



Руководство для Практикующих:

Бизнес Консультационный Фонд



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit
(GTZ) GmbH

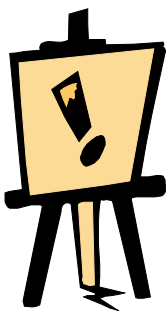


Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

FRCS
Food Security, Regional
Cooperation & Security
(Georgia, Armenia, Azerbaijan)

Бизнес Консультационный Фонд

Краткое описание

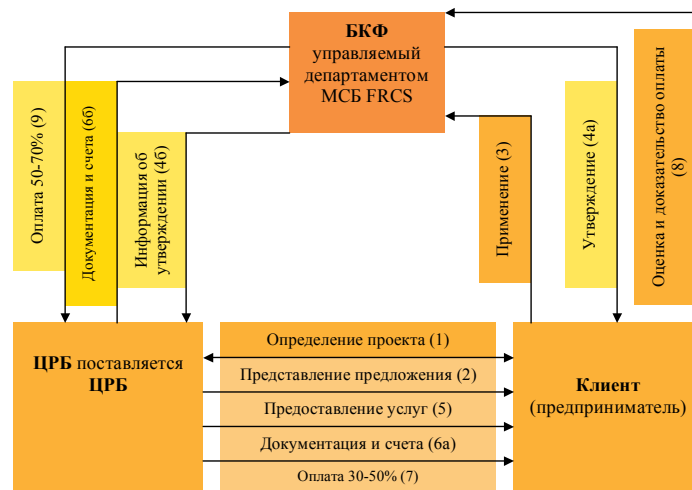


Новая рыночная экономика часто предлагает небольшое количество услуг по развитию бизнеса и бедно снабжена для поддержки потребностей возникающих предприятий микро и малого бизнеса. Для помощи предприятиям микро и малого бизнеса (ММБ) в достижении успеха в этой среде, бизнес центры и другие консультационные механизмы должны обеспечить соответствующие, целевые услуги. Эти услуги должны удовлетворять уникальные потребности владельцев ММБ и развивать предпринимательские, менеджерские и технические навыки. Несмотря на явную потребность в механизмах по бизнес консалтингу, во многих зарождающихся рыночных экономиках, консультационные услуги, направленные на ММБ не пользуются большим спросом потому что: (а) предприниматели не имеют опыта в доступе к экспертному совету и, таким образом, не понимают его выгод; или (б) владельцы ММБ не могут позволить себе заплатить за бизнес консалтинговые услуги.

Учреждение Бизнес Консультационного Фонда может преодолеть эти барьеры и поддержать рост бизнес консультационных услуг, способных отреагировать на потребности. В идеале учреждение Бизнес Консультационного Фонда (БКФ или Фонда) будет поощрять улучшенные услуги лицами, которые предоставляют услуги бизнесменам и предпринимателям. Улучшенные бизнес консультации и консультирование должны способствовать и содействовать росту жизнеспособного и продуктивного сектора ММБ в регионе проекта, что, в свою очередь, повысит занятость и доход.

Хотя может быть использовано разнообразие институциональных моделей в странах с переходной экономикой БКФ чаще всего учреждаются отдельно и обособленно от правительственных органов. В этом случае БКФ не имеет тот же юридический статус, что и правительственный орган и не имеет государственной регистрации, но скорее является добровольным инструментом, учрежденным организациями по развитию. Фонд регулируется рядом уставов или «Уставом БКФ» и другими документами, утвержденными заинтересованными сторонами.

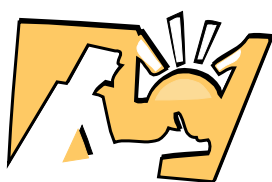
Рисунок 1: Концепция Бизнес Консультационного



Бизнес Консультационный Фонд

Основные Предполагаемые Пользователи

Цель Метода



Микро и малые предприятия частного сектора в сфере производственных услуг и услуг по поддержке производства, неправительственные организации нацеленные на содействие экономическому развитию, программы развития, региональные и местные.



