

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

В О П Р О С Ы

**ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ**

Public Administration

№ 2

2011

Ежеквартальный
научно-образовательный журнал.
Издается с 2007 г.

МОСКВА

**ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ****Главный редактор**

ЯКОБСОН Лев Ильич

Редакционная коллегия

АЛЕКСАНДРОВ Д. А.
АУЗАН А. А.
АФАНАСЬЕВ М. П.
БАРАБАШЕВ А. Г. (зам. главного редактора)
БАРЦИЦ И. Н.
ВУКОЛОВ В. Л.
ЗВЕРЕВА И. А. (зам. главного редактора)
КЛИМЕНКО А. В.
КОРДОНСКИЙ С. Г.
КОСАРЕВА Н. Б.
КРАСНОВ М. А.
НЕСТЕРЕНКО Т. Г.
ОБОЛОНСКИЙ А. В.
ПЛЮСНИН Ю. М.
ПЧЕЛИНЦЕВ С. В.
СИВИЦКИЙ В. А.
СУРИН А. В.
ТИХОМИРОВ Ю. А.
ШАМХАЛОВ Ф. И.
ШАРОВ А. В.
ЮЖАКОВ В. Н.

Международный консультативный совет

Р. САЛОМОН, США
ДЖ. СТРАУССМАН, США
Н. ПАРИСОН, Великобритания
М. БАРСЕЛАЙ, Великобритания
Я. СИНЬЮЙ, КНР
А. КЕМПБЕЛЛ, Великобритания
М. ПИРОГ, США
Е. ХЛИВИЦКАС, Литва

Учредитель: НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Позиция редакции может
не совпадать с мнением авторов.
Перепечатка материалов возможна
только по согласованию с редакцией.

Отв. секретарь: Захарова И. А.
Корректурa: Щигорева Н. Н.
Верстка и дизайн: Медведева М. В.

Адрес редакции: 109074, Россия,
Москва, Славянская пл., 4, ст. 2,
офис 103, НИУ ВШЭ
Тел.: (495) 624 06 39
Факс: (495) 624 06 39
Web-site: <http://vgmu.hse.ru>
E-mail: vgmu@hse.ru

Адрес издателя и распространителя,
фактический: 117230, Россия,
Москва, Варшавское шоссе, 44А,
Издательский дом НИУ ВШЭ
почтовый: 101000, Россия,
Москва, ул. Мясницкая, 20,
офис К-203, НИУ ВШЭ
Тел.: (499) 611 15 08
E-mail: id@hse.ru

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

МЕРСИЯНОВА И.В., ЯКОБСОН Л.И. Сотрудничество государства и структур гражданского общества в решении социальных проблем	5
ЛАДЫГИН В.В. Возможности создания муниципального бизнес-инкубатора с использованием механизмов межмуниципальной кооперации	25
АЛЕКСАНДРОВ В.И. Формирование структуры противодействия коррупции в России	39
ИЗОСИМОВ Д.А., ГРОМОВА Е.Г. Долгосрочные контракты в дорожном хозяйстве как инструмент мотивации, оптимизации рисков и бюджетных расходов	53
ПОЗАНЕНКО А.А. Взаимодействие между властями муниципальных районов и городских и сельских поселений	64

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

БАРБЕР М. Три парадигмы реформы сектора государственного управления (<i>перевод с английского Э.Г. Зверевой</i>)	74
ХЛИВИЦКАС Е., МЕЛЬНИКАС Б. Кадровые резервы государственной службы в контексте процессов интернационализации и европейской интеграции: системы образования и подготовки специалистов в области государственного управления (<i>перевод с английского Э.Г. Зверевой</i>)	87

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

ГОЛОВЩИНСКИЙ К.И., ШАМРИН А.Т. Концепция проекта федерального закона «О федеральной контрактной системе»	113
КАЛИНИН А.М. Реформа государственных учреждений: итоги 2010 г. и проблемы совершенствования правового регулирования	137

Ладыгин В.В.

ВОЗМОЖНОСТИ СОЗДАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО БИЗНЕС-ИНКУБАТОРА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕХАНИЗМОВ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОЙ КООПЕРАЦИИ

Аннотация

Межмуниципальная кооперация является достаточно эффективным способом хозяйствования во многих странах мира. Тем не менее ее потенциал в России явно недооценен. В статье дается обоснование и предлагается методика создания одной из наиболее жизнеспособных инфраструктур поддержки малого бизнеса на муниципальном уровне – бизнес-инкубатора – на принципах межмуниципального сотрудничества.

Ключевые слова: малый бизнес, поддержка малого предпринимательства, местное самоуправление, бизнес-инкубатор, межмуниципальное сотрудничество, услуги.

