged.

- Programmes should be established as independent entities, so that they are operated more like businesses than like donor or government organisations. Programmes established by governments and donors usually have the higher costs associated with a donor programme, rather than the lower overhead of a private firm. Establishing programmes as independent entities, then, enables them to operate with lower overhead, and in a more business-like manner, which can provide a firmer basis for sustainability.
- Subsidies by donors or governments for business advisory service programmes should be explicit, have a definite time-span, and provide for targeted objectives.
- Fees for services are almost always desirable. Fees provide support for sustainability, and provide important information about the perceived value of the services being provided. Where certain groups may be excluded from participation as a result of fees, targeted subsidies to support these groups may be provided.
- Business advisory services should be designed and implemented with clear links to other support infrastructure such as business incubators, SME funding schemes, etc.
- Small business representatives should be consulted in respect of their needs on business advisory services. The survey undertaken in 1997 by the Tomsk Region Administration of SME needs in the region is a good example of the approach recommended. This revealed that entrepreneurs wanted the following services (needs expressed in % of respondents):

Business planning	18%
Partner searching	18%
Know-how consulting	14%
Marketing	11%
Legal expertise	7%
Finance sources	7%
Specialist training	7%

- In summary, business advisory services should be designed and provided based on objective feedback from the intended clients for these services and ideally regular surveys of these needs should be conducted to determine changing needs and the satisfaction levels with the delivery of the services. This client orientation should ensure that services are meeting the real needs of entrepreneurs and that services are adapted to meet changing needs.
- The range of business advisory services provided should be flexible. The delegate from the Russian Small Business Support Agency highlighted that there is a growing demand for new services such as: special services for women entrepreneurs; leasing services; franchising services; innovative technology and marketing related services; establishing business linkage between domestic and foreign partners. The latter service is important for both SME and FDI policies and should be a clear part of policy and action in each of these areas.
- Most business advisory services are based in major centres of population. In the design of such programmes consideration should be given to how the services can be extended on a regional basis. Business advisory service programmes are one of the components of regional development plans and need to be provided in conjunction with other SME support services such as business incubators, funding instruments, buildings, etc.

3.2 Private sector involvement

- While there may be services required only for a temporary period, all services that will be needed in the long-run should eventually be provided by the private sector. The initial design of the programmes, then, should provide a strategy that actively encourages private sector provision of the services as quickly as possible and provides for cessation of government and donor intervention as early as possible.
- Where government and donor intervention is warranted, private sector provision of some elements of this intervention, through subcontracting, concession, or other modality, should be considered.
- Before establishing programmes to provide direct services to entrepreneurs, donors and governments should consider capacity-building of private sector institutions. This could be done through encouragement of new service providers, perhaps through incentive schemes to attract them from other areas, or strengthening of existing firms through technical assistance.
- It may also be a good indication of the perceived value of the services, where organisations such as local governments, local trade associations, and local enterprises all support the programme.

3.3 Sustainability

- Sustainability is a key consideration in the design of the programme (unless the programme addresses an identified temporary need) to avoid the problem of programmes having to close as soon as a subsidy is removed.
- Where subsidies are provided by donors or by central governments, it is often best done up-front, in starting a programme, not in funding its day to day operations. This emphasises from the beginning that continuation of the programme depends on the quality of the services provided and the ability to provide them in a self-supporting manner, from some combination of fees and local support.
- Sustainability can be enhanced by having multiple sponsors, and multiple sources of income, at the local level. Where subsidies, either cash or in-kind, are provided by several entities, private or public, the prospects of sustainability can be increased.

3.4 Training

- Even more so than with most technical assistance programmes, the success of business advisory services depends on the rigorous selection, training, and supervision of staff.
- In transition economies, there is a dire shortage of people with the skills required for business counselling and it is necessary to ensure that they receive the training and experience equivalent to the level of advice they provide. Key issues here for action, identified by the Uzbekistan delegate, are the need for an objective analysis of existing needs of trainers and good forecasts of the supply of trainers needed. Combined with this is the desirability of ensuring that trainers are motivated to deliver quality services.

- **Counsellors need a firm grasp of basic business functions, such as accounting and finance, marketing, personnel, and production, in addition to counselling skills.**

WORKING PARTY 2 ON SUPPORT SERVICES AND FINANCIAL INSTRUMENTS FOR ENTREPRENEURSHIP

GUIDELINE PRINCIPLES AND RECOMMENDATION ON BUSINESS INCUBATORS

1. Overview

In the movement to a market economy the stimulation of indigenous enterprise is a major challenge for transition countries. Policies and programmes that can assist in the establishment of new enterprises, help to build strong domestic companies and promote an enterprise culture need to be created and widely employed. Participants at the FEED Working Party meetings in Istanbul in March and June 1998 examined the role and potential of business incubators in that regard and reached a broad consensus that incubators could be a useful and beneficial tool in promoting and fostering SMEs.

Delegates at the Working Parties outlined their experiences of business incubators and concluded, in line with results in developed countries, that incubators could respond directly to the needs of entrepreneurs and improve the survival and growth prospects of start-up SMEs. For example, in Ukraine the demand for incubator training and services is high although the incubator network only began in 1996; in Uzbekistan companies in business incubators are reported to have sales levels which are three times the average SME company sales.

The successful use of business incubators as part of national industrial development policies is common throughout OECD countries. Business incubators are seen, according to the Romanian delegate, as an effective response to the need to diversify local economies and to create new jobs in response to plant closures. For this reason it was argued they are especially important in areas of poor or anti-entrepreneurial culture. Increasingly they are being established in transition countries. In transition economies, incubators can help in changing attitudes towards personal initiative, innovation, risk-taking and entrepreneurship, and hence contribute to the transition towards an entrepreneurial culture. Moreover, they can offer a safer environment for SMEs in those areas where organised crime is present.

Although there is no simple or single incubator model that can be adopted, what emerged from Working Party discussions was:

- an outline of the role and range of services provided by business incubators,
- a charting of their strengths and weaknesses and
- some principles and recommendations that might guide transition countries in considering their own approach to business incubator.

All of these factors need to be considered in developing policies and programmes to provide incubators.

2. Role and Range of Services Provided by Business Incubators

Business incubators were generally defined by the Working Party as special areas for new and young developing businesses that provide these businesses with premises, infrastructure, a comprehensive range of services and convenience that can improve their ability to initiate and run their operations during the early developmental period. For example, they may provide some or all of the following services:

- Incubator space: offices, workshop or production space on a flexible and affordable basis.
- Common services including secretarial support, library and shared office or other equipment at reasonable cost.
- Access to modern telecommunications and information technology services - Internet, Email, ISDN, video conferencing and advice on software applications, etc.
- Counselling services: general business development advice and information or access to accounting, legal, computer, advertising and marketing services, technical and R&D guidance, introduction to funding and venture capital sources.
- Training services (e.g. market economy principles, professional and technical skills) are often features of incubators, and these services are generally made available to entrepreneurs "outside the walls" of the incubator as well.
- Networking and linkage activities which may link companies within the centre or with external advisors, component or raw material suppliers, business partners, potential investors, distributors, etc.
- Aftercare and outreach services which will support companies which have graduated from the centre or to other companies in the region.

The combined features of efficient physical facilities, the focus on start-ups and SMEs, the collaborative links fostered between companies within the incubator and in the region and the 'soft' advisory and support services provided are what distinguish business incubators from other industrial centres.

3. Strengths and Weaknesses of Business Incubators

Studies suggest that incubators can reduce the failure rate of start-up companies. The presentations by various countries represented at the Working Party described other positive features -- they also contribute to the formation of entrepreneurial culture and networking amongst entrepreneurs who are at the same site. When attached to strong centres of learning and research, these sites may also create specialised knowledge or production centres as a source of a regional competitive advantage, attracting additional local and even international investment. They are visible signs of progress and commitment to entrepreneurship, and this sometimes makes them attractive to local political leaders. Incubators may be targeted towards specialised areas such as high-tech, research, export-oriented industries or manufacturing start-ups. When well-managed and integrated into the regional business community, an incubator can contribute to entrepreneurial development and become a role model for the wider region or nationally.

Business Incubators were criticised by some delegates for only helping a handful of firms. If incubators do not fully cover their initial or operational costs, they may be seen as a form of subsidy to a handful of enterprises. Some participants argued that the goal of policy should be to improve the environment for all enterprises, making it less necessary to have special programmes. Sustainability issues emerge when there are outside subsidies by government or donors. Among the pitfalls to be avoided according to some speakers are inappropriate prices and policies and there needs to be transparent admission criteria, exit

criteria and procedures. It was suggested that incubators are not a panacea and can be expensive. They may not have the resources necessary to provide a full range of services to entrepreneurs.

The broad conclusion arising from this discussion was the need for policy makers and business incubator managers to be aware of the above features and to consider how to take account of them in their strategies and plans.

4. Guideline Principles and Recommendations for Business Incubators

Building on the practical experience of various transition countries outlined above, the following summary principles and recommendations are suggested:

4.1 Mandate and Constitution

- **Status and governance:** an independent non-for-profit organisation or corporation is seen as having advantages over being run directly by a government or donor contractor. Any surplus earned should be re-invested in the centre. An independent and qualified board of directors was recommended.
- **Self-Sustaining:** the initial site should ideally be donated by the local or national government. Some initial funding often comes from the government or from international project finance. Income generation and self-financing is vital to sustainability and to avoid the criticism of subsidy. This has been achieved in many cases by a combination of rental income, service income and training income. Some services and training can be offered to entrepreneurs outside the incubator, thereby generating additional income.
- **Range of services provided:** business incubators should move gradually to providing a full range of services at reasonable prices to companies and be careful not to create unrealistic expectations. It is the task of Government to create the economic environment, infrastructure and capital sources that will underpin business growth. Business incubators should not be expected to deliver in isolation the wider reform agenda or be projected in that way but they can be a vital component in delivering that agenda.
- **Corporate mission and plan:** business incubators should follow best business practice - there should be a full corporate plan with quantified objectives set out and performance measured regularly and at least annually.
- **Partners:** ideally the business incubator should have a strong local partner e.g. university or municipal authority which will play a patron role in sponsoring and advising the centre. In addition partnerships with international agencies and donors, chambers of commerce, international companies and associations should be organised and fostered.
- **Local business people:** incubators should respond to the specific needs of local business people and take into account the economy of the region and future potential for growth
- **Mandate:** the mandate should provide for support to manufacturing, processing and service companies and preferably a complementary mixture of companies, which can be mutually supportive of each other, exists in the business incubator

- **Role of business incubators in job creation .** Business incubators are emerging in western countries as a most effective tool for job creation and economic development in, inter alia, less developed or crisis areas. Cost per job and effectiveness at job creation as well as value added in the those areas where they operate should therefore be investigated and monitored.

4.2 Location and Site Selection

- **Location:** care should be taken in the selection of a location with suitable infrastructure (telecommunications, roads, water, power, etc.).
- **Regional policy:** some delegates proposed that regions with low investment potential should be selected. While this is to be considered statement as well as a desirable aspiration it needs to be balanced against the need for adequate infrastructure and for access to “networks.” The business incubator local sponsors should ensure that the business incubator dispose of adequate infrastructure and access to networks.
- **Site selection criteria:** the Romanian representatives described the need for clear criteria - for example, a local free contribution of premises; a local financial contribution; the legal adoption of the non-profit constitution, described above, by local participants. These principles may vary but the underlying principle of local contribution and legal commitment to the constitution/mandate was recommended.
- **Establishing a local market for business premises:** even though business incubators are not just concerned with real estate, in transition countries they can respond effectively to the acute need of suitable business premises, and eventually contribute to set more realistic market prices for business space.
- **Communications:** good communications facilities (Internet, Email, etc.) should be installed.

4.3 Other Important Management and Operational Practices

- The business incubator manager has a key role in the success or failure of the incubator. Considerable care therefore should be taken in selecting suitable management.
- The incubator management should set goals to graduate a specific number of companies each year. This should be part of the strategy and plan for the incubator.
- The success of the first clients is critical . It will set the image for the business incubator.
- Transparent entrance and exit criteria with realistic exit periods and clear charges for companies entering the business incubator should be set down.
- Companies should be prepared for exit, i.e. the incubator management should see this as a task to undertake and work with companies to smooth the exit process and ensure continuity of the business outside the incubator. The eventual success of graduates of the incubator will provide role models for the incubator management.

- Successful companies (in the incubator and after they have left) should be used as role models and their co-operation should be required as part of the entrance conditions.
- Networking with external providers of goods and services is an important activity for business incubators. Incubators can not deliver all the services demanded by SMEs but they can facilitate the needs of companies by establishing good networks. Donor-supported centres should seek to develop private service suppliers and take account of this in establishing their charges or determining which services might be provided free of charge.
- Business incubators have a high potential especially in providing services to clusters of enterprises and fostering networking between enterprises; therefore they should consider in turn that networking or 'twinning' with other business incubators could help to identify business opportunities between networks and/or clusters of companies incubated in different types of business incubators.
- Aftercare and outreach: some incubators continue to provide services to graduated companies, thereby providing continuity, follow-up and monitoring of long-term success.
- Business incubators should serve not just the tenants of the incubator but a wider clientele of SMEs outside the centre. In this way they can spread the benefits outside and generate additional sources of income.
- Business incubators have the potential not just to create positive views of entrepreneurship but can help to create a new enterprise culture. Therefore the style and detail of their own operations should reflect a quality and business-like approach. Management should be alert to the incubator role here.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ И

РЕКОМЕНДАЦИИ ФРПП

ФОРУМ ПО РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ПРЕДПРИЯТИЙ (ФРПП)

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ: ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ И ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

1. Введение

По мере того, как страны-участницы ОЭСР сосредоточивают свои усилия на преодолении устойчиво высокого уровня безработицы и повышении уровня жизни населения, содействие развитию предпринимательства приобретает новое приоритетное значение. В этой связи примечателен стратегический подход ОЭСР к развитию предпринимательства, который представлен ниже в виде тематических обзоров. За последние годы опыт работы ОЭСР в странах, не входящих в эту организацию, а также опыт ЮНИДО в предоставлении технической помощи подтвердили тот факт, что содействие развитию предпринимательства является обязательным условием успешного осуществления структурных и социальных преобразований в период перехода от централизованного планирования к рыночным отношениям. И хотя важность этого обстоятельства получает все большее признание, в большинстве стран с переходной экономикой все еще отсутствуют достаточно благоприятные условия для успешного развития малого и среднего бизнеса. Отсюда возникает острая необходимость в принятии эффективных мер по созданию условий для успешного развития предпринимательства и роста занятости в этих странах.

