

Начни и совершенствуй свой бизнес

Руководство по реализации программы



Международная
организация
труда

Начни и совершенствуй свой бизнес

Руководство по реализации программы



Ева Мажурин (Eva Majurin)

© Международная организация труда, 2017

Первое издание 2017 год

Публикации Международного бюро труда охраняются авторским правом в соответствии с Протоколом 2 Всемирной конвенции об авторском праве. Тем не менее краткие выдержки из них могут воспроизводиться без получения разрешения при условии указания источника. Для получения прав на воспроизведение или перевод следует обращаться по адресу: ILO Publications (Rights and Licensing), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, либо по электронной почте: rights@ilo.org. Международное бюро труда приветствует такие обращения.

Библиотеки, учреждения и другие пользователи, зарегистрированные в организациях интеллектуальной собственности, могут делать копии согласно лицензиям, выданным им для этой цели. Для того, чтобы найти организации интеллектуальной собственности в вашей стране, посетите сайт www.ifrro.org.

ISBN: 978-92-2-428401-4 (print); 978-92-2-428402-1 (web pdf)

Также издано на английском языке: Start and improve your business (SIYB): implementation guide / Eva Majurin; International Labour Office. – Geneva: ILO, 2014. ISBN: 9789221288060 (Print); 9789221288077 (Web PDF)

Названия, соответствующие практике, принятой в Организации Объединенных Наций, и изложение материала в настоящей публикации не являются выражением какого-либо мнения Международного бюро труда ни о правовом статусе какой-либо страны, района или территории или их властей, ни о делимитации их границ.

Ответственность за выраженные в подписных статьях, исследованиях и прочих произведениях мнения лежит исключительно на их авторах, и факт публикации не означает, что Международное бюро труда поддерживает излагаемые мнения.

Упоминание названий фирм, коммерческих изделий и процессов не означает их одобрения Международным бюро труда, как и отсутствие упоминания конкретной фирмы, коммерческого изделия или процесса не свидетельствует об их неодобрении.

Для получения полной информации посетите наш вебсайт: www.ilo.org/publns.

Отпечатано в России.

Оригинальный рисунок в виде земного шара на обложке – Мириам Кристенсен (Miriam Christensen).

Предисловие

Настоящее руководство задумано как практическое пособие по реализации программы «Начни и совершенствуй свой бизнес» (НССБ). В нем содержатся поэтапные рекомендации относительно успешного осуществления программы НССБ в определенном контексте начиная с проведения начальной оценки рынка и заканчивая планированием с прицелом на устойчивость. Мы надеемся, что данное руководство будет способствовать внедрению программы в новых для нее местах и повышению ее эффективности там, где она уже реализуется. К целевой аудитории руководства относятся лица в правительстве, которые на практике занимаются развитием частного сектора, и организации частного сектора, готовые осуществлять программу НССБ. Конечными получателями помощи являются потенциальные и уже действующие предприниматели, готовые создавать новые рабочие места лучшего качества.

Как показывают современные исследования, большинство рабочих мест в мире создается на микро-, малых и средних предприятиях, причем в странах с низким уровнем доходов доля таких рабочих мест составляет почти 80 процентов. Тем не менее, мелкие предприниматели зачастую сталкиваются с рядом проблем, не позволяющих им в полной мере реализовать свой потенциал, в том числе с отсутствием полноценного доступа к службам и услугам по развитию бизнеса, таким как информирование о состоянии рынка, юридические консультации и подготовка по управленческим вопросам.

В ответ на такие вызовы Международное бюро труда (МБТ) разрабатывает и испытывает соответствующие меры. Если говорить о развитии навыков ведения бизнеса, то с конца 1970-х годов центральное место в усилиях, предпринимаемых МБТ по поддержке потенциальных и действующих предпринимателей в своих странах-членах, занимает программа НССБ. Сегодня эта программа является одним из крупнейших проектов подобного рода во всем мире. Благодаря своей сети из более чем 65 тыс. тренеров, рассредоточенных по различным регионам, она охватила около 6 млн клиентов на уровне предприятия.