Анализ муниципальных практик бизнес-инкубирования¹ в России показывает², что данная инфраструктура достаточно жизнеспособна, но не всегда эффективна и в вопросах поддержки малого бизнеса, и в содействии социально-экономическому развитию муниципальных образований в целом. У первых российских бизнес-инкубаторов (далее – БИ), которые успешно поддерживали «бизнес выживания», сейчас просто не хватает ресурсов (площадей, средств, идей), чтобы перестроиться на инкубирование

«бизнеса развития». Не случайно в поисках лучших решений наиболее прогрессивные директора БИ стремятся свернуть с тупикового пути развития в сторону коммуникации и партнерства (так, например, Серпуховский бизнес-инкубатор начал развивать межмуниципальное сотрудничество [3; 9]). Те же крупномасштабные проекты по созданию БИ, которые существуют в настоящее время (например, г. Заречный Свердловской области [4; 5; 6; 7]), вряд ли послужат толчком к дальнейшему развитию муниципальных образований: деньги федеральные, – идеи региональные. Значит, и бизнес там будет поддерживаться тот, который выгоден для региона, а муниципалитетам достанется роль «бедного родственника».

Подобные взаимоотношения дискредитируют саму идею поддержки малого предпринимательства на местах, затрудняют создание функциональной городской среды, капитализацию человеческого потенциала и в конечном счете – формирование гражданского общества. Устранению этих проблем может помочь, во-первых, их осознание как государством и городскими администрациями, так и местным сообществом, а во-вторых, попытка решить их, например, путем создания межмуниципальных бизнес-инкубаторов (ММБИ), деятельность которых в первую очередь будет направлена на инкубирование тех фирм, которые содействуют развитию данного «межмуниципального сообщества». Однако тут существует одно условие: решение о создании ММБИ должно быть не популистским, а осознанным; должны существовать желание и инициатива на местах, а не руководство «сверху». Функция же государства должна ограничиваться оказанием помощи при необходимости, в том числе финансовой.

Существует несколько преимуществ создания бизнес-инкубаторов на межмуниципальном уровне. Во-первых, это возможность получения универсального механизма поддержки предпринимательства на общей территории. Совместно развивая малый бизнес, муниципальные образования способствуют улучшению социальной обстановки, повышению занятости населения, формированию конкурентной среды и развитию потребительского рынка, возрождению забытых промыслов и ремесел. Помимо инкубирования начинающих предприятий БИ может оказывать услуги уже действующим предприятиям, например, проводя маркетинговые исследования, консультации, обучение предпринимателей ведению бизнеса, составление бизнес-планов и т.д.

Во-вторых, этот способ поможет выделить и поддержать наиболее приоритетные направления развития бизнеса, которые в том числе способны не только решать наиболее острые проблемы местного сообщества, но и помогать муниципалитетам справиться с собственными функциями.

Можно выделить несколько важных направлений деятельности муниципалитетов, которые легче решать сообща:

- эффективное выполнение возложенных государственных полномочий в условиях жесткого дефицита ресурсов;
- реализация потенциала территории;
- продвижение товаров и услуг местных производителей и т.д.

Сейчас в отдельных субъектах Российской Федерации более половины

вопросов местного значения передаются поселениями на уровень районов, в частности: создание условий для предоставления транспортных услуг населению, содержание и строительство автомобильных дорог, создание условий для обеспечения жителей услугами связи, общепита, торговли и бытового обслуживания, размещение муниципального заказа на поставки товаров. Часть подобных функций вполне могут взять на себя малые предприятия, размещенные в межмуниципальном БИ. Работы по формированию муниципального заказа также могут осуществляться в рамках данной структуры, где есть возможность привлечь компетентных специалистов из других муниципалитетов или со стороны.

Инкубируемые фирмы должны оказывать все виды услуг лучше и с меньшими издержками, чем муниципальные организации, что, в конечном счете, приведет к экономии бюджетных средств. В БИ можно также разместить компании по управлению объектами коммунальной инфраструктуры, что на сегодняшний день является достаточно актуальной задачей.

Реализация потенциала территории подразумевает, например, выявление и использование рекреационных зон для формирования туристического бизнеса. Специально ориентированные малые предприятия в рамках межмуниципального БИ могут заняться разработкой достаточно популярного сейчас в мире экотуризма одновременно в нескольких муниципальных образованиях.

Одной из непосредственных задач муниципалитетов, занимающихся социально-экономическим развитием территории, является помощь малым предприятиям (МП) в поиске средств и создании условий для выхода на внешний рынок (федеральный или региональный). Значительно эффективнее оказывать такую помощь совместно и с использованием такой структуры поддержки, как БИ. В данном случае бизнес-инкубатор не ограничивается только поддержкой МП, но в нем существует маркетинговая организация, которая оказывает помощь в продвижении товаров и услуг. Существует и целый ряд других направлений, для реализации которых эффективно создание бизнес-инкубатора.