В рамках Форума по развитию предпринимательства и предприятий, организованного совместными усилиями ОЭСР и ЮНИДО, уже было проведено заседание двух Рабочих групп в Центре развития частного сектора Организации экономического сотрудничества и развития в Стамбуле, Турция, в марте и июне 1998 г. Целью этих встреч было предоставление возможности должностным лицам, экспертам и техническим специалистам из стран-участниц ОЭСР и стран с переходной экономикой обменяться опытом в плане содействия развитию предпринимательства, выявления общих проблем, стоящих перед странами с переходной экономикой, и поиска путей создания лучших условий и программ для успешной деятельности предприятий. Эти две Рабочие группы рассмотрели шесть основных вопросов:

Рабочая группа 1 - март 1998 года: Создание институциональной базы развития предпринимательства

Политика налогообложения малого предпринимательства;

Институционализация политики развития предпринимательства и защита его интересов;

Исполняемость законов, регулирование деятельности предприятий и проблемы теневой экономики.

Рабочая группа 2 - июнь 1998 года: Финансовые инструменты и услуги по поддержке предпринимательства

Финансовые инструменты для поддержки вновь созданных предприятий;

Консалтинговых услуг новым и малым предприятиям;

Роль бизнес-инкубаторов в развитии предприятий.

2. Результаты встречи Рабочих групп

Встречи Рабочих групп привели к систематизации наиболее важных принципов и методов, относящихся к развитию предпринимательства в странах с переходной экономикой, в виде проектов руководств и рекомендаций. С другой стороны, эти руководства и рекомендации были представлены в краткой форме как основные вопросы, которые следует ясно понимать и решать при создании сильного и конкурентоспособного малого и среднего бизнеса. Эти руководящие принципы отражают обобщенные взгляды и рекомендации участников Рабочих групп, встречи которых состоялись в Стамбуле. Участники выражали свои мнения и делились опытом в своих выступлениях и во время дискуссий, рассказывали о трудностях, с которыми они сталкиваются в своих странах, о проводимых мероприятиях и программах. Проекты таких руководящих принципов и рекомендаций будут представлены для дальнейшего рассмотрения на Ежегодной встрече двух групп и на пленарном заседании Форума в декабре 1998 года.

3. Политика поддержки и развития предпринимательства - поиск решений проблем конкретных стран

Как неоднократно отмечалось участниками заседаний Рабочих групп ФРПП, при разработке политических подходов к развитию предпринимательства легче поставить проблему, чем определить пути ее решения. Более того, по мнению делегатов стран, не существует каких-либо легких, мгновенных или однозначных моделей. В период перехода к рынку странам предстоит творчески разработать свои подходы с учетом имеющихся возможностей, перспектив и потребностей. В поиске таких решений им придется столкнуться с рядом сложных проблем, порождаемых реальными социально-экономическими условиями:

Какие выбрать методы, программы?

Не имеется достаточного опыта того, каким образом различные методы и программы поддержки реально влияют на малый бизнес и его способность создавать новые рабочие места. Текущей задачей является выбор оптимального решения на основе имеющихся знаний и опыта.

Разнообразие агентств

Удивительно разнообразно число организаций, пытающихся содействовать развитию предпринимательства: правительственные структуры, неправительственные организации, агентства, прочие. Это обстоятельство представляет определенную трудность, так как большинство из них нередко преследует собственные ведомственные интересы. Опыт многих стран показывает, что при участии нескольких министерств очень трудно объединять и координировать усилия по развитию сектора малого и среднего бизнеса.

Влияние внешних факторов

На развитие малого бизнеса влияет и ряд внешних факторов. Например, малые предприятия могут выиграть от внешних проявлений агломерации, развития инфраструктуры городов, привлечения иностранных инвестиций. С другой стороны, малый бизнес, по сравнению с крупными компаниями, более чувствителен к экономическим колебаниям.

Обучение и подготовка кадров

Опыт многих развитых стран показал растущее значение подготовки кадров и обучения предпринимательской деятельности, особенно среди молодежи. Важной задачей является ориентация системы образования и подготовки кадров, включая начальное, среднее, высшее, профессиональное, техническое образование, на подготовку учащихся к ведению предпринимательской деятельности. Решение этой задачи носит долгосрочный характер.

Взаимосвязь между различными методами и программами

Нелегко понять взаимосвязь и эффект взаимодействия между различными направлениями политики содействия предпринимательству (например, между выработкой базовых условий предпринимательства и программами поддержки, или между различными типами программ поддержки). Поэтому при разработке политических подходов лица, принимающие решения, отдают предпочтение изолированным подходам, хотя более целесообразным был бы поиск возможных комплексных мер, в процессе которого у разработчиков политики появился бы оптимальный набор всех возможных инструментов.

Неустойчивость экономических условий

Развитие малого и среднего предпринимательства следует рассматривать как процесс, зависимый от времени и места. Нельзя слепо копировать модели и методы, принятые в других странах. Это означает, что использование некоторых инструментов, которые считаются нецелесообразными, например, прямое кредитование средних и малых предприятий без участия коммерческих финансовых посредников, может иметь практический смысл на данный момент, если эта мера создает положительный политический резонанс и она соответствует духу предпринимательства, что в конечном счете приведет к принятию решений, способствующих развитию рынка в будущем. В условиях стран с переходной экономикой поддержка малого бизнеса связана с глубокими преобразованиями социальной, культурной и административной систем. Речь идет о процессе постепенных эволюционных изменений. Не все можно изменить в одно и то же время, что особенно очевидно в странах, где до недавнего времени не было гражданского общества.

Эти шесть аспектов показывают трудности, характерные для стран с переходной экономикой на этапе создания последовательных и понятных методов и программ, направленных на содействие развитию предпринимательства.

Исходя из основного тезиса о том, что каждая страна должна выбрать свой собственный путь развития, соответствующий ее нуждам и учитывающий конкретную социально-экономическую обстановку в стране, проект настоящих рекомендаций представлен как пособие, предназначенное помочь в решении этой задачи. И хотя выбор решений для каждой страны требует индивидуального подхода, многое, чем можно воспользоваться при разработке методов и программ, будет получено в ходе заслушивания докладов и обмена опытом, изучения как положительных, так и отрицательных примеров, в ходе дискуссии между представителями разных стран.

Такой опыт и результаты представлены в приведенных ниже шести рекомендациях и руководящих принципах, которые, по мнению авторов, должны помочь странам с переходной экономикой (на уровне правительств, региональных агентств, центров исследования проблем малого бизнеса,

групп, представляющих интересы МБ, международных организаций) при разработке методов и программ содействия и поддержки развития малого и среднего предпринимательства.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ:

ПОЛИТИКА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

1. Краткий обзор

На заседании первой Рабочей группы, проходившем в марте 1998 года в Стамбуле, рассматривались, среди других вопросов, различные системы налогообложения, применяемые в странах с переходной экономикой в сфере малого бизнеса. По общему мнению, малые предприятия должны сыграть большую роль в процессе перехода к рыночной экономике. В свое время малый бизнес в странах-участницах ОЭСР вызвал большой рост занятости. В течение последних лет малый бизнес создал много новых рабочих мест в государствах Северной Америки. Австрийский участник Рабочей группы подчеркнул, что малые и средние предприятия составляют основу экономики Европейского Союза. Малое предпринимательство традиционно играло важную роль в развитии общества и местных политических культур. В этом контексте уместно поставить вопрос о том, какие при этом применяются налоговые системы, позволяющие обеспечить рост малого бизнеса.

Любая дискуссия на тему о содействии развитию малого предпринимательства посредством налоговой системы должна начинаться с оценки необходимости и целей такого содействия. В своих потребностях малые предприятия во многом схожи с другими секторами деловой активности. Если бремя налогов велико, то деловая активность падает и компании смещаются в теневой сектор экономики, что отрицательно сказывается как на доходах государства от налоговых поступлений, так и на открытой работе рынка. Поэтому налоговый пресс всех видов налогов выплачиваемых компаниями должен быть достаточно умеренным. В этой связи, делегаты Молдовы и Узбекистана Малый бизнес также нуждается в предсказуемой налоговой ситуации, к тому же плата за исполнение нормативных требований более ощутима для малых и средних предприятий по сравнению с крупными.

По ряду причин страны стремятся к внедрению специальных льгот для стимулирования развития малого предпринимательства. Малые предприятия способствуют увеличению гибкости экономики в изменяющихся условиях. Все страны-участницы ОЭСР применяют те или иные меры, включая налогообложение, направленные на улучшение экономических и технических условий становления и развития МСП. Среди самых важных причин применения таких мер можно перечислить следующие: большая себестоимость производимой продукции МСП по сравнению с другими компаниями; несовершенство рынка; преобладание общественных выгод над экономической прибылью; необходимость решать важные социальные проблемы. Кроме того, как указал участник из России, страны с переходной экономикой, в отличие от стран-участниц ОЭСР, во многих случаях говорят только лишь о "запуске" рыночных отношений, а не о совершенствовании существующих систем.

Делегаты-эксперты предупредили, что специальные налоговые льготы для малых и средних предприятий, применяемые в некоторых развитых странах, не дали ожидаемых экономических выгод, так как они предназначались для такой деятельности, которая так или иначе была бы осуществлена; эти льготы представляли собой основной источник чрезмерной сложности системы налогообложения, а также создавали широкие возможности для уклонения от уплаты налогов. Было высказано мнение, что в большинстве случаев было бы целесообразней сосредоточить усилия на преодолении препятствий на пути к развитию сектора малого бизнеса, чем рассматривать специальные налоговые льготы в качестве стимулов.

2. Что нужно малому бизнесу?

В условиях растущей глобальной конкуренции малые и средние предприятия, как и другие компании, сталкиваются с множеством проблем. Участники заседания Рабочей группы оценили как невыгодное положение малых предприятий в следующих, ситуациях:

- они не могут в полной мере использовать эффект масштаба производства, от которого выигрывают преимущественно крупные предприятия;
- при поиске стартового капитала и финансовых средств для дальнейшего развития;
- они испытывают дефицит нужной информации и не имеют способности внедрять новые технологии;
- они испытывают недостаток ресурсов производства и делового опыта решения сложных вопросов налогообложения и выполнения нормативных требований.

В частности, малые и средние предприятия уязвимы в вопросах выполнения требований существующего законодательства и нормативной базы и зачастую не могут нести бремя затрат, которых требует это “законопослушание”. Этот сектор также характеризуется разобщенностью и недостаточной профессиональной организованностью. Участники заседания Рабочей группы пришли к выводу, что эти факторы требуют принятия специальных мер, если страны хотят, чтобы малой и средней бизнес зарождался, выживал, процветал и рос в условиях переходных экономик. Во многих странах-участницах система налогообложения предусматривает оказание поддержки малым и средним предприятиям, хотя и не следует забывать о возможных последствиях такой политики (о чем указывалось выше).

Польский фонд содействия малым и средним предприятиям определил три важнейших требования со стороны малых и средних предприятий к политике налогообложения:

- Упрощение системы уплаты налогов для сокращения усилий и времени, затрачиваемых на начисления и выяснения отношений с налоговыми органами;
- Четкость истолкования требований налогового законодательства, в частности, применительно к малым и средним предприятиям;
- Стабильность требований налогового законодательства, позволяющая планировать расходы на уплату налогов.

Ниже приведены основные принципы и рекомендации, разработанные первой Рабочей группой:

3. Руководящие принципы и рекомендации по налогообложению малого бизнеса

3.1 Постановка четких задач

Необходима четкость постановки задач при разработке налоговых льгот для малых и средних предприятий. Насколько такие действия экономически оправданны? Имеются ли при этом социальные выгоды? Ставится ли задача содействовать привлечению инвестиций в конкретные области? Или устранить барьеры на пути инвестора? Это первейшие требования, которые должны быть четко определены с самого начала и доведены до сведения малых и средних предприятий. Следует также принять во внимание те издержки, которые повлечет за собой использование налоговой политики в качестве инструмента поддержки предпринимательства.

3.2 Определение справедливых и эффективных налоговых ставок

- В некоторых странах с переходной экономикой налоговое бремя, возложенное на малый и средний бизнес, считается чрезмерным. Это обстоятельство приводит к противоречивым результатам, когда сильное налоговое давление является причиной низких налоговых сборов.

Некоторые налоговые ведомства полагают, что чем выше налог, тем выше сборы, однако чрезмерные налоги могут “вытеснить” предпринимателей в теневой сектор экономики.

- Помимо налоговых ставок, следует рассматривать и количество налогов, применяемых к малым и средним предприятиям. В некоторых странах это число может достигать 30, в идеальном случае - от 4 до 5. Участники Рабочей группы выдвигали самые разнообразные предложения, которые сводятся к следующим принципам: законодательная база должна быть открытой, налоговая политика предсказуемой, налоговое законодательство не должно содержать взаимоотрицающих требований, необходимо исключить избирательный подход в предоставлении льгот.

3.3 Диалог между налоговыми властями и малыми и средними предприятиями

Важным фактором, способствующим созданию эффективных налоговых систем, является установление своевременного и регулярного диалога между малыми и средними предприятиями и налоговыми властями. По мнению некоторых участников заседания, внесение изменений в налоговую политику без достаточного их обсуждения с социальными партнерами приводило к дальнейшим переменам или отмене различных видов деловой активности. Продолжающийся диалог может быть достигнут путем учреждения комитета предпринимателей по разъяснению новых законодательных и регулирующих актов. Ряд участников подчеркнули, что необходимость в таком диалоге между предпринимателями и правительством вызвана еще и тем, что в результате этого появляется механизм, позволяющий профессиональным предпринимателям участвовать в процессе разработки законов, правил и методов, относящихся к их деятельности.

3.4 Поддержка малых и средних предприятий должна предусматривать снижение бремени налогообложения

Так как расходы на покрытие налогов относительно высоки для малого бизнеса, который не располагает достаточным бухгалтерским аппаратом, доступным крупным фирмам, необходимо предусмотреть соответствие административных особенностей налогообложения возможностям малых и средних предприятий. Эти особенности могут послужить важным механизмом стимулирования добровольного начисления и уплаты налогов и уменьшить долю теневой экономики. Здесь можно предпринять следующие шаги:

- Уменьшить периодичность подачи налоговых деклараций и платежей. Например, если крупные компании могут проводить налоговые платежи ежемесячно или, для некоторых типов налогов, еженедельно, то малые и средние предприятия могли бы делать это поквартально.
- Подготовить пояснительные материалы для малых и средних предприятий по различным отраслям для лучшего понимания ими налоговых обязательств. Такая информация может иметь форму руководств, консультационных услуг, справочных служб.
- Применять только справедливые штрафные санкции, которые не включали бы ошибки, совершенные без злого умысла, и способствовали уменьшению расходной части баланса МСП. Важно предусмотреть несложную процедуру апелляции по поводу налоговых оценок.
- Налоги должны быть избирательными в зависимости от размера деловой операции. Например, налог на добавленную стоимость не следует применять к продажам, объемом ниже установленного уровня.
- Системы вмененных налогов, в которых использованы простые формулы начисления, не будут обременительны для малого бизнеса с наименее сложными формами производства и учета.