Спрос на программу НССБ, в том числе и среди новых партнеров, таких как государственные учреждения, продолжает расти. В связи с этим весьма важное значение приобретает поддержание стандартов качества во всем мире и оказание помощи при планировании и осуществлении мероприятий в рамках проекта НССБ. Опираясь на знания группы крайне заинтересованных практиков и свой собственный опыт, глобальный координатор программы НССБ Ева Мажурин (Eva Majurin) подготовила настоящее руководство, в котором определяются основные принципы программы и ее стандарты качества на предстоящие годы.

Петер Пошен (Peter Poshen)

директор Департамента
по деятельности предприятий,
МОТ, Женева

Мертен Сиверс (Merten Sievers)

координатор проектов в сфере
развития производственно-сбытовых
цепочек и предпринимательства,
отдел малых и средних предприятий,
МОТ, Женева

От автора

Данное руководство основано на опыте тех, кто на практике занимается реализацией программы НССБ, в частности тренеров и мастер-тренеров, которые испытывали, формировали и разворачивали ее в различных регионах на протяжении трех последних десятилетий. Без их участия публикация руководства оказалась бы невозможной. При его разработке использовался обширный объем соответствующей литературы и методических материалов, подготовленных и опубликованных в ходе реализации программы НССБ.

Автор выражает глубокую благодарность старшему мастер-тренеру программы НССБ Сибонгиле Сибанда (Sibongile Sibanda), которая на практике испытывала настоящее руководство в октябре 2013 года в Турине (Италия) на курсах подготовки под названием «Executing SIYB» («Осуществление программы НССБ»); Уолтеру Верхове (Walter Verhoeve), чья публикация 2012 года под названием «SIYB Programme Management Guide» («Руководство по управлению программой НССБ») послужила основой для написания ряда разделов данного руководства; а также Гемуну Виджесена (Gemunu Wijesena) за его критический обзор рукописи и рекомендации, сделанные на основе опыта, накопленного Ассоциацией НССБ Шри-Ланки.

Автор также выражает искреннюю признательность коллегам из отдела малых и средних предприятий MOT Маркусу Пилгриму (Markus Pilgrim), Вирджинии Роуз Лосада (Virginia Rose Losada), Стефану Ульриху (Stephan Ulrich) и Шарлин Мбуи-Лусамба (Charleine Mbuyi-Lusamba) за их рецензии и техническое содействие.

Наконец, особая благодарность приносится членам группы по вопросам глобальной координации НССБ, оказавшим неоценимую помощь в подготовке и окончательной доработке настоящего руководства, – Мертену Сиверсу (Merten Sievers) (глобальный координатор программы НССБ в 2009–2014 гг.), Пранати Мехта (Pranati Mehtha) и Тхокозиле Ньюман (Thokozile Newman).