Методика создания межмуниципального бизнес-инкубатора

Предварительный этап работы по созданию и запуску межмуниципального бизнес-инкубатора заключается в исследовании состояния муниципальных образований с целью выявления существующих проблем и определения приоритетных направлений социально-экономического развития, в диагностике состояния малого предпринимательства на исследуемой территории, а также в анализе полученных результатов. Если результаты анализа покажут, что совместная деятельность муниципальных образований по поддержке малого предпринимательства будет стимулировать его развитие и способствовать повышению социально-экономического потенциала территорий, то может быть принято решение о создании бизнес-инкубатора в рамках межмуниципальной кооперации.

Безусловно, при создании межмуниципального бизнес-инкубатора речь должна идти об инкубаторе универсального или смешанного использования, поскольку специализация несет в себе дополнительные риски, кроме того, достаточно сложно подобрать профиль для подобной структуры. В то же время всегда есть ряд общих задач, требующих решения, поэтому самый оптимальный вариант – это универсальный бизнес-инкубатор с приоритетными направлениями инкубирования, определяемыми учредителями. Так, в подобной структуре поддержки МП можно выделить несколько рабочих мест – фирмы, в создании и функционировании которых нуждается общество, будут претендовать на них по специальному конкурсу. Условия нахождения данных фирм в бизнес-инкубаторе должны быть льготными: бесплатное размещение на определенный срок (например, 1 год), дополнительные бесплатные услуги и т.д. Таким образом, бизнес-инкубатор станет целенаправленным инструментом межмуниципальной политики.

Концепция использования площадей бизнес-инкубатора

В каждом муниципальном образовании можно найти пустые, неиспользуемые производственные помещения, даже частично технически оснащенные. Использование подобных зданий под бизнес-инкубатор позволит сэкономить средства муниципалитетов и эффективно использовать муниципальное имущество. Возможно использование помещений в нескольких МО. Безусловно, проблема поиска помещений под БИ является одной из самых болезненных, но чем оперативнее она будет решена, тем скорее можно будет приступить к дальнейшим действиям. Возможен вариант, когда помещения под бизнес-инкубатор передаются одним или несколькими муниципальными образованиями в качестве имущественного взноса по договору безвозмездного пользования.

По мнению экспертов, муниципальные бизнес-инкубаторы в России могут успешно функционировать на территории 500 м² и более [2, с. 6]. В идеале, здание, в котором размещается инкубатор, должно иметь как офисные, так и производственные помещения в пригодном для использования состоянии. Размер одного рабочего места производственных площадей должен составлять не менее 100 м², а офисных – 16–18 м².

Как правило, первоначальный срок размещения предприятий составляет три года с возможной пролонгацией договора до пяти лет³. С новыми фирмами составляется договор об условиях инкубирования, причем обязательно должен оговариваться механизм расторжения договора в том случае, если арендатор использует помещение не по назначению, частично или полностью прекратил свою деятельность, занимается не оговоренными в его уставе видами деятельности и т.п.

Размер компенсационной платы⁴ за «инкубирование» должен быть дифференцирован и возрастать по мере продолжительности пребывания МП в стенах БИ. Для расчета компенсационной платы наиболее эффективно использовать систему коэффициентов, подразумевающую, что сумма, равная затратам инкубатора, поделенным на количество рабочих мест, берется за

единицу (1) при расчете стоимости одного рабочего места. Предприятия в первый год инкубирования за рабочее место платят 0.6 (60% этого числа), во второй год инкубирования – 0.8 (80%), а в третий год – 1 (100%). Те же фирмы, которые по ряду объективных причин изъявляют желание остаться в БИ еще на два года сверх положенного времени, обязаны выплачивать за место 1.2 и 1.5 цены за четвертый и пятый год инкубирования соответственно. В результате подобная схема позволяет компенсировать издержки от инкубирования новичков за счет уже развившихся фирм.

Концепция финансирования

Учредителям бизнес-инкубатора еще на стадии проектирования следует иметь четкое видение того, как должно происходить его финансирование на всех этапах существования БИ. Первоначальные расходы на подготовку здания и закупку оргтехники для совместного пользования должны покрываться за счет средств учредителей. Возможно получение грантов на ремонт, оснащение рабочих мест, закупку оборудования по программе МЭР РФ [см., напр., 1], а также за счет иностранных грантов. В то же время включение инкубаторов в эти программы может существенно затормозить процесс их создания, а также осложнить дальнейшее функционирование.