Однако произвольное начисление налогов приведет к чрезмерному налогообложению новых предприятий и приуменьшению налоговых обязательств тех, кто имеет все возможности осуществлять положенные платежи. Для малых и средних предприятий со сложными технологическими процедурами или операциями можно упростить формы отчетности для того, чтобы уменьшить затраты на бухгалтерский учет.

- Регулярно проводить переподготовку служащих налоговых ведомств в свете текущих изменений в налоговом законодательстве для одинаковой интерпретации этих изменений во всех отраслях экономики и регионах страны.

3.5 Специальные налоговые льготы

- По мнению участников заседания Рабочей группы, предоставление специальных налоговых льгот не всегда оказывается простым и эффективным средством экономического стимулирования. Часто такие льготы получают те компании, которые и без них успешно осуществляли бы свою деятельность; в таких случаях доходы от бизнеса бывают меньше потерь от предоставления льгот. Неэффективны специальные налоговые льготы от того, что они важны для компаний, получающих прибыль, а малые и средние предприятия, как правило, в течение первых лет своей деятельности прибыли не имеют. Льготы могут лишь усложнить отчетность малых предприятий. Неоправданное предоставление специальных льгот может также исказить процесс принятия решений в экономике, распределение ресурсов, вызвать притязания других секторов в отношении предоставления им подобных льгот и в общем явиться основной причиной запутанности налоговой системы.

Если все-таки приходится применять специальные льготные налоговые режимы, то во избежание злоупотреблений делать это следует с большой осторожностью. Многие выгоды от такого режима достанутся неизвестным бенефициариям. К примеру, крупные компании могут воспользоваться льготами, предназначенными для малого бизнеса, путем создания малых дочерних предприятий. Правила для справедливого применения налоговых льгот могут оказаться достаточно сложными. Далее, такие виды доходов, как прибыль от инвестиций могут быть обращены в прибыль малого предприятия, благодаря проведению деловой операции через это малое предприятие.

3.6 Необходимость в координации подходов: сама по себе система налогообложения не может обеспечить достижения экономических выгод

Во многих случаях система налогообложения не может быть наилучшим механизмом содействия развитию малого бизнеса. Ослабление налогового режима также не даст выгод начинающим свою деятельность фирмам, которые еще не в состоянии платить налоги. Усложненность налоговой системы, вытекающая из применения специальных мер, сама по себе является препятствием на пути нормального фискального процесса и может привести к нежелательным результатам, например, различным злоупотреблениям. В таких случаях нужно искать иные инструменты поддержки предпринимательства, например,

- Повышение квалификации;
- Информационное обеспечение;
- Предоставление гарантированных ссуд;
- Предоставление грантов.

Подобным образом налоговые льготы и стимулы для малых и средних предприятий в случае их применения должны рассматриваться как часть обширной программы действий, направленных на содействие развитию и поддержку малого и среднего бизнеса.

Рабочая группа 1 по созданию институциональной базы предпринимательства

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ:

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПОЛИТИКИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЗАЩИТА ЕГО ИНТЕРЕСОВ

1. Краткий обзор

Создание эффективной институциональной базы для поддержки управления МСП является одной из главных задач, стоящих перед правительствами стран с переходной экономикой. По мнению участников заседания первой Рабочей группы, которое состоялось в марте 1998 года в Стамбуле, в настоящее время все более осознается роль малого и среднего бизнеса в создании новых мест, экономическом развитии на региональном и местном уровнях, их социальный вклад и роль в формировании новых лидеров в промышленности, в развитии деловой культуры и предпринимательского духа и освоении новых рынков. В этом контексте на Форуме по развитию предприятий и предпринимательства (ФРПП) было предложено, чтобы ввиду своей важности вопрос институционализации политики в отношении МСП и защиты их интересов в рамках общенациональной политики был рассмотрен на заседании Рабочей группы.

Во многих странах на сектор малых и средних предприятий возлагаются большие надежды и это подтверждает то, что политика в отношении малых и средних предприятий рассматривается как основа стратегии национального развития. Например, в Казахстане 52 200 малых и средних предприятий создали 900 000 новых рабочих мест. В программе экономического развития страны "Казахстан-2030" предусматривается рост доли малых и средних предприятий в валовом внутреннем продукте с 7,7 % в настоящее время до 50 % в 2030 г. В Румынии правительство считает развитие сектора МСП одним из приоритетных направлений развития. Другие участники заседания Рабочей группы также подтвердили признание их правительствами важности малых и средних предприятий и их потенциального вклада в экономику.

Дискуссии между участниками показали, что для обеспечения сектору малых и средних предприятий возможности сделать оптимальный вклад в экономическую и социальную сферы национального и регионального развития необходимо следующее:

- разработать должную институциональную структуру для осуществления деятельности малых и средних предприятий;
- в каждой стране представители малого и среднего предпринимательства должны участвовать в переговорах о методах и программах развития этого сектора.

2. Основные препятствия

Обзор проблем на примере Армении показал, что основными препятствиями на пути развития малых и средних предприятий являются несовершенство нормативно-правовой базы, отсутствие инфраструктуры, поддерживающей жизнеспособность и развитие МСП, недостаток финансовых ресурсов, сложность процедуры получения кредитов, искусственные барьеры, создаваемые неформальными структурами, отсутствие социальной защищенности и безопасности при

осуществлении деловой активности. В Болгарии малое и среднее предпринимательство в основном страдает от бюрократических проволочек и коррупции, от отсутствия точного и своевременного информационного обеспечения. В Украине затраты предприятий на осуществление налоговых платежей и отчетных процедур составляет ежегодно 2,9 % ВВП по данным 1997 г. Несмотря на то, что некоторые участники заседания Рабочей группы говорили о важных и прогрессивных инициативах, предпринимаемых для создания институтов, содействующих развитию малых и средних предприятий, общая картина, представленная на заседании Рабочей группы, отражала серьезные погрешности в структуре учреждений, призванных содействовать развитию малых и средних предприятий, и недостаточное представительство интересов предпринимателей при разработке методов и программ развития в странах с переходной экономикой.

3. Руководящие принципы и рекомендации по институционализации политики развития предпринимательства и защите его интересов

Для повышения эффективности деятельности правительственных структур в области предпринимательства и МСП необходимо рассмотреть следующие вопросы:

3.1 Гласность и последовательность в деятельности учреждений

- Гласность и последовательность действий правительства в отношении сектора МСП часто определяется предпринимателями как один из критически важных факторов. В целом, степень предсказуемости этих действий определяет, насколько успешными будут результаты деятельности МСП. Такая предсказуемость подразумевает четкое разграничение полномочий между исполнительной, законодательной и судебной властью; между соответствующими правительственными учреждениями; разграничение на национальном, региональном и местном уровнях. Просто наличие законов и постановлений недостаточно - важно как эти законы трактуются, необходимо располагать средствами их приведения в исполнение и контроля. Эффективность институциональной структуры может быть оценена как эффективность деятельности ее составляющих - политиков и государственных служащих, отвечающих за выработку политики, юридического аппарата, посредников - и степени их взаимодействия.
- Для стран с переходной экономикой очень важно отобразить существующие инициативы в области развития МСП в виде конкретной программы действий. Практические примеры таких действий на этапе институционализации были приведены самими участниками: упрощение процедуры регистрации малых и средних предприятий, сокращение числа контролирующих органов и уменьшение стоимости регистрации предприятий.
- Здесь роль правительства не должна сводиться к предоставлению субсидий или контролю над малыми и средними предприятиями; необходимо создать благоприятную для их существования обстановку путем осуществления макроэкономических преобразований и реформы законодательства, регулирующего деятельность МСП. Часто бывает так, что самое эффективное мероприятие, которое правительство может осуществить - это устранить созданные барьеры. Эта цель должна стать основным подходом при разработке институциональных мер содействия развитию малого и среднего предпринимательства.

3.2 Постановка задач и улучшение защиты интересов предпринимателей

- Эффективность мер, принимаемых для поддержки предпринимательства и содействия развитию МСП, будет, в первую очередь, зависеть от четкости постановки задач для всего сектора МСП на национальном, региональном и отраслевом уровнях и от степени

взаимодействия различных учреждений и институтов. Должны быть разработаны программы развития сектора МСП, желательно с указанием численных показателей, с указанием роли сектора в достижении социально-экономических целей развития страны.

- Сущность вышеизложенного подхода тесно связана с вопросом о том, на ком лежит ответственность за содействие развитию малого бизнеса? Часто различные министерства разрабатывают свои планы развития сектора малых и средних предприятий. Даже если имеется определенное правительственное учреждение (что мы и видим во многих странах с переходной экономикой), занимающееся вопросами развития малого бизнеса, то это какое-нибудь второстепенное министерство или часть его. Для стран с переходной экономикой важно, чтобы было четкое институциональное определение ответственности за выработку политики в сфере малого бизнеса.
- Существует необходимость в создании на постоянной основе представительского агентства или подразделения на высоком правительственном уровне, защищающего интересы малого бизнеса и координирующего действия правительственных учреждений в сфере малого бизнеса. При отсутствии подобного агентства, имеющего достаточные властные полномочия министерства или ведомства, отдельные ведомства будут продолжать выдвигать свои методики и программы (на что могут быть бесцельно потрачены бюджетные средства).
- В качестве модели такого учреждения можно рассматривать крупное независимое правительственное агентство, которое служит в качестве защитника интересов малых и средних предприятий, вырабатывает политику и рекомендации в сфере малого бизнеса и координирует отдельные ведомственные инициативы. Это агентство осуществляет анализ и формулирование методов и рекомендаций, координирует действия и направляет усилия по развитию малых и средних предприятий. Успех работы такого агентства зависит от сбалансированности его бюджета, наличия конкретных полномочий и определенных функций.
- Другой важной ролью, которую может сыграть такое агентство, является создание межведомственной группы по совершенствованию, координации и согласованию действий по поддержке развития малых и средних предприятий, а также обмену взглядами по вопросам, представляющим интерес для малого бизнеса.

3.3 Обоснование политики и программ для малых и средних предприятий

- Критерий “обоснованности” при выработке программ для МСП является ключевым. Необходима последовательность и приверженность в будущем принятой программе. В этой программе должен быть указан критерий вмешательства государства в развитие сектора. Например, в какой форме и когда возможно подобное вмешательство, что может потребовать постоянных государственных субсидий и каким образом их можно обеспечить.
- Необходимо представить конкретные рекомендации соответствующим правительственным агентствам, как и до какой степени правительство может вмешиваться в деятельность малых и средних предприятий. При отсутствии таких рекомендаций отдельные ведомства будут иметь возможность выдвигать свои планы действий. Более того, правительственные ведомства находятся под влиянием предложений со стороны международных и двухсторонних организаций в оказании помощи развитию МСП. Такие предложения заканчивались рядом инициатив, осуществляемых через различные министерства; не все эти инициативы были согласованы или взаимосвязаны (например, учрежден ряд центров развития предпринимательства, финансируемых различными агентствами по различным моделям). В этой связи институционализация усилий по содействию развитию предпринимательства в

странах с переходной экономикой будет способствовать сосредоточению усилий и координации таких инициатив.

3.4 Местные, региональные и национальные аспекты

- Равновесие сил между местными, региональными и национальными властями существенно влияет на природу вмешательства в деловую активность и пути развития МСП, а также на возможность создавать дифференцированные программы, учитывающие местные условия. Наделение региональных и местных органов управления законодательными и финансовыми полномочиями даст им больше возможностей способствовать развитию малого бизнеса. Таким образом, наличие у местных и региональных властей полномочий развивать малый бизнес в рамках планов регионального развития и с учетом местных потребностей, является условием создания общенациональной институциональной системы содействия развитию МСП.
- Необходим новый подход к использованию бюджетных средств путем содействия созданию системы местных компаний. Это тесно связано с разработкой региональной и местной сетей поддержки МСП.
- Стратегическая оценка местных и региональных потребностей и, как результат, разработка программы развития потребуют достаточной компетентности местных властей. В рамках политики развития малого бизнеса необходимо обратить внимание и на повышение данной квалификации.
- Не менее важным аспектом является усиление полномочий организаций, представляющих интересы частного сектора и расширение степени их участия в процессе выработки политики развития МСП. Они также должны обладать компетентностью, в том числе и на местном уровне, достаточной для участия в разработке стратегии местного и отраслевого развития.

3.5 Взаимодействие с малыми и средними предприятиями

- Партнерство между государственным и частным сектором на уровне ассоциаций предпринимателей, торгово-промышленных палат, местных властей, образовательных учреждений, консалтинговых групп и других структур, играет важную роль в подходе к решению этих проблем “снизу вверх”. Установление контактов и сотрудничество между такими частными организациями и правительственными учреждениями по вопросам содействия развитию сферы малого бизнеса является крайне важным аспектом. Это также должно включать в себя содействие этим частным организациям в вопросах самоорганизации и возможности выражения своих взглядов. Существование сильных негосударственных организаций занимающихся вопросами предпринимательства послужит усилению институциональной структуры содействия развитию МСП.
- Решение центральной проблемы взаимопонимания между правительством и малыми и средними предприятиями состоит в обеспечении каналов связи. Успех такого партнерства состоит в компетентности организаций защищающих интересы МСП при разработке и решении стоящих перед ними задач. В некоторых странах проблема состоит не в отсутствии таких организаций-адвокатов, а в их избытке и, в конечном счете, их слабости и неэффективности.
- Важно обеспечить механизм активного участия организаций, представляющих интересы малого и среднего бизнеса, в стимулировании законодотворческих процессов и создании барьера

на пути постоянных изменений, вносимых в порядок деятельности и институциональные структуры. До некоторой степени разработаны и осуществляются совещательные процедуры и обмен информацией между правительственными учреждениями и относящимися к ним группами давления; однако существующие механизмы участия скорее позволяют комментировать события задним числом, а не участвовать в процессе выработки политики.

3.6 Текущий контроль состояния сектора малого и среднего предпринимательства

- Кроме необходимости обеспечить сильного защитника интересов малого и среднего бизнеса на уровне правительства, существует проблема текущего контроля, или мониторинга состояния этого сектора путем оценки нужд сектора, работы государственных исследовательских организаций, пробного применения инициатив по проблемам развития сектора и оценки обратной связи относительно влияния конкретных методов на состояние малых и средних предприятий и т. д.
- Процесс выработки политики в отношении малого и среднего бизнеса требует наличия достаточной базы для осуществления статистических обзоров и анализа данных. В условиях отсутствия фактических данных правительства вынуждены полагаться на мнения, способности и мотивацию отдельных экспертов. Следовательно, необходимо проводить определенную исследовательскую работу по малому и среднему бизнесу и распространять ее результаты, что обеспечит лучшую направленность политики и эффективность применяемых мер.
- Распространение информации об основных вопросах касающихся конкурентоспособности может также осуществляться агентством по защите интересов МСП. Например, глобальный подход агентства может включать в себя предоставление такой информации, как сообщения об усовершенствованных информационных технологиях с указанием преимуществ, которые несут эти технологии, и возможных опасных или рискованных последствий их применения.

