Дипломный проект

Тема: «Разработка стратегии развития бизнес-инкубаторов (на примере Новошахтинского зонального бизнес-инкубатора)»

Введение

Становление рыночной экономики должно сопровождаться формированием конкурентной среды. Такая среда может быть образована только путем развития института предпринимательства, создания благоприятных условий для развития малого бизнеса.

В настоящее время назрела необходимость изучения и систематизации накопленного в России опыта развития предпринимательства с использованием механизмов бизнес-инкубации, подведение промежуточных итогов практической деятельности и решения ряда теоретических, методических и организационных проблем, а также изучения и создания методик адаптации наиболее интересного западного опыта в создании и деятельности бизнес-инкубаторов с целью выработки единого подхода и практических рекомендаций, которые позволят существенно снизить риски, повысить эффективность институтов бизнеса и распространять положительный российский опыт в разных регионах страны.

Одна из наиболее привлекательных черт инкубаторов малого бизнеса в современных российских условиях заключается в том, что они могут не только содействовать развитию предпринимательства в регионах, но также могут быть использованы как инструмент развития региональных производственных, интеллектуальных и других ресурсов, которые на сегодняшний день не нашли достойного применения в складывающейся рыночной системе. А именно: бизнес-инкубаторы способны стать инструментом «конверсии» больших и неконкурентных производственных мощностей в сектор малой экономики. Причем от многих других организаций подобного характера, при грамотном планировании и управлении бизнес-инкубаторы могут стать не только самоокупаемыми, но и коммерчески выгодными предприятиями благодаря коммерциализации ресурсов и использованию частной инициативы в регионах.

Российский опыт функционирования систем поддержки и развития малых предприятий, адаптации бизнес-инкубаторов, научных и технологических парков обобщен и систематизирован в работах О. Айгистовой, В. Атояна, В. Бузника, А. Власова, В. Горбунова, В. Каганова, А. Кулагина, С. Иванова, Ю. Ровенского, А. Сенина, В. Шукшунова и др.

Особенности функционирования местного самоуправления и муниципальной экономики рассмотрены в работах таких отечественных и зарубежных ученых и практиков, как Т. Авдеева, Г. Алимургаев, М. Вебер, Л. Велихов, Н. Вобленко, С. Вобленко, С. Воронин, Т. Говоренкова, А. Гуревич, В. Иванов, В. Лапин, В. Лексин, С. Мельников, Т. Морозова, Р. Попов, Г. Рубин, В. Самойленко, Ю. Филиппов, А. Широков и др.

Однако рассматриваемая проблема не нашла пока достаточно полного отражения в литературе и нуждается в дальнейшем комплексном исследовании. Это обстоятельство обусловило выбор темы, постановку цели и задач дипломного проекта.

Цель дипломного проекта состоит в разработке теоретических предпосылок и практических рекомендаций по формированию стратегических направлений развития бизнес-инкубатора.

В соответствии с этим в работе поставлены следующие задачи:

– определить роль и место бизнес-инкубаторов в системе государственной поддержки малого предпринимательства в России;

– выявить цели, задачи и этапы разработки стратегии;

– проанализировать экономическое состояние Новошахтинского зонального бизнес-инкубатора (НЗБИ);

– исследовать потенциал организации (внутреннюю среду);

– рассмотреть внешние факторы, их влияние на внутреннюю среду НЗБИ;

– разработать рекомендации по целенаправленному развитию и функционированию бизнес-инкубатора, основанные на интеграции соответствующих экономических и организационных решений.

Объектом исследования является Новошахтинский зональный бизнес-инкубатор, его структура и динамика на современном этапе развития.

Предметом исследования выступает внутренняя и внешняя среда НЗБИ.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют современные теории менеджмента в их применении к функционированию структур поддержки малого предпринимательства.

В основу дипломного проекта положены подходы классического менеджмента, методы управленческого, экономического, статистического и системного анализа, количественного и качественного изучения.

Практическая значимость дипломного проекта заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы в практической деятельности Новошахтинского зонального бизнес-инкубатора, а также в деятельности аналогичных организаций в различных регионах страны.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе анализируется зарубежный опыт поддержки малого предпринимательства, и, в первую очередь, бизнес-инкубирования. Рассматриваются положение малого бизнеса в России, а также система государственной поддержки малого предпринимательства. Поскольку бизнес-инкубатор, как правило, далеко не единственная структура поддержки малого предпринимательства, анализируются распространенные в России формы, элементы инфраструктуры поддержки, определяется место бизнес-инкубаторов в этой системе, раскрываются секреты успешной деятельности.

Вопросы методических основ разработки стратегии развития бизнес-инкубаторов раскрываются во второй главе дипломного проекта: определяются цели, задачи и основные этапы разработки стратегических направлений развития.

В третьей главе дается характеристика НЗБИ, рассматривается перечень предоставляемых услуг, материально-технические и финансовые аспекты, основные направления деятельности. Проведен анализ состояния внешней и внутренней среды организации. В результате сформулированы основные проблемы и предпосылки развития НЗБИ, осуществлено обоснование рекомендаций по основным стратегическим направлениям развития бизнес-инкубатора.

1. Роль и место бизнес-инкубатора в системе государственной поддержки малого предпринимательства

* 1. Опыт поддержки малого бизнеса в странах с развитой экономикой

Международный опыт показывает, что во второй половине ХХ века малый бизнес (МБ) занял достойное место в экономике. В настоящее время в развитых странах миллионы малых и средних фирм во взаимодействии с крупными компаниями образуют особый механизм саморегуляции рыночной экономики.

В послевоенный период малый бизнес в США дал около 50% всех нововведений и большинство новейших технологий, которые определяют лицо технического прогресса в настоящее время. Из 61 крупного открытия ХХ века 48 состоялись в малых и средних фирмах. Малые предприятия впервые разработали и внедрили: вертолет, крекинг нефти, шариковую ручку, персональный компьютер. По данным Национального научного фонда США в расчете на один доллар, вложенный в научно-исследовательские работы, малые предприятия дали вчетверо больше новинок, чем средние фирмы, и в24 раза больше, чем крупные корпорации. На одного сотрудника малого предприятия приходится по статистике в 2.5 раза больше инноваций, чем на работника крупного предприятия. [19.C.7].

Удельный вес продукции малого бизнеса в валовом национальном продукте (ВНП) развитых стран уже превысил 50%. С середины 60-х годов до настоящего времени количество малых предприятий увеличилось в США более чем в 4 раза. В странах Европейского Сообщества наиболее типичным для бизнеса стало микропредприятие с численностью до 9 человек. С развитием малого бизнеса государства-члены ЕС связывают возможность экономического подъема отсталых регионов и снижения социальной напряженности в обществе. В последнее десятилетие малый бизнес обеспечил создание около 80% новых рабочих мест в Западной Европе и США. [19.C.8].

Вместе с тем, малые предприятия более уязвимы по сравнению с крупными. Основные проблемы в следующем:

– недостаток финансов, особенно в период становления малого предпринимательства;

– повышенная чувствительность к макроизменениям;

– низкий уровень компетенции руководства малых предприятий в вопросах управления.

Таким образом, для эффективного развития предпринимательства необходима поддержка, в первую очередь со стороны государства. Правительства практически всех развитых стран выработали долговременную политику в отношении малого бизнеса. Государственная поддержка реализуется через развитие инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, финансово-кредитную поддержку, налоговые льготы, помощь в получении банковского кредита и субподрядов и т.д. Существуют многочисленные структуры, ведущие подготовку предпринимателей, консалтинговую и информационную поддержку, содействующие в продвижении товаров и получении кредитов и инвестиций. Но наиболее полную поддержку малое предпринимательство получает в так называемых бизнес-инкубаторах (БИ).

Первый бизнес-инкубатор появился в США в 1959 году. В пустующих после закрытия фабрики помещениях люди, оставшиеся без работы, открыли свои малые предприятия. В 1985 году в мире уже действовали около 70 бизнес-инкубаторов, в 1992 их насчитывалось 470, в 1995–1000! Справедливости ради следует отметить, что в мире, как и у нас, нет четкого определения понятия БИ и отличия его от других форм поддержки малого предпринимательства. Поэтому указанные цифры следует считать приблизительными.

Бизнес-инкубатор – это организация, создающая наиболее благоприятные условия (среду), для стартового развития малых предприятий..

Концепция инкубирования тесно связана со стратегией развития малого бизнеса в конкретном регионе. При этом преследуются следующие цели создания бизнес-инкубатора:

– содействие изменениям в регионе, способствующих обеспечению продуктивных рабочих мест и формированию нового имиджа региона (характерно для регионов, в которых преобладают традиционные или устаревающие отросли промышленности);

– создание развитой инфраструктуры, в первую очередь для фирм, базирующихся в БИ и способных работать на партнерских началах с крупными различными промышленными и научно-техническими компаниями региона;

– обеспечение высокими технологиями и инновациями развития местной промышленности и экспортно-импортной деятельности в необходимом для местной промышленности направлении;

– содействие укреплению связей между университетом (вузом или исследовательским центром) и местной промышленностью;

– поощрение и обеспечение формирования и роста новых предприятий, продвигающих новые технологии;

– создание среды, способствующей взаимообмену ресурсами, людьми, идеями, оборудованием между наукой и промышленностью региона.

Множественность целей создания таких структур как бизнес-инкубатор, а так же многообразие их практической реализации объясняет отсутствие единой терминологии, несмотря на более чем сорокалетний период их развития.

Наиболее полная, на мой взгляд, классификация бизнес-инкубаторов предложена Полом Хэнноном (Бизнес-школа университета, г. Дархэм, Великобритания). Она во многом опирается на идентификацию специфических групп клиентов-пользователей услугами бизнес-инкубатора. Хэннон выделяет пять групп бизнес-инкубаторов (и в таком виде научные парки или инкубаторы инновационного бизнеса уже можно рассматривать как один из вариантов бизнес-инкубационных структур):

– местные общественные организации (выполняют социальную роль поддержки развития малого предпринимательства, как правило, направлены на решение каких либо специфических региональных проблем и не являются коммерческими предприятиями);

– бизнес-инкубаторы, нацеленные на формирование и развитие малого предпринимательства. Здесь в качестве основного критерия используется количество создаваемых рабочих мест, при этом возможна поддержка как вновь создаваемых, так и действующих (растущих) предприятий;

– бизнес-инкубаторы, ориентированные на поддержку определенных слоев населения (молодежь, женщины, национальные меньшинства), т.е. тех групп, которые слабо адаптируются к рынку;

– бизнес-инкубаторы, предоставляющие на определенных условиях офисные помещения и различные услуги (такая организация фактически является бизнес-центром);

– инновационные (технологические) бизнес-инкубаторы, которые сориентированы на поддержку малых инновационных фирм (МИФ), развивающие инновационные технологии и продукты.

Наибольший опыт в инкубировании малых предприятий накоплен в США. В последние годы в США все больше бизнес-инкубаторов, созданных при исследовательских и научных центрах. Развиваются инновационные центры, направленные на поддержку нововведений.

Особо хотелось бы отметить увеличение в США так называемых «бизнес-инкубаторов без стен». Клиенты таких бизнес-инкубаторов пользуются всем перечнем обычных услуг (в первую очередь информационных и консалтинговых) за исключением аренды офиса. В результате, такому бизнес-инкубатору для начала деятельности требуется всего несколько комнат и небольшие финансовые вложения. Число же клиентов увеличивается в десятки раз по сравнению с обычным бизнес-инкубатором. Подобная структура оказалась очень эффективной в плане поддержки малого бизнеса в регионе.

Интересно, что идеи инкубирования малого бизнеса неожиданно активно стали развиваться и внутри крупных компаний.

Явная эффективность деятельности малых предприятий и результативности выведения исследователей и разработчиков-новаторов из-под административного контроля побудила крупные компании практиковать создание независимых подразделений (команд, групп, бригад и т.п.) внутри своей организационной структуры. Деятельность таких подразделений связана с созданием, производством и реализацией новых продуктов (товаров).

Наиболее распространенным решением стало создание в организации «товарных групп» многофункционального профиля, т.е. группирующих в себе функции, необходимые для реализации проекта, и деятельность, начиная с исследовательской и заканчивая опытным производством. Членами «продуктовой группы» являются работники разных уровней. В ее составе команды – исследователи, новаторы и изобретатели, а также те, кому предстоит воплощать идеи в конкретные продукты. Там могут быть менеджеры и рабочие, инженеры и бухгалтеры.

Таким образом, бизнес-инкубаторы в различных отраслях прочно заняли свое место в системах поддержки малого предпринимательства в различных странах, как на Западе, так и на Востоке. Идеология развития бизнес-инкубаторов постоянно модернизируется. В последние годы появляется все больше проектов, которые относятся к бизнес-инкубаторам как к виду бизнеса, который в итоге должен принести прибыль. Государство, местные власти, университеты, крупные компании на первом этапе, а часто постоянно, оказывают финансовую и организационную поддержку БИ. Разумеется, имеющийся зарубежный опыт важен, но не все можно автоматически перенести на Россию, однако учитывать и использовать необходимо.

* 1. Инфраструктурные механизмы поддержки малого предпринимательства в России

Сравнительный экономический анализ показывает, что для достижения уровня развитых стран структура народного хозяйства в масштабах всей страны должна содержать от 9 до 12 млн. малых предприятий (для сравнения: в США в настоящее время действует более 20 млн. частных фирм, в Японии – около 6,5 млн.). По официальным оценкам Министерства экономики РФ критическая масса малых предприятий для включения механизмов рыночной саморегуляции, конкурентной среды и осуществления необходимых организационно-структурных реформ в экономике в ближайшие годы должна составить не менее 2,5–3,5 млн.