Капитальный ремонт помещений, сдаваемых в аренду, могут проводить сами инкубируемые фирмы (на условиях зачета арендной платы). Текущие расходы (заработная плата директора и бухгалтера, совместное использование услуг секретаря, использование общей оргтехники и совместных помещений (столовая, комната для переговоров, санузел и т.д.), консультации и прочие сервисные услуги) покрываются за счет компенсационных выплат. Коммунальные платежи (свет, газ, вода, электроэнергия) каждый арендатор оплачивает дополнительно в соответствии с расходами или занимаемой площадью.

При оптимальном размере помещения бизнес-инкубатора и прозрачной политике по оказанию платных услуг удастся в течение достаточно короткого времени начать самостоятельно привлекать дополнительные ресурсы для обеспечения функционирования и развития БИ.

Концепция услуг, оказываемых бизнес-инкубатором

Услуги, которые оказывает межмуниципальный бизнес-инкубатор объектам малого предпринимательства, можно подразделить на внешние и внутренние. Внутренние услуги оказываются тем МП, которые на конкурсной основе вошли в состав бизнес-инкубатора.

К услугам, которые оказываются инкубируемым фирмам, в обязательном порядке должны относиться следующие:

- гибкое, ориентированное на возможности молодого предприятия предложение по льготной аренде площадей для размещения производства и оказания услуг;
- централизованные услуги секретариата, телефон, телефакс, почта;

- современная коммуникационная техника, компьютеры, доступ в Интернет;
- помещение для переговоров, конференц-залы, находящиеся в общем пользовании;
- помещения для отдыха, столовая или кухня и т.д.

Все остальные услуги следует отнести в разряд внешних. Безусловно, они ориентированы не только и не столько на внешних клиентов, так как во многих случаях оказываются на безвозмездной основе инкубируемым фирмам. Тем не менее, во-первых, список внешних услуг и принципы их оказания варьируются в зависимости от ресурсов того или иного бизнес-инкубатора. Во-вторых, помимо поддержки малого предпринимательства дополнительная роль внешних услуг заключается в привлечении в БИ финансовых средств на покрытие издержек и развитие. Как показывает накопленный опыт, наибольшим спросом пользуются следующие виды услуг:

- *юридические* – оказываются в рамках БИ как внутренним, так и внешним клиентам. Это юридические консультации (для инкубируемых фирм должны предоставляться бесплатно), услуги по предоставлению юридического адреса, регистрации и перерегистрации организаций и т.д.;
- *бухгалтерские* – регистрация в качестве работодателя, получение медицинских страховых полисов, ведение трудовых книжек, начисление заработной платы наемным работникам, начисление налогов по заработной плате наемных работников, ведение расчетного счета, составление и предоставление отчетности в налоговый орган и в фонды, заполнение деклараций на имущественный и социальный налоговые вычеты (жилье, учеба, лечение) и т.д.;
- *образовательные* – это, во-первых, обучение населения азам предпринимательства и проведение базовых курсов для безработных граждан (осуществляется при непосредственной помощи и сотрудничестве со службами занятости муниципалитетов и региона); во-вторых, проведение для внутренних и внешних клиентов курсов повышения квалификации, обучающих семинаров и тренингов, в том числе посвященных изменениям в законодательстве, появлению различных программ государственной поддержки МП и т.д.; в-третьих, предоставление сторонним образовательным организациям помещений для оказания собственных образовательных услуг, связанных с поддержкой малых предприятий;
- *финансовые*. – подразумевают развитие в бизнес-инкубаторе таких услуг, как микрокредитование (необходим значительный кредитный портфель), создание кредитно-потребительских кооперативов, сотрудничество с банками и поручительство;
- *консалтинг* – включает целый ряд разнообразных направлений, начиная от консультирования по вопросам ведения отчетности и изменений в законодательстве и заканчивая предложениями по дальнейшему развитию бизнеса и решению нестандартных проблем;
- *шеф-сопровождение* – данный вид услуг необходим в тех случаях, когда у МП возникают проблемы преодоления административных барьеров

- как на муниципальном, так и на региональном и федеральном уровнях.
- Для того чтобы эти услуги оказывались в БИ наиболее эффективно, в составе его учредителей и администрации (директор), а также попечительского совета должны присутствовать достаточно известные и обладающие административным ресурсом люди;
- *маркетинговые услуги и услуги продвижения производимой продукции;*
- *формирование и сбор необходимых предпринимателю документов для участия в федеральных и региональных программах поддержки малого и среднего бизнеса;*
- *прочие виды услуг* – помощь предпринимателям в составлении бизнес-планов, подборе персонала для предприятий, поиске помещений для размещения после инкубации и т.д.