Содержание

Предисловие	III
От автора	IV
Сокращения	VI
Сводное резюме	VII
Об этом руководстве	VIII
Часть I – ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ПРОГРАММЕ НССБ.....	1
1.1 Что такое НССБ?	2
1.2 Этапы внедрения и реализации программы НССБ.....	5
Часть II – ПОЭТАПНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	7
2.1 Оценка рынка.....	8
2.2 Определение организаций-партнеров и развитие сотрудничества с ними	10
2.3 Подготовка тренеров.....	13
2.4 Подготовка мастер-тренеров.....	18
2.5 Адаптация, перевод, печать и распространение материалов.....	24
2.6 Организация обучения предпринимателей.....	26
2.7 Мониторинг и оценка.....	32
2.8 Планирование с прицелом на устойчивость	39
Часть III – ПОСЛЕСЛОВИЕ – ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА РЕАЛИЗАЦИИ НССБ	43
Послесловие. Десять золотых правил реализации НССБ	44
Основные справочные материалы.....	48
Приложения	
Приложение 1. Словарь терминов, используемых в НССБ	49
Приложение 2. Краткое содержание процесса подготовки тренера и мастер-тренера, требования по сертификации	52
Приложение 3. Список основных документов, связанных с НССБ.....	53
Приложение 4. Контактная информация	54
Рисунки и таблицы	
Рис. 1. Учебные курсы, входящие в программу НССБ	2
Рис. 2. Структура реализации программы НССБ	3
Рис. 3. Процесс подготовки тренеров.....	15
Рис. 4. Расширенный процесс подготовки тренеров, охватывающий два учебных курса.....	15
Рис. 5. Взаимосвязь между циклами подготовки мастер-тренеров, тренеров и предпринимателей	23
Рис. 6. Цикл подготовки предпринимателей	28
Рис. 7. Процессы мониторинга и отчетности между предпринимателями, тренерами и национальным координирующим органом	36
Рис. 8. Внешний вид интерфейса Интернет-портала НССБ.....	38
Рис. 9. Составляющие устойчивости НССБ	39
Таблица 1. Критерии отбора участников НССБ	26
Таблица 2. Себестоимость семинаров НССБ в отдельных странах	29
Таблица 3. Затраты на организацию семинара НССБ для 20 участников и их последующую поддержку	30
Таблица 4. Пример модели действий при организации обучения управлению малыми предприятиями, например, по программе НССБ	33
Таблица 5. Обзор основных инструментов мониторинга	36
Вставки	
Критерии отбора поставщиков образовательных услуг	11
Примеры организаций-партнеров программы НССБ	12
Минимальные требования для получения свидетельства о квалификации тренера.....	14
Требования для сертификации в качестве мастер-тренера	20
Примеры показателей для оценки конечных результатов двух уровней (с разбивкой по полу).....	34
Разные модели устойчивости НССБ.....	41
Кроме того, дополнительные вставки, касающиеся гендерных аспектов и поддержки со стороны группы по вопросам глобальной координации НССБ, имеются в следующих подразделах:	
«Гендерные аспекты» – подразделы 2.1, 2.3, 2.4, 2.6, 2.7	
«В чем может заключаться поддержка со стороны группы по вопросам глобальной координации НССБ?» – подразделы 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8	

Сокращения

ГБИ	Генерируй бизнес-идею
ГУПП	Главное управление профессиональной подготовки, Вьетнам
ММСП	микро-, малые и средние предприятия
МОТ	Международная организация труда
МСП	малые и средние предприятия
МУЦ	Международный учебный центр
НПО	неправительственная организация
НСБ	Начни свой бизнес
НССБ	Начни и совершенствуй свой бизнес
ПОУ	поставщики образовательных услуг
ПТОП	профессионально-техническое образование и подготовка
РСБ	Расширяй свой бизнес
ССБ	Совершенствуй свой бизнес
SIDA	Шведское агентство по международному сотрудничеству в целях развития (Swedish International Development Cooperation Agency)

Сводное резюме

«Начни и совершенствуй свой бизнес» (НССБ) – это учебная программа по ведению бизнеса, в которой внимание уделяется прежде всего открытию и совершенствованию малых предприятий как стратегии создания и повышения качества рабочих мест для женщин и мужчин, в особенности в развивающихся странах.

Программа состоит из нескольких взаимосвязанных учебных курсов и вспомогательных материалов, рассчитанных на разные стадии развития бизнеса – от начинающего до расширяющегося предприятия. Для ее реализации используется трехступенчатая структура, состоящая из мастер-тренеров, тренеров и конечных получателей помощи на уровне предпринимателей. Это обеспечивает соответствующее качество и – благодаря мультипликативному эффекту – необходимые масштабы деятельности и в то же время объясняет, почему среди проектов подобного рода НССБ является одним из крупнейших в мире, располагая сетью из 65 тыс. тренеров и охватывая 15 млн обучаемых.