Некоторые участники заседания Рабочей группы указывали на необходимость постоянной адаптации к изменяющимся условиям существования сектора малого и среднего бизнеса. Стержнем институционализации содействия предпринимательской деятельности должно стать создание механизмов и структур, удовлетворяющих этим требованиям.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

ИСПОЛНЯЕМОСТЬ ЗАКОНОВ, РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРОБЛЕМЫ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ

1. Обзор

Тема “Исполняемость законов, регулирование деятельности предприятий и проблемы неформальной экономики” обсуждалась на семинаре, состоявшемся в марте 1998 года в г. Стамбуле. Вопросом первостепенной важности, по которому члены Рабочей группы, принимавшие участие в семинарах на протяжении всего 1998 года достигли полного согласия, является необходимость устранения ограничений, барьеров и препятствий на пути формирования и развития предпринимательства. Подобный подход, в конце концов, более существенно повлияет на развитие предпринимательства, чем целевая поддержка, оказываемая малым предприятиям. Участники семинара сообщили о значительных результатах, достигнутых в создании законодательной и институциональной базы, предназначенной для снижения бюрократических барьеров на пути развития МСП, однако все согласились с тем, что страны с переходной экономикой должны предпринять дальнейшие шаги в этой области.

Исследования показали, что устранение ненужных предписаний, административных барьеров и других препятствий является приоритетной задачей, по мнению предпринимателей, и что такие действия оказывают большое влияние на стимулирование деятельности и развитие новых предприятий.

В то время как одна часть правительства активно вовлечена в программы помощи и даже субсидирования вновь возникающих и существующих малых предприятий, другая его часть может оказывать активное противодействие этим программам. Например, существовавшая ранее процедура регистрации предприятия в Румынии требовала много времени, была сложной и дорогостоящей, а также включала ряд шагов, которые вообще были не нужны. Сейчас в Румынии разработана новая процедура регистрации предприятия, основанная на принципе “единого органа регистрации”, а также отменены некоторые требования. Аналогичным образом делегат из Армении описывал ситуацию в своей стране, где законодательная база вполне прозрачна, но трудно найти соответствующие службы и должностных лиц, ответственных за оформление разрешений и лицензий, а также могут возникнуть конфликтные ситуации между министерствами по поводу того, какое из них в действительности отвечает за выдачу лицензии. Членами Рабочей группы были приведены и другие примеры проблем административного характера.

Регистрация компаний, защита прав потребителя, трудовое законодательство, защита окружающей среды и т.д. - все это важные правовые и нормативные аспекты любой рыночной экономики, однако при этом существует множество ненужных барьеров и необоснованных бюрократических процедур. Устранение подобных препятствий обычно более экономически выгодно, чем финансирование программ оказания помощи или создание специальных служб, и именно поэтому такая стратегия является более предпочтительной для стран с ограниченными бюджетными средствами. Существует общее мнение, что подобные препятствия при оформлении должны быть существенно уменьшены. Однако, обычно малые и средние предприятия имеют меньше возможностей представить свои требования правительству и эффективно лоббировать свои интересы, чем крупные предприятия. Их мнение редко учитывается при выработке новых

политических решений и реализации реформ.

Неформальная и теневая экономика лишает правительства необходимых налоговых поступлений и перекладывает этот груз на официально действующие предприятия. Нечеткие законы и нормативы невольно способствуют развитию теневой экономики, поскольку вынуждают некоторых предпринимателей избегать легальных процедур, а затем давать взятки и платить штрафы, чтобы устранить возникшие последствия. Вполне очевидно, что это, в конце концов, будет иметь негативные последствия как для правительства, так и для предпринимателей. На данном этапе правительства придают приоритное значение развитию МСП, которое рассматривается как решающий аспект экономического роста и создания рабочих мест, однако некоторые четко распознаваемые препятствия в практической реализации этих задач остаются.

Следовательно, и с точки зрения малого и среднего бизнеса, и с точки зрения правительств важно устранить препятствия в законодательном оформлении и регулировании предпринимательской деятельности. Участники Рабочей группы в основном уделили внимание вопросам административного регулирования.

2. Проблемы, возникающие в странах с переходной экономикой, и предпринятые действия

Члены Рабочей группы привели примеры многочисленных правовых и нормативных препятствий, возникающих при создании и развитии малого и среднего бизнеса и рассказали о предпринятых в связи с этим действиях. Приведенные примеры можно обобщить следующим образом:

2.1 Рыночные барьеры в деятельности малых и средних предприятий

Бюрократизм и препятствия, с которыми сталкиваются предприниматели, были описаны в многочисленных выступлениях делегатов. Согласно приведенным данным, предприниматели в России должны платить служащим местных органов управления:

- за выдачу лицензий и разрешений;
- за предоставление рабочих помещений;
- за предоставление кредитов;
- за обеспечение безопасности предпринимательской деятельности.

Согласно проведенной оценке неформальная экономика составляет 20-30% от всего ВВП России. Было отмечено, что в Грузии теневая экономика более развита, чем официальная. Вполне очевидно, что в такой ситуации рекомендации Рабочей группы были связаны с необходимостью проведения широкомасштабных реформ в данной области.

2.2. Решение проблем, связанных с регистрацией предприятия

На семинаре был рассмотрен пример процедур регистрации предприятий в Румынии. На основе полученных данных были предложены следующие рекомендации:

- создание в каждой торгово-промышленной палате специального отдела, занимающегося регистрацией предприятий (принцип "единого органа регистрации");
- выполнение всей процедуры регистрации в течение 10 рабочих дней;
- устранение противоречий между регистрацией и деятельностью предприятия (регистрация - это процесс придания предприятию статуса юридического лица; деятельность предприятия это - совокупность операций, проводимых предприятием в том виде, в каком они были зафиксированы в документе о регистрации);

- изменение законодательства, позволяющее отказаться от процедуры утверждения торгово-промышленной палатой; сокращение периода вступления в действия решения суда с 15 до 5 дней; четкое определение перечня условий внесения вклада в уставной капитал предприятия его участниками;
- введение в действие закона, разрешающего деятельность государственных нотариусов в сфере регистрации малых и средних предприятий.

Данные рекомендации были приняты и была создана экспериментальная система оформления предприятий, основанная на принципе использования "единого органа регистрации". Делегат Румынии сообщил, что такая система работает продуктивно. Кроме того, были утверждены новые законодательные положения, обеспечивающие большую эффективность перечисленных выше рекомендаций, включая согласование национального законодательства о коммерческих предприятиях с директивами Европейского Союза.

Перечисленные выше действия могут служить хорошим примером того, как одной из стран с переходной экономикой удалось разрешить проблемы, возникающие при регистрации предприятий, и устранить барьеры, препятствующие развитию сектора малых и средних предприятий.

3. Руководящие принципы и рекомендации по теме: "Исполняемость законов, регулирование деятельности предприятий и проблемы неформальной экономики"

3.1 Меры по усовершенствованию процедуры регистрации малых предприятий и устранению препятствий при получении лицензии

- Страны с переходной экономикой должны учитывать необходимость проведения исследования, направленного на выявление и устранение основных препятствий, возникающих при проведении процедуры регистрации нового предприятия (либо при получении лицензии), аналогично исследованию, проведенному в Румынии и описанному выше. Результаты такого исследования могут служить хорошей базой для улучшения существующих процедур.
- Упрощение и ускорение процедур получения лицензии и начала предпринимательской деятельности. Эти требования уже выполнены в некоторых странах с помощью введения системы "единого органа регистрации". Процедура регистрации предприятия должна быть упрощена и сведена к занесению всех необходимых данных в стандартный реестр юридических лиц. Эта процедура должна носить характер уведомления.
- Проверка не только самих нормативных требований, но и издержек, связанных с их исполнением. Обычно такие издержки более обременительны для малых предприятий.
- Отменить законы и инструкции, дающие слишком большую свободу действия и полномочия служащим, принимающим решения. Это обычно ведет к коррупции.
- Дублирование действий должностных лиц, занимающихся сбором налогов и выдачей лицензий, также ведет к созданию путаницы, в связи с этим рекомендуется сократить число соответствующих органов и использовать более эффективные механизмы налогообложения.
- Отсутствие четко определенной процедуры получения лицензии и единых стандартов, по мнению председателя Российской ассоциации малых предприятий, приводит к хаотичному и

неконтролируемому расширению лицензионных требований на федеральном и местном уровне. В некоторых случаях лицензию заменяет торговый патент, выдаваемый местными властями. Чтобы избежать возникновения такой ситуации, следует разработать новые процедуры и стандарты лицензирования и свести к минимуму список регулируемых видов предпринимательской деятельности.

- Упростить систему запретов и ограничений, увеличить прозрачность и доступность информации по вопросам государственного регулирования. Тем самым можно сделать более благоприятным предпринимательский климат для МСП.
- Изменить отношение государственных служащих к малому и среднему бизнесу, создав прецедент в высших правительственных кругах. В одной стране, декретом Президента был создан комитет, действующий в качестве своего рода “Верховного суда”, для защиты конституционных прав субъектов предпринимательской деятельности. Этот орган имел право аннулировать правительственные постановления и нормативы. В других странах для координации действий были созданы межведомственные комитеты.
- Усовершенствование законодательных и административных процедур должно идти параллельно с изменением отношения правительственных чиновников к своей деятельности. Делегаты подчеркивали необходимость обучения чиновников, которое способствовало бы лучшему пониманию роли предпринимателя в обществе. Такого рода обучение и социально-психологическая переориентация чиновников должна находить поддержку в высших правительственных кругах.
- Рационализация административных процедур представляет собой длительный процесс, который невозможно осуществить с помощью проведения какой-либо одной реформы. Этот процесс требует постоянного наблюдения и принятия адекватных мер в случае возникновения новых барьеров и препятствий. Сложности могут возникать не только со вновь принятыми законами и нормативами, требующими постоянного наблюдения. Законодательная база может быть вполне рациональной, однако практическое исполнение законов и нормативов может вызывать определенные трудности.

3.2. Вовлечение малых и средних предприятий в разработку законов и нормативов; защита прав и интересов предпринимателей

- Разработка эффективной законодательной и нормативной базы, которая не создавала бы необоснованных административных барьеров предполагает активное участие в этом процессе представителей сектора МСП. Предпринимательский сектор должен быть вовлечен в процесс законотворчества непосредственно на стадии разработки законодательных и нормативных актов, имеющих прямое отношение к малым и средним предприятиям. Делегаты отмечали, что, как правило, малые и средние предприятия не привлекаются к участию на этом этапе, что ведет к несовершенству новых законов и нормативных актов.
- Сектор МСП должен иметь “защитника”, представляющего его права и интересы в правительстве. Одного агентства по малому и среднему предпринимательству обычно недостаточно. К тому же, как правило, такие агентства испытывают недостаток бюджетных ассигнований, имеют недоукомплектованный штат, а также весьма ограниченное влияние вне пределов своего министерства. Необходим механизм связи с малыми и средними предприятиями и определения приоритетных действий. Такой механизм предполагает не только горизонтальную координацию на уровне центрального правительства, но также и вертикальную координацию действий центральных региональных и местных властей.

- Должен проводиться ежегодный анализ ограничений, препятствующих развитию МСП. Полученная информация и данные могут служить основой отношений между политиками и ассоциациями предпринимателей и учитываться при планировании дальнейших действий по данным вопросам.
- Следует учитывать и поддерживать мнения групп, изучающих ситуацию в секторе малых и средних предприятий и органов поддержки малого бизнеса.
- Государственные агентства, занимающиеся защитой прав и интересов малого бизнеса, очень часто не справляются с поставленной задачей из-за нехватки бюджетных средств, полномочий и возможности согласовывать действия разных министерств и ведомств. Усиление роли таких агентств способствует привлечению внимания к проблемам малых и средних предприятий и усовершенствованию правовой и нормативной инфраструктуры, непосредственно касающейся этого сектора экономики.
- Частные ассоциации предпринимателей, объединения работодателей, торгово-промышленные палаты и другие организации должны играть важную роль в процессе информирования общественности и государственных органов о сложностях и препятствиях, создаваемых существующими законодательными и нормативными актами или бюрократическим аппаратом. Эти организации несут ответственность за привлечение внимания к проблемам, тормозящим создание новых предприятий. Как считают делегаты, речь идет о достаточно длительном процессе и, выполняя указанные выше функции, такие организации тем самым укрепляют свой собственный статус. Правительства должны разработать механизмы учета мнений этих организаций на стадии разработки законодательства.

**Рабочая группа 2 по финансовым инструментам и услугам по поддержке
предпринимательства**

**РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ
ИНСТРУМЕНТЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ НОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

1. Краткий обзор

В странах с переходной экономикой предприниматели сталкиваются с рядом проблем при создании новых малых и средних предприятий или в процессе расширения их деятельности. В основном такие проблемы носят структурный, технический, управленческий и финансовый характер. Кредитная и финансовая поддержка малых и средних предприятий явно недостаточна. На такое состояние дел в большинстве стран с переходной экономикой обращали внимание участники Рабочей группы 2 на встрече в Стамбуле в июне 1998 года. Они также приводили многочисленные примеры создания новых малых и средних предприятий в указанных странах: либерализация албанской экономики помогла многим начинающим предпринимателям создать собственные предприятия; малые и средние предприятия являлись единственным развивающимся сектором экономики в Молдове; в Польше 1,6 миллиона новых предприятий были созданы в течение семи лет; в Грузии реальный экономический рост был достигнут в основном благодаря созданию и развитию приватизированных и вновь созданных малых предприятий.

Все делегаты отмечали нехватку инструментов финансирования. Обычно новые малые и средние предприятия испытывают дефицит финансовых средств. В Грузии отсутствие надлежащего залогового обеспечения ссуд является основной финансовой проблемой деятельности МСП. Нехватка финансов ограничивает деятельность и капиталоемкость новых компаний. Представитель "Ширакинвест Банка" в Армении подчеркнул отсутствие среднесрочных и долгосрочных кредитных ресурсов, поскольку основные финансовые средства армянских банков состоят из краткосрочных вкладов граждан. Теневая экономика представляет собой серьезную проблему во многих странах. От 30% до 35% рабочей силы в Украине занято в незарегистрированных малых и средних предприятиях. Представители Болгарии отмечали, что кредитование новых малых и средних предприятий помогает им накопить взаимный опыт работы в правовом режиме и предотвращает их уход в теневую экономику, поскольку предприятия должны выполнять обязательства по контрактам, заключенным с другими организациями. Предполагается, что создание фонда с прямыми иностранными инвестициями, вкладывающего капиталы в создание новых предприятий, в значительной степени стимулирует развитие частного сектора в Монголии; нехватка средств финансирования тормозит работу многих малых и средних предприятий и предпринимателей, мешает осуществлению новых перспективных идей; срывает ввод в эксплуатацию уже построенных предприятий, полностью оснащенных импортным оборудованием.