Выбор организационно-правовой формы ММБИ

Предпочтительно, чтобы бизнес-инкубатор имел организационно-правовую форму некоммерческой организации – например, «фонд» или «некоммерческое партнерство», – так как данная структура поддержки малого предпринимательства не должна быть ориентирована на получение прибыли.

Нормами российского законодательства, определяющими возможность создания БИ в форме Фонда в рамках межмуниципальной кооперации, являются Федеральный закон № 131-ФЗ от 6 октября 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Гражданский кодекс РФ, Бюджетный кодекс РФ (ст. 69.1, ч. 2 ст. 78.1), Федеральный закон № 7-ФЗ от 12.01.1996 «О некоммерческих организациях», Федеральный закон № 115-ФЗ от 21.07.2005 «О концессионных соглашениях» (ч. 6 ст. 29), Федеральный закон № 135-ФЗ от 26.07.2006 «О защите прав конкуренции» [8].

Концепция развития

Во-первых, для того чтобы эффективно развиваться, бизнес-инкубатору необходимо иметь возможность самостоятельно решать ряд вопросов, касающихся перспектив собственного развития. В том случае, например, если решение о начале оказания нового вида услуг должно быть не просто одобрено директором, но еще согласовано и одобрено во всех муниципальных структурах, возможность БИ реагировать оперативно на изменение рыночного спроса будет сильно ограничена. Перечень таких вопросов должен быть оговорен в Учредительных документах (Уставе) бизнес-инкубатора.

Во-вторых, перечень осуществляемых бизнес-инкубатором функций не должен быть закрытым. Гибкость, постоянный «перебор» потенциальных услуг позволяют выделять наиболее перспективные из них и таким образом привлекать в БИ все новые и новые средства на функционирование, поддержку инкубируемых фирм, стимулирование сотрудников, дальнейшее

развитие. Имеет смысл более подробное изучение и внедрение практик по стимулированию сотрудников на разработку и оказание новых услуг, реализуемую в рамках Серпуховского бизнес-инкубатора.

Наконец, обязательно должен существовать аналитический центр во главе с директором бизнес-инкубатора. К направлениям деятельности центра могут относиться:

- постоянный поиск потенциальных партнеров;
- генерация идей по организации разнообразных проектов, привлечению клиентов, ресурсов, созданию положительного образа БИ в глазах предпринимателей и чиновников;
- изыскание дополнительных источников финансирования;
- мониторинг государственных и международных программ поддержки МП, в которых БИ может принять участие.

Основные шаги по созданию межмуниципального бизнес-инкубатора

После того как главы муниципальных образований достигают предварительной договоренности и заключают соглашение о межмуниципальном сотрудничестве, а представительные органы этих МО принимают решение об утверждении ММБИ, можно приступить ко второму этапу – разработке документации бизнес-инкубатора.

Представительные органы муниципальных образований, выступая от имени учредителей, не только принимают решение о создании данной организации, но и утверждают Устав ММБИ, назначают директора и бухгалтера. В Уставе содержатся основные положения, касающиеся деятельности бизнес-инкубатора, его взаимоотношений с учредителями, налоговыми органами, органами государственной статистики и т.д.

Уставом предусматривается создание Совета учредителей, $\frac{2}{3}$ мест в котором занимают учредители БИ, а $\frac{1}{3}$ – его сотрудники и директор. К компетенции Совета учредителей относится решение следующих вопросов: изменение Устава; определение приоритетных направлений деятельности; определение принципов формирования и использования имущества; образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий; учреждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса; утверждение финансового плана и внесение в него изменений; реорганизация и ликвидация организации и т.д.

В Уставе бизнес-инкубатора, созданного на основе межмуниципальной кооперации, обязательно должны оговариваться пропорции, в которых муниципалитеты вправе распоряжаться местами в БИ. Например, можно предложить следующую формулу расчета количества рабочих мест, которыми может распоряжаться самостоятельно один муниципалитет – учредитель БИ.

$$r = \frac{V_i}{\sum_1^n V} * (m - s),$$

где r – искомое количество рабочих мест;

V_i – вклад i -того муниципалитета в деятельность БИ (в рублях);

$\sum_1^n V$ – общий вклад всех муниципалитетов в деятельность БИ (в рублях);

n – количество муниципалитетов, являющихся учредителями БИ;

m – общее количество мест в БИ;

s – количество мест в БИ для фирм, пользующихся особыми льготами.

Для оптимального функционирования заданного формулой принципа необходимо обобщение ряда дополнительных условий:

- через определенный срок «вклад» каждого муниципалитета в бизнес-инкубатор пересматривается на Совете учредителей для корректировки долей;
- решение об инкубировании льготных фирм (s) принимает «расширенная» Конкурсная комиссия;
- если муниципалитет полностью израсходовал положенное ему количество мест и тем не менее его фирмы все еще заинтересованы в услугах БИ, он вправе обратиться к другим МО с просьбой предоставить свои свободные места: в таком случае решение об инкубировании данных фирм принимается этими муниципалитетами «совместной» Конкурсной комиссией.