Сфера малого бизнеса не является пока определяющей на рынке труда России. Тем не менее, малый бизнес уже сегодня играет серьезную роль в снижении темпов роста безработицы. По мере становления инфраструктуры малой экономики и развития малого предпринимательства это влияние будет усиливаться.

Наибольшее влияние малый бизнес имеет на рынках, где он позволяет решать следующие задачи:

– повышение эффективности использования и распределения материальных, кадровых, организационных и технических ресурсов, увеличение производительности труда;

– активизация местного предпринимательства и развития конкуренции, увеличение интенсивности производственных и коммерческих связей, вытеснение неэффективных производств;

– диверсификация местной экономики, развитие мелкомасштабных рынков, приближение товаров и услуг к потребителю, выравнивание уровня жизни населения;

– повышение гибкости и своевременное реагирование на изменение рыночного спроса при широком использовании местных кадровых, сырьевых и производственных ресурсов;

– создание дополнительных рабочих мест при относительно меньших затратах, чем на крупных предприятиях;

– увеличение объемов, расширение ассортимента и повышение качества выпускаемой продукции;

– освоение новых технологий перспективных рынков и повышение выпуска новых видов продукции;

– внедрение новых форм организации производства, финансирования и сбыта.

В настоящее время в Российской Федерации сложилась довольно непростая ситуация в области создания и поддержки малых предприятий:

– сложная система налогообложения;

– неадекватные механизмы изыскания средств на организацию и развитие бизнеса;

– несоразмерный уровень планирования и современных навыков управления;

– неразвитые рынки деловых услуг;

– распространение и разлагающее влияние коррупции и организованной преступности.

Эти препятствия зачастую взаимозависимы и лишь усиливают друг друга, что требует принятия срочных мер в экономической политике.

Российское малое предпринимательство нуждается во всесторонней поддержке, в том числе и государственной. Ее главным инструментом является создание специальной инфраструктуры, обеспечивающей развитие малого и среднего бизнеса.

Инфраструктура поддержки малого бизнеса (ИП МБ) – совокупность государственных и негосударственных организаций, действующих в направлении создания благоприятных условий для развития предпринимательства, оказывающих услуги начинающим и развивающимся малым предприятиям.

Каждый регион, город индивидуален. Соответственно индивидуальна и сложившаяся там инфраструктура поддержки малого бизнеса. Но есть элементы, которые повторяются в большинстве регионов и нацелены на комплексную поддержку малого бизнеса.

Среди подобных выделяются учебно-деловые центры Морозовского проекта, региональные агентства поддержки малого и среднего бизнеса, торгово-промышленные центры, научные парки и бизнес-инкубаторы.

Учебно-деловой центр Морозовского проекта

Морозовский проект – это широкомасштабная программа подготовки кадров для рыночной экономики, поддержки малого предпринимательства. Проект реализуется с 1992 года по инициативе Академии менеджмента и рынка, ряда ведущих экономических и финансовых академий и институтов, при поддержке государственных органов, Американского агентства международного развития, Европейского банка реконструкции и развития, а также ряда Европейских стран.

Учебно-деловой центр (УДЦ) – это статус, который присваивается региональной структуре, признанной лучшей в конкурсе образовательных заведений, осуществляющих дополнительное образование и переподготовку кадров для предпринимательской деятельности и рыночной экономики и структур поддержки малого бизнеса. В настоящее время учебно-деловые центры Морозовского проекта действуют в 59 регионах. Наряду с образовательной деятельностью УДЦ оказывают широкий спектр консалтинговых услуг, содействуют продвижению инвестиционных проектов к инвесторам, осуществляют информационную поддержку предприятий и предпринимателей.

На схеме взаимодействия УДЦ с различными структурами представлен пример инфраструктурной поддержки предпринимателей в регионе.

Благодаря помощи дирекции Морозовского проекта и администраций регионов учебно-деловые центры имеют хорошую материальную базу, квалифицированные кадры преподавателей и консультантов.

За два года каждый УДЦ переподготовил от 30 до 70 специалистов на семинарах Морозовского проекта. Возможности сети позволяют УДЦ оказывать высококачественные услуги предпринимателям, которые позволяют им быть конкурентоспособными на рынке.

Многие УДЦ (в гг. Петрозаводске, Самаре, Боровиках, Красноярске и др.) имеют филиалы в городах, которые принято называть малыми. Таким образом, потенциал Морозовского проекта распространяется на периферию.

Наряду с программами подготовки предпринимателей УДЦ освоил консультирование по вопросам маркетинга, финансового и инвестиционного менеджмента, оценки недвижимости, корпоративного управления и многим другим.

Одной из приоритетных программ в рамках Морозовского проекта является программа «БИНК» – создание сети бизнес-инкубаторов в регионах России. Основной идеей программы «БИНК» является создание при УДЦ таких бизнес-инкубаторов, которые в непростых российских условиях уже в ближайшее время выйдут на самоокупаемость.

Региональное агентство поддержки малого и среднего бизнеса

Основной задачей Агентства является содействие развитию предпринимательской активности населения путем предоставления информации и деловых консультаций. Агентство стремится к внедрению в хозяйственную практику малого бизнеса цивилизованных предпринимательских отношений, повышению уровня компетентности и информированности представителей этого сектора экономики. С этой целью Агентство ведет работу по многим направлениям и предлагает услуги, среди которых основными являются:

– консультирование предпринимателей по вопросам экономической, финансовой, инвестиционной и налоговой политики;

– разработка и оформление учредительных документов создаваемых предприятий и фирм, их регистрация;

– обучение на основе разработанных Агентством программ практическим деловым навыкам, необходимым для успешного развития предпринимателем собственного дела (финансы, маркетинг, управление, реклама, этика предпринимательства и т.п.). По итогам обучения выдается международный, совместный с Лондонским предпринимательским агентством, сертификат;

– услуги информационно-справочного характера;

– рекламные, издательские, нотариальные услуги.

В конце 1993 года – начале 1994 гг. при содействии Фонда «Ноу-Хау» Правительство Великобритании и активной поддержке местной администрации в ряде регионов был осуществлен первый, предварительный этап работы по созданию агентств развития малого бизнеса в регионах.

Деятельность Агентства в данном направлении получила поддержку со стороны федеральных органов власти (Постановление Правительства РФ №1434 от 29.12.94 г.). Создание сети региональных агентств включено в Федеральную программу государственной поддержке малого предпринимательства на 1994–1997 гг.

Организация сети региональных агентств осуществляется на основе единых организационно-правовых и методических принципов, в которых учтен опыт деятельности Российского агентства, наличие и использование в процессе работы подготовленной методической и учебной литературы, возможности привлечения высококвалифицированных преподавателей и консультантов.

Региональные информационно-аналитические центры

Региональные информационно – аналитические центры создаются в рамках системы информационного обеспечения малого предпринимательства (СИОМП). Организационно СИОМП реализуется путем создания и развития сети региональных и отраслевых информационно – аналитических центров (РИАЦ и ОИАЦ). Центры на основе единых критериев интегрируют и производят информационные ресурсы. Координацию работ по реализации СИОМП осуществляет Государственный комитет РФ по промышленной политике. Непосредственную работу ведет специально созданное Агентство «Российские информационные системы». [33.C.18].

При создании системы информационного обеспечения малого предпринимательства предполагается использовать ранее созданные информационные ресурсы и программно-технические средства при максимальной их унификации.

СИОМП представляет предпринимателям информационные услуги, касающиеся коммерческой, адресной, юридической, статистической информации и информации по инвестиционным проектам, регистрации создаваемых предприятий, маркетингу, аудиту, возможностям материально – технического снабжения и сбыта продукции, установлению делового сотрудничества между возможными партнерами, осуществлению финансовых операций, поиску производственных мощностей, электронной почты, ведению бухгалтерской деятельности и т.д. Перечень информационных услуг уточняется в процессе организации информационно-аналитических центров на основе анализа потребностей конкретных пользователей.

При этом сеть информационно-аналитических центров формируется по региональному и отраслевому принципам и базируется на имеющемся в настоящее время работы в области информационных услуг.

В настоящее время РИАЦ созданы более чем в 20 регионах. Развитие системы предусматривает создание таких структур в каждом регионе.

Торгово-промышленные палаты

Торгово-промышленные палаты в настоящее время действуют во всех регионах России. Объединение местных палат формирует Торгово-промышленную палату РФ. В 1991 году был принят закон «О торгово-промышленной палате РФ». В законе закреплены и функции торгово-промышленных палат. Торгово-промышленные палаты лоббируют интересы предпринимателей и товаропроизводителей в органах власти, развивают систему информационного обмена, ведут подготовку и переподготовку кадров для членов организации, организуют выставки-ярмарки и проводят другую работу, связанную с поддержкой производителей товаров и услуг. Традиционно торгово-промышленные палаты активно ведут работу по сертификации товаров и услуг, поддержке международных контактов предприятий-участников.

В последнее время торгово-промышленные предприятия все большее время уделяют поддержке малого бизнеса. Особенно эта работа активизировалась после 1 Всероссийского съезда представителей малых предприятий. Торгово-промышленная палата РФ является учредителем Морозовского проекта и Российского агентства поддержки малого и среднего бизнеса.

Помимо основной деятельности палаты обеспечивают связь работодателями и государственными структурами, что крайне важно для формирования в стране и регионе сбалансированной экономической политики.

Региональные фонды поддержки малого предпринимательства

Региональные фонды поддержки малого предпринимательства (РФПМП) развиваются в регионах по инициативе местных администраций с целью формирования механизма финансово-кредитной поддержки малых предприятий. В настоящее время фонды созданы в 73 регионах. Многие из них стали реальным инструментом финансовой поддержки. В большинстве своем фонды действуют как юридические лица, созданные администрацией. Так, например, Тульский региональный фонд поддержки малого предпринимательства во взаимодействии с банком-агентом Европейского банка реконструкции и развития сумели профинансировать некоторое количество предпринимательских проектов.

В большинстве регионов фонды не являются юридическими лицами. Средства аккумулируются на счету администрации либо комитета по экономике. В регионах, где нет отдельных департаментов по поддержке и развитию малого предпринимательства, на фонды возлагаются функции координации всех действий по поддержке малого предпринимательства.

Во многих регионах действуют структуры, объединяющие все или часть вышеприведенных функций.

Так, например, в Екатеринбурге давно и успешно действует Центр содействия предпринимательству. Администрация Новгородской области предоставила АО «Новгородский бизнес-парк» комплекс заданий, находящихся в областной собственности в г. Туле. В Московской области в 1994 г. создан бизнес-центр в г. Щелкове; в Иркутской области в 1994 г. создан «Иркутский бизнес-парк». Приступили к экономической деятельности Московская лизинговая компания, научные парки в Санкт-Петербурге, Москве, Томске, Ярославский социально-предпринимательский центр и др.

Бизнес-инкубатор в региональной инфраструктуре

Вышеперечисленные структуры поддержки малого предпринимательства в той или иной степени занимаются «выращиванием», «инкубированием» малых предприятий, т.е. выполняют часть функций бизнес-инкубатора.

Многие отечественные и зарубежные специалисты считают, что именно бизнес-инкубатор как элемент инфраструктуры поддержки малого бизнеса на местах позволит объединить в России усилия и возможности заинтересованных в развитии малого бизнеса сторон: государственных организаций, органов власти, коммерческих структур, различных фондов, а также предпринимателей, желающих реализовать свою идею. Решать ли бизнес-инкубаторы все проблемы, связанные с развитием предпринимательства? Наверное, нет. Но они могут ускорить появление новой волны отечественных цивилизованных предпринимателей. Бизнес-инкубатор реально содействует становлению и выживанию в жесткой конкурентной борьбе малых предприятий, а это означает, как минимум, создание новых рабочих мест и увеличение налоговых поступлений в местный бюджет.

1.3 Бизнес-инкубаторы и содержание их деятельности

Бизнес-инкубатор – это общее название для организаций, развивающих предпринимательство путем создания условий, оказания комплекса услуг и предоставления, ресурсов для ускорения роста предприятий на ранней инкубационной стадии их развития. [13.C.6].

Инкубаторы малого бизнеса помогают молодому бизнесу вырасти и выжить в стартовый период, т.е. в период наибольшей уязвимости с финансовой точки зрения. Предприятия, расположенные вне инкубатора, также могут пользоваться всеми его услугами.

Опыт развития мировой экономики показывает, что в условиях экономического кризиса политика, ориентированная на оказание помощи и содействие развитию малого предпринимательства, дает ощутимые результаты в достижении сбалансированного экономического роста. В этой связи выявления проблем становления малого бизнеса в России и поиск наиболее эффективных путей его поддержки имеет чрезвычайное значение.

Стремительное развитие и бурный рост числа БИ во многих странах мира доказывает эффективность использования этой модели для решения целого ряда задач, среди которых можно выделить следующие:

– оздоровление экономической активности регионов, развитие внутренних рынков, диверсификация регионов;

– рост числа малых предприятий, повышение их жизнеспособности и, следовательно, расширение налогооблагаемой базы регионов и государств;

– наиболее полное использование ресурсов регионов, включая трудовые, производственные, технологические, природные и пр.;

– повышение инновационной активности бизнеса в целом, внедрение новых технологий и «ноу-хау»;

– создание и укрепление связей между малым бизнесом и другими сторонами экономики (крупным бизнесом, государственным, финансовым сектором и пр.), а также межрегиональных и международных связей, способствующих укреплению экономических систем;

– рост занятости уровня жизни населения.

