



Руководство для Практикующих:

Учреждение Бизнес Центра



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit
(GTZ) GmbH

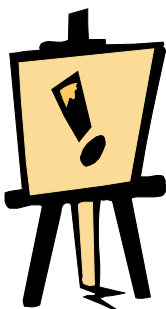


Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

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

Учреждение Бизнес Центра

Краткое описание



Международный опыт доказал, что содействие предпринимательству и развитие малого бизнеса являются эффективным средством для создания новых рабочих мест, снижения безработицы и получения дохода. Малые предприятия являются важным и существенным сектором в рыночной экономике развитых стран и стран переходного периода.

В странах переходного периода владельцы малого и среднего бизнеса должны часто действовать без доступа к информации относительно современных технологий производства и состояния рынка. В этих странах либо нет официальной структуры, поддерживающей малый и средний бизнес, либо организации, предлагающие услуги по поддержке, ограничены по зоне обслуживания и в организационных возможностях. Действующие организации часто плохо спроектированы и борются за то, чтобы предоставить свои услуги действительно и рационально.

В этих обстоятельствах большинству будущих предпринимателей потребуется больше чем тренинги в аудиториях для того, чтобы учредить и управлять успешно предприятием. Тренинги в аудиториях могут дать общие знания относительно бизнеса и навыков, в то время как владельцы малого и среднего бизнеса также нуждаются в совете экспертов по специализированным техническим и менеджерским вопросам. Предоставление информации только относительно возможных источников финансирования также недостаточно. Владельцы малого и среднего бизнеса нуждаются в помощи для приспособления их идей в надлежащие бизнес-планы и предложения, которые будут приемлемы для финансирующих учреждений. Продвижение услуг по бизнес консалтингу посредством учреждения или укрепления Бизнес Центров и других консалтинговых механизмов стало успешным подходом к предоставлению требуемых услуг малому и среднему бизнесу.

Успешное учреждение Бизнес Центра зависит от определенного количества ключевых аспектов, включая:

- ▶ Отход правительства и доноров от прямого предоставления услуг (бесплатно), оставляя предоставление таких услуг частным предприятиям;
- ▶ Активное бизнес сообщество, способное потребовать консалтинговые и тренинг услуги и способные за них заплатить, по крайней мере частично;
- ▶ Мобилизация организаций и структур предоставляющих бизнес услуги для предложения услуг по рыночным ценам вместе с спросом и предложением;
- ▶ Развитие бизнес консалтинговых и тренинг услуг, отвечающих потребностям целевой группы;
- ▶ Наличие компетентных лиц для предоставления профессиональных бизнес консалтинговых и тренинг услуг;
- ▶ Сопровождение средств, которые стимулируют консалтинговый рынок и продвигают бизнес консалтинговые услуги;
- ▶ Успешная маркетинговая кампания, информирующая целевую группу о наличии бизнес консалтинговых услуг в регионе.

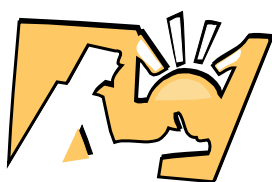
Учреждение Бизнес Центра

Основные Предполагаемые Пользователи

Министерства, региональные и местные правительства, международные организации, осуществляющие деятельность в сфере местного экономического развития, местные неправительственные организации по экономическому развитию и организации по продвижению малого и среднего бизнеса.



Цель Метода



Целью программы Учреждение Бизнес Центра является развитие и укрепить бизнес центры и другие механизмы по бизнес консалтингу, так что они могут помочь небольшим предприятиям развить предпринимательские, менеджерские и технические навыки для дальнейшего роста и развития.

Дополнительными целями являются:

- ▶ Помочь малому и среднему бизнесу улучшить конкурентоспособность при перехватывании новых рынков, разработке инновационных продуктов, повышении продуктивности, снижении расходов, более эффективной коммуникации, создании рабочих мест и внедрении новых технологий;
- ▶ Создать рынок, на котором собираются вместе те, кто предоставляет услуги (поставщики), малый и средний бизнес (клиенты) и организации нацеленные на содействие экономическому развитию, которые служат катализаторами рынка;
- ▶ Поддержать экономическое развитие посредством бизнес консалтинговых услуг и услуг по тренингу на местах;
- ▶ Расширить доступ отдельных людей и небольших предприятий к услугам по развитию бизнеса на местах;
- ▶ Укрепить ресурсную сторону услуг по развитию бизнеса, включая услуги по тренингу для действующих и будущих предпринимателей.