Одновременно с формированием учредительной документации ведется работа по оформлению документов на передачу одним или несколькими МО помещений в безвозмездное пользование, а также начинается разработка документов, регламентирующих деятельность бизнес-инкубатора.

В число этих документов входят:

- положение о Конкурсной комиссии, включающее предложения по ее численному и персональному составу;
- положение о порядке проведения конкурса проектов МП, которые будут размещаться в межмуниципальном бизнес-инкубаторе, отражающее порядок приема проектов на конкурс, процедуру проведения конкурса и критерии отбора проектов;
- регламент размещения малых предприятий в ММБИ, в котором утверждаются условия (критерии), при которых предприниматель может быть размещен в БИ или ему может быть отказано в таковом; организация и общие принципы взаимодействия бизнес-инкубатора и его клиентов (в том числе условия пользования помещениями, порядок оказания услуг и их оплаты, механизм расторжения договора о размещении в БИ и т.п.); порядок и условия выхода предприятий из БИ;
- положение о Попечительском совете (если такой орган будет образован), создающемся из представителей власти и бизнеса, имеющих авторитет в городе и регионе, способных лоббировать бизнес-инкубатор на различных уровнях. В этом документе должны быть отражены функции Совета, а также регламент работы (частота заседаний, динамика ротации и пр.). Состав Попечительского совета должен быть определен в отдельном распорядительном документе администрации БИ;

- примерный договор между бизнес-инкубатором и инкубируемой организацией о размещении в бизнес-инкубаторе и оказании/получении комплекса услуг, предусматривающий варианты взаимоотношений бизнес-инкубатора и клиента, наиболее приемлемые для БИ и защищающие обе стороны с правовой точки зрения;
- утверждаемый администрацией БИ перечень услуг, оказываемых бизнес-инкубатором по всем возможным направлениям помощи с указанием цены и с разъяснением ценовой политики применительно к различным типам внутренних и внешних клиентов бизнес-инкубатора: условия бесплатного предоставления услуг, льготы, преференции, предоставление услуг с оплатой в рассрочку и пр.

Особенности создания Конкурсной комиссии для межмуниципального бизнес-инкубатора

Принцип создания и работы Конкурсной комиссии в межмуниципальном бизнес-инкубаторе имеет свою специфику. За каждым муниципальным образованием, как уже говорилось выше, закрепляется определенное количество рабочих мест, кроме того, существуют рабочие места для наиболее приоритетных для территории фирм, пользующихся особыми льготами. Участие в Конкурсной комиссии, решающей вопрос о размещении организации на закрепленном за определенным муниципальным образованием месте, представителей всех МО нелогично и связано со значительными транзакционными издержками. Поэтому в Положении о Конкурсной комиссии необходимо указать на различный порядок присутствия членов Комиссии в зависимости от типа решаемых вопросов. По сути, можно говорить о существовании трех типов вопросов, выносимых на рассмотрение Конкурсной комиссии.

1. Вопросы о размещении фирм на месте, закрепленном за определенным муниципальным образованием. В этом случае в составе Комиссии должны присутствовать представители данного МО, директор и сотрудники ММБИ. Комиссии этого типа собираются наиболее часто.
2. Вопросы о размещении дополнительных фирм муниципального образования, если оно уже израсходовало все причитающиеся ему места. Как упоминалось выше, в рамках отдельного договора свободные места могут быть предоставлены другим муниципальным образованиям, входящим в состав учредителей межмуниципального бизнес-инкубатора. В этом случае в составе Комиссии должны присутствовать представители двух муниципальных образований, директор и сотрудники ММБИ. МО-«проситель» не имеет права участвовать в непосредственном принятии решения о размещении фирмы, его основной задачей является представление фирмы остальным участникам Конкурсной комиссии.
3. Вопросы о размещении фирм с особыми льготами. Так как подразумевается, что функционирование подобной фирмы будет полезно для всех муниципальных образований-учредителей и связано с созданием положительных экстерналий на общей территории, решение о разме-

щении принимается совместно. В составе Конкурсной комиссии в таком случае должны присутствовать представители всех МО, директор и сотрудники межмуниципального бизнес-инкубатора. Формирование такой комиссии связано с высокими организационными издержками, что накладывает определенные ограничения на частоту сбора комиссий этого типа.

На этапе подготовки к регистрации и непосредственно регистрации межмуниципального бизнес-инкубатора проводятся также ремонт и реконструкция выделенного под него помещения, закупка мебели и оргтехники. Ответственность за проведение работ, наём подрядных организаций для ремонта возлагаются на директора и бухгалтера бизнес-инкубатора.