Реформы на макроуровне должны дополняться мерами по совершенствованию системы соответствующих организаций, инструментов и финансовых отношений с целью предоставления надлежащих финансовых услуг большинству предприятий. Необходимо кардинально изменить систему кредитования и финансовой поддержки, упростить процедуры регистрации и лицензирования, облегчить налоговое бремя. По словам делегата из Румынии, и это характерно для всех стран с переходной экономикой, нужна система "обслуживания духа предпринимательства".

2. Используемые финансовые инструменты

Делегаты форума описали следующие инструменты финансирования, используемые в их странах: микроссуды; программы микрокредитования по коммерческим процентным ставкам - краткосрочные микрокредиты (менее одного года), среднесрочные (менее трех лет), долгосрочные (от трех до семи лет); банковские ссуды физическим лицам для осуществления деловой

деятельности; целевые кредиты с особыми условиями погашения - санкции в случае невыплаты; местные кредитные поручительства; более низкие налоговые ставки; освобождение от налогов на несколько лет на начальном периоде; представитель Польши отметил важную роль лизинговых компаний, поскольку они являются единственным подспорьем расширения деятельности для многих малых и средних предприятий; личные и семейные сбережения, а также нераспределенная прибыль представляют собой важнейший источник финансирования роста предприятий, причем система налогообложения должна стимулировать подобные частные инвестиции; венчурный капитал; венчурные ссуды (долевая ссуда).

3. Причины отсутствия надлежащего доступа к источникам финансирования

Рабочая группа обсудила следующие основные причины отсутствия надлежащего доступа к источникам финансирования:

- недостаточное залоговое обеспечение ссуд;
- высокие реальные процентные ставки;
- нежелание банков выдавать ссуды на два-три года;
- недостаточные гарантии и залоговые обязательства;
- нехватка квалифицированного персонала;
- общий низкий уровень подготовки управляющих в сфере малого бизнеса;
- низкое качество бизнес-планов;
- отсутствие анализа рыночной конъюнктуры;
- низкая эффективность проектов.

4. Основополагающие принципы и рекомендации относительно инструментов финансирования новых малых и средних предприятий

4.1. Государственная политика и действия, направленные на совершенствование законодательной базы

- Правительства должны скорее содействовать созданию долгосрочных стабильных организаций и инфраструктур, а не сосредоточивать свои усилия на кратковременных мерах. Наиболее насущный и важный вопрос в сфере стимулирования финансовой поддержки малых и средних предприятий заключается в укреплении банковской системы и усилении ее конкурентоспособности, поскольку эта система является основным источником финансирования малых и средних предприятий. Развитие инструментов финансирования, таких как системы кредитных гарантий или кредитных линий, требует наличия хорошо развитого банковского сектора.
- Правительства должны облегчить предпринимателям доступ к источникам финансирования. Участники форума сделали вывод, что такой доступ обычно важнее стоимости финансирования. Однако, зачастую правительственные программы предполагают субсидирование процентных ставок, что не является приоритетом для предпринимателей.

- Чрезвычайно важно создать благоприятные правовые условия и механизмы их соблюдения относительно процедур банкротства, регистрации, залогового обеспечения, правил лизинга и т.п. Делегаты подчеркивали необходимость совершенствования законодательства в сфере операций коммерческого кредитования, что может по результативности сравниться с целевыми программы кредитования в условиях неустойчивого правового режима. Лица, ответственные за разработку соответствующей политики, должны всегда помнить об этой тесной взаимосвязи между законодательной базой и целевыми программами для достижения требуемого политического баланса. Более того, такая взаимосвязь поможет отсеять предпринимателей-теневиков от источников внешнего финансирования, поскольку, в противном случае, им придется легализовать свою деятельность.
- Деятельность правительств в данной области должна служить хорошим примером. Влияние правительства может проявляться в обязательных и своевременных выплатах, например, оплате услуг мелких поставщиков.
- Принимается много законов и юридических документов, но механизм их соблюдения далек от совершенства. Например, банки неохотно предоставляют ссуду без залога, особенно при правовой неопределенности относительно прав на владение землей или земельного залога. Правительства должны учитывать важность такой проблемы для малых и средних предприятий.

4.2 Совершенствование финансовой системы и механизма принятия решений по предоставлению кредитов

- Программы финансовой поддержки должны оцениваться не только по степени их влияния на предприятия, но и по их воздействию на культуру работы банков и совершенствование финансового сектора. Долгосрочная цель финансовой поддержки новых предприятий и малого бизнеса заключается в изменении этого сектора на системном уровне. Предполагается, что эффективно функционирующий рынок капиталов может не только улучшить финансовый климат в целом, но и способствовать развитию новых малых и средних предприятий. Таким образом, указанные программы следует оценивать скорее не в плане количества новых рабочих мест или созданных предприятий, а в аспекте их вклада в совершенствование финансового сектора. В то же время, эти программы не должны подменять финансирование на коммерческих условиях, осуществляемое частным сектором.
- Участники Форума сделали вывод о существовании противоречий между стремлением к оказанию срочной поддержки малым и средним предприятиям и необходимостью проведения системных изменений финансовой системы. Например, в ряде стран с переходной экономикой существуют фонды развития малого бизнеса, которые непосредственно направляют средства государственного бюджета на поддержку МСП. Поскольку бюджетные средства весьма ограничены, то правительства устанавливают критерии отбора малых и средних предприятий для финансовой поддержки по отраслям, эффективности управления и т.д. Участники ФРПП пришли к общему мнению о том, что принятие решений о выделении кредитов всегда связано с риском. Выделение бюджетных средств частному сектору сопряжено со значительными трудностями, и весьма часто кредиты, предоставляемые указанными фондами, не погашались. Следует отметить, что такие фонды финансируют весьма малое количество предприятий. Кроме того, во многих случаях на местном уровне подобных финансовых посредников просто не существует. Необходимо также учесть, что процесс создания промежуточных финансовых

Таким образом, правительства имеют достаточно веские причины целевого и оперативного финансирования вновь создаваемых и действующих предприятий.

- В более долгосрочной перспективе представляется целесообразным укреплять финансовые системы, которые выделяют средства для сектора в целом, а не направлять их непосредственно малым и средним предприятиям.
- Поднимался вопрос о соотношении степени финансирования со стороны государственного и частного секторов. Некоторые участники рекомендовали использовать при этом принцип соответствия, т.е. государство никогда не должно выделять больше средств, чем частный партнер. При этом, частный партнер демонстрирует свою готовность к риску по выделяемым кредитам.
- Необходимо избегать выделения кредитов и предоставления гарантий без экономической обоснованной и независимой оценки проектов, без соблюдения необходимых условий предоставления ссуд коммерческими банками. Как правило, банки должны давать кредиты малым и средним предприятиям на коммерческих условиях, они не должны играть роль банков развития.
- Участники форума подчеркнули целесообразность создания совета предпринимателей при агентстве для принятия решений по финансовой поддержке на коммерческой основе.
- Венчурный капитал рассматривался участниками как важный инструмент развития МСП, однако, его целесообразно использовать на более поздних стадиях переходного процесса. Делегат из Польши сообщил, что объем такого капитала в его стране составляет 1 миллиард долларов США. Участники отметили, что в странах на более ранних стадиях переходного периода в данный момент подобный капитал не играет определяющей роли. Целесообразно начинать с создания мелких акционерных фондов для накопления опыта, определения проблем, связанных с законодательством, и подготовки к более широкому использованию такого капитала в будущем.
- В некоторых случаях аренда является единственным источником стартового капитала. Аренда также является гарантией в случае банкротства.

4.3 Обучение предпринимателей и предоставление консультативных услуг

- Подготовка предпринимателей и предоставление им соответствующих консультативных услуг являются необходимыми предпосылками получения кредитов.
- Следует выделять ресурсы на подготовку персонала в таких сферах как планирование сбыта и выпуска продукции, разработка и оценка бизнес планов. По мнению делегата из Польши, предприниматели зачастую не имеют достаточной информации о соответствующем правовом режиме и неспособны подготовить надлежащий бизнес-план. Обучение также служит для развития культуры бизнеса и предпринимательского духа.
- Некоторые развивающиеся страны эффективно используют консультативные услуги и техническую помощь для подготовки своих предпринимателей, предоставляемые управляющими предприятиями, которые ушли в отставку по возрасту. Подобный опыт может оказаться полезным и для стран с переходной экономикой.

4.4 Роль финансирования на местном уровне

- Рабочая группа подчеркнула настоятельную необходимость концентрации усилий финансирования предпринимательства на местном уровне. Отсутствие финансирования особенно остро ощущается в провинции, поскольку большинство филиалов банков обеспечивают поток наличности на местном уровне и не уполномочены предоставлять ссуды. Программы местного финансирования, например, гарантирование займов, необходимы для облегчения доступа к кредитам. Они также могут помочь местным банкам изменить свое отношение к мелкому бизнесу и адаптировать свой потенциал соответствующим образом.
- Политика должна быть увязана с местными факторами и условиями, от которых во многом зависит конкурентоспособность. Не следует слепо копировать модели развитых стран в сфере кредитования и иной финансовой поддержки МСП без учета специфики частного сектора и банковской системы на местном уровне.

4.5 Необходимость финансирования капиталоемких и технологически прогрессивных проектов

- Трудности, связанные с доступом к внешним источникам финансирования, заставляют большинство предпринимателей работать в секторах с низкой капиталоемкостью, в основном в сфере услуг. Обычно малые и средние предприятия функционируют в сфере торговли, а не в производстве, связанном с внедрением прогрессивных технологий. Однако, процесс перехода к рыночной экономике неизбежно переходит в новую фазу, когда капиталоемкие предприятия, создающие прибавочную стоимость, становятся основным фактором конкурентоспособности экономики и создания новых рабочих мест.
- Необходимо стимулировать банки в их поисках альтернативных путей кредитования капиталоемких проектов, а не закупки государственных ценных бумаг, облигаций и акций высоколиквидных компаний. Этот вопрос касается как правительств, так и банков, если они стремятся поддерживать и развивать малые и средние предприятия.

4.6 Организации, предоставляющие микрокредиты

- Участники ФРПП подчеркнули, что доступ к микрокредитам имеет особое значение для создания новых рабочих мест и борьбы с бедностью с помощью малых предприятий. Однако очевидно, что предоставление микрокредитов коммерческими банками сопряжено с большими расходами, и по этой причине необходимо создавать соответственные государственные или частные структуры для решения данной проблемы даже при наличии предпосылок совершенствования общей финансовой системы. Это означает, что организации, предоставляющие микрокредиты, сочетают в своей деятельности задачи финансовой жизнеспособности и развития.
- Были предложены следующие основные направления в сфере микрокредитования:
- **Создание постоянно действующих организаций микрокредитования:** Такие организации должны работать на постоянной основе, поскольку предприниматели неспособны начать свое дело, полагаясь на временные программы удовлетворения их финансовых потребностей. Зависимость от разовых государственных, донорских или иных филантропических финансовых вливаний не является дальновидным подходом. Стратегическое планирование должно включать долгосрочную капитализацию, институциональное развитие, предоставление надлежащих услуг и продукции. В данном случае должен срабатывать принцип

возобновляемых фондов, т.е. высокая степень погашения кредитов обеспечивает поток таких выплат и средства для предоставления новых ссуд.

- **Достижение финансовой самообеспеченности:** Многие организации микрокредитования в развивающихся странах достигли финансовой жизнеспособности посредством расширения объема операций. Обычно они работают на рынках с высокой степенью насыщения и большим спросом на микрокредиты. При этом их эксплуатационные расходы сравнительно невелики. Если программы микрокредитования не приводят к необходимому расширению объема операций и финансовой самообеспеченности организаций микрокредитования (например, в малозаселенной сельской местности), то необходимо четко продемонстрировать результаты развития, достигнутые в результате реализации таких программ с целью обоснования стоимости субсидий на каждого получателя ссуды и предоставления субсидий в будущем.
- **Управление организациями микрокредитования как частными предприятиями:** Такие организации более эффективно обслуживают своих клиентов, если мелкие предприниматели воспринимают их в качестве частных компаний, а не как правительственные программы помощи или благотворительную деятельность. Репутация этих организаций как делового партнера повышается, и они могут более эффективно отстаивать необходимость планирования выпуска и сбыта продукции, надлежащего финансового управления, если сами работают по правилам коммерческих предприятий.

**Рабочая группа II по финансовым инструментам и услугам по поддержке
предпринимательства**

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ НАВЫМ И МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЯМ

1. Обзор

Участники встречи Рабочей группы II на тему: “финансовые инструменты и услуги по поддержке предпринимательства”, которая состоялась в Стамбуле в июне 1998 года, рассмотрели ряд вопросов, связанных с предоставлением услуг по деловому консалтингу для малых и средних предприятий. Был достигнут консенсус среди участников в отношении важности услуг для поощрения предпринимательской деятельности. В условиях рыночной экономики большая часть консалтинговых услуг предоставляется рыночными структурами. Вместе с тем этот процесс не должен проходить без вмешательства правительств и организаций-доноров, особенно, когда оказывается, что проблемы стоящие перед предпринимателями и малыми предприятиями не решаются или решаются недостаточно эффективно существующими рыночными структурами и учреждениями. Члены Рабочей группы подчеркивали центральную роль МСП в переходный период и необходимость создания адекватной системы делового консалтинга. Учитывая ожидания сектора малых и средних предприятий во многих странах, важно создать необходимую инфраструктуру и систему вспомогательных услуг для малых и средних предприятий. Представитель Кыргызстана подчеркнул, что уже сложилось мнение о том, что сектор малых и средних предприятий имеет все потенциальные возможности для того, чтобы выполнить роль катализатора назревших экономических и социальных изменений. По мере продвижения процесса приватизации и установления малыми и средними предприятиями новых деловых связей с крупными компаниями возникает более высокий спрос на полный набор деловых услуг со стороны обеих этих групп.

Предприниматели и малые и средние предприятия часто лишены доступа к важной информации и ресурсам производства (прежде всего, к источникам финансирования и технологиям, как было заявлено делегатами). Это объясняется малым размером предпринимательских структур, их относительной изолированностью и ограниченным опытом производственной деятельности. Обучение, юридическая помощь, консалтинг и финансирование называли в числе важнейших направлений консалтинга. Система консалтинговых услуг малым и средним предпринимателям в странах с переходной экономикой развита пока еще в недостаточной степени, что связано с отсутствием опыта предпринимательства и четкого оформления прав собственности. Исследования состояния предпринимательства, проведенные Казахстанским Центром поддержки предпринимательства, свидетельствуют о необходимости поддержки различных услуг по обучению предпринимателей. В целом 78 % опрошенных предпринимателей указали на необходимость обучения предпринимателей, например, свыше 50 % опрошенных сказали, что им нужны новые идеи и представления о том, как можно получить доступ к новым технологиям и применять их на практике; 46 % респондентов нуждаются в обучении вопросам маркетинга. Существует большой дефицит квалифицированных предпринимателей и деловых менеджеров, равно как и учреждений, которые могут обеспечить им доступ к информации и ресурсам производства. Опыт Казахстана во многом аналогичен опыту других стран, и он свидетельствует о том, что инфраструктура делового консалтинга чрезвычайно важна для малых и средних предприятий и решать задачу предоставления или стимулирования предоставления этих услуг приходится правительствам или их органам.