Инкубаторы малого бизнеса, являющиеся частью инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, могут выступать как самостоятельно, так и как часть единой системы развития малых предприятий наряду с техническими и научными парками, инновационными и бизнес-центрами и пр., в которой бизнес-инкубатору отводится одна из ранних фаз развития малого предпринимательства.

В мире не существует одинаковых бизнес-инкубаторов, но в целом набор услуг, оказываемых ими малым предприятиям, довольно стандартен. Ниже приведен наиболее полный перечень, причем все услуги БИ разбиты на 4 категории:

– сдача в аренду помещений и офисное обслуживание;

– обучение предпринимателей;

– консультационные услуги;

– продвижение проектов к инвестициям.

Все эти услуги оказываются на льготных условиях.

1. Сдача в аренду помещений и офисное обслуживание

1) Сдача в аренду помещений под офисы

В США существует норматив, согласно которому требуемая офисная площадь рассчитывается исходя из 14 кв. м на сотрудника. На практике все определяется возможностями бизнес-инкубатора и МП-арендатора и решается при их обоюдном согласии. При этом стоимость арендной платы изменяется в зависимости от качества офисного помещения.

Обычно арендная плата дифференцируется также в зависимости от времени пребывания малого предприятия в бизнес-инкубаторе. Она, как правило, ниже рыночной на начальном этапе (иначе теряется смысл инкубирования) и увеличивается до среднерыночной, а иногда и превышает ее к моменту завершения пребывания малого предприятия в БИ. И, конечно, арендная плата рассчитывается с учетом надбавок за долевое использование мест общего пользования (лестницы, холлы и т.п.).

2) Пользование коммунальными услугами

3) Охрана и уборка помещений (как правило, осуществляется централизованно)

4) Мебель. Возможны самые разнообразные варианты:

– БИ сдает в аренду обставленные мебель офисы;

– БИ помогает малому предприятию взять на прокат или дешево купить необходимую мебель;

– если учредителем БИ является крупная организация, имеющая избыток мебели (университет), то вполне реально организовать бесплатное пользование мебелью.

5) Телефонная сеть и оборудование

С самого начала следует предусмотреть вариант, когда на все звонки в бизнес-инкубатор будет отвечать секретарь. Это предполагает наличие в БИ собственной телефонной сети или подключение его абонентов в уже действующую телефонную сеть. В этом случае все арендаторы должны использовать совместимые телефонные аппараты, которые обеспечивает БИ.

Кроме обычной городской необходимо обеспечить МП-арендаторам возможность пользования междугородней и международной связью, а также факсами.

6) Компьютерное оборудование

Здесь политика БИ определяется исключительно его финансовыми возможностями. Если они ограничены, то несколько персональных компьютеров (ПК) с принтерами и, возможно, сканер располагаются в отдельной комнате. Комната открыта для всех арендаторов бизнес-инкубатора в течение определенного времени каждый рабочий день.

Если ресурсы бизнес-инкубатора достаточно велики, то он может обеспечивать МП-арендаторов компьютерным оборудованием на определенных условиях по их заявкам.

Сейчас достаточно распространена электронная почта. Бизнес-инкубатор должен обязательно иметь свой электронный адрес, а по возможности – наделить персональными адресами и предприятия-арендаторы.

Конечно, бизнес-инкубатору целесообразно иметь свою компьютерную сеть, к которой могут подключаться все малые предприятия-арендаторы. Кроме того, следует учесть, что за рубежом все большее число МП-арендаторов бизнес-инкубаторов проявляют заинтересованность в подключении к сети «Интернет». Выход в «Интернет» позволит войти во многие базы данных, в том числе, в базы данных Морозовского проекта, которые содержат немало полезной для малых предприятий информации.

7) Пользование множительной техникой

Возможность коллективного использования множительной техники позволяет, как это уже отмечалось выше, существенно снизить издержки малого предприятия на копирование документов и регулярно обновлять это оборудование.

8) Библиотека

Речь не идет о традиционной библиотеке. Однако бизнес-инкубатору необходимо выписывать несколько центральных и наиболее влиятельную региональную газеты. Правилом должно стать и для штатных сотрудников бизнес-инкубатора и для предпринимателей регулярно пополнять библиотечку БИ новыми брошюрами по предпринимательству, материалами семинаров, круглых столов, конференций, стажировок.

2. Обучение предпринимателей

Для России эта услуга является весьма актуальной. Недостаточно иметь коммерчески значимую идею и большое желание ее реализовать. Необходимо еще иметь определенные знания в области экономики, менеджмента, маркетинга, уметь разработать бизнес-план, разбираться в бухгалтерском учете и т.д. Для этого может быть рекомендована программа «Основы предпринимательства», разработанная в рамках Морозовского проекта.

Образовательной деятельностью в той или иной степени занимается большинство бизнес-инкубаторов. Большой популярностью также пользуются семинары, круглые столы и т.п. мероприятия. Появился даже новый термин для обозначения такого обучения – «оперативное консультирование». Проведение подобных мероприятий еще очень возможно с точки зрения дополнительного финансирования бизнес-инкубатора, а также его популяризации. Такие мероприятия, как известно, способствуют завязыванию контактов, знакомству, расширению связей БИ с внешней средой.

Целесообразно заключение договоров с соответствующими образовательными структурами, имеющими опыт и доброе имя. Так, например, в г. Петрозаводске бизнес-инкубатор заключил договор о подготовке кадров с учебно-деловым центром Морозовского проекта, действующим на базе учебного Центра непрерывного образования «КарелНОК».

3. Консультационные услуги

1. Консультация в сфере бухгалтерского учета, аудит.
2. Консультации в налоговой и правовой сферах.
3. Секретарские услуги.
4. Консультации в сфере ведения бизнеса.
5. Услуги в области маркетинга и рекламы.
6. Услуги переводчика.
7. Услуги в области патентования и лицензирования продукции.
8. Издательские и полиграфические услуги.
9. Продвижение проектов к инвестициям

Эта услуга совершенно нетипична для бизнес-инкубаторов развитых стран. Вообще эту услугу можно отнести к вышеприведенному перечню консультационных услуг. Но реальная деятельность в области инкубирования малых предприятий и поддержки предпринимательства в России показала, что продвижение проектов к инвестициям в условиях, когда число потенциальных организаций-инвесторов крайне ограничено, и финансовый рынок далек от совершенства, является важнейшей и неудовлетворенной потребностью предпринимателей.

Вероятнее всего то, что бизнес-инкубатор, особенно в начале своей деятельности, будет действовать как бесприбыльный или с минимальной прибылью. Основными источниками финансирования БИ являются: доход от сдачи в аренду офисов, государственные вложения и финансовая поддержка организаций-учредителей. Но очень часто эти источники дохода не покрывают расходов бизнес-инкубатора.

Увеличить доход бизнес-инкубатор может за счет сдачи в аренду или продажи недоиспользуемых ресурсов. Речь идет и об офисных площадях, и об оборудовании, и о возможностях персонала. Например, это сдача в аренду сторонним потребителям конференц-зала или какого-то специфического оборудования. Если в штате БИ есть профессиональные консультанты, то они по договоренности с руководством, могут участвовать в консультировании и внешних фирм. При этом свои услуги они оценивают с учетом обязательных отчислений БИ.

Выше уже говорилось о выгодности для бизнес-инкубатора проведения различных семинаров, учебных курсов и т.п. по целевому заказу различных организаций. Постепенно БИ, зная ситуацию в регионе, сам начнет проводить подобные мероприятия с платным участием для внешних организаций. Конечно, для своих МП-арендаторов участие в подобных мероприятиях будет бесплатным или льготным.

Одним из источников дохода бизнес-инкубатора может стать его долевое участие в собственном капитале МП-арендаторов. Участие в собственном капитале МП-арендаторов может быть рекомендовано только успешно действующим бизнес-инкубаторам. Только такие бизнес-инкубаторы могут позволить себе подождать несколько лет, до тех пор пока это участие принесет ощутимые выгоды и доход от него станет сопоставимым с другими доходами БИ.

* 1. Опыт успешных бизнес-инкубаторов

Экономическая эффективность бизнес-инкубатора может быть проиллюстрирована на примере Зеленоградского БИ. НА его создание в 1996 г. было истрачено около 100 000 долларов (ремонт неиспользуемого помещения большого предприятия и оснащение оргтехникой). Через год в нем работали 18 предприятий. Официальные налоги, перечисляемые ими в местный и республиканский бюджеты, превысил сумму, затраченную на организацию БИ. При этом было создано около 400 рабочих мест, местный рынок наполнился качественными товарами и услугами, заработная плата сотрудников инкубируемых предприятий превышала среднюю по региону и т.п.

Бизнес-инкубатор в г. Пущине. В качестве примера активно действующего бизнес-инкубатора можно привести инновационный центр – автономную некоммерческую организацию «Инкубатор биотехнологий» (АНО ИБ), созданную в июне 1999 г., а с июля 2000 г. являющуюся членом НСБИ. Учредителями АНО «Инкубатор биотехнологий» выступили администрация г. Пущино, президиум Пущинского научного центра Российской академии наук (ПНЦ РАН), а также московская консалтинговая компания ЗАО «Техноконсалт». В сфере деятельности организации находятся разработчики девяти институтов, трех профессионально ориентированных высших учебных заведений и около двух десятков малых инновационных предприятий. Штат организации небольшой – постоянно работают четыре человека.

Бизнес-инкубатор проводит консультирование малых предприятий и отдельных разработчиков по вопросам коммерциализации технологий; совместно с партнерами продвигает на российский и зарубежный рынки; предоставляет офисные услуги заинтересованным компаниям. Пущинский БИ отличается ярко выраженной инновационной направленностью, тесной связью с наукой и быстрым внедрением разработок в производство.

Бизнес-инкубатор в г. Кирове. Некоммерческая организация – негосударственное образовательное учреждение «Учебно-деловой молодежный центр (бизнес-инкубатор)» создан в 1995 г. с целью реализации программы «Поддержка молодежного предпринимательства» президентской программы «Молодежь России». Учредителями являются комитет по делам молодежи Администрации Кировской области, Российский центр содействия молодежному предпринимательству (структура Государственного комитета РФ по делам молодежи), Вятский государственный технический университет, областная общественная организация «Ассоциация молодых предпринимателей Кировской области». [34.C.52].

За период 1995–1999 гг. в деятельности бизнес-инкубатора были определены следующие основные направления развития:

– образовательная деятельность по экономическим и бизнес-специальностям;

– предоставление предприятиям и предпринимателям Кировской области следующего комплекса услуг: подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководителей и сотрудников организаций и фирм (за 1995–1998 гг. подготовлено около 1500 специалистов для предприятий и фирм); консультационные услуги по широкой тематике (бухучет, организация бизнеса, правовое и информационное обеспечение), оказанные более, чем 200 предприятиям и частным предпринимателям, услуги по разработке бизнес-планов и проведению маркетинговых исследований (разработано около 100 бизнес-планов и проведены 30 маркетинговых исследований), инкубирование создающихся предприятий (было оказано содействие более, чем 50 гражданам в открытии собственного дела – поиск помещений, персонала, оборудования, консультирование, посредничество при заключении договоров, содействие в организации сбыта продукции, поиск партнеров и инвестиций);

– с января 2000 г. бизнес-инкубатор приступил к реализации нового проекта – развитию инвестиционных механизмов поддержки малого предпринимательства в Кировской области, цель которого создать благоприятные инвестиционные условия для предпринимателей и обеспечить взаимодействие банковских, государственных, предпринимательских структур для выработки реально действующей программы поддержки и развития малого бизнеса в области;

– выпуск собственного издания – информационно-аналитического обозрения «Работа и учеба в Вятке». Газета начала издаваться бизнес-инкубатором с июня 1999 г. и за это время смогла увеличить тираж с 1200 до 2200 экз.;

– реализация социальных программ. Данное направление было открыто с 1997 г. Его целью является разработка и реализация программ, направленных на защиту прав и поддержку социально незащищенных слоев населения Кировской области.

Саратовский областной бизнес-центр. Саратовский областной бизнес-центр (ОБЦ) образован в составе Поволжского межрегионального учебного центра Министерства труда и социального развития РФ (ПМУЦ) в апреле 1996 г. Являясь структурным подразделением ПМУЦ, он образован путем создания и развития инфраструктуры поддержки малого предпринимательства и организации технологического процесса бизнес-инкубированния, включающего отбор и подготовку специалистов для малого бизнеса, оказание содействия при создании, становлении и развитии малых предприятий.

Деятельность ОБЦ характеризуется следующими показателями:

– на курсах предпринимателей малого бизнеса и самозанятости, начиная с 1998 г., обучены 396 человек, из них по Российско-Британской программе подготовки специалистов «Навыки менеджмента в области бизнеса» с выдачей диплома о профессиональной подготовке российского образца и дипломов Международной марки качества RSA – 152 человека;

– ежеквартально проводятся «круглые столы» для слушателей курсов и потенциальных работодателей;

– регулярно проводятся семинары по вопросам подготовки кадров для субъектов предпринимательства, автоматизации бухгалтерского учета, налогообложению, бизнес-инкубированию;

– объем оказываемых ОБЦ консалтинговых услуг составляет примерно 350 обращений в год;

– за время работы ОБЦ созданы 32 новых рабочих места, вновь созданы 2 фирмы и 2 подразделения в действующих фирмах. [19.C.96].

2. Методические основы разработки стратегии развития бизнес-инкубатора

2.1 Цели, задачи и особенности подготовительного этапа разработки стратегии развития

Цель разработки стратегии – сформулировать и предложить конкретные действия, которые обеспечат организации конкурентные преимущества, тем самым уменьшить риск и повысить эффективность развития.

Определение стратегии позволяет решить следующие задачи:

1. Оценить потенциал организации, ее возможности и резервы для достижения общих целей.
2. Определить внешние факторы, требующие принятия мер, направленных на приспособление к изменившейся обстановке и возникшим ситуациям.
3. Выработать оптимальные варианты для достижения поставленных целей, определить стратегию как программу конкретных действий.

В процессе разработки стратегических направлений происходит:

– формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития организации в целом;

– рекомендация новых стратегий развития, оказания новых видов услуг;

– формирование проектов целей и подготовка директив для долгосрочного планирования, а также разработка стратегических планов и контроль над их выполнением.

Прежде чем приступить к разработке стратегических направлений, необходимо определить их целесообразность посредством заполнения анкеты руководящими органами.

Анкетирование – проводимый по определенному плану письменный опрос, предполагающий получение ответов респондентов на упорядоченный по содержанию список вопросов и высказываний, либо один на один, либо в присутствии анкетера.

Анкета – упорядоченный по содержанию и форме ряд вопросов и высказываний, представленный в виде опросного листа, который имеет жестко фиксированный порядок и структуру.

Если опрошенные, по крайней мере, 10 раз ответили «да», то, не теряя времени, следует приступать к стратегическому планированию. В противном случае необходимо подождать более благоприятного момента, иначе есть вероятность столкнуться со множеством препятствий.

2.2 Этапы разработки стратегических направлений развития

В целях разработки стратегических направлений необходимо выполнить следующие этапы:

– дать общую характеристику организации;

– определить внутреннюю среду организации, дать объективную оценку;

– определить и оценить внешнюю среду организации по схеме СТЭП (макро- и микроклимат);

– оценить позицию фирмы методом SWOT-анализа (оперативный диагностический анализ среды организации), разработать новые стратегии развития организации.

1. Общая характеристика организации

На первом этапе необходимо сформулировать миссию и цели организации, определить все направления деятельности, целевые рынки по каждому направлению и место организации на этих рынках.

Миссия – это цель, для которой организация существует. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности организации, выражая, таким образом, суть того успеха, которого должно добиться предприятие.

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность, Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она собирается быть. Философия организации обычно редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут происходить в организации и в среде ее функционирования.

В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобной.

Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, Что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей. Говоря иначе, цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

2. Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она показывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда организации построена из элементов, образующих ее производственно-хозяйственную систему. Элементы сгруппированы в следующие блоки:

1. проектный блок – направления деятельности организации и их результаты в виде продуктов и услуг (проекты и программы);
2. функциональный блок (блок производственных функций и деловых процессов) – оператор преобразования ресурсов и управления в продукты и в процессе трудовой деятельности сотрудников организации;
3. ресурсный блок – комплекс материально-технических, трудовых, информационных и финансовых ресурсов предприятия;
4. организационный блок – организационная структура, технология процессов по всем функциям и проектам, организационная культура;
5. блок управления – общее руководство организации, система управления и стиль управления.

Потребности практики выдвигают необходимость в двух схемах анализа внутренней среды: детального и диагностического.

Детальный анализ внутренней среды организации проводится в основном на стадии обоснования инновации и подготовки проекта ее реализации и внедрения. При большой трудоемкости он дает системную и полезную информацию. Схема оценки при детальном анализе внутренней среды такова:

1. дается описание системной нормативной модели состояния внутренней среды организации, то есть четко устанавливаются те качественные и количественные требования к состоянию потенциала по всем блокам, компонентам блоков и параметрам, которые обеспечивают достижение цели и ее подцелей (по дереву цели);
2. устанавливается фактическое состояние внутренней среды по всем блокам, компонентам и параметрам;
3. анализируется рассогласование нормативных и фактических значений параметров потенциала организации; выделяются сильные (с запасом или точно соответствующие нормативной модели) и слабые (много или мало несоответствующие нормативной модели) стороны потенциала;
4. составляется примерный перечень работ по преобразованию внутренней среды организации (усилению слабых сторон).

Ограничение в сроках отсутствие специалистов, способных проводить системный анализ, отсутствие или недоступность информации об организации (особенно при анализе внутренней среды организации конкурентов) заставляют использовать диагностические подходы к оценке внутренней среды организации.

Диагностический подход реализуется в анализе и диагностике состояния организации по ограниченному и доступному как для внутренних, так и для внешних аналитиков кругу параметров.

Обязательные условия проведения диагностического анализа:

1. должны использоваться знания системной модели и в целом системного анализа исследуемого объекта;
2. необходимо знать взаимосвязь диагностических параметров с другими важными параметрами системы с тем, чтобы по состоянию какого-либо одного диагностического параметра оценить состояние либо всей системы, либо существенной ее части;
3. информация о значениях отобранных диагностических параметров должна быть достоверной (при ограничении параметров возрастает риск потерь из-за неточно определенного диагноза состояния системы).

Если в качестве диагностируемого элемента (блока) системы выступает элемент «кадры», то по состоянию этого элемента можно диагностировать состояние системы в целом. Диагностическими параметрами, характеризующими внешние проявления, будут входные и выходные (относительно системы) параметры. Это внешние параметры. Входные: численность; количество специалистов, имеющих ученую степень; расходы на заработную плату и т.п. Выходные: продолжительность выполненных работ (длительность фаз ЖЦИ и всего цикла, длительность выполнения проекта или программы); уровень, качество продукции, услуг, проектов; затраты на выполнение работ, увольнения и перемещения сотрудников; объем выполненных работ и т.п. В качестве диагностируемых параметров используются также интегральные параметры эффективности использования ресурсов (интегральные не в смысле обобщения частных параметров, а в смысле эффективности: отношение входных параметров к выходным, т.е. отношение используемых ресурсов к полученным результатам). Например, производительность труда, себестоимость продукции. Если входные и выходные параметры – это абсолютные показатели, то интегральные – относительные.

Диагностические параметры могут быть локальными (частными), указывающими на один дефект системы (характеристика внутреннего состояния системы, выражаемая структурным параметром), и комплексными (общими, обобщенными), указывающими на ряд дефектов, недостатков (структурных параметров), на ряд элементов, блоков фирмы.

Диагностические параметры могут быть также зависимыми, когда для выявления дефекта внутреннего состояния системы требуется несколько диагностических параметров, и независимыми, когда достаточно одного диагностического параметра.

Внутреннее состояние системы (информацию о котором так трудно получить) описывается структурными параметрами (не следует отождествлять с параметрами организационной структуры фирмы). В свою очередь структурные параметры делятся на ресурсные и функциональные. Ресурсные структурные параметры характеризуют износ (физический и моральный), старение, остаточную мощность, запас ресурсов (трудовых, материально-технических, информационных, финансовых) и организационных средств (технологии, методов, организационной структуры). Функциональные структурные параметры характеризуют рациональность, эффективность функционирования системы по отношению к использованию ресурсов, использованию организационного потенциала, управляющему воздействию.

В части элемента кадры ресурсными параметрами будут: квалификация, сотрудничество, лояльность фирме, навыки и опыт, средний возраст коллектива и т.п. Функциональные параметры: уровень профессионально-квалификационного разделения труда, специализации и совмещения, кооперации; учет личностных характеристик сотрудников и руководителей и другие.

Проведение диагностического анализа требует определенных навыков и информационной базы. Схема диагностического анализа внутренней среды организации такова:

– ведение каталога управляющих воздействий;

– ведение каталога ситуаций с состоянием окружающей среды;

– ведение каталога диагностических параметров, характеризующих внешние проявления;

– ведение каталога структурных параметров, характеризующих внутреннее состояние;

– установление взаимосвязи структурных и диагностических параметров системы;

– наблюдение диагностических параметров и обработка статистических данных;

– оценка структурных параметров;

– оценка состояния частных параметров и определение интегральной оценки потенциала организации.

Для решения аналитических задач с использованием оценки внутренней среды организации разрабатываются специальные вопросники и анкеты различной степени детализации параметров. В первую очередь предполагается использовать более общие анкеты блоковых оценок, в которых эксперты проставляют свои оценки по 5-бальной шкале.

Содержание оценок:

5 – очень хорошее состояние, совершенно удовлетворяющее нормативной модели достижения цели – квалифицируется как очень сильная сторона внутренней среды организации;

4 – хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменения – сильная сторона;

3 – среднее состояние, требует некоторых ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели;

2 – плохое состояние, требует серьезных изменений – классифицируется как слабая сторона внутренней среды организации;

1 – очень плохое состояние, требует радикальных преобразований – очень слабая сторона.

3. Анализ внешней среды организации

В структуре внешней среды организации выделяют макросреду и микросреду.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макросреда не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связанно как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций.

В макросреде выделяют четыре стратегические сферы: социальная (С), технологическая (Т), экономическая (Э) и политическая (П). Их влияние на макросреду и внутреннюю среду организации устанавливается по результатам СТЭП-анализа.

Изучение социальной компоненты направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывают для развития новой продукции (услуг), для усовершенствования производимой продукции (услуг). Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для организаций. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, Какие группу лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношении с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

Микросреда рассматривается как совокупность стратегических зон ближайшего окружения, как состав субъектов, непосредственно с ней взаимодействующих на состояние инновационного потенциала.

Объектом анализа макроклимата выступают сферы внешней макросреды, а предметом – их влияние на цели и стратегии.

При необходимости можно углубить объект анализа за счет других двух векторов – территориального масштаба и отраслей. Однако в некоторой части эти два вектора уже учтены в структурах и характеристиках сфер. В приложении 1 показано, что состояние сфер внешней макросреды оказывают влияние на микросреду и вместе с ней одновременно на внутреннюю среду организации.

В качестве дальнего (косвенного) окружения внешняя макросреда не всегда непосредственно влияет на внутреннюю среду организации. Чаще это влияние передается через внешнюю микросреду (ближайшее окружение), которая прямо, непосредственно влияет на потенциал организации. Поэтому, точнее будет указать в качестве предмета анализа влияние климата на потенциал организации.

Объект анализа микроклимата – зоны микросреды. Предмет – их влияние на цели и стратегии организации через влияние на внутреннюю среду. Внешняя среда в части ближайшего окружения фирмы и прямого на нее влияния, то есть микросреда, представляется совокупностью стратегических зон.

Измерение и анализ внешней среды в целом на стратегическом уровне можно проводить экспертным путем. Оценки компонентов и параметров внешней среды даются экспертом по 5-бальной шкале.

5 – состояние данного компонента, параметра внешней среды настолько отлично и приемлемо, что позволяет полностью использовать имеющийся внутренний потенциал. Это состояние рассматривается как отличная возможность для предприятия;

4 – состояние данного компонента, параметра хорошее, что создает некоторую возможность для использования внутреннего потенциала;

3 – состояние данного компонента, параметра ненадежно – угрозы пока нет, но требуется наблюдение за его динамикой;

2 – состояние данного компонента, параметра вызывает тревогу, оно отрицательно влияет на внутренний потенциал. Это состояние классифицируется как некоторая угроза организации;

1 – состояние данного компонента, параметра без всяких сомнений угрожающее, оно должно рассматриваться как опасная угроза.

1. Оперативный диагностический анализ среды (SWOT-анализ), определение стратегии развития организации

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится при разработке стратегических направлений развития, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Таким образом, стратегическая позиция организации определяется при совместном рассмотрении внутренней и внешней среды. Оценка позиции происходит с помощью различных матриц. Широкое распространение получил метод «SWOT-анализа» – оперативный диагностический анализ среды организации.

Аббревиатура SWOT:

S – strength (сила),

W – weakness (слабость),

O – opportunity (возможность),

T – threat (угроза).

Осмысление возможных ситуаций осуществляются по матрице SWOT-анализа (см. прил. 2). Матрица SWOT-анализа строится на двух векторах: состояние внешней среды (горизонтальная ось) и состояние внутренней среды (вертикальная ось). Каждый вектор разбивается на два раздела (уровни состояния): возможности и угрозы, исходящие от состояния внешней среды; сила и слабость потенциала организации. На пересечении 2/2 получаем 4 поля (квадранта). Складываются следующие группы ситуаций.

1. Поле SO – «сила-возможности». Это самый благоприятный квадрант – нет необходимости что-либо изменять и к чему-либо готовиться. Следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.
2. Поле ST – «сила–угрозы». Фиксируются те факторы внешней среды, которые ограничивают использование сильных сторон потенциала. Предусматриваются специальные меры сохранения сильных сторон и их использование для устранения угроз.
3. Поле WT – «слабость-угрозы». Это наихудшее сочетание для фирмы. Тем важнее обратить на него внимание. Снижение угроз возможно лишь радикальными преобразованиями состояния организации, то есть организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.
4. Поле WO – «слабость-возможности». Руководству в данный момент внешняя среда не добавляет проблем, следует реализовать ранее намеченные меры по усилению внутренней среды, т.е. за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Опираясь на выводы по результатам анализа, обосновываются рекомендации и мероприятия. В частности намечаются пути использования вскрытых резервов, устранения недостатков в работе. Разработка стратегических направлений развития предполагает, что на основании анализа, выявления недостатков и возможностей разрешения проблемы, необходимо привести достаточно полные и аргументированные предложения и рекомендации по совершенствованию деятельности организации в перспективе.

3. Разработка новых стратегических направлений развития для Новошахтинского зонального бизнес-инкубатора

* 1. Общая характеристика предприятия

В феврале 1997 г. – был создан Новошахтинский Зональный Бизнес-инкубатор (НЗБИ), в марте 1998 г. – Новошахтинское Агентство Местного Развития (НАМР), в апреле того же года – Муниципальный Фонд поддержки малого предпринимательства (МФПМ), а в мае 1999 г. – НЗБИ и НАМР объединены в единую структуру с общим названием Новошахтинский Зональный Бизнес-инкубатор.

На сегодняшний день основу инфраструктуры поддержки малого бизнеса в г. Новошахтинске составляют тесно сотрудничающие Новошахтинский Зональный Бизнес-инкубатор (НЗБИ) и Муниципальный Фонд поддержки малого предпринимательства.

Бизнес-инкубатор – это некоммерческое партнерство, членами которого являются 24 юридических и физических лица, в том числе: Комитет по управлению имуществом г. Новошахтинска, городской Центр Занятости населения, Новочеркасский Промышленно-Гуманитарный Колледж (Морозовский проект) и ОАО «Ростовуголь».

Миссия НЗБИ – содействие развитию малого и среднего бизнеса в г. Новошахтинске и городах восточного Донбасса.

Основными целями деятельности Партнерства являются:

– обеспечение Социального Партнерства, консолидации сил и мобилизации ресурсов для создания многопрофильного экономического потенциала, расширения занятости населения, развития предпринимательства и реформирования городского хозяйства;

– создание кадрового потенциала для работы в рыночных условиях, утверждение рыночной психологии;

– создание благоприятного инвестиционного климата, привлечение инвестиций;

– содействие созданию и развитию региональной рыночной инфраструктуры, обеспечение учебно-производственной, информационной и социальной базы для организации и развития малого предпринимательства.

Предметом деятельности Партнерства является:

– стратегический план развития города;

– программы местного развития;

– муниципальная программа поддержки малого предпринимательства;

– материальные, финансовые и людские ресурсы города;

– информация по всем Российским и международным программам, инвестиционным фондам и другим организациям для развития предпринимательства и привлечения инвестиций.

В настоящее время в составе Бизнес-инкубатора организованы и уже действуют Учебный, Консалтинговый и Сервисный центры, Бизнес-лаборатория и Бизнес-парк, которые отражают основные направления деятельности НЗБИ.

Учебный центр Бизнес – инкубатора имеет учебный и мультимедийный классы на 10 учебных мест каждый. Лицензированное обучение ведется по следующим направлениям:

– школа молодого предпринимателя;

– профориентационный курс «Новый старт»;

– профориентационный курс «Основы предпринимательства»;

– предпринимательство и бизнес-планирование;

– деловой английский язык;

– пользователь ПЭВМ;

– бухгалтер – пользователь ПЭВМ (1С: Бухгалтерия).

В консалтинговом центре любой желающий может разработать инвестиционный бизнес-план, сделать обоснование инвестиций, оформить пакет учредительных документов для регистрации фирмы, а также получить бесплатную консультацию экономиста, маркетолога, аудитора, бухгалтера, специалистов отдела стандартизации и Госсанэпиднадзора, получить информацию по товарам и услугам по Ростовской области, России и странам СНГ, воспользоваться услугами переводчика.

Сервисный центр оказывает предпринимателям офисные и информационные услуги через сеть Интернет, а также – услуги по программному и техническому обслуживанию компьютеров и оргтехники, ксерокопированию, набору и распечатке текстов. Здесь же предприниматель может воспользоваться факсом, модемом, электронной почтой, а также приобрести различные книги, брошюры, бланки, изготовленные мини-типографией, организованной с помощью бизнес-инкубатора. Бизнес-лаборатория на базе теплицы оказывает практическую помощь желающим открыть собственное дело.

В ноябре 1998 г. на базе административно-бытового корпуса, закрывшейся шахты «Несветаевская» (всего 4621 м2) был создан Бизнес-парк, задача которого обеспечить на условиях льготной аренды площадями предпринимателей и малые фирмы для организации собственного дела.

Стратегической целью организации является всестороннее содействие развитию многоотраслевой экономики города. Поставленная цель предусматривает гибкую политику НЗБИ в области проводимых мероприятий и организационной структуры.

Структура управления НЗБИ в настоящее время претерпевает изменение. Так уже сегодня указанные структурные подразделения Учебный и Сервисный центры являются юридически самостоятельными единицами (фактически инкубируемыми фирмами), осуществляющие деятельность на разных условиях:

– Учебный Центр в виде Учреждения, единственным учредителем которого является НЗБИ;

– Сервисный Центр в виде ПБОЮЛ, т.е. единица чисто частного характера.

Выделены они с целью обеспечения прибыльности НЗБИ в целом, как самые эффективно функционирующие звенья. Также в свое время МФ ПМП был структурной единицей НЗБИ, и вот уже 3,5 года является самостоятельным юридическим лицом.

Деятельность НЗБИ тесно связана с МФ ПМП (НЗБИ готовит предпринимателей и разрабатывает для них бизнес-планы и обоснования инвестиций, а МФ ПМП финансирует отобранные Бизнес-планы), поэтому от качества работы НЗБИ зависит успех работы Фонда и, наоборот, чем успешнее работает Фонд, тем шире круг клиентов НЗБИ в будущем.

Таким образом, к результатам проделанной работы можно отнести:

– численность занятых на малых предприятиях города к концу 2002 г. составила 2 032 человека вместо 1 750 в 2000 г. (темп прироста 116,1%);

– объем продукции (товаров, услуг), произведенной субъектами малого предпринимательства, составил 79,5 млн. руб. вместо 44,6 (178,3%);

– доля произведенной продукции субъектами малого предпринимательства в общем объеме произведенной в городе продукции возросла с 6,86% до 10,27%, т.е. в 1,5 раза;

– объем налоговых поступлений от субъектов малого предпринимательства составил 13 860 тыс. руб. вместо 7 000 тыс. руб. (198%), а доля в общем объеме поступлений – 13,5% вместо 11,3% (возросла в 1,2 раза).

Деятельность Новошахтинского Зонального Бизнес-инкубатора направлена на тесное сотрудничество с Администрацией города Новошахтинска в деле улучшения социально-экономического положения населения. Созданные структуры НЗБИ и МФ ПМП призваны решать следующие задачи:

– разработка и внедрение Стратегического Плана развития города Новошахтинска;

– организация работ по программам местного развития в рамках реструктуризации угольной отрасли;

– инициирование разработки инвестиционных проектов;

– конкурсный отбор проектов и привлечение инвестиций для их внедрения;

– подготовка и обучение предпринимателей;

– разработка бизнес-планов и обоснование инвестиций;

– консультационное, организационное, информационное и иное сопровождение внедряемых проектов;

– микрокредитование проектов малого бизнеса;

– подготовка и сдача в льготную аренду помещений для организации новых производств.

Кроме чисто технического обслуживания средств господдержки (подготовки договоров, платежных документов, контроля за использованием средств и отчетности) НЗБИ уполномочен разрабатывать предложения по использованию этих средств по всем направлениям финансирования, а также имеет свои задачи и несет ответственность за:

– организацию и проведение конкурсного отбора инвестиционных проектов;

– за внедрение отобранных проектов, включая обеспечение их софинансирования из других источников;

– за обеспечение возвратности этих средств в Фонд местного развития, который создан опять же в рамках НЗБИ, в виде специального счета;

## – за разработку и реализацию Программы реинвестирования из средств этого Фонда.

3.2 Анализ внешней среды, сильных и слабых сторон НЗБИ

Имеющиеся ресурсы

1) Физические ресурсы.

В период образования НЗБИ (1997 г.) для оснащения его техническими средствами были приобретены:

|  |  |
| --- | --- |
| Компьютеры | Рentium-166 /txpro/16/1Gb/1/44/SVGA1Mb PCI –3 шт. РВ 414 Р133/16/1200 СD SOUND (комп.) – 4 шт.IBM486/1Gb/03Y12Mb/ SVGA1Mb – 1 шт.386 «Butex (комп.) – 1 шт. |
| Ксерокс | CANON FC –210 –1 шт. |
| Принтеры | HP LASERJET 6P – 1 шт.EPSON –1 шт. |
| Факс | PANASONIC KX – F50 –1 шт. |

Программное обеспечение:

Операционные системы Windows 95, Оffice 95, Project Expert 5.0, ППО 1С: «Налогоплательщик», 1С: «Зарплата и кадры», СПС «Гарант – Классик» 1998 г., СПС «Гарант – Практик» 1998 г., СПС «Гарант – Универсал» 1998 г.

В этом году НЗБИ подключился к сети Интернет.

Необходимо отметить, что на сегодня многое из вышеперечисленного оборудования уже морально устарело или выработало свой ресурс, поэтому для содержания в рабочем состоянии требует дополнительных затрат.

Помещение:

НЗБИ находится в центре города в удобно расположенном месте.

Адрес: 346918, Россия, Ростовская область, г. Новошахтинск, ул. Садовая, 38 тел. (86369) 2–33–91, факс (86369) 2–79–09.

2) Профессиональные ресурсы.

У БИ на данном этапе есть группы экспертов из 8 человек, имеющих опыт работы по предусмотренным в БП дисциплинам.

Таблица 3. Консультанты

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Ф.И.О. | Образование,повышение квалификации (П\К) | Опыт работы |
|  | Налесный А.И. | Новочеркасский политехнический институт «Горный инженер» (П/К) Московский государственный университет экономики, статистики и информатики «Менеджер малого и среднего бизнеса» | Руководитель БИ, Организация производственного процесса, работа с программами «ТАСИС» «МЕРИТ» работа с программами местного развития. |
|  | Никитчук Л.И. | Кишиневский политехнический институт «Инженер–электрик» (П/К) Московский государственный университет экономики, статистики и информатики «Менеджер малого и среднего бизнеса» | Организация производственного и учебного процессов Преподавание основ предпринимательства и бизнес – планирования. |
|  | Шопен Н.А. | Новошахтинский Горно-экономический колледж | Обслуживание компьютерной техники и программного обеспечения.Обучение компьютерным технологиям,Управление учебных процессов в образовательном учреждении. |
|  | Пиляев П.В | Государственная Академия Управления им С. Оржиникидзе «Инженер-экономист» (П/К) Федеральная служба России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению «специалист по антикризисному управлению» | Руководитель Консалтингово центра, Организация производственного процесса, Разработка обоснований инвестиций и бизнес планов, Анализ финансово хозяйственной деятельности предприятий. |
|  | Седегов А.В. | Зерендинский техникум Кокчетавского научно-исследовательского института «Техник электромеханик».(П/К) Ростовский государственный строительный университет «Менеджер – экономист». | Разработка обоснований инвестиций и бизнес планов, Разработка уставных документов, Консультирование по вопросам организация и ведение бизнеса. Маркетинговые исследования. |
|  | Щербаков А.И. | Новошахтинский Горный техникум «Горный мастер» | Руководитель Бизнес парка |
|  | Колесникова И.Н. | Новошахтинский Горно-экономический колледж «Бухгалтер-сметчик» Ростовский техникум механизации учета «Техник математик программист» | Организация и контроль программ местного развития. Составление отчетности. Составление смет. |
|  | Тимошева Л.Л. | Новочеркасская мелиоративная академия «Инженер экономист» | Организация и контроль программ местного развития,Составление отчетности |

Ценовая политика

На сегодняшний день БИ уже разработал следующую ценовую политику, основанную на оценке возможности населения оплачивать следующие услуги.

Таблица 4. Стоимость услуг, оказываемых НЗБИ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип услуг | Ед. измерения | Цена за единицу (евро) | Паушальная цена (евро) |
| 1. Обучение, в т.ч. |  |  |  |
| 1.1. бухгалтер-пользователь ПК со знанием бухучета | курс для 1 чел | 40,3 |  |
| 1.2. Бухгалтер-пользователь ПК без знания бухучета | курс для 1 чел | 58,6 |  |
| 1.3. Пользователь ПК | курс для 1 чел | 30,5 |  |
| 1.4. Предпринимательство и бизнес-планирование | курс для 1 чел | 30,0 |  |
| 1.5. Деловой английский язык | курс для 1 чел | 36,8 |  |
| 1.6. Секретарь-референт | курс для 1 чел | 75,8 |  |
| 1.7. Основы Internet | курс для 1 чел | 6,0 |  |
| 1.8. «Новый старт» (для безработных) | курс для 1 чел | 7,5 |  |
| 1.9. «Основы предпринимательства» (для безработных) | курс для 1 чел | 7,5 |  |
| 1.10. Клуб ищущих работу | курс для 1 чел | 2,2 |  |
| 2. Услуги ИКЦ, в т.ч. |  |  |  |
| 2.1. Содействие в микрокредитах | консультация |  | 0,2 |
| 2.2. Офисные услуги | услуга |  | 0,09 |
| 2.3. Юридическое оформление | услуга |  | 300 |
| 2.4. Содействие в изучении рынка | исследование |  | 110 |
| 2.5. Оформление пакета учредительных документов | устав |  | 40 |
| 2.6. Исследование и изучение технологии | исследование |  | 500 |
| 2.7. Поиск экспертов и специалистов | эксперт |  | 100 |
| 2.8. Подготовка материалов для продвижения | буклет |  | 20 |
| 2.9. Организация занятий и семинаров | семинар |  | 300 |
| 2.10. Проведение семинаров | семинар |  | 300 |
| 2.11. Реструктуризация | предприятие |  | 400 |
| 2.12. Анализ производственных издержек | предприятие |  | 100 |
| 2.13. расчет экономической эффективности бизнес-идеи | бизнес-идея |  | 20 |
| 2.14. Поиск информации в Интернет | мБт | 0,6 |  |
| 2.15. Организация менеджмента | предприятие |  | 110 |
| 2.16. Анализ менеджмента | предприятие |  | 55 |
| 2.17. Анализ фин. деятельности | предприятие |  | 100 |
| 2.18. Анализ имущественного комплекса | предприятие |  | 100 |
| 2.19. Оценка имущественного комплекса | предприятие |  | 500 |
| 2.20. Составление сметной документации | смета |  | 75 |
| 2.21. Подготовка бизнес-плана | бизнес-план |  | 200 |
| 3. Услуги бизнес-парка, в т.ч. |  |  |  |
| 3.1. Сдача производственных площадей в аренду | м.кв./мес. | 0,4 |  |
| 3.2. Офисные услуги | услуга |  | 0,09 |
| 3.3. Поиск информации в Интернет | мБт | 0,6 |  |
| 4. Услуги для Администрации, в т.ч. |  |  |  |
| 4.1. Конкурсы | предприятие |  | 350 |
| 4.2. Программы реинвестирования | предприятие |  | 400 |
| 4.3. Договора | предприятие |  | 100 |
| 4.4. Контроль и отчетность | предприятие |  | 400 |
| 4.5. Докуметны для НС | заседание |  | 100 |
| 4.6. Мониторинг СПРГ | отчет |  | 200 |
| 4.7. Инвестиции; бизнес-идеи | бизнес-идея |  | 200 |
| 4.8. Общественное мнение (PR) | мероприятие |  | 200 |

Дополнительно назначаются цены за такие услуги, как: расходы на поездки, специальные покупки и т.д.

Цены в таблицах подразумевают покрытие всех расходов за использование услуг экспертов, фиксированные издержки и общие расходы БИ.

План маркетинга

Структурное подразделение, предоставляющее услуги по обучению, во временном интервале имеет следующие показатели.

Таблица 5. Динамика предоставляемых услуг в НЗБИ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Наименование | Обучено, чел. |
| 1998 г. | 1999 г. | 2000 г. | 2001 г. | 2002 г.на 01.11 | всего |
| 1 | Профинформационный курс «Основы предпринимательства»(50 час.) | – | – | 187 | 219 | 24 | 430 |
| 2 | Профориентационный курс «Новый старт»(50 час.) | 10 | 31 | 216 | 103 | 32 | 392 |
| 3 | Предпринимательство и бизнес-планирование(160 час.) | 23 | 106 | 119 | 78 | 24 | 350 |
| 4 | Оператор пользователь ПЭВМ (120 час.) | 40 | 145 | 120 | 206 | 182 | 693 |
| 5 | Бухгалтер пользователь ПЭВМ (1С: бухгалтерия)(342 час.) | 11 | 13 | 40 | 61 | 36 | 161 |
|  | ИТОГО | 84 | 295 | 682 | 667 | 298 | 2026 |

Анализируя данные таблицы 5, можно сделать вывод, что выбранные для анализа позиции за все время работы НЗБИ характеризуются как стабильно растущие в количественном измерении. При этом нельзя не учитывать такой фактор, как рост издержек по предоставлению перечисленных услуг. К примеру, стоимость обучения на оператора-пользователя ПЭВМ возросла с 345 руб. (декабрь 1998 г.) до 819 руб. (ноябрь 2001 г.): обучение на бухгалтера пользователя выросло в цене с 419 руб. (июль 1999 г.) до 1084 руб.

Таблица 6. Динамика оказанных бизнес-услуг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | Количество по годам |
| 1997 г. | 1998 г. | 1999 г. | 2000 г. | 2001 г.на 01.11 | Всего |
| 1 | Бизнес-планы | 13 | 94 | 70 | 28 | 17 | 222 |
| 2 | Разработка уставов | 4 | 18 | 16 | 12 | 7 | 59 |
| 3 | Содействие в микрокредитах |  |  |  | 59 | 32 | 91 |

Сокращение числа подготовленных за год бизнес-планов обусловлено следующими факторами:

– повышение требований кредитных учреждений к качественной проработке бизнес-планов, к документальному подтверждению залогового обеспечения;

– повышение цены услуги с 350 руб. (декабрь 1998 г.) до 5380 руб.;

– увеличение затрат рабочего времени на разработку бизнес-плана.

Отсюда можно сделать вывод, что в денежном выражении доходов ИКЦ, как структурное подразделение НЗБИ, только выиграло. При это выросло качество выполнения услуг.

На рынке г. Новошахтинска НЗБИ занимает лидирующее положение в предоставлении вышеперечисленных услуг, что обусловлено:

– высокой квалификацией специалистов, прошедших обучение современным технологиям антикризисного управления;

– наличием продолжительного опыта по сотрудничеству с Администрацией города в вопросах разработки и реализации СПРГ;

– постоянным повышением квалификации и навыков сотрудников;

– отличным знанием рынка консалтинговых услуг;

– постоянными контактами с ведущими международными и российскими организациями, аккумулирующими передовой опыт поддержки предпринимательства и консалтинговых услуг;

– формированием предложений новых услуг, соответствующих самым современным потребностям рынка;

– богатым опытом работы с инициаторами инвестиционных проектов и с организациями, способствующими продвижению проектов и привлечению инвестиций.

Учитывая все особенности социально-экономического положения города с самого момента формирования НЗБИ, основной его задачей являлась разработка Стратегического Плана Развития города (СПРГ), а также его внедрение, мониторинг и корректировка, что предполагало тесное сотрудничество с Администрацией города, Наблюдательным Советом, городским Центром занятости, Попечительским Советом фонда, Конкурсной комиссией, Руководящим комитетом и рабочими группы по разработке СПРГ, представителями проекта МЕРИТ (TASIS) и Фондом местного развития.

В задачи НЗБИ как элемента системы развития территории входило:

– разработка, внедрение и мониторинг СПРГ;

– поддержка субъектов малого и среднего бизнеса;

– поиск инициаторов инвестиционных проектов;

– отбор и продвижение проектов;

– привлечение инвестиций;

– разработка предложений по реструктуризации действующих предприятий.

Таким образом, НЗБИ, после его объединения с АМР, является ключевым звеном – непосредственным разработчиком и исполнителем СПРГ, то есть механизмом реализации политики администрации города по развитию бизнеса и возрождению города. Отсюда исходит самый тесный характер взаимоотношений между НЗБИ и администрацией. При этом НЗБИ, в свою очередь, является одним из разработчиков этой же самой политики Администрации (и разработки СПРГ в целом).

Это обусловлено тем, что при разработке предложений по общей политике города в вопросах развития бизнеса НЗБИ опирается на предложения обширного круга предприятий, организаций, предпринимателей и физических лиц, как учредителей некоммерческого партнерства, так и клиентов НЗБИ, а также на мониторинг ситуации.

Равноправное участие учредителей некоммерческого партнерства НЗБИ в обсуждении всех возможных направлений по поддержке предпринимательства и развитию города, а также участие в деятельности рабочих групп по разработке СПРГ, еще более широкого круга юридических и физических лиц, обеспечивает в конечном итоге возможность консолидации интеллектуального потенциала и социальное партнерство всех социальных групп населения города

Самому тесному характеру взаимоотношений НЗБИ с Администрацией города, Администрацией Ростовской области и с Министерством Энергетики РФ, в лице государственного учреждения «Соцуголь» способствует тот факт, что именно НЗБИ является уполномоченным органом Администрации города, осуществляющим обслуживание средств государственной поддержки угольной отрасли, выделяемой городу, в связи с реструктуризацией этой отрасли по программам местного развития.

Важность этого момента заключается в том, что эти средства являются на данном этапе (с 1997 года по настоящее время) чуть ли не единственным реальным источником финансирования всех мероприятий по поддержке малого бизнеса и по реализации более крупных инвестиционных проектов.

Именно за счет этих средств в свое время были созданы и НЗБИ и МФ ПМП и до настоящего времени часть средств господдержки город продолжает направлять на финансирование части затрат НЗБИ и на пополнение фонда.

Можно констатировать, что у НЗБИ тесные и выгодные для обеих сторон взаимоотношения, как с органами власти, так и с организациями-учредителями.

Это, конечно, важно для успешной текущей деятельности и стабильности в будущем. Однако не все так уж гладко, особенно с точки зрения стабильности. Тот факт, что основным внешним источником для НЗБИ являются средства господдержки, которые выделяются Администрацией и Наблюдательным Советом города для софинансирования его текущей деятельности, имеет и отрицательные стороны:

– во-первых, средства господдержки в ближайшем будущем перестанут поступать в город;

– во-вторых, так как это не бюджетные средства города, а все-таки внешние средства для города, все эти годы отсутствовало четкое определение соразмерности объемов средств, выделяемых НЗБИ, с объемом работ, выполняемых им для города или с размером убытков НЗБИ, из-за того, что он вынужден в своей ценовой политике учитывать интересы города.

Все средства выделяются, конечно, строго по сметам, заранее просчитанным и согласованным, но все же это не одно и то же, если бы город оплачивал Бизнес-инкубатору из своих средств по конкретным договорам за конкретные услуги или за конкретный вид разработок.

Сейчас, по прошествии более 5-ти лет видятся другие схемы взаимоотношений и уже готовится обоюдное предложение по их изменению, а именно созданию Бизнес-центра на базе НЗБИ, где Администрация будет выглядеть уже как один из клиентов Бизнес-центра.

При этом Администрация не потеряет своего влияния на Бизнес-центр, но это позволит более четко разграничить услуги на требующие и не требующие финансовой поддержки муниципалитета.

В случае перехода на такую схему взаимоотношений возможно и сокращение объемов софинансирования и степени самих взаимоотношений.

Но все же общее понимание важности совместно проводимой работы по поддержке предпринимательства и развития города должны сохранить основы сотрудничества, а более четкое разделение функций по источникам финансирования будет способствовать быстрейшему переходу НЗБИ на самофинансирование.

Этому естественно уже в большей мере способствует и сама социально-экономическая обстановка в городе.

Как бы там ни было, уже проделанная работа и общее улучшение экономической ситуации в стране приносят реальные результаты. Потенциальных клиентов НЗБИ, которым требуется его услуги, а главное способных и готовых за них платить становится все больше.

В новых условиях появляется необходимость в новых видах услуг НЗБИ, в изменении приоритетов осуществляемых услуг, в изменении услуг, в изменении структуры НЗБИ и опять же во взаимоотношениях с органами власти и организациями – учредителями.

Состояние рынка

Таблица 7. Динамика экономических показателей г. Новошахтинска (1 пол. 2001 г. – 1 пол. 2002 г.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | I полугодие2002 г. | I полугодие 2001 г. | I полугодие 2002 г. к I полугодию 2001 г |
| 1. | Общий объем выпуска продукции, работ, услуг по полному кругу предприятий, (млн. руб.) | 871,5 | 451,5 | 193,0% |
| 2. | Объем выпуска продукции, работ, услуг по крупным и средним предприятиям (млн. руб.) | 755,2 | 393,0 | 192,2% |
|  | Удельный вес в общем объеме, (%) | 86,7% | 87,1% |  |
| 3. | Объем выпуска продукции, работ, услуг по Малым предприятиям и предпринимателям, (млн. руб.) | 116,2 | 58,5 | 198% |
|  | Удельный вес в общем объеме (%) | 13,3% | 12,9% |  |
| 4. | Выпуск промышленной продукции, (млн. руб.) | 650,4 | 301,9 | 215,4% |
|  | Удельный вес в общем объеме (%) | 74,6% | 66,9% |  |
| 5. | Индекс физического объема по выпуску промышленной продукции | 193,3% | 100,1% | 193% |

Трудовые ресурсы:

Постоянное население города составляет – 117,8 тыс. человек

I. Занято в народном хозяйстве – 28,1 тыс. чел., в том числе:

1. В материальном производстве – 14,9 тыс. человек, из них в промышленности – 11,2 тыс. чел.

2. В непроизводственной сфере занято – 9,7 тыс. человек, в том числе:

– жилищно-коммунальное хозяйство и бытовое обслуживание – 1,4 тыс. человек;

– образование – 3,3 тыс. чел. (из них 1317 чел. – педагоги);

– здравоохранение и спорт – 2,8 тыс. чел. (из них 255 чел. – врачи);

– культура – 0,4 тыс. чел.

– частные предприниматели – 3,5 тыс. человек.

II. Незанятое население города составляет – 89,7 тыс. человек, в том числе:

* 1. Нетрудоспособное население – 53,8 тыс. человек, из них:

– дети и подростки (до 16 дет) – 17,5 тыс. человек;

– неработающие пенсионеры – 36,3 тыс. человек.

* 1. Трудоспособное население – 35,9 тыс. человек, из них:

– школьники, учащиеся ПТУ, студенты – 3,4 тыс. чел.;

– желающие и готовые приступить к работе – 9,2 тыс. чел. (из них 0,5 тыс. чел. признаны безработными);

– незанятые в отраслях экономики города – 23,3 тыс. чел., т.е. это люди, работающие в личном хозяйстве или за пределами города и при благоприятных условиях могут быть задействованы в экономике города.

Земельные ресурсы:

|  |  |
| --- | --- |
| Свободные земли под жилую застройку, из них: | 69,8 га |
| -под многоэтажную застройку | 54,8 га |
| -под низкоплотную застройку | 9,5 га |
| -под коттеджную застройку | 5,5 га |
| Земли, временно отданные под огороды горожан и подсобные хозяйства предприятий, использование которых возможно для растениеводства | 593 га |
| Земли, закрепленные за сельхоз. Предприятиями и фермерами (возможно частичное использование по договору аренды для растениводства) | 6 569 га |
| Свободные земли под промышленную застройку (3 промзоны) | 149 га |

Промышленные зоны:

1. Промзона №1 – в северо-западной части города прилегает с юга к промплощадке шахты «Западная-Капитальная», площадью – 25 га, в 750 метрах от Федеральной автодороги (Ростов-Харьков).

Имеются железнодорожные подъездные пути в 700 метрах от площадки.

Возможна газификация строящихся объектов.

2. Промзона №2 – в юго-западной части города в районе бывшей шахты им. Горького. Площадь участка – 24 га.

Расстояние до основных транспортных магистралей города 1500 метров.

Возможна газификация строящихся объектов.

3. Промзона №3 – юго-восточная часть города, в пос. им. Кирова площадью 100 га (возможна для размещения вредного производства) расстояние до жилья 2 км. Расстояние до Федеральной автодороги 3,5 км.

В перспективе возможна газификация строящихся объектов.

Экспертная оценка компонентов внутренней и внешней среды НЗБИ

В качестве экспертов для оценки компонентов внутренней и внешней среды были привлечены: Налесный А.И. (руководитель НЗБИ), Пиляев П.В. (руководитель Консалтингового центра), Щербаков А.И. (руководитель бизнес-парка), Седегов А.В. (консультант по вопросам организации и ведения бизнеса), Шопен Н.А. (руководитель учебного центра).

При оценке компетентности экспертов были учтены следующие факторы: специализация эксперта, стаж работы, опыт работы в данной области, научная классификация, широта кругозора

Экспертам были предложены специально разработанные анкеты, содержащие перечень оцениваемых компонентов. В процессе заполнения анкет были соблюдены необходимые требования: обеспечена взаимная независимость суждений экспертов, однозначное понимание экспертами оцениваемых компонентов.

По результатам анкетного опроса были получены средние оценкикомпонентов внутренней и внешней среды бизнес-инкубатора.

Таблица 8. Оценка компонентов внутренней среды НЗБИ

Таким образом, результаты анкетного опроса показали, что состояние внутренней среды бизнес-инкубатора оценивается как «хорошее», удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменений.

К наиболее сильным сторонам внутренней среды можно отнести:

– результаты деятельности организации (качество, оказываемых услуг);

– трудовые ресурсы (высокая квалификация специалистов);

– организационная культура (богатый опыт работы с организациями, способствующими продвижению проектов и привлечению инвестиций);

– организационная структура (хорошо развита система использования инструментов PR).

Слабые стороны внутренней среды НЗБИ:

– отсутствие обычной электросвязи в районе размещения бизнес-парка;

– ограниченность учебного центра оборудованным помещением;

– отсутствие соразмерности объемов средств, выделяемых НЗБИ, с объемом работ, выполняемых им для города.

Таблица 9. Оценка компонентов внешней среды

Состояние внешней среды оценивается как «ненадежное», т.е. требуется наблюдение за ее динамикой. Количество угроз, создаваемых внешними факторами, значительно превышает количество возможностей.

Возможности:

– повышение спроса на консультационные услуги и услуги учебного центра;

– формирование устойчивого положительного мнения у населения города о деятельности НЗБИ.

Угрозы:

– неготовность потенциальных клиентов оплачивать рыночную стоимость услуг (слабая покупательная способность населения);

– низкий уровень компьютеризации малых и средних предприятий;

– «утечка молодых умов»;

– средства господдержки в ближайшем будущем перестанут поступать в город.

3.3 Рекомендации новых стратегий

Примененный для анализа среды метод SWOT-анализа является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями.

В результате построения матрицы SWOT – анализа (см. прил. 3) сформулированы основные проблемы и предпосылки развития НЗБИ, осуществлено обоснование рекомендаций по основным стратегическим направлениям развития бизнес-инкубатора.

Главной задачей для Бизнес-инкубатора на сегодняшний день является переход к самофинансированию. К основным препятствиям на этом пути относятся:

1. В сфере информационных и консультационных услуг, в бизнес-планировании

а) Неготовность потенциальных клиентов оплачивать рыночную стоимость услуг

Предоставление услуг по льготным тарифам, которые на порядок ниже рыночной стоимости, создало у потенциальных клиентов впечатление, что такое положение будет продолжаться всегда, никто из них не задумывался о реальной стоимости услуг. Резкий переход на увеличенные тарифы очень может оказаться весьма болезненным как для клиентов, так и для Бизнес-инкубатора.

Поэтому, необходим переходный период, в который стоимость услуг придётся повышать поэтапно, сначала до уровня окупаемости затрат, а затем до рыночной их стоимости. Также, будет необходимо временное разделение клиентов условно на тех, кто способен оплачивать полную стоимость услуг, и на тех, кто действительно нуждается в поддержке в виде льготных тарифов. Этот этап может продлиться около 6 месяцев.

б) Низкий уровень компьютеризации малых и средних предприятий города затрудняет распространение современных видов услуг.

Сотрудникам НЗБИ необходимо прилагать максимальные усилия, чтобы убедить возможных клиентов в необходимости тех или иных видов услуг, и ещё больше нужно усилий, чтобы убедить клиента потратить средства на приобретение компьютеров.

В целях развития новых видов услуг планируется приобретение переносного компьютера (ноутбука), позволяющего наглядно демонстрировать возможности и выгоды услуг с выездом на предприятия.

2. В сфере услуг бизнес-парка.

а) Из-за недостаточности средств у Бизнес-инкубатора для восстановления помещений бизнес-парка в полном объёме, большая часть помещений сдавалась и сдаётся в настоящее время в аренду с условием, что арендатор часть затрат по восстановлению помещений несёт сам, а затем предъявляет их Бизнес-инкубатору в счёт оплаты за аренду.

б) Отсутствие обычной электросвязи в районе размещения Бизнес-парка.

Для возможности предоставления таких видов услуг арендаторам бизнес-парка, как факсимильная связь, междугородние переговоры, электронная почта и поиск информации в Интернете, Бизнес-инкубатор вынужден был в своё время с участием проекта МЕРИТ (Тасис) установить радиотелефон с факсом и радиодоступ к Интернету со сравнительно высокими затратами, как первоначальных, так и постоянных эксплуатационных, что затрудняет их окупаемость за счёт клиентов, особенно, в первоначальный период, когда клиентов очень мало.

Бизнес-инкубатор вынужден предоставлять эти услуги по льготным тарифам. Необходимо усиленно пропагандировать эти услуги среди всех возможных клиентов этого района города, чтобы за счёт увеличения числа клиентов снизить фактическую стоимость единичной услуги каждому.

3. Связанные с вновь внедряемым услугам.

Нетрадиционные для города услуги, такие как полный компьютерный учёт, оценка имущественного комплекса, оценка менеджмента, разработка программы реструктуризации требуют большого по протяжённости периода и значительных усилий со стороны консультантов, чтобы внедрить их на предприятиях города.

Трудность заключается в отсутствии возможности у Бизнес-инкубатора приобрести необходимое программное обеспечение и оплачивать работу консультантов в период, когда их услуги не окупаются, а без предоставления таких услуг невозможно добиться их увеличения числа заказов до уровня окупаемости. Только при наличии внешних источников финансирования можно решить данную проблему.

4. Связанные с услугами учебного центра.

Возможности учебного центра в настоящее время существенно ограничены имеющимся оборудованным помещением (1 компьютерный класс на 10 мест), который эксплуатируется 12 часов в сутки (4 смены в день по 3 астрономических часа). При этом существует устойчиво растущий спрос на этот уже традиционный для бизнес-инкубатора вид услуг (запись на курсы ведется уже на декабрь текущего года).

Есть потребность в осуществлении других, более современных, более доходных обучающих программ. Есть и интеллектуальный потенциал для их осуществления, но в виду названной выше проблемы Бизнес-инкубатор и учебный центр не приступают к их реализации. Из-за значительного объема требуемых первоначальных затрат, в настоящем времени не планируется увеличение учебных площадей. Необходимо в большей степени использовать интеллектуальные возможности для проведения разовых обучающих семинаров, что позволит также в большей степени загружать по времени имеющийся учебный кабинет и имеющиеся специальное оборудование.

В виде краткосрочной стратегии необходимо за счет расширения номенклатуры услуг, увеличения их объемов и повышения качества и перевода всех услуг на коммерческую основу добиться перехода на самоокупаемость.

Перечень услуг, на которые предполагается повышение тарифов до их коммерческой стоимости:

– разработка бизнес-планов;

– разработка обоснований инвестиций;

– обучение предпринимательству, работе на компьютере и др.;

– маркетинговые исследования;

– информационные услуги через Интернет.

За время работы НЗБИ постоянно отслеживались все пожелания клиентов, которые на тот период не могли быть удовлетворены в силу ряда проблем, имевших под собой технические, организационные, образовательные и пр. причины.

На сегодня эти пожелания клиентов сформированы в плане доходов в виде конкретных услуг, рассчитана их цена и планируемый объем; специалисты НЗБИ получили соответствующее образование. Вводится 12 видов новых услуг:

– юридическое оформление. Представляет собой пакет услуг по составлению учредительных документов вновь организуемого юридического лица, регистрации юридического лица во всех внебюджетных фондах, получение кодов статистического учета в отделении Госкомстата РФ и индивидуального номера налогоплательщика в ИМНС РФ;

– исследование и изучение технологии. Услуга, реализуемая под конкретный специфический заказ производственных предприятий. Представляет собой подбор оптимального варианта производственного оборудования в зависимости от финансовых возможностей заказчика, площади производственного помещения, подведенных к помещению коммуникационных сетей, наличия подготовленных трудовых ресурсов;

– поиск экспертов и специалистов. Услуга, по своему наполнению аналогичная предыдущей. Будет оказываться в случае невозможности подбора технологии, решения других производственных, финансово-управленческих проблем своими силами.

– организация занятий и семинаров. Для оказания данной услуги имеются все возможности: помещение, техническое обеспечение.

– проведение семинаров. Специалистами НЗБИ уже проведен ряд семинаров по следующим темам: основы малого предпринимательства; маркетинг; анализ финансово-хозяйственной деятельности. Наработан первичный опыт, учтены пробелы в проведении занятий, подготовке материалов семинара. Проведенное по окончании семинаров анкетирование слушателей показало, что данная услуга будет пользоваться спросом и дальше.

– реструктуризация. В данную услугу входит полный пакет плановых мероприятий, проведение которых позволит предприятию выйти из состояния кризиса. На сегодня в г. Новошахтинске есть ряд предприятий, попадающих по своим финансово-экономическим показателям в разряд кризисных.

– услуги 2.12, 2.15, 2.16, 2.17, 2.18 (см. табл. 10). По своей сути являются одними из составляющих предыдущей.

– оценка имущественного комплекса. На сегодня в г. Новошахтинске нет лицензированного специалиста-оценщика. Потребность в данной услуге удовлетворяется за счет специалистов со стороны. Решением данной проблемы может стать подготовка местного лицензированного специалиста.

– составление сметной документации. Данная услуга предусмотрена как пакетная при подготовке бизнес-плана в случае необходимости подготовки смет строительно-монтажных и других работ, включенных в инвестиционный план бизнес-плана.

Ставится задача перевода системы взаимоотношений НЗБИ с Администрацией города также на коммерческую основу, а именно упорядочения видов услуг, определения стоимости каждого вида и заключения договоров на их оказание по установленной стоимости.

Перечень работ и функций, выполняемых для Администрации города и переводимых на коммерческую основу:

– организация и проведение предварительного конкурсного отбора инвестиционных проектов и проектов по проведению общественных работ, включая экспертную проверку проектов;

– разработка программ местного развития и программ реинвестирования;

– подготовка проектов договоров на финансирование всех направлений ПМР и программ реинвестирования;

– контроль за выполнением ПМР и программ реинвестирования, отчётность за средства господдержки;

– подготовка заседаний и ведение документации для Наблюдательного Совета;

– разработка, мониторинг и корректировка СПРГ, выполнение отдельных мероприятий по внедрению СПРГ;

– предпроектные разработки бизнес-идей, поиск исполнителей, продвижение проектов, не имеющих конкретных инициаторов, привлечение инвестиций.

– проведение выставок и семинаров, выполнение мероприятий по улучшению инвестиционного климата и др.

Кроме расширения видов услуг субъектам малого предпринимательства, перевода услуг Администрации на коммерческую основу, предусмотрено расширение перечня клиентов-партнеров по их статусу и организационно-правовой форме.

В городе имеется более 10 средних предприятий, сохранившихся в период стагнации экономики, но так и не преодолевшие всех трудностей перехода на рыночные условия. Сохранились или созданы в последние годы около десятка муниципальных организаций и служб, выполняющих функции социальной направленности (водоснабжение, теплоснабжение, обслуживание и ремонт жилья, ремонт автодорог, обслуживание электрических сетей, газопроводов и др.). Все названные предприятия, также как и развивающиеся малые предприятия, переходящие в разряд средних, требуют в той или иной степени таких видов услуг, как:

– анализ финансовой деятельности;

– анализ имущественного комплекса;

– анализ менеджмента;

– оценка бизнеса;

и (или) полного комплекса этих услуг с разработкой программы реструктуризации предприятия. При этом обязательным видом услуг вытекает оценка имущества, как отдельно лицензируемая деятельность. В настоящее время в городе нет ни одного специалиста или организации, имеющих право ведения этого вида деятельности, а спрос на него ощущается постоянный, в том числе в малом бизнесе и коммерческой среде.

Не охвачен в городе и такой вид услуг, как перевод предприятий на механизированный учет по программам «1С: Предприятие» и «1С: Бухгалтерия», а также на их основе оказание услуг централизованной бухгалтерии для малых предприятий.

Поэтому настоящим НЗБИ в качестве долгосрочной стратегии определено следующее: за счет объединения задач и функций всех подразделений инфраструктуры поддержки предпринимательства и развития города в бизнес-инкубатор, за счет охвата, кроме субъектов малого предпринимательства, всех средних предприятий и муниципальных организаций стать во главе развития малого и среднего бизнеса на территории города.

При этом предполагается не ограничиваться объединением лишь структурных подразделений существующего бизнес-инкубатора, а выделять из его состава, создавать и вовлекать на взаимных интересах в Бизнес-центр новые структуры различных организационно-правовых форм.

Заключение

Для достижения цели дипломного проекта были решены следующие задачи:

– определена роль и место бизнес-инкубаторов в системе государственной поддержки малого предпринимательства в России;

– выявлены цели, задачи и этапы разработки стратегии;

– дана характеристика НЗБИ;

– исследован потенциал организации (внутренняя среда);

– рассмотрены внешние факторы, их влияние на внутреннюю среду НЗБИ;

– разработаны рекомендации по целенаправленному развитию и функционированию бизнес-инкубатора, основанные на интеграции соответствующих экономических и организационных решений.

В настоящее время в Российской Федерации сложилась довольно непростая ситуация в области создания и поддержки малых предприятий: сложная система налогообложения, неадекватные механизмы изыскания средств на организацию и развитие бизнеса; несоразмерный уровень планирования и современных навыков управления; неразвитые рынки деловых услуг, а также распространение и разлагающее влияние коррупции и организованной преступности. Эти препятствия зачастую взаимосвязаны и лишь усиливают друг друга, что требует принятия срочных мер в экономической политике.

Российское малое предпринимательство нуждается во всесторонней поддержке, в том числе и государственной. Ее главным инструментом является создание специальной инфраструктуры, обеспечивающей развитие малого и среднего бизнеса. Этим объясняется бурно растущий интерес к инкубатором бизнеса – структурам, целенаправленно ориентированным на стимулирование роста новых фирм.

Инкубаторы малого бизнеса помогают молодому бизнесу вырасти и выжить в стартовый период, т.е. в период наибольшей уязвимости с финансовой точки зрения.

Стремительное развитие и бурный рост числа бизнес-инкубаторов доказывает эффективность использования этой модели для решения целого ряда задач, среди которых можно выделить следующие:

– оздоровление экономической активности регионов, развитие внутренних рынков, диверсификация регионов;

– рост числа малых предприятий, повышение их жизнеспособности, и, следовательно, расширение налогооблагаемой базы регионов и государства;

– наиболее полное использование ресурсов регионов, включая трудовые, производственные, технологические, природные и пр.;

– повышение инновационной активности бизнеса в целом, внедрение новых технологий и «ноу-хау»;

– создание и укрепление связей между малым бизнесом и другими секторами экономики (крупным бизнесом, государственным, финансовым сектором и пр.), а также межрегиональных и международных связей, способствующих укреплению экономических систем;

– рост занятости и уровня жизни населения.

В мире не существует одинаковых бизнес-инкубаторов, но в целом набор услуг, оказываемых ими малым предприятиям, довольно стандартен:

– сдача в аренду помещений и офисное обслуживание;

– обучение предпринимателей;

– консультационные услуги;

– продвижение проектов к инвестициям.

При грамотном планировании и управлении бизнес-инкубаторы могут стать не только самоокупаемыми, но и коммерчески выгодными предприятиями.

Цель разработки стратегии развития бизнес-инкубатора – сформулировать и предложить конкретные действия, которые обеспечат организации конкурентные преимущества, тем самым уменьшить риск и повысить эффективность развития.

Определение стратегии позволяет решить следующие задачи:

1. Оценить потенциал организации, ее возможности и резервы для достижения общих целей.
2. Определить внешние факторы, требующие принятия мер, направленных на приспособление к изменившейся обстановке и возникшим ситуациям.
3. Выработать оптимальные варианты для достижения поставленных целей, определить стратегию как программу конкретных действий.

Для оценки целесообразности разработки стратегии НЗБИ было проведено анкетирование, результаты которого подтвердили необходимость проведения исследования.

Новошахтинский зональный бизнес-инкубатор – это некоммерческое партнерство, членами которого являются 24 юридических и физических лица, в том числе: Комитет по управлению имуществом г. Новошахтинска, городской Центр Занятости населения, Новочеркасский Промышленно-Гуманитарный Колледж (Морозовский проект) и ОАО «Ростовуголь».

Миссия НЗБИ – содействие развитию малого и среднего бизнеса в г. Новошахтинске и городах восточного Донбасса.

Анализ внутренней и внешней среды НЗБИ был проведен посредством заполнения специально разработанных анкет, содержащих перечень оцениваемых компонентов. В основе анкеты по состоянию внешней среды были использованы элементы СТЭП-анализа. Проведенный анализ выявил сильные и слабые стороны потенциала организации, а также внешние угрозы и возможности.

К наиболее сильным сторонам внутренней среды можно отнести:

– результаты деятельности организации (качество, оказываемых услуг);

– трудовые ресурсы (высокая квалификация специалистов);

– организационная культура (богатый опыт работы с организациями, способствующими продвижению проектов и привлечению инвестиций);

– организационная структура (хорошо развита система использования инструментов PR).

Слабые стороны внутренней среды НЗБИ:

– отсутствие обычной электросвязи в районе размещения бизнес-парка;

– ограниченность учебного центра оборудованным помещением;

– отсутствие соразмерности объемов средств, выделяемых НЗБИ, с объемом работ, выполняемых им для города.

Состояние внешней среды оценивается как «ненадежное», т.е. требуется наблюдение за ее динамикой. Количество угроз, создаваемых внешними факторами, значительно превышает количество возможностей.

Возможности:

– повышение спроса на консультационные услуги и услуги учебного центра;

– формирование устойчивого положительного мнения у населения города о деятельности НЗБИ.

Угрозы:

– неготовность потенциальных клиентов оплачивать рыночную стоимость услуг (слабая покупательная способность населения);

– низкий уровень компьютеризации малых и средних предприятий;

– «утечка молодых умов»;

– средства господдержки в ближайшем будущем перестанут поступать в город.

На основании построения матрицы SWOT-анализа, позволяющей установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями, были разработаны новые стратегические направления развития НЗБИ.

В виде краткосрочной стратегии необходимо за счет расширения номенклатуры услуг, увеличения их объемов и повышения качества и перевода всех услуг на коммерческую основу добиться перехода на самоокупаемость.

Перечень услуг, на которые предполагается повышение тарифов до их коммерческой стоимости:

– разработка бизнес-планов;

– разработка обоснований инвестиций;

– обучение предпринимательству, работе на компьютере и др.;

– маркетинговые исследования;

– информационные услуги через Интернет.

Ставится задача перевода системы взаимоотношений НЗБИ с Администрацией города также на коммерческую основу, а именно упорядочения видов услуг, определения стоимости каждого вида и заключения договоров на их оказание по установленной стоимости.

В качестве долгосрочной стратегии НЗБИ определено следующее: за счет объединения задач и функций всех подразделений инфраструктуры поддержки предпринимательства и развития города в бизнес-инкубатор, за счет охвата, кроме субъектов малого предпринимательства, всех средних предприятий и муниципальных организаций стать во главе развития малого и среднего бизнеса на территории города.

Список использованных источников

1. Федеральный закон «О некоммерческих организациях»: 7-ФЗ. Введен 12.04.96. – М., 1996.

2. Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности»: 128-ФЗ. Введен 08.08.2001. – М., 2001.

3. Устав Некоммерческого Партнерства «Новошахтинский зональный бизнес-инкубатор». Утвержден 27.04.99. – Новошахтинск, 1999.

4. Положение о структурных единицах Некоммерческого Партнерства «Новошахтинский зональный бизнес-инкубатор». Утвержден 01.03.97. – Новошахтинск, 1997.

5. Положение о деятельности информационно-консалтингового центра. Утверждено 03.03.97. – Новошахтинск, 1997.

6. Ажекбаров К.А., Атаканов Н.А. О государственной поддержке малого предпринимательства в странах СНГ. // Национальное содружество бизнес-инкубаторов. – М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2001.

7. Алексеев М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Филинъ, 1997.

8. Аралов А.С. Системные решения в управлении малым и средним бизнесом. // Национальное содружество бизнес-инкубаторов. – М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2000.

9. Гуияр Ф.Ж., Келли Дж.Н. Преобразование организации. – М.: Дело, 2000.

10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарика, 1998.

11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 1995.

12. Волков К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. – М.: НОРМА, 1997.

13. Горбунов В.Л., Сошников Е.А. Концепция развития сети бизнес-инкубаторов в Российской Федерации. // Национальное содружество бизнес-инкубаторов. – М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2001.

14. Горбунов В.Л., Сошников Е.А. Национальное содружество бизнес-инкубаторов. // Национальное содружество бизнес-инкубаторов. – М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2001.

15. Деловое планирование: методы, организация, современная практика./ под ред. Попова В.М. – М.: Финансы и статистика, 1997.

16. Ефремов В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998.

17. Заведеева В.А. Опыт успешных бизнес-инкубаторов. // Национальное содружество бизнес-инкубаторов. – М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2001.

18. Змиев Е.Е. Организационно-экономический механизм управления развитием малых промышленных предприятий: Автореф. дис… канд. эконом. наук. – Краснодар, 2002.

19. Каганов В.Ш, Рыбин М.В. Как создать и сделать успешным бизнес-инкубатор: Учебно-практическое пособие. – М.: Агроконсалт, 1996.

20. Каганов В.Ш. Технология поддержки малого предпринимательства на муниципальном уровне. // Национальное содружество бизнес-инкубаторов. – М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2001.

21. Кадровое обеспечение объектов инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства и организация подготовки, консультационного и информационного обслуживания предпринимателей. // Малое предпринимательство в шахтерских городах: ключевые проблемы, успехи и перспективы. – М.: Комплекс-Прогресс, 2001.

22. Лапуста М.Г. Справочник директора предприятия. – М.: ИНФРА-М, 1996.

23. Мартеллер В. Питательная среда для новорожденных. // Бизнес предложения. – М.: Инвестор НТ, 2001.

24. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения./ под ред. Страховой О.А. – СПБ.: Питер, 2000.

25. Менеджмент: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование: Учебное пособие./ под ред. Короткова Э.М., Резника С.Д. – М.: ИНФРА-М, 2002.

26. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: учебное пособие/ под ред. П.Н. Завлина и др. – М.: ОАО «НПО» Издательство «Экономика», 2000.

27. Пешкова Е.И. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: Ось-89, 1996.

28. Положительный опыт развития малого предпринимательства в России: Аналитический сборник. Отв. ред. Заведеева В.Ю.. – М.: АМиР, ИПИ, 2001.

29. Проект «Создание и развитие бизнес-инкубаторов в Тамбовской области». // Национальное содружество бизнес-инкубаторов. – М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2001.

30. Рекомендации по определению приоритетных направлений развития системы комплексной поддержки малого предпринимательства. // Малое предпринимательство в шахтерских городах: ключевые проблемы, успехи и перспективы. – М.: Комплекс-Прогресс, 2001.

31. Румянцева З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы/ Мод. прогр. для менеджеров №3. – М.: ИНФРА-М, 1999.

32. Смирнов В.Г. Организация и ее деловая среда/ Мод. прогр. для менеджеров №2. – М.: ИНФРА-М, 1999.

33. Содействие развитию экономики на муниципальном уровне./ под. ред. Бера Х. и Исуповой С. – М.: РНЦМС, 2000.

34. Состояние инфраструктуры поддержки малого предпринимательства. // Малое предпринимательство в шахтерских городах: ключевые проблемы, успехи и перспективы. – М.: Комплекс-Прогресс, 2001.

35. Стрелков О.Б. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – Казань: Казанский Государственный Технологический Университет, 1997.

36. Томас Р. Количественные методы анализа хозяйственной деятельности/ Пер. с англ. – М.: Дело и сервис, 1999.

37. Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Менеджмент и проектирование фирмы. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

38. Уткин Э.А., Морозова Г.И., Морозова Н.И. Инновационный менеджмент. – М.: АКАЛИС, 1996.

39. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 1998.

40. Управление организацией: Учебник/ под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999.

41. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1998.

42. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. – СПб.: Два Три, 1996.

43. http: // www. allmedia. ru

44. http: // www. delo. ru

45. http: // www. invest-NT. ru

46. http: // www. ipi. ru

47. http: // www. rbcnet.ru

48. http: // www. resme. ru

49. http: // www. siora. ru

50. http: // www. smb-support. org

51. http: // www. smesupport/ leontief. ru

52. http: // www. strategy. bos.ru