На этом же этапе разрабатываются и утверждаются должностные инструкции сотрудников бизнес-инкубатора и проводятся подбор и наём персонала БИ. Важным является проведение обязательного обучения персонала нового межмуниципального бизнес-инкубатора технологиям бизнес-инкубирования, специфике работы с клиентами и арендаторами, продвижению услуг БИ на рынке и основным навыкам взаимодействия с общественностью и государственными и муниципальными органами. Обучение персонала может проводиться консультантами по бизнес-инкубированию, экспертами (например, ООО «ОСТ-ЕВРО-Консалтинг») и специалистами других бизнес-инкубаторов или консультантами Национального содружества бизнес-инкубаторов (НСБИ).

После завершения работы над пакетом регламентирующих документов, подготовкой помещений бизнес-инкубатора к приему клиентов и комплектованием штата бизнес-инкубатора начинается этап работ, связанный с подготовкой и проведением конкурса на право размещения в ММБИ.

Проведение конкурса, в частности, подразумевает разработку и доведение до сведения заинтересованных лиц условий участия в нем. Так, например, условия конкурса могут предусматривать запрет на подачу заявок, связанных с определенным видом бизнеса.

Информация о конкурсе должна также содержать описание процедуры подачи заявки, экспертизы и отбора проектов.

Критерии отбора предпринимательских проектов для инкубирования должны быть подробно описаны в Положении о размещении малых предприятий в БИ, являющемся одним из обязательных документов, регламентирующих деятельность создаваемого ММБИ.

К основным критериям отбора проектов можно отнести следующие:

- юридическая чистота и прозрачность бизнеса;
- экономическая эффективность и рыночный потенциал проекта;
- соответствие проекта приоритетам поддержки предпринимательства в данных муниципальных образованиях;
- эффективность проекта с точки зрения реализации приоритетов социально-экономической политики муниципалитетов;
- соответствие проекта внутренним требованиям деятельности ММБИ (размер запрашиваемых площадей, планируемый объем потребления услуг бизнес-инкубатора и т.д.);

- соответствие минимальным квалификационным требованиям, определенным для данного бизнес-инкубатора.
Представляемые на конкурс предпринимательские проекты должны содержать:
- обоснование экономической эффективности проекта:
 - 1) обоснование конкурентоспособности товаров и услуг малого предприятия: описание выгод и преимуществ, возможных рынков, конкурентов;
 - 2) прогноз оборота товаров и услуг, перспективы деятельности на выбранном рынке (в том числе региональном и федеральном);
- обоснование финансирования будущего проекта:
 - 1) концепция финансирования (соотношение собственных и привлеченных средств);
 - 2) инвестиционный план;
- описание предпринимательской квалификации претендента.

Претенденты на размещение в бизнес-инкубаторе должны представить Конкурсной комиссии следующие основные документы:

- анкету и описание предпринимательского опыта;
- концепцию, которая характеризует планируемый к производству продукт, его рыночную перспективу, конкурентоспособность, сбыт и потребность в площади;
- бизнес-план, планы по экономике и организации производства, в которые включены план товарооборота и затрат, а также прогноз достижения целевых показателей деятельности и т.д.

Конкурсная комиссия может также потребовать предоставления дополнительных документов, характеризующих проект (например, договор с банком о кредитовании, если проект предполагает привлечение заемных средств) или претендента, исходя из специфики деятельности бизнес-инкубатора и установленных для арендаторов БИ ограничений.

После подготовки и проведения конкурса, экспертизы и отбора проектов малых предприятий на размещение в ММБИ с победителями конкурса заключаются соглашения о размещении их предприятий в инкубаторе, как уже говорилось выше. Соглашения регламентируют не только условия обслуживания арендатора бизнес-инкубатором, но и взаимные права и обязанности сторон, а также (в обязательном порядке) срок действия (обычно не более двух-трех лет) и условия расторжения соглашения в случае выхода (добровольного или принудительного) малого предприятия из инкубатора.

При процедуре добровольного выхода из бизнес-инкубатора (например, в случае досрочного достижения необходимой рыночной эффективности инкубируемого предприятия или по иным причинам) арендатор должен письменно уведомить о своем намерении администрацию БИ и освободить занимаемые им площади в течение заранее оговоренного в соглашении срока (например, месяца). В течение этого периода проводится заседание Конкурсной комиссии, на котором отбирается следующий претендент на размещение в межмуниципальном бизнес-инкубаторе. Варианты юридического и бухгалтерского оформления отношений бизнес-инкубатора и клиента пере-

смаиваются ежегодно вместе со специалистами-юристами, исходя из действующего законодательства. Подписание договора с бизнес-инкубатором является основанием для «вселения» арендаторов на предоставленные им площади и начала их производственной деятельности.