2. Предоставляемые услуги

За последнее десятилетие в странах с переходной экономикой произошли существенные изменения в характере предложения услуг для малых и средних предприятий. Действующим и потенциальным предпринимателям, руководителям малых и средних предприятий предлагается широкий спектр услуг по деловому консалтингу с целью стимулирования создания, расширения или совершенствования деятельности МСП.

По мнению участников Рабочей группы, услуги, предлагаемые государственными органами, местными властями, партнерскими организациями государства и частного сектора, частными агентствами и компаниями, получающими субсидии, могут включать:

- Информационное (путем прямых контактов или через распространение публикаций, оказание библиотечных услуг) и справочное обслуживание.
 - доступ к системе Интернет и коммерческим базам данных;
 - предоставление информации о международных компаниях;
 - предоставление информации и организация обучения в различных регионах.
- Консалтинг по общим деловым вопросам
 - консалтинговые услуги;
 - помощь в разработке бизнес-планов и оказание других консалтинговых услуг (за плату).
- Обучение предпринимателей или управленческого персонала
 - централизованное обучение для региональных организаций (например, по вопросам управления персоналом, организации и ведения бухгалтерского учета, проведения маркетинга и т.п.);
 - проведение курсов обучения по вопросам использования компьютерной техники.
- Специализированные консалтинговые услуги по вопросам приобретения технологий и ведения переговоров с деловыми партнерами
 - финансовые услуги по анализу состояния активов, составлению и выполнению финансовых планов;
 - рыночные услуги (информация о рыночной конъюнктуре, проведение маркетинговых исследований, завязывание контактов в процессе реализации продукции, консалтинг по вопросам распределения и т.п.);
 - юридические услуги, например, оказание помощи в подготовке формальных соглашений, контрактов, документов для работы за рубежом, прочие юридические / правовые услуги;
 - оказание помощи в регистрации акционерных компаний для действующих компаний -- подбор партнеров, участие иностранных партнеров (может проводиться предварительный отбор участвующих компаний).

Это далеко не полный перечень услуг, оказываемых различными агентствами и организациями, но он иллюстрирует типы и масштабы поддержки, на которую могут рассчитывать малые и средние предприятия в странах с переходной экономикой.

3. Руководящие принципы и рекомендации в отношении услуг по деловому консалтингу

Следующие принципы и рекомендации в отношении услуг по деловому консалтингу получены на основе существующих политических и практических подходов, о которых было сообщено делегатами:

3.1. Общая стратегия и принципы планирования и оказания услуг

- Правительство или местные органы власти должны вмешиваться в данный процесс, когда наблюдается явный дефицит услуг по деловому консалтингу для малых и средних предприятий. Вместе с тем следует тщательно взвешивать решения о подобном вмешательстве. Следует всесторонне оценивать последствия достижения поставленных целей, эффективность затрат понесенных в связи с вмешательством государства.
- Программы должны реализовываться как независимые виды деятельности с таким расчетом, чтобы реализующие их структуры выступали не как государственные органы или организации-доноры, а как деловые организации. Программы, разрабатываемые правительствами или донорами, как правило, имеют более высокие издержки, присущие программам доноров, по сравнению с более низкими накладными расходами частных фирм. В этом случае разработка программы, которая будет осуществляться независимой организацией, позволяет последней добиться сокращения затрат на основную деятельность, а также стабильного функционирования организации на деловой основе.
- Субсидии, предоставляемые донорами или правительственными органами для поддержки программ делового консалтинга, должны быть явными, действовать в течение определенного периода времени и предназначаться для четко определенных целей.
- Взимание платы за услуги почти всегда желательно. Плата за услуги обеспечивает устойчивость и несет важную информацию о том, как пользователи оценивают стоимость и важность оказываемых им услуг. В тех случаях, когда определенные группы пользователей не могут получить доступ к услугам из-за платного характера последних, могут предусматриваться адресные субсидии в поддержку этих групп.
- Услуги по деловому консалтингу могут планироваться и предоставляться в четкой взаимосвязи с другими элементами вспомогательной инфраструктуры, такими как бизнес-инкубаторы, специальные механизмы финансирования малых и средних предприятий и т.п.
- Необходимо консультироваться с представителями малых и средних предприятий для определения потребности последних в услугах по деловому консалтингу. Обследование потребностей малых и средних предприятий в регионе, проведенное в 1997 году Томской областью, является хорошим примером рекомендуемого подхода. Это обследование показало, что предприниматели нуждаются в следующих услугах (потребности определенных групп, выраженных в % от общего числа опрошенных):

Деловое планирование	18 %
Поиск партнера	18 %
Консалтинг по вопросам "ноу-хау"	14 %
Маркетинг	11 %

Правовая экспертиза	7 %
Источники финансирования	7 %
Специализированное обучение	7 %

- В целом, услуги по деловому консалтингу необходимо планировать и предоставлять на основе объективной обратной связи с потребителями этих услуг, и в этой связи необходимо проводить регулярные обследования изменений потребностей клиентов и соответствия им предоставляемых услуг. Подобная ориентация на потребности клиентов должна обеспечить удовлетворение реальных потребностей предпринимателей в настоящем и будущем.
- Диапазон услуг по деловому консалтингу должен быть достаточно гибким. Делегат от Агентства поддержки малого бизнеса в Российской Федерации указал на возрастание спроса на новые услуги, включая специальные услуги женщинам-предпринимателям, лизинговые услуги, внедрение новых технологий, маркетинг, установление деловых связей между отечественными и иностранными партнерами. Последняя услуга важна как для малых и средних предпринимателей, так и для привлечения прямых иностранных инвестиций, и она должна стать важной составляющей политики и плана действий в этих областях.
- Предоставление услуг по деловому консалтингу концентрируется в крупных городах. При планировании подобных программ следует учитывать, как эти услуги можно распространить на региональный уровень. Программы делового консалтинга - это часть любого плана регионального развития, и их следует реализовывать в тесной связи с другими услугами для поддержки малых и средних предприятий, включая бизнес-инкубаторы, механизмы финансирования, предоставление зданий и помещений и т.п.

3.2. Участие частного сектора

- Несмотря на то, что некоторые услуги могут требоваться лишь в течение определенного времени, все услуги, актуальность которых сохраняется в долгосрочной перспективе, должны оказываться, в конечном счете, частным сектором. В таком случае первоначальное планирование программ должно предусматривать наличие стратегии, которая бы активно поощряла скорейшее предоставление этих услуг структурами частного сектора и предусматривала прекращение вмешательства государства или организаций-доноров в этот процесс на возможно раннем этапе.
- В тех случаях, когда вмешательство государства или организаций-доноров носит обоснованный характер, следует рассмотреть возможность хотя бы ограниченного участия частного сектора в этом вмешательстве через механизмы субподряда, концессии или другие схемы.
- Перед тем как приступить к планированию программ оказания прямых услуг предпринимателям, организации-доноры и правительства должны всесторонне рассмотреть вопрос о наращивании "производственных мощностей" учреждений частного сектора. Эта цель может быть достигнута за счет поощрения появления новых поставщиков услуг, возможно, за счет применения конкретных льгот для привлечения этих поставщиков из других районов или укрепления действующих фирм, предоставляя им техническое содействие.

- Поддержка программ местными органами власти, местными торговыми объединениями и предприятиями может служить достоверным признаком положительного восприятия эффекта оказываемых услуг.

3.2. Устойчивость

- Устойчивость можно считать главным критерием, принимаемым во внимание во время планирования программы (если, конечно, она преследует цель удовлетворения выявленных существенных и непреходящих потребностей предпринимателей) во избежание закрытия программы как только прекратятся субсидии, выделенные на ее реализацию.
- В тех случаях, когда субсидии предоставляются донорами или центральными правительствами, их расходование целесообразно на “запуск” программы, а не на финансирование ежедневной рутинной деятельности. Из этого положения следует, что продолжение программы зависит от качества предоставляемых услуг и способности поставщиков услуг предлагать их клиентам самокупаемым образом за счет использования определенного сочетания платы за услуги и поддержки со стороны местных организаций.
- Устойчивость программ можно повысить за счет привлечения нескольких спонсоров или нескольких источников финансирования на местном уровне. В тех случаях, когда субсидии в виде наличных денежных средств или в натуральной форме предоставляются несколькими государственными или частными структурами, перспективы устойчивости можно повысить.

3.4. Обучение

- Даже в большей степени, чем в случае программ технической помощи, успешное оказание услуг по деловому консалтингу определяется строгим отбором и обучением сотрудников, а также контролем за ними.
- В странах с переходной экономикой наблюдается серьезный дефицит специалистов в сфере делового консалтинга, поэтому абсолютно необходимо, чтобы они получили подготовку и опыт на уровне консультаций, которые они предлагают. В этом плане ключевые вопросы дальнейшей деятельности, по мнению представителя Узбекистана, связаны с объективным анализом существующих потребностей обучающихся и наличием достоверных прогнозов количества требуемых специалистов, которые выступали бы в роли обучающихся. С этим также связана желательность обеспечения заинтересованности этих специалистов в предоставлении услуг высокого качества.
- Наряду с навыками предоставления собственно консультаций, консультантам необходимы прочные знания основных деловых функций, включая бухгалтерский учет, финансы, маркетинг, кадровую политику, производство.

**Рабочая группа II по финансовым инструментам и услугам по поддержке
предпринимательства**

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ОТНОСИТЕЛЬНО РОЛИ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

1. Обзор

Стимулирование отечественного производства является важнейшей задачей для стран с переходной экономикой, вставших на путь рыночных преобразований. Необходимо разрабатывать и широко использовать политические подходы и программы, которые могут содействовать развитию новых предприятий, помогать в создании сильных отечественных компаний и развитии культуры предпринимательства. Участники встреч Рабочей группы в рамках Форума по развитию предприятий и предпринимательства (ФРПП), которые проходили в Стамбуле в марте и июне 1998 года, исследовали роль и потенциальные возможности бизнес-инкубаторов в этой области и пришли к единодушному мнению о том, что бизнес-инкубаторы могут быть полезным и экономически эффективным механизмом продвижения и развития малых и средних предприятий.

С учетом результатов, достигнутых в развитых странах, члены Рабочей группы кратко рассказали о своем опыте и пришли к заключению в том, что бизнес-инкубаторы могли бы непосредственным образом удовлетворять потребности предпринимателей, повышать жизнеспособность и перспективы роста вновь создаваемых малых и средних предприятий. К примеру, на Украине спрос на обучение и обслуживание в бизнес-инкубаторах очень высок, несмотря на то, что сеть бизнес-инкубаторов начала свою деятельность только в 1996 году; в Узбекистане предприятия, участвующие в программе бизнес-инкубаторов имеют уровни продаж увеличился в три раза по сравнению со средним показателем продаж других малых и средних предприятий.

Успешное применение бизнес-инкубаторов как составной части политики развития национальной промышленности получило распространение во всех странах-участницах ОЭСР. Все большее число бизнес-инкубаторов создается в странах с переходной экономикой. И в этих странах бизнес-инкубаторы могут помочь изменить отношение общества к проявлению личной инициативы, внедрению достижений научно-технического прогресса, деятельности в условиях риска, предпринимательству. Следовательно бизнес-инкубаторы в этот переходной период содействуют развитию культуры предпринимательства.

Несмотря на то, что не существует раз и навсегда данных решений или универсальных моделей бизнес-инкубаторов, в центре дискуссии участников Рабочей группы были следующие вопросы:

- Общий анализ роли и диапазона услуг, предоставляемых бизнес-инкубаторами;
- Выявление сильных и слабых сторон бизнес-инкубаторов;
- Некоторые принципы и рекомендации, которыми могут руководствоваться страны с переходной экономикой при анализе собственных подходов к созданию бизнес-инкубаторов.

Все эти факторы необходимо учитывать в совершенствовании макроэкономических подходов и программ для бизнес-инкубаторов.

2. Роль и диапазон услуг, предоставляемых бизнес-инкубаторами.

Бизнес-инкубаторы были определены Рабочей группой как специальные объединения для поддержки вновь созданных и молодых предприятий, где предусматривается обеспечение этих предприятий помещениями, инфраструктурой, обширным ассортиментом услуг. Преимущество таких зон состоит в том, что предприятия, находящиеся в бизнес-инкубаторах, могут значительно повысить свою способность в плане “старта” и осуществления функциональных операций уже на раннем этапе становления и развития. Например, такие бизнес-инкубаторы могут обеспечивать некоторые или все из перечисленных ниже услуг:

- Предоставление предпринимателям рабочих площадей на территории бизнес-инкубаторов под офисы, цеха или производственные помещения с использованием гибкой и приемлемой системы оплаты.
- Предоставление общих услуг, включая поддержку секретариата, библиотечное обслуживание и офисы совместного пользования, а также сдачу в аренду различного оборудования по умеренным расценкам.
- Обеспечение доступа к возможностям современных телекоммуникационных и информационных технологий - включая Интернет, средства подсоединения к Интернету (ISDN), электронную почту, проведение видеоконференций, предоставление рекомендаций по применению программного обеспечения и т.д.
- Консалтинговые услуги, включая общие рекомендации или информацию относительно развития предприятий или обеспечение доступа к услугам по бухгалтерскому учету, юридической документации, компьютерным технологиям, рекламе, различным услугам по маркетингу продукции, руководству научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельностью; введение в систему финансирования и приобщение к источникам венчурного капитала.
- Услуги по обучению (например, принципам рыночной экономики, проведение профессионально-технической подготовки) часто характерны для деятельности бизнес-инкубаторов. Эти услуги могут оказываться и "за стенами" бизнес-инкубаторов.
- Мероприятия по организации и установлению различных деловых связей могут помочь компаниям наладить взаимодействие с экспертами внешних организаций, поставщиками сырья, материалов или комплектующих, с партнерами по бизнесу, а также с потенциальными инвесторами, дистрибьюторами и т.д.
- Услуги по последующему сопровождению и программы внешней деятельности для поддержки компаний, которые были выпущены из бизнес-инкубатора, и других компаний в регионе.

Сочетание эффективно работающей материально-технической базы бизнес-инкубаторов, нацеленности на удовлетворение нужд новых малых и средних предприятий, наличие налаженных связей между предприятиями как внутри бизнес-инкубаторов, так и в регионе, “мягкая” консалтинговая поддержка и предоставление вспомогательных услуг - это то, что отличает бизнес-инкубаторы от других промышленных центров.