Учреждение Бизнес Центра

Преимущества



- ▶ Улучшение доступа для начинающих и существующих бизнесов к информации, имеющей значение для начала и/или управления бизнесом, что, в свою очередь, повышает экономическую активность в регионе;
- ▶ Улучшение доступа для начинающих и существующих бизнесов к тренингу по основам управления успешным бизнесом и увеличение эффективности новых и существующих бизнесов;
- ▶ Улучшение доступа для начинающих и существующих бизнесов к консалтинговым услугам касающихся регистрации, налогов и таможенных вопросов и, таким образом, оказание им помощи для того, чтобы стать менее зависимыми от государственного управления;
- ▶ Улучшение доступа существующих бизнесов к консалтинговым услугам, которые содействуют разработке конкурентоспособной продукции, повышению продуктивности, снижению расходов, эффективной коммуникации и внедрению новых технологий для увеличения конкуренции;
- ▶ Обеспечение доступа к рыночной информации, связывая малый и средний бизнес с рынками на местном, государственном и трансграничном уровнях (связывая друг с другом бизнес партнеров);
- ▶ Обеспечение связи между предпринимателями и кредитными организациями;
- ▶ Наличие опытных сотрудников Бизнес Центра и технической инфраструктуры способствует осуществлению дополнительной деятельности правительственными и неправительственными программами по развитию, такими как оценка потребностей,
- ▶ изучение сектора, потенциальный анализ и тренинги предпринимателей.
- ▶ Доступность услуг по развитию бизнеса может привлечь инвестиции как в общественный, так и частный сектор региона;
- ▶ Больше возможности для предоставления тренингов по новым концепциям, связанным с рыночной экономикой;
- ▶ Расширение тренингов, проводимых по требованию, консалтинговых услуг и информационной продукции;
- ▶ Улучшенные тренинги и консалтинговые навыки повышают качество услуг, предоставляемых сотрудниками Бизнес Центра, что приводит к большим преимуществам для потребителей услуг.
- ▶ Снижает общую стоимость проектов посредством вкладов общин и конкуренции между общинами

Учреждение Бизнес Центра

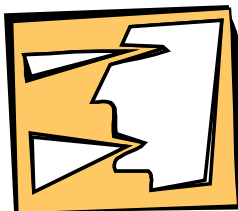
Ограничения



- ▶ Отсутствие доверия бизнес сообщества к консалтинговым услугам;
- ▶ Ограниченный рынок – нежелание платить за тренинги и консалтинговые услуги, потому что целевая группа не имеет опыта получения такого рода услуг и преимущества таких услуг;
- ▶ Финансовая устойчивость имеет большую зависимость от предоставления этих услуг донорскими организациями, работающими на данной территории;
- ▶ Ограниченные финансовые ресурсы для начинающих бизнесов могут негативно сказаться на спросе тренингов и консультаций;
- ▶ Перемена сотрудников Бизнес Центра – мероприятия по усилению возможностей, такие как программы Тренинг для Тренеров (ТТ) и Тренинг для Консультантов (ТК) сделают сотрудников Бизнес Центра более привлекательными для других нанимателей и они могут получить работу в и другом месте.
- ▶ Ограниченный рынок для тех, кто предоставляет высоко профессиональные ТТ и ТК.

Учреждение Бизнес Центра

Принципы и Основные Процедуры

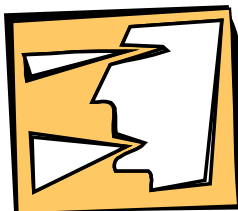


Основными принципами и шагами для учреждения Бизнес Центра являются:

- A. Оценка потребностей и изучение местных потребностей для экономического развития. Источниками значимой информации могут быть налоговые департаменты, социальные департаменты, статистические учреждения, основные отчеты международных донорских организаций, государственный закон о развитии малого и среднего бизнеса и национальная стратегия развития малого и среднего бизнеса.
- B. Анализ рынка бизнес услуг и потенциальных поставщиков этих услуг. Потенциальными поставщиками бизнес услуг являются действующие бизнес центры и НПО, занимающиеся экономическим развитием.
- C. Внедрение подхода Бизнес Центра (БЦ) в продвижение малого и среднего бизнеса при содействии семинаров с местными потенциальными поставщиками бизнес услуг, местными организациями и предпринимателями.
- D. Выбор организаций - потенциальных местных учредителей/управляющих БЦ. Бизнес Центры могут быть учреждены посредством существующих НПО, частных предприятий или бизнеса, так что действующие сотрудники могут употребить свой опыт и знания.
- E. Обеспечение юридической консультации относительно учреждения БЦ. Юридический статус БЦ будет определен руководством БЦ и местным законодательством. В начале БЦ должен быть зарегистрирован в качестве НПО. Когда он станет самоподдерживающимся, он может быть реструктурирован в лицо, осуществляющее деятельность с целью получения прибыли.
- F. Содействие и поддержка учреждения БЦ, помощь при регистрации и получение годного офисного пространства и оборудования. Бизнес тренинг является отправной точкой деятельности и усиления возможностей БЦ, он должен начаться программой Тренинг для Тренеров (ТТ). Сотрудники различных организаций и НПО, а также другие лица с соответствующим экономическим образованием должны быть приглашены для реализации программы ТТ. Самые квалифицированные участники должны быть отобраны в качестве местных тренеров с БЦ.
- G. Определение и отбор кандидатов для тренинга по бизнес развитию. Главной целью ТТ является учреждение резерва квалифицированных и мотивированных бизнес тренеров в новоучрежденных Бизнес Центрах для обеспечения непрерывного тренинга для владельцев малого и среднего бизнеса. Кандидаты должны быть отобраны на основе открытого тендера и структурированного интервью. Во время тендера даются объявления о должности бизнес тренера и бизнес консультанта.

Учреждение Бизнес Центра

Принципы и Основные Процедуры



Кандидатами на курс ТТ главным образом являются сотрудники (с экономическим образованием) учредителей/управляющих организаций, которые являются учредителями БЦ сотрудники НПО и лица с экономическим образованием (опыт в управлении малым и средним бизнесом). Участники должны:

- ▶ иметь соответствующее образование, предпочтительно экономическое, финансовое или бухгалтерское;
- ▶ иметь явную приверженность к обучению;
- ▶ иметь желание делиться знаниями и навыками;
- ▶ быть в состоянии эффективно общаться с людьми;
- ▶ владеть хорошими посредническими навыками и навыками презентации.

Н. Составление проекта компетенции для тренинга по бизнес развитию и определение возможных организаторов тренинга. В компетенцию входят следующие обязанности:

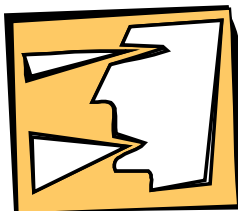
- ▶ Подготовка и предоставление техник и методологий тренингов;
- ▶ Подготовка и предоставление материалов к обучению. Темы для тренингов основаны на оценке потребностей и могут состоять из написания бизнес-плана, основ бухгалтерии и налогов, маркетинг;
- ▶ Активное участие в разработке инструкции, руководства и материалов для тренинга и требуемых/необходимых тем;
- ▶ Определение и оценка возможностей лиц, проходящих тренинг для того, чтобы стать тренерами;
- ▶ Обучение отобранных тренеров во время их первого курса тренингов. Сообщение Тренинга Тренеров (ТТ) исполнителям тренингов, включенных в окончательный список и техническое предложение, включая предложение цены.

И. Отбор организаторов и исполнителей тренингов для осуществления ТТ. Организаторы и исполнители тренингов должны быть отобраны в соответствии с установленными критериями, отраженными в контракте тренингов. Потенциальный подход к отбору организаторов тренингов сформулирован в Приложении А.

Ж. Подготовка материалов к тренингу, справочников и руководств. Нанятые организаторы тренингов должны пройти консультацию относительно плана и подготовки модулей для тренингов. Каждый модуль для тренинга должен обсуждаться организаторами тренингов и получить одобрение перед тем как осуществить ТТ. Краткое описание ТТ, включая освещаемые темы, представлено в Приложении В.