Это руководство содержит рекомендации по реализации программы НССБ, предназначенные для отдельных лиц и организаций, которые занимаются или будут заниматься деятельностью в данной области на страновом уровне. Руководство состоит из трех частей.

- В **Части I** кратко рассказывается о происхождении и содержании программы НССБ, а также о механизмах ее реализации.
- **Часть II** содержит практические рекомендации по всем этапам реализации программы НССБ, которые включают в себя следующее: оценку рынка для НССБ; подбор организаций-партнеров; подготовку тренеров и мастер-тренеров; оценку и адаптацию материалов; организацию обучения предпринимателей; мониторинг и оценку результатов; планирование с прицелом на устойчивость.
- **Часть III** завершает руководство кратким обзором так называемых «золотых правил» (например, нацеленность на отдачу, расширение охвата, соблюдение технического качества и обеспечение финансовой устойчивости), которые были выработаны за три десятилетия реализации проекта НССБ в целях построения программы, обеспечивающей – путем развития предпринимательства – принятие устойчивых и обусловленных спросом мер борьбы с дефицитом достойного труда.

Данное руководство, разработанное группой по вопросам глобальной координации НССБ, входящей в состав отдела малых и средних предприятий Департамента по деятельности предприятий МОТ, основано на подборке положительных примеров региональной практики и определяет лишь минимальные стандарты, поэтому в ряде случаев страновые стандарты могут оказаться более жесткими.

Об этом руководстве

«Начни и совершенствуй свой бизнес» (НССБ) – это учебная программа по ведению бизнеса, в которой внимание уделяется прежде всего открытию и совершенствованию малых предприятий как стратегии создания и повышения качества рабочих мест для женщин и мужчин, в особенности в развивающихся странах. Охватывая 15 млн обучаемых и располагая сетью из 65 тыс. тренеров, а также разнообразными учебными материалами, переведенными на более чем 40 языков, программа НССБ является одним из крупнейших проектов подобного рода в мире.

Программа НССБ, включающая в себя четыре взаимосвязанных учебных курса – «Генерируй бизнес-идею» (ГБИ), «Начни свой бизнес» (НСБ), «Совершенствуй свой бизнес» (ССБ) и «Развивай свой бизнес» (РСБ), ставит своей целью способствовать образованию новых рабочих мест благодаря расширению возможностей потенциальных и уже существующих малых предпринимателей в плане (1) создания жизнеспособных предприятий, (2) повышения доходности своих предприятий и (3) улучшения условий труда своих работников таким образом, чтобы это приводило к росту производительности труда.

Для реализации программы НССБ используется трехступенчатая структура, состоящая из мастер-тренеров, тренеров и конечных получателей помощи – потенциальных и действующих предпринимателей. Такая модель обеспечивает широкий охват – благодаря мультипликативному эффекту, а также необходимый контроль качества – благодаря механизмам «обратной связи» между заинтересованными сторонами.

Это руководство предназначено для организаций и отдельных лиц, которые будут заниматься координацией или реализацией программы НССБ в страновом или региональном контексте и которым необходимо получить представление о том, как организуются и проводятся соответствующие учебные курсы. Кроме того, руководство служит своего рода «курсом повышения квалификации» для тех, кто уже знаком с международными нормами, действующими в отношении реализации программы НССБ.

Руководство состоит из вводной части, в которой вкратце рассказывается о том, что представляет из себя программа НССБ, как она действует и на какие этапы обычно делится процесс ее внедрения и реализации. Затем следует «практическая» часть, в которой разъясняется, какие действия осуществляются на каждом из этих этапов, и которая охватывает следующие вопросы:

- оценка рынка для НССБ;
- подбор организаций-партнеров;
- подготовка тренеров;
- подготовка мастер-тренеров;
- доступные материалы и их адаптация;
- организация обучения предпринимателей;
- мониторинг и оценка результатов;
- планирование с прицелом на устойчивость.

1 В настоящем руководстве термин «тренер» используется для обозначения тренеров программы НССБ, в то время как под «преподавателями» понимаются преподаватели вообще (т.е. лица, осуществляющие обучение по разным методикам и (или) программам, включающим не только программу НССБ).

Завершается руководство кратким обзором так называемых «золотых правил», выработанных на основе полезного опыта, извлеченного за три десятилетия реализации программы НССБ.

Следует отметить, что для простоты изложения данное руководство имеет несколько обобщенный характер. Более подробные рекомендации относительно программы НССБ можно найти в специальных тематических документах, посвященных конкретным вопросам или получить в штаб-квартире МОТ – в группе по вопросам глобальной координации НССБ, входящей в состав отдела малых и средних предприятий Департамента по деятельности предприятий. В эту группу, в которую входят Мертен Сиверс (Merten Sievers) (координатор проектов в сфере развития производственно-сбытовых цепочек и предпринимательства, глобальный координатор программы НССБ в 2009–2014 гг.), Ева Мажурин (Eva Majurin) (специалист по вопросам мониторинга, в настоящее время глобальный координатор программы НССБ), Пранати Мехта (Pranati Mehtha) (младший технический сотрудник) и Паула Мигел (Paula Miguel) (помощник по административным вопросам), можно обращаться по электронной почте: siyb@ilo.org. Члены данной группы помогут наладить контакт с региональными специалистами по деятельности предприятий, с другими проектами МОТ, содействующими реализации программы НССБ на местах, а также с мастер-тренерами.

Часть I

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ПРОГРАММЕ НССБ

1.1 Что такое НССБ?

Программа «Начни и совершенствуй свой бизнес» (НССБ) – это система взаимосвязанных учебных курсов и вспомогательных материалов для мелких предпринимателей, желающих начать и развивать собственное дело. Она нацелена на повышение жизнеспособности микро-, малых и средних предприятий (ММСП) за счет использования управленческих принципов, подходящих для условий развивающихся стран. МОТ помогает различным организациям, оказывающим услуги по развитию бизнеса, приобретать навыки, необходимые для реализации, мониторинга, менеджмента и финансирования обучающей программы, и налаживает устойчивую систему обучения на национальном уровне, тем самым способствуя стабильному экономическому росту и созданию новых рабочих мест.

Как возникла программа НССБ?

Программа НССБ возникла на основе учебного курса по ведению бизнеса под названием «Позаботься о своей фирме» (Look After Your Firm), разработанного в конце 1970-х годов Шведской федерацией работодателей для малых и средних предпринимателей своей страны. В 1977 году Шведское агентство международного развития (Swedish International Development Agency – SIDA) выделило средства на проект МОТ, предусматривавший адаптацию учебных материалов с учетом конкретных условий и потребностей предпринимателей в развивающихся странах. Адаптированный учебный курс получил название «Совершенствуй свой бизнес» (ССБ). В начале 1990-х годов проектом технического сотрудничества МОТ в Фиджи была разработана обучающая программа «Начни свой бизнес» (НСБ), адресованная потенциальным начинающим предпринимателям. После первоначального этапа становления эта программа быстро распространилась по всему миру. Затем «линейка продукции» пополнилась еще одним учебным курсом под названием «Генерирую бизнес-идею» (ГБИ). Во всех этих учебных курсах используется деловая игра как основной инструмент мотивации и обучения, позволяющий имитировать хозяйственные ситуации из реальной жизни.

Поскольку все эти программы были построены по одинаковому принципу, в конце 1990-х годов МОТ решила объединить учебные курсы ГБИ, НСБ, ССБ и соответствующие инструменты управления в общую программу под названием «Начни и совершенствуй свой бизнес» (НССБ). В начале 2000-х годов МОТ разработала следующее поколение учебных модулей и мероприятий для растущих малых предприятий, получившее название «Развивай свой бизнес» (РСБ). Данный учебный курс также стал частью программы НССБ.

Учебные курсы, входящие в программу НССБ

Программа НССБ состоит из четырех самостоятельных учебных курсов – «Генерирую бизнес-идею» (ГБИ), «Начни свой

Рис. 1. Учебные курсы, входящие в программу НССБ



бизнес» (НСБ), «Совершенствуй свой бизнес» (ССБ) и «Развивай свой бизнес» (РСБ), которые соответствуют разным стадиям развития предприятия.

- Курс **«Генерируй бизнес-идею» (ГБИ)** предназначен для людей, которые хотели бы открыть свое дело и в процессе учебы выработать конкретную, готовую к реализации идею для бизнеса. Курс ГБИ обычно длится 2–3 дня.
- Курс **«Начни свой бизнес» (НСБ)** предназначен для потенциальных предпринимателей, намеренных открыть малое предприятие и уже имеющих конкретную бизнес-идею. Программа предусматривает обучение, практические занятия и оказание поддержки по завершении подготовки. НСБ помогает участникам оценить свою готовность открыть собственное дело, разработать бизнес-план и определить его действенность. Курс НСБ обычно занимает 5 дней.
- Курс **«Совершенствуй свой бизнес» (ССБ)** знакомит действующих предпринимателей с передовыми принципами ведения бизнеса. Шесть его учебных модулей (маркетинг, расчет затрат, закупки и контроль ассортимента, бухгалтерское дело, планирование бизнеса, персонал и производительность) можно изучать по отдельности или все вместе в составе полноценного курса. Продолжительность полного курса, включающего все модули, составляет примерно 7 дней.
- Курс **«Развивай свой бизнес» (РСБ)** обеспечивает стремящимся к росту малым и средним предприятиям практические инструменты развития бизнеса, оказывая им с помощью учебных и иных практических мер содействие с упором на стратегию расширения их бизнеса. Основным непосредственным результатом этого учебного курса является составление плана развития бизнеса, включающего разделы, посвященные маркетингу, хозяйственной деятельности, людским ресурсам, финансовому и стратегическому управлению. Эти разделы можно использовать также как самостоятельные учебные и вспомогательные материалы. Продолжительность полного курса РСБ составляет одну-две недели, однако при желании его можно разбить на несколько более коротких семинаров наподобие вышеперечисленных и растянуть во времени (например, проводить обучение на протяжении нескольких месяцев по одному-два дня в неделю).

В учебные курсы НСБ и ССБ входит также **деловая игра НССБ** – практическое средство моделирования, призванное помочь участникам разобраться в том, что означает открывать и вести свое дело. **Деловая игра РСБ**, в которой в ходе обучения имитируется расширяющееся предприятие, помогает участникам ощутить воздействие, оказываемое на их бизнес стратегическими решениями.

Помимо этих основных материалов, существующих на английском и переведенных на 40 других языков, имеются также адаптированные версии для определенных секторов экономики (например, сельское хозяйство, строительство, туризм), конкретных целевых групп (например, молодежь, малограмотные, сельские работники) и географических зон (например, конкретные страны).

Рис. 2. Структура реализации программы НССБ



Модель реализации

В программе НССБ предусмотрен институциональный подход и мультипликативная стратегия. После оценки рынка бизнес-услуг в данной стране или регионе и определения спроса на курсы подготовки по вопросам ведения бизнеса МОТ наращивает потенциал местных поставщиков образовательных услуг с тем, чтобы они могли самостоятельно и эффективно проводить обучение по программе НССБ и осуществлять другую связанную с этим деятельность. Кроме того, МОТ обеспечивает на международном уровне подготовку и сертификацию группы мастер-тренеров НССБ, которые в конечном счете будут отвечать за руководство программой НССБ и за систему контроля качества. С помощью такой мультипликативной стратегии МОТ рассчитывает на создание устойчивой системы обучения и контроля качества на национальном уровне. Реализация методики НССБ наглядно показана на рис. 2.

Основные действующие лица

На глобальном уровне за координацию и мониторинг программы НССБ в различных странах отвечает **группа по вопросам глобальной координации НССБ**, находящаяся в штаб-квартире МОТ и входящая в состав