3. Сильные и слабые стороны бизнес-инкубаторов

Исследования показывают, что бизнес-инкубаторы могут снизить количество банкротств среди новых предприятий, только начинающих свою деятельность. В докладах представителей различных стран, вошедших в рабочую группу, отмечались другие положительные свойства бизнес-инкубаторов, в частности, то, что они способствуют формированию культуры предпринимательства, а также созданию сетей взаимодействия среди предпринимателей, находящихся на одной территории. Когда бизнес-инкубаторы подключаются к мощным научно-исследовательским центрам и высшим учебным заведениям, они также могут вырабатывать специальные знания или превращаться в производственные центры, становясь источником конкурентного преимущества региона и привлекая дополнительные местные и даже международные инвестиции. Бизнес-инкубаторы в этом случае становятся наглядным физическим символом прогресса и доказательством приверженности идее предпринимательства, что усиливает их притягательность в глазах местных политических лидеров. Бизнес-инкубаторы можно ориентировать на деятельность в специализированных отраслях, включая высокотехнологичные производства, научные исследования, выпуск ориентированной на экспорт продукции, создание предприятий промышленного производства. Когда бизнес-инкубатор, в котором осуществляется руководство на высоком профессиональном уровне, интегрируется в региональное сообщество предпринимателей, он может содействовать развитию последнего и становится основной типовой моделью для большего региона или даже для страны в целом.

Некоторые представители участвующих стран подвергали критике бизнес-инкубаторы за то, что они помогают только ограниченному количеству фирм. Если бизнес-инкубаторы лишь частично покрывают первоначальные или эксплуатационные затраты, то их деятельность может рассматриваться как форма предоставления субсидий “горстке” избранных предприятий. Некоторые участники подчеркивали, что цель политики в этой области должна, в первую очередь, состоять в улучшении экономической среды для всех предприятий и лишь во вторую очередь - в выработке каких-либо специальных программ. Вопросы функциональной и экономической устойчивости бизнес-инкубаторов возникают в тех случаях, когда есть внешние субсидии от государства или организаций-доноров. По словам некоторых докладчиков, в числе “ловушек”, которых следует избегать, фигурируют неадекватные цены и подходы. Члены Рабочей группы говорили также о необходимости введения четких критериев приема новых членов, выпуска предприятий и использования соответствующих процедур. Было отмечено, что бизнес-инкубаторы не являются панацеей от всех бед и что они могут быть достаточно дорогостоящими. Эти организации могут и не иметь достаточных ресурсов для того, чтобы обеспечить предпринимателей полным набором услуг.

Главный вывод, сделанный участниками дискуссии, заключается в том, что разработчики политики и руководство бизнес-инкубаторов должны хорошо знать все особенности бизнес-инкубаторов, перечисленные выше, а также учитывать их в своих стратегиях и планах.

4. Руководящие принципы и рекомендации для бизнес-инкубаторов.

На основе практического опыта различных стран переходного периода, изложенного выше, были предложены следующие принципы и рекомендации:

4.1 Полномочия и организационная структура

- **Статус и руководство:** представляется, что независимая неприбыльная организация или корпорация имеют ряд преимуществ по сравнению с организациями, которые находятся под управлением структуры, уполномоченной правительством или организацией-донором. Любой полученный доход должен реинвестироваться в центр. Рекомендуется иметь независимый и квалифицированный совет директоров.

- **Автономность:** в идеальном случае первоначальный участок для расположения бизнес-инкубатора должен выделяться местными органами власти или правительством. На первоначальном этапе некоторые финансовые средства поступают от правительства или за счет международного проектного финансирования. Рентабельность и самофинансирование имеют жизненно важное значение для поддержания экономической устойчивости бизнес-инкубаторов и могут использоваться в качестве аргумента в споре с теми, кто утверждает, что эта деятельность держится лишь за счет субсидий. Во многих случаях рентабельная и устойчивая работа бизнес-инкубаторов достигается за счет разумного сочетания доходов от сдачи помещений в аренду, доходов, получаемых за счет предоставления услуг, и доходов от обучения. Некоторые услуги и обучение могут быть предложены предпринимателям вне пределов бизнес-инкубаторов, что также является источником дополнительной прибыли.
- **Диапазон оказываемых услуг:** бизнес-инкубаторы должны постепенно стремиться предоставлять своим клиентам полный ассортимент услуг по приемлемым ценам и следить за тем, чтобы не создавать беспочвенных ожиданий у клиентов. Основной задачей правительства является создание экономической среды, инфраструктуры и источников финансирования, подводящих фундамент для расширения масштабов производственной деятельности предприятия. Не следует ожидать, что бизнес-инкубаторы в одиночку смогут решить все проблемы обширного плана реформ, но они могут сыграть роль важнейшего инструмента реализации такого плана.
- **Задачи и план деятельности:** Бизнес-инкубаторы должны использовать оптимальные методы предпринимательской деятельности - они должны иметь полный корпоративный план, содержащий количественные параметры целей и задач, а также нормы и показатели эффективности, измеряемые через определенные промежутки времени - по меньшей мере раз в год.
- **Партнеры:** В идеальном случае бизнес-инкубатору необходимо иметь сильного местного партнера, например, университет или муниципальный орган власти, который будет играть ведущую роль в спонсировании и консалтинге бизнес-центра. В дополнение к этому, должны быть налажены прочные партнерские отношения с международными агентствами, донорами, торгово-промышленными палатами, международными компаниями и ассоциациями.
- **Местные предприниматели:** Бизнес-инкубаторы должны реагировать на конкретные потребности местных предпринимателей, принимать во внимание экономические тенденции региона и потенциальные возможности развития в будущем.
- **Полномочия:** Полномочия должны предусматривать поддержку предприятиям промышленного производства, перерабатывающей промышленности и сектора услуг. В бизнес-инкубаторе предпочтительно иметь набор компаний, как бы дополняющих друг друга и оказывающих взаимную поддержку друг другу

4.2 Расположение и выбор базы

- **Расположение:** необходимо подобрать территорию с приемлемой инфраструктурой (телекоммуникации, дороги, водоснабжение, энергоснабжение, и т.д.)
- **Региональная политика:** Некоторые представители предлагали выбирать районы с низкими инвестиционными возможностями. Хотя это стремление вполне объяснимо, но нужно соразмерять его с необходимостью обеспечения адекватной инфраструктуры.

- **Критерий выбора базы:** Представители Румынии обосновали необходимость использования четких критериев - например, безвозмездная передача помещений местными властями в распоряжение бизнес-инкубатора; финансовый вклад местных органов власти; правовое оформление бесприбыльного статуса и организации бизнес-инкубатора всеми местными участниками, как это указывалось выше. Эти принципы могут варьироваться, но был рекомендован главный принцип участия местных властей и организаций и принятия юридических обязательств в плане организационной структуры и полномочий бизнес-инкубатора.
- **Средства связи:** Следует установить современные средства связи (Интернет, электронную почту и т.д.)

4.3 Другие важные методы управления и функциональной деятельности

- Успешная деятельность бизнес-инкубаторов во многом определяется качеством их руководства. Следовательно, подбору руководства следует уделять самое пристальное внимание.
- Руководству инкубатора следует ставить перед собой цели по подготовке определенного количества компаний каждый год. Это должно быть частью стратегии и планирования для инкубатора.
- Успех первых клиентов очень важен. Это определяет имидж бизнес-инкубаторов.
- Бизнес-инкубаторам следует установить “прозрачные” критерии приема и выпуска предприятий, реальные сроки ухода предприятий, а также установить четко определенную сумму оплаты для компаний, принимаемых в бизнес-инкубатор.
- Предприятиям следует быть в готовности покинуть бизнес-инкубатор, другими словами, руководству инкубатора следует воспринимать это как важнейшую задачу; оно должно работать с компаниями, чтобы сгладить любые проблемы, связанные с уходом предприятия, а также предпринимать меры, направленные на обеспечение преемственности деловой активности вне стен инкубатора.
- Удачное функционирование компаний (в инкубаторе и после ухода из него) следует использовать как пример для подражания и при этом сотрудничество компаний следует воспринимать как часть условий приема.
- Создание сетей взаимодействия с иностранными поставщиками товаров и услуг - это важнейшее направление деятельности бизнес-инкубаторов. Инкубаторы не могут предоставить все услуги, которые необходимы малым и средним предприятиям, но они могут удовлетворять нужды предприятий путем создания эффективных сетей.
- Последующее сопровождение и реализация внешних программ: некоторые инкубаторы продолжают предоставлять услуги предприятиям-выпускникам, обеспечивая тем самым преемственность, проведение необходимых последующих мероприятий и текущий контроль за долгосрочной эффективностью.
- Бизнес-инкубаторы должны не только обслуживать арендаторов объектов на своей территории, но и работать с большим количеством клиентов вне центра. Действуя таким образом, бизнес-

инкубаторы могут распространять услуги за пределы своей территории и осваивать новые источники прибыли.

- Бизнес-инкубаторы имеют потенциальные возможности не только для формирования положительного отношения к предпринимательской деятельности, но и могут помочь в создании новой культуры предпринимательства. Следовательно, стиль работы и подробные данные об их собственных операциях должны отражать качество и деловые подходы в их деятельности. Руководству следует придавать важное значение реализации этой функции бизнес-инкубаторов.

LIST OF PARTICIPANTS

СПИСОК УЧАСТНИКОВ

Albania

WPI Mr. Ahmet STOJNA
Advisor to the
Minister of Economic Co-operation
and Trade of Albania

Tel: 355 42 28 442
Fax: 355 42 28 362

WPI Mr. Bashkim SYKJA
Director SME
Ministry of Trade and Tourism

Tel.: 355 42 646 42/ 73
Fax: 355 42 64 65 8

WPI II Mr. Qemal BALLIU
Co-ordinator
SME Foundation
Rruga Jani VRETO No. 39
Tirana

Tel.: 355 42 34 892
Fax.: 355 42 35 704

Armenia

UP 1 Mr. Rshtuni MARTIROSIAN
Head
Department
Microeconomic Programmes
for SME Promotion Ministry of Trade
Hanrapetutian 5
Yerevan 375010

Tel: 37 42 56 38 37
Fax: 37 42 151 081/ 52 65 77

UP 2 Mr. Ararat PAPOYAN
Vice President
ShirakInvestBank
7, G. Njdeh st.
Gyumri, Shirak Region

Tel: 37 4 69 2 38 65, 2 20 69
Fax: 37 4 69 3 48 83, 3 62 14
Email: shib@shirak.am

Azerbaijan

Mr. Raguib GULIEV
Chairman
State Committee on Anti-Monopoly Policy
and Support for Entrepreneurship
85, S. Askerova Str.
370002, Baku

WP 1

Tel.: 99 412 95 79 72 / 948548 / 947993
Fax: 99 412 94 69 51
Email: comit@antimon.baku.az

Mr. Ahmet Aidin-Ogli SHIRINOV
Deputy Director
National Fund for Entrepreneurship Support
85 S. Askerova Str.
370002 Baku

WP 2

Tel.: 994-12 947875
Fax.: 994-12 957556/946951

Bulgaria

Ms. Irena PETROUNOVA
Executive Director
Bulgarian Agency for SME Development
2 Triaditsa
Sofia

WP 1

Tel: 359 2 988 50 65
Fax: 359 2 87 54 40
Email: AMSP@BIA-BG.COM

Mrs. Antonina STOYANOVSKA
Director
Foundation for Entrepreneurship Development
20 Joliot Curie
Sofia 1113

WP 2

Tel.: 359 2 6399 42 84; 42 85 ; 963 21 47
Fax.: 359 2 6399 42 81
Email: fed@exco.net

Czech Republic

Mr. Jaroslav BARTAK
Director
Department of International Relations
Ministry for Regional Development
Member
LEED Directing Committee
Staromestske namesti 6

WP 2

110 15 PRAGUE 1

Tel.: 420 2 24 86 1186
Fax: 420 2 24 86 12 00

Mr. Jiri DANES
Ministry for Regional Development WP 2
Department for Regional and
Municipal Policy.
Staromestske namesti 6
110 15 PRAGUE 1

Tel. 420 2 24861327
Fax. 420 2 2313227

Georgia

Mr. Gela CHARKVIANI WP 1
Deputy Minister of Economy
12, Chanturia Str.,
TBILISI 380062

Tel.: 995 32 93 49 01
Fax: 995 32 98 23 67

Hungary

Mr. Gusztav BAGER WP 1
Director General
International Financial Institutions Secretariat
Ministry of Finance
Jozsef nador ter 2-4
H-1051
Budapest

Tel. 361 327 2172
Fax. 361 327 2751

Israel

Mr. Yaakov LIVSHITS WP 1
Director
Small Business Authority of Israel
14 Gruzenberg st., 65 811 Tel-Aviv
ISRAEL

Tel.: 972 3 510 75 55
Fax.: 975 3 510 75 57

Mr. Shmuel BAHAT WP 2
Member of the Executive Board
Small Business Authority
Chairman

International Committee
Small Business Authority
14 Gruzenberg st., 65 811 Tel-Aviv
ISRAEL

Tel.: 972 3 510 75 55
Fax.: 975 3 510 75 57

Kazakhstan

Mr. Bektas G. MUKHAMEDJANOV *WP1*
Advisor to the Prime Minister of the Republic
11, Mira Street
Akmola
Tel. 7 3172 15 22 49; 32 27 02
Fax. 7 3172 32 40 89

Mr. Dihambay B. ABENOV *WP1*
Deputy Director
Department on Social and Economic Reforms
Agency on Strategic Planning
2, Mira Street
Akmola

Tel. 7 3172 32 37 88/ 6388
Fax. 7 3172 32 63 58

Mr. Altynbek UMBETOV *WP2*
Director
Fund for Small Business Support
111 Gogolya Street, 2nd floor, Room 220
Almaty

Tel. 7 3272 620603 / 623002
Fax. 7 3272 623002

Kyrgyzstan

Mrs. Zamira JOUSOUPBEKOVA *WP1*
Head of the Project Expertize and Realization
branch of the Employment Department
Ministry of Labour and Social Protection
42, Mederova Str.
720031 Bishkek

Tel.: 996-312 54 41 30
Fax.: 996-312 54 41 26
Email: MLSP@IMFIKO.BISHKEK.SU

Mrs. Bioubioukan OUTIROVA *WP2*
System of Enterprises "Maliev & Co"
164, Chokmorova Str.
720040 Bishkek

Tel. 996 312 22 07 65
Tel./Fax.: 996 312 22 07 65

Ms. Kamilya N. KENENBAYEVA WP 2
Chairman
State Fund for Support of Small and Medium Businesses
57, Erkinlik Blvd.
Bishkek, KYRGYZ REPUBLIC

Tel.: 996-312 225568/263150
Fax.: 996-312 66 23 19

Moldova

Ms. Sofia SULEANSCHI WP 1
Head Specialist
Entrepreneurship and Small Business
Development Department
Ministry of Economics and Reforms
1, Piata Marii Adunari Nationale
Kishinev, MOLDOVA