Учреждение Бизнес Центра

Принципы и Основные Процедуры



К. Проведение ТТ. Организаторы тренингов проводят тренинг в соответствии с техническим предложением. В течение курса ТТ, лица, проходящие тренинги разработают основные модули тренингов для тренингов предпринимателей.

Л. Мониторинг и оценка представленных услуг по тренингу. Сотрудники проекта должны осуществить мониторинг количества и качества представленных услуг по тренингу. Оценка, проводимая лицами, проходящими тренинг должна осуществляться после каждого модуля тренинга.

М. Отбор потенциальных тренеров для БЦ. Самые многообещающие кандидаты (в основном, 2-3 тренера на регион) отбираются для самостоятельного проведения своего первого курса. Отбор самых многообещающих кандидатов основан на исполнительности и активности участников во время собрания ТТ, что будет оцениваться экспертами из института по тренингу.

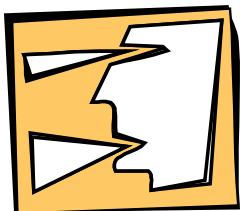
Н. Содействие и поддержка последующего тренинга по развитию бизнеса для предпринимателей, основанного на моделях тренинга, разработанных в рамках ТТ. Участников ТТ, отобранных для самостоятельного проведения курсов тренингов должен поддерживать организатор ТТ тренинга, как указано ниже:

- ▶ Тренировка самых квалифицированных избранных тренеров во время их первого курса тренингов;
- ▶ Предоставление этим местным тренерам, при участии организатора, инструкций и руководства в разработке соответствующих материалов к тренингу;
- ▶ Оценка и обеспечение обратной связи для улучшения тренингов;
- ▶ Обеспечение консультационной поддержки в течение всего последующего периода;
- ▶ Организация заключительного семинара, чтобы участники могли поделиться опытом тренингов и обсудить будущие перспективы для сотрудничества.

О. Отбор местных тренеров для Бизнес Центров. Два лучших тренера от каждого региона должны быть отобраны в качестве местных тренеров в структуре БЦ. Другие квалифицированные тренеры должны стать внештатным резервом в соответствии со специализацией.

Учреждение Бизнес Центра

Принципы и Основные Процедуры



Р. Обеспечение совета и поддержки сотрудникам БЦ в разработке стратегического документа Центра, который определит роль БЦ, Организаторы и исполнители тренингов исполнять в развитии малого и среднего бизнеса, а также масштаб услуг, предложенных Бизнес Центром. Характерными услугами могут быть:

- ▶ подготовка бизнес планов и предложений для инвестиций;
- ▶ исследование и анализ рынка;
- ▶ советы по юридическим и налоговым вопросам;
- ▶ бухгалтерия;
- ▶ подготовка юридической документации для регистрации предприятий;
- ▶ предоставление информации относительно существующих и доступных источников финансирования, современных технологий и механизма производства; и
- ▶ определение местонахождения потенциальных бизнес партнеров.

Стратегический документ должен также включать бюджет БЦ и должен быть совместим с деятельностью, предусмотренной в плане действий.

Дополнительными ключевыми элементами усиления возможностей являются курсы тренингов для менеджеров БЦ по тому, как управлять Бизнес Центром и разработке программы Тренинг для Консультантов (см. Методика: Тренинг для подготовки Аттестованных Бизнес Консультантов).

Q. Мониторинг и оценка развития Бизнес Центров. Проект должен постоянно осуществлять мониторинг устойчивости Бизнес Центров. Схематически процесс мониторинга представлен в приложении С. По завершении бюджетного периода, внешняя сторона составляет окончательный отчет о развитии Бизнес Центров и оценивает то, как была обеспечена услугами планируемая прямая и косвенная выгода для целевых групп.

Учреждение Бизнес Центра

Ссылки и Использованные Источники



- Итоговый документ GTZ, Услуги по Развитию Бизнеса, Эшборн.
Штюклер, Эрвин, Отчеты о Развитии Малого Бизнеса, **GTZ/IFSP Южная Армения**, 1999 – 2002.
Штюклер, Эрвин, Отчеты о Развитии Малого Бизнеса, **GTZ/IFSP Южный Кавказ**, 2002 – 2004.
ЦПБ, Техническое Предложение по ТТ и Доработка, Армения, 2000 и 2003.
ЦПБ, Окончательный Отчет о ТТ, Армения, 2000.