Целями Бизнес Консультационного Фонда являются:

- ▶ Улучшить доступ к ресурсам и услугам, предлагаемым бизнес сообществу местными Центрами по Развитию Бизнеса (ЦРБ);
- ▶ Поощрять бизнесменов, работающих в секторе ММП в сотрудничестве с региональными ЦРБ;
- ▶ Стимулировать спрос на консультационные услуги содействуя предоставлению более доступных услуг на начальной стадии;
- ▶ Помочь бизнесменам в секторе ММП в более продуктивном руководстве своими бизнесами;
- ▶ Содействовать повышению квалификации лицам, предоставляющим бизнес услуги;
- ▶ Улучшать эффективность и финансовую независимость лиц, предоставляющих услуги;
- ▶ Повышать достигаемость Центров Развития Бизнеса;
- ▶ Развивать стабильные отношения между ЦРБ и клиентами;
- ▶ Повышать осведомленность и знание важности консультационных услуг;
- ▶ Выявить ЦРБ для реального мира при этом защищая их деятельность/доход.

Бизнес Консультационный Фонд

Преимущества



Учреждение БКФ может:

- ▶ Стимулировать спрос клиентов малых предприятий на услуги по развитию бизнеса и поощрять бизнесменов воспользоваться услугами;
- ▶ Расширить доступ бизнесменов к информации, ресурсам и услугам, предлагаемым местными ЦРБ;
- ▶ Способствовать предоставлению услуг частными лицами, предоставляющими услуги;
- ▶ Улучшить предоставление бизнес услуг посредством повышающейся конкуренции;
- ▶ Помочь ЦБР дать «демонстрационный эффект», повышающий спрос на их услуги;
- ▶ Повысить предоставление консультационных услуг, пользующихся спросом, по мере того как бизнес центры поощряемы в поиске механизмов для разработки и предоставления продукции, в результате чего имеются улучшенные консультационные продукты и услуги;
- ▶ Создать прочные, долгосрочные отношения между теми, кто предоставляет услуги и между клиентами;
- ▶ Установить стандарты качества и цен для услуг по развитию бизнеса;
- ▶ Дать знать клиентам, что услуги не бесплатны;
- ▶ Поощрять местные ЦРБ, чтобы они были более активными и нацеленными на результат.

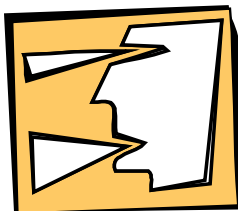
Ограничения



- ▶ Консультантам может не хватать практического опыта в предоставлении услуг по развитию бизнеса в странах, где частный сектор сравнительно молодой;
- ▶ Могут отсутствовать официально признанные образовательные программы для консультантов, чтобы обеспечить стандарты качества и опыт в области или предмете консультанта;
- ▶ Спрос на консультационные услуги может быть ограничен так как бизнесмены не оценивают выгоды предоставляемых услуг;
- ▶ Потенциальные клиенты могут не знать о выгодах услуг по бизнес развитию, если консалтинговый рынок недоразвит;
- ▶ Готовность платить за консультационные услуги может быть небольшой; традиционно, власти и доноры представляли услуги по развитию бизнеса посредством общественных организаций или неправительственных организаций, в основном, бесплатно.

Бизнес Консультационный Фонд

Принципы и Основные Процедуры



Успех Бизнес Консультационного Фонда зависит от ряда ключевых переменных, включая:

- ▶ Доступность компетентных людей для предоставления профессиональных услуг по бизнес консалтингу;
- ▶ Развитие служб по бизнес консалтингу, отвечающих потребностям и запросам целевых групп;
- ▶ Активная бизнес община, способная требовать консалтинговые услуги и способная, по крайней мере частично, заплатить за них;
- ▶ Мотивированные и заинтересованные сотрудники проекта, оптимизирующие фонд в течение всех стадий планирования, реализации и мониторинга;
- ▶ Вовлеченность сотрудничающих партнеров, сосредоточенных на региональном экономическом развитии, в процесс финансирования, планирования и реализации во избежание параллельных структур и противоречущих стратегий;
- ▶ Успешная реклама услуг БКФ в регионе, чтобы целевые группы знали об этих услугах;
- ▶ Открытая связь с бизнес сообществом относительно доступности Фонда и его требований;
- ▶ Доступность финансовых инструментов (частных сбережений или действующих микрофинансовых организаций), которые дают возможность предпринимателям реализовать свои бизнес планы и расширяться в целевом регионе; и
- ▶ Прозрачный и гибкий процесс принятия решений, который может быть быстро осуществлен при утверждении консалтинговых проектов.

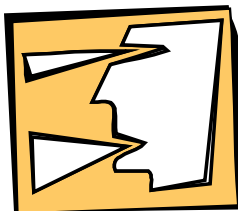
Первоначальными ступенями для учреждения Бизнес Консультационного Фонда являются:

А. Внедрение идеи БКФ в Центры Развития Бизнеса и среди других заинтересованных сторон. Это можно сделать во время первой встречи с местными предпринимателями, финансирующими организациями, программами развития и другими определенными заинтересованными сторонами.

Б. Установление принципов Фонда, которые определяют (1) целевую группу; (2) кто может подать заявку на бизнес консалтинговые услуги; (3) тип и рамки консалтинговых услуг, финансируемых фондом; и (4) цены и границы предоставляемых консалтинговых услуг. Вообще, заявок на коонсультационные услуги должны сделать финансовый вклад в покрытие расходов консультационных услуг. Это обеспечивает соответствие требуемых услуг подлинной потребности.

Бизнес Консультационный Фонд

Принципы и Основные Процедуры



В. Разработка Руководства к Действию, который формулирует роли и отношения между Фондом, ЦРБ и клиентом ММП. Руководство к Действию должно четко определить процедуру подачи заявления, критерии для утверждения предложений, процедуры для ведения документации и произведения оплаты. Схема, изображенная на рисунках 1 и 2 представляет схематически деятельность БКФ, включая элементы, которые должны быть изложены в предлагаемом руководстве к деятельности.

Г. Учреждение административных структур и структур для принятия решений. Для того, чтобы осуществлять деятельность спокойно Бизнес Консультационному Фонду требуется административная организация, поддерживаемая органом, принимающим решения (ОПР). Ответственность за отбор должна лежать на ОПР. Членами ОПР должны быть представители финансирующих организаций, лица, предоставляющие услуги и лица, которые являются уважаемыми экономическими экспертами, например, менеджеры и/или владельцы МСП, организации, предоставляющие микрофинансы, коммерческие банки и сотрудники из правительственных учреждений, несущие ответственность за контроль над ММП.

Д. Информирование целевой общины о Бизнес Консультационном Фонде и его условиях. Перед тем, как Фонд начнет свою деятельность, информация о нем должна быть распространена среди целевой группы посредством таких механизмов, как брошюры или посредством средств массовой информации (газеты, радио, телевидение). Информация должна содержать порядок заявок предпринимателей на консалтинговые услуги, критерии отбора и условия для финансирования и оплаты.

Е. Обучение сотрудников ЦРБ процедурам заявления, документации и оплаты в Фонде и обучение органа Фонда, принимающего решения процедурам по утверждению предложений.

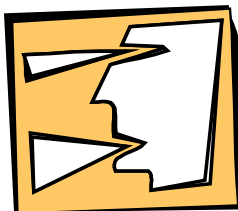
Ж. Заключение контракта с лицом, предоставляющим услуги для предоставления услуг и осуществление процедур. После утверждения заявления будет заключен контракт между администрацией БКФ и лицом, предоставляющим услуги; в контракте изложен утвержденный проект, сумма и применение местного гранта и его предоставление, права и обязательства сторон в соответствии с правилами осуществления. После подписания контракта грант предоставляется в соответствии с руководством к действию.

З. Мониторинг реализации деятельности Фонда и, при необходимости, пересмотр устава и процедур. Администрация БКФ должна контролировать деятельность Фонда и проверять количество и качество предоставляемых услуг. Она должна дать оценку просьбам о финансировании и, при необходимости, доставать дополнительные средства.

Члены ОПР должны обладать полномочиями для внесения основных изменений в положения, руководящие Фонд когда необходимо рассматривать непредусмотренные изменения.

Бизнес Консультационный Фонд

Принципы и Основные Процедуры



И. Оценка воздействия Бизнес Консультационного Фонда.

Периодические оценки должны проводиться каждые 3-6 месяцев, как заранее определено ОПР. Внешняя сторона должна давать отчеты относительно предоставляемых услуг и определить степень предоставления Фондом предусмотренной прямой и косвенной выгоды целевым группам.

Последовательный обзор деятельности БКФ

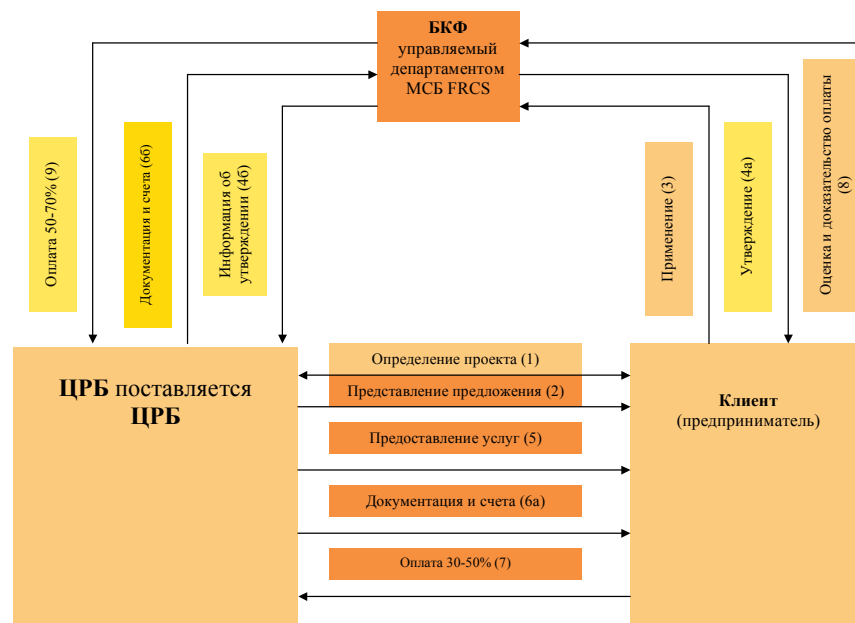
Последовательный процесс, необходимый для развития БКФ был графически изображен на рисунке 1. Подход, который должен быть осуществлен, следующий:

(1) **Определение проекта:** ЦРБ вместе с клиентом определяет проект.

(2) **Представление предложения на рассмотрение:** После того, как проект был определен, лицо, предоставляющее услуги Центра Развития Бизнеса представляет клиенту предложение проекта и финансовое предложение.

Предложение проекта определяет проблему предприятия и определяет консалтинговые услуги, которые направлены на решение проблемы. Рисунок 2 является образцом предложения проекта.

Рисунок 1: Концепция Бизнес Консультационного Фонда



Бизнес Консультационный Фонд

Принципы и Основные Процедуры

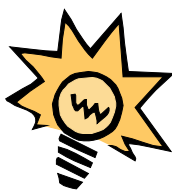
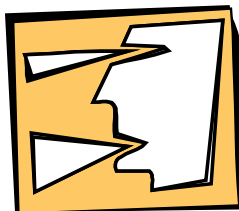


Рисунок 3: Предлагаемый бланк «Финансового Предложения Проекта»

Финансовое Предложение в соответствии с Предложением Проекта

Описание консалтингового задания	Количество дней для проведения консалтинга	Имя консультантов, участвующих в проекте	USD в день	Итого в USD (без НДС)	Для сдачи (отчеты и т.д.)
Стадия проекта № 1:					
Стадия проекта № 2:					
Стадия проекта № 3:					

Итого USD:

Запланированная дата начала проекта: _____

Дата завершения: _____

Другими критериями для отбора заявлений могут быть:

- ▶ Хорошее сочетание заявления и деятельности бизнес центра и его специализации;
- ▶ Ряд услуг, представленных в одном пакете и соотношение между стоимостью консультационных услуг и ожидаемым результатом (стоимость-выгода-соотношение);
- ▶ Наличие, или доступность к, финансовых ресурсов для следования рекомендациям и бизнес планам;
- ▶ Осознание заявителем / клиентом необходимости получить консультационные услуги и готовность сделать свой финансовый вклад.

(4б) Заключение контракта: Во время утверждения предложения администрация БКФ информирует ЦРБ о назначении консультации и заключении контракта с ЦРБ о предоставлении консультационных услуг в соответствии с утвержденным предложением проекта.

(5) Предоставление услуг: ЦРБ предоставляет услуги, намеченные в предложении проекта.

(6а) Документация и счета: ЦРБ подводит итог всей деятельности и в итоге составляется письменный отчет и заключительный отчет и счет предоставляются клиенту.

(6б) Копии заключительного отчета, отчета о деятельности и счета представлены в администрацию БКФ.

(7) Оплата: После принятия клиентом письменного отчета, клиент платит согласованную сумму, между двадцатью и пятьюдесятью процентами, за финансирование консультационных услуг.

Бизнес Консультационный Фонд

Принципы и Основные Процедуры

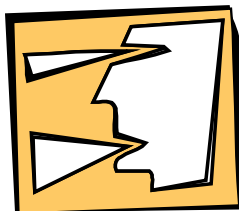


Рисунок 4: Предлагаемый бланк «Оценочного листа»

Оценка Консультационных Услуг

Пожалуйста, оцените ваше сотрудничество с консультантом в соответствии со следующими критериями:

Итоговая оценка консультационных услуг		Результаты консультации (мероприятия, рекомендации, ...)	
очень удовлетворен	<input type="radio"/>	очень полезны	<input type="radio"/>
удовлетворен	<input type="radio"/>	полезны	<input type="radio"/>
менее удовлетворен	<input type="radio"/>	менее полезны	<input type="radio"/>
не удовлетворен	<input type="radio"/>	не полезны	<input type="radio"/>
Консультант учел ситуацию предприятия		Письменная документация консультации	
полностью	<input type="radio"/>	очень информативна	<input type="radio"/>
в основном	<input type="radio"/>	информативна	<input type="radio"/>
в достаточной мере	<input type="radio"/>	применима	<input type="radio"/>
недостаточно	<input type="radio"/>	не применима	<input type="radio"/>

Дата, Подпись: _____

(8) Оценка и Доказательство Оплаты: Клиент представляет в администрацию БКФ оценку консультационных услуг и доказательство оплаты. Рисунок 4 иллюстрирует образец Оценочного Листа.

После проверки документов, администрация оплачивает остающуюся сумму для предоставления консультационных услуг. Администрация БКФ имеет право отложить выплату за консультационные услуги, которые не соответствуют требованиям качества, уставу фонда или не могут выполнить задачу.

Для бизнес центров важно быть информированными и восприимчивыми, когда они имеют дело с конфиденциальной информацией и информацией о собственности. Бизнес консультанты могут иметь доступ к следующей конфиденциальной информации и информации о собственности относительно своих клиентов:

- ▶ Текущие финансовые данные и данные за прошедшие два-три года деятельности компании для сравнения, оценки и анализа.
- ▶ Структура активов и денежных обязательств.
- ▶ Новые идеи и будущие планы компании для разработки новой продукции, нового дизайна, новых рынков, новых подходов к рынку.

Бизнес Консультационный Фонд

Ссылки и Использованные Источники



Команда Проекта FRCS/GTZ Грузия, **Руководство к Действию для Бизнес Консультационного Фонда**, 2005

Команда Проекта FRCS/GTZ Армения, **Руководство к Действию, Порядок подачи заявлений в Бизнес Консультационный Фонд и выплаты и консультационные услуги, предоставляемые Центрами по Содействию Бизнесу (Руководство)**, 2005

Резюме GTZ, **Услуги по Развитию Бизнеса**, Эшборн

Штюклер, Эрвин, **Бизнес Консультационный Фонд**, Австрия, июнь 2001

Вашакидзе, Эка, **Отчет об Оценке: Цикл Бизнес Консультационного Фонда.**