Tel.: 3732 237151/7452
Fax.: 3732 234064
Email: volcov@moldova.md

Mr Anatoly ISTRATI WP 2
Chairman
Foundation for Entrepreneurship Support
and Small Business Development
Chisinau
Tel.: 3732 247138/247137
Fax.: 3732 247136
Email: moldsme@cni.md

Mongolia

Mr. ZARIKHAN WP 1
State Secretary of the
Ministry of Agriculture
and Industry of Mongolia
Cabinet Secretariat
Government of Mongolia

Tel.: 976 1 31 17 32
Fax.: 976 1 311092

Mr. PUREVDORJ WP 1
National Project Director.
Project on "Establishment of One-Stop
Business Registration and Licensing Centre"
Cabinet Secretariat

Government of Mongolia

Tel.: 976 1 31 17 32
Fax.: 976 1 311092

The Netherlands

Mr. Paul GOOSSEN
International Secretary
Syntens Business Innovation Network
Koninginnegracht 61-62
2514 AE The Hague
P.O. Box 20104
2500EC The Hague

WP 1

Tel: 3170 356 76 76
Fax: 31 70 356 76 99

Poland

Mrs Crystyna GURBIEL
Director
Polish Foundation for SME Promotion
and Development
Al. Jerozolimskie 125/127
12-117 WARSAW

WP 1

Tel. 48 22 699 70 44/45
Fax. 48 22 699 70 46

Mr. Kazimierz POZNANSKI
Member of Parliamentary Committee
for Small and Medium Sized Enterprises
4/6/8 Wiejska Str.
00-902 WARSAW

WP 1

Tel. 48 22 694 18 26
Fax. 48 22 628 11 94

Mr. Zbigniew OLESINSKI
Director of Research Department
Polish Agency for Foreign Investment

WP 2

Tel.: 48 22 622 61 72
Fax.: 48 22 621 84 27

Romania

Mr Stefan MAMULEA
Director

WP 1

Council for Reform

Tel./Fax: 40 1 315 84 34

Ms. Cristina MANESCU
Business Adviser
Regional Support Programme for SME
3, Modrogan Street
71274 Bucharest
ROMANIA
c/o UNDP Office P.O.Box 1-701 Bucharest
ROMANIA

WP 1

Tel.: 40 1 2307627, 2303254
Fax: 40 1 2307628
E-mail: unidorer@starnets.ro
cmanescu@unicom.ro

Mr. Christian MARANDEI
Director General
CRIMM Foundation
20 Ion Câmpineanu Str.
Sector 1
70709 BUCHAREST

WP 2

Tel. 40 1 311 1995/6
Fax. 40 1 312 6966
Email: cmarandei@crimm.imm.ro

Russia

Mr. Victor KOLESNIKOV
Member
Council of Federation
B. Dmitrovka 26, Suit 810
Moscow 103 426
Russia
Tel.: 7 095 292 57 18
Fax. 7 095 292 57 18

WP 1

Mr. Serguey ROMANOV
Head
Department for International Relations
State Committee for
SME Development and Support
35, Myasnitskaya St.
Moscow 101959

WP 1

Tel.: 7 095 207 34 25
Fax.: 7 095 207 73 12; 921 27 66

Mr. Igor ZOLOTAREV

WP 2

Acting Deputy Director General
Federal Fund for Small Business Support
Novy Arbat 21
Moscow 121 860

Tel.: 7 095 291 35 45
Fax: 7 095 291 35 50

Mr. Alexandre PRILEPIN
Advisor of the Chairman
Council of Federation
B. Dmitrovka 26, Suit 810
Moscow 103 426
Russia

WP1

Tel.: 7 095 292 57 18
Fax: 7 095 292 57 18

Mr. Maxim IVANOV
Commission of the Council of Federation
for International Technical and Humanitarian Co-operation
B. Dmitrovka 26, Suit 810
Moscow 103 426
Russia

Tel.: 7 095 292 57 18
Fax: 7 095 292 57 18

Mr Victor ERMAKOV
Chairman
Russian Small Business Support Agency
17-B Mosfilmovskaya St.
177 330 MOSCOW

WP2

Tel.: 7 095 143 73 20
Fax: 7 095 247 62 52
Email: ra@ra.siora.ru

Slovenia

Mr. Jose SMOLE
State Secretary for Entrepreneurship
Ministry of Small Enterprises and Tourism
Malibol, Svobode 3

WP1

Tel.: 386 62 229 453
Fax: 386 63 223 530

Mrs. Stasa BALOGH-PLAHUTNIK
Deputy Minister of Economy

WP2

Tel/Fax: 386 611 78 32 38
Email: Damjana.Sarcevic@gov.si

Turkey

Mr. Yalim EREZ
Minister for Trade and Industry
Tandogan
Meidani
Ankara

Tel.: 90 312 231 72 80
Fax.: 90 312 230 42 51

Ms. Necla HALILOGLU
Section Head
KOSGEB
MKEK 9 Kat
Tandogan
Ankara

Tel.: 90 312 212 81 90/ 368 87 00
Fax.: 90 312 212 25 08

Mrs. Inci ÖZGÜR
General Director
Ministry of Trade and Industry
Tandogan
Meidani
Ankara
Tel.: 90 312 285 94 65
Fax: 90 312 285 63 11

H.E. Amb. Tugay OZCERI
President
TICA
Akay Cad., No:6
Cankaya Ankara
Tel.: 90312 417 27 90
Fax: 90 312 417 27 99

H.E. Amb. Tahsin TARLAN
Vice-President
TICA
Akay Cad., No: 6
Cankaya Ankara

Tel.: 90312 417 27 90
Fax: 90312 417 27 99

Mr. Cem BASMAN
Vice-President
TICA
Akay CAD.,No: 6
Cankaya Ankara

Tel.: 9031217 27 90
Fax: 90312 417 27 99

Ukraine

Ms. Anna KUZHEL WP2
Chairman
State Committee
for Entrepreneurship Development
27, vul. Kominterna
252032 Kyiv

Tel.: 380-44 227-3304
Fax.: 380-44 227-0194

USAID

Dr. Johnson RICHARD WP1
Senior Advisor
Small Business Division,
Office of Enterprise Development,
Bureau for Eastern Europe and NIS
USAID/ENI/ED/SB
RRB 5.08-109
Washington D.C.
20523-5701

Tel.: 1 202 712 48 12
Fax: 1 202 216 31 72

Mr. Ivan SHVETS WP1
Business Development Division
USAID/West NIS
19 Nizhniy Val
25 071 Kyiv
Tel.: 380-44-462-5678
Fax.: 380-44 462-5834
Email: ishvets@usaid.gov

Uzbekistan

Ms. Dildora M. ALIMBEKOVA WP1
Chairman
Business Women's Association
41, Afrosiyob Str.

700015 Tashkent

Tel. 7 3712 566578 / 562451
Fax. 7 3712 567328 / 568158
Email: bwa@bwa.bcc.com.uz

Mr. N. Kh. PARDAEV
Deputy Chairman
Chamber of Manufacturers and Entrepreneurs

WP 1

Tel. 7 371 132 0193
Fax. 7 371 133 3799

Mr. Ravil S. SABIRJANOV
Director General
Market Skills Development Centre
Tashkent
1A, Usman Yusupov Str.
Tashkent 700128

WP 2

Tel.: 7 3712 417047
Fax.: 7 3712 406760
Email: ROOT@MSDC.EDU.UZ

Mrs. Santalyat I. NIYAZMETOVA
Chairman
Chamber of Manufacturers and Entrepreneurs
Chairman
Business Women's Association
Kashkadaria Region
Karshi

WP 2

Tel.: 7-37522 45267
Fax.: 7-37522 30693

Mrs. Albina YASHENKO
Expert
USAID Project on Capital Market Development
10 Bukhara st.
Tashkent 480 008
Tel./Fax.: 7-371-1330799

WP 1

Mr. Zafar MUKHITDINOV
Deputy National Project Co-ordinator
Republican Business Incubator
72 a S. Azimov St. Mirabad Dst
Tashkent 700060

WP 2

Tel./ Fax: 37 12 136 37 26/ 74
Email: khatam@rbi.freenet.uz

Center for International Private Enterprise/Hungary

Mrs. Jean ROGERS
Director/Senior Program Officer
Center for International Private Enterprise/Hungary
Eotvos u. 44., Ground Floor 1
Budapest, 1067
Hungary

WP2

Tel.: 36-1 269-5654; 36-1 332-1353
Fax: 36-1 312-1470
Email: 100324.1674@compuserve.com
Web site: www.cipe.hu

UNECE

Mr. Antal SZABO
Regional Adviser on Entrepreneurship and SMEs
United Nations
Economic Commission for Europe
Industry and Technology Division
Palais des Nations, room 440
CH-1211 Geneva, 10
SWITZERLAND

WP2

Tel.: 41 22 917 24 71
Fax: 41 22 917 01 78
Email: szabo.ece@unog.ch

UNCTAD

Mr Gunter FISCHER
Enterprise Development Strategies, Financing and Accounting
UNCTAD
Palais des Nations, 8-14, avenue de la Paix
1211 Geneva 10

WP2

Tel.: 41 22 917 75 802
fax: 41 22 917 01 22

INTERNATIONAL CONSULTANTS AND OBSERVERS

Mr. Kevin X. MURPHY
OECD Consultant
President
J E Austin & Associates
1911 Fort Meyer Drive Suite 306
Arlington
Virginia 22209
USA

Tel: 1 703 841 9841
Fax: 1 703 841 9847
E-Mail: kxmurphy@aol.com

Mr. Wojciech HÜBNER
Chief Technical Advisor
SME development project in Kyrgyzstan
Bishkek
c/o UNDP 90 Chuykov Street 720-000

WP 2

Tel: 996-312 22 75 43 or 22 68 34
Fax: 996-31-2620557 or 22 69 95,
e-mail: Wojtech@imfiko.bishkek.su

Mr. Marat KOZHAKHMETOV
Director
International Center for Market Economy "ARMAN"
87 Dostyk Ave.
Almaty, KAZAKHSTAN

WP 1

Tel.: 73272 642 481
Fax.: 73272 640 789
E-mail: marat@arman.almaty.kz

Mr. Jeff HOUGHTON
Chief of Party
NewBizNet Project
Development Alternatives Inc.
Small & Medium Enterprise Support in Western NIS
USAIDUkraine/Moldova
1/5, Dimitrova St., 2nd floor
252005 Kyiv, Ukraine

WP 2

Tel.: 380 44 247 5791...97
Fax.: 380 44 247 5798
Email: JHOUGHTON@DAI.KIEV.UA

Ms. Tatiana BRATESCU
Executive Assistant to the President
Romanian Loan Guarantee Fund
46 Matasari Street, Sector 2
Bucharest

WP 2

Tel.: 401 252 01 89
Fax: 401 252 33 18
Email: frgc@arexim.ro

Mr. Vadim RADAEV
OECD Consultant
Head
Research Department
Economic Sociology and Labour Economics

WP 1

Institute of Economics
Krasikova, 27
Moscow 117 218
Russia

Tel.: 7095 129 06 18
Fax: 7 095 310 70 01
Email: vadim@radaev.msk.ru

Mrs. Liuba CRACEA
Foundation for Entrepreneurship Support
and Small Business Development
Chisinau

WP 2

Tel.: 3732 247138/247137
Fax.: 3732 247136
Email: moldsme@cni.md

Mrs. Djamilya ALDJANOVA
Chief Accountant
Mary Rosa Trading Company
10 Bukhara st.
Tashkent 480 008

WP 2

Tel./Fax.: 007-371-1330799

OECD

Mr. Chris BROOKS
Director
Public Affairs & Communications
OECD
2, rue Andre Pascal
75775 Paris CEDEX 16
FRANCE

Tel: 33 1 45 24 91 95
Fax: 33 1 45 24 83 49
Email: Chris.Brooks@oecd.org

Mr. Nikolai MALYSHEV
Administrator
Centre for Co-operation with Non-Members
OECD
2, rue Andre Pascal
75775 Paris CEDEX 16
FRANCE

Tel: 33 1 45 24 16 69
Fax: 33 1 45 24 91 77
Email: Nikolai.MALYSHEV@oecd.org

Mr. Abdul BAYHAN
Principal Administrator
Directorate for Financial, Fiscal
and Enterprise Affairs
OECD
2, rue Andre Pascal
75775 Paris CEDEX 16
FRANCE

Tel: 33 1 45 24 18 47
Fax: 33 1 45 24 78 52
Email: Abdul.Bayhan@oecd.org

Mr. Martin FORST
Administrator
Territorial Development Services
OECD
2, rue Andre Pascal
75775 Paris CEDEX 16
FRANCE

Tel: 33 1 45 24 91 70
Fax: 33 1 45 24 85 63
Email: Martin.Forst@oecd.org

Mrs. Susan HIMES
Administrator
Directorate for Financial, Fiscal
and Enterprise Affairs
OECD
2, rue Andre Pascal
75775 Paris CEDEX 16
FRANCE

Tel.: 331 45 24 89 99
Email: Susan.Himes@oecd.org

Mr. Declan MURPHY
Consultant
Directorate for Financial, Fiscal
and Enterprise Affairs
OECD
2, rue Andre Pascal
75775 Paris CEDEX 16
FRANCE

Tel.: 33 1 45 24 17 04
Fax.: 33 1 45 24 18 32 / 42
Email: Declan.Murphy@oecd.org

Mr. Andrei DMITRICHEV
Consultant
Directorate for Financial, Fiscal

and Enterprise Affairs
OECD
2, rue Andre Pascal
75775 Paris CEDEX 16
FRANCE

Tel.: 33 1 45 24 78 45
Fax.: 33 1 45 24 18 32 / 42
Email: Andrei.Dmitrichev@oecd.org

Delegation of Japan to the OECD

Ms Atsuko HIGASHINO
Technical Assistant/CCET
11 avenue Hoche, 75008 Paris

Tel: 331.53.76.61.00
Fax: 331.45.63.05.44

UNIDO

Mr. Wilfried LUETKENHORST
Director
Private Sector Development Branch
UNIDO
PO Box 300
A-1400 Vienna, AUSTRIA

Tel: 43 1 26026
Fax: 43 1 260 26 6842

Mrs Zeynep TALUY
Senior Industrial Development Officer
Private Sector Development Branch
UNIDO
PO Box 300
A-1400 Vienna, AUSTRIA

Tel: 43 1 26026/3832;
Fax: 43 1 260 26 6842
Email: ZTALUY@UNIDO.ORG

Mr. Richard KENNEDY
Industrial Development Officer
Private Sector Development Branch
UNIDO
PO Box 300
A-1400 Vienna, AUSTRIA

Tel: 43 1 260 26 /3819
Fax: 43 1 260 26 6842
Email: RKENNEDY@UNIDO.ORG