С этого момента межмуниципальный бизнес-инкубатор можно считать функционирующим, хотя некоторое время потребуется на настройку и «отладку» работы всех служб и сервисов БИ.

Важно, чтобы с самого начала создания бизнес-инкубатора его персонал и администрация четко осознавали миссию, цели и задачи своей деятельности и следовали определенным принципам и правилам, способствующим созданию прозрачной, справедливой и честной среды для развития малого предпринимательства и установлению партнерских отношений как с арендаторами и клиентами БИ, так и с администрациями муниципальных образований. Как свидетельствует отечественный опыт бизнес-инкубирования, полноценной структурой поддержки малого предпринимательства на определенной территории может стать только тот бизнес-инкубатор, который не просто на должном уровне выполняет свои функции и развивается, но, во-первых, популярен среди предпринимателей благодаря репутации профессиональной консалтинговой организации, во-вторых, располагает необходимыми ресурсами за счет тесного сотрудничества с муниципалитетами и, наконец, находится на хорошем счету у региональных и федеральных должностных лиц. А это достигается во многом благодаря заслугам сотрудников бизнес-инкубатора и его директора.

ЛИТЕРАТУРА

1. Приказ Минэкономразвития РФ № 59 «О мерах по реализации в 2010 году мероприятий по государственной поддержке малого и среднего предпринимательства» от 16.02.2010.
2. Бизнес-инкубаторы как инструмент содействия развитию экономике на муниципальном уровне / под ред. Х.Берра и Н.Александровой. – СПб., 2000. – 54 с.
3. Горбунов В.Л., Каганов В.Ш., Мартынюк В.Н. Бизнес-инкубаторы, предпринимательство, экономика (Монография). – М.: Современная экономика и право, 2007. – 244 с.
4. Мучник А. Бизнес-инкубатор приглашает! URL: <http://gazeta555.narod.ru/1522/04.html>.
5. Мучник А. Бизнес-инкубатор: не прошло и трех лет. Начало: <http://gazeta555.narod.ru/1480/09.html>, продолжение: <http://gazeta555.narod.ru/1480/10.html>.

6. Мучник А. В.М. Мучник: город не обеднел умными головами. URL: <http://gazeta555.narod.ru/1503/11.html>.
7. Мучник А. К добру ли сэкономили миллион? URL: <http://gazeta555.narod.ru/1482/10.html#6>.
8. Рагозина Л.Г. Правовое обеспечение и практика осуществления различных форм межмуниципальной кооперации в России и за рубежом. Институт экономики города, 2009 год. URL: http://www.urbanecomomics.ru/download.php?dl_id=3077.
9. Создание муниципального бизнес-инкубатора, работающего по принципу самокупаемости (пример г. Серпухова Московской области). – Библиотека лучшей практики в сфере муниципального управления, 2010. URL: http://www.urbanecomomics.ru/projects/?mat_id=1&page_id=2.

ПРИМЕЧАНИЯ

- ¹ Бизнес-инкубатор (далее – БИ) – это «организация, которая создает наиболее благоприятные условия для стартового развития малых предприятий. БИ предоставляют им комплекс услуг и ресурсов, который включает в себя обеспечение предприятий площадями на льготных условиях, обучение персонала, консалтинг, доступ к информационной базе, хорошо подобранный комплекс программ деловой поддержки, включая постоянную помощь в управлении предприятием и специализированные программы обучения, а также доступ к финансированию и предоставление существенных ценовых льгот» [3, с.9].
- ² Подробный анализ деятельности бизнес-инкубаторов в городах Серпухов, Фрязино, Дмитров и пр. – см., например: Ладыгин В.В. Практики развития института бизнес-инкубирования на муниципальном уровне в регионе на примере Московской области. «Институциональное развитие регионов в условиях модернизации российской экономики»: материалы III молодежной научно-практической конференции с международным участием при поддержке Оксфордского российского фонда, Российского гуманитарного фонда (27–29 апреля 2011 года) / отв. ред. В.Б. Акулов. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2011. – 304 с.
- ³ Срок пребывания фирмы в БИ сверх предусмотренных трех лет зависит в первую очередь от возможностей помещения бизнес-инкубатора, а также соотношений экономической рациональности.
- ⁴ Компенсационную плату – деньги, уплачиваемые фирмами за услуги инкубирования – нельзя называть «арендной платой» хотя бы даже на том основании, что помимо оборудованного помещения им на бесплатной основе предоставляется ряд дополнительных услуг (например, бухгалтерские услуги, консалтинг и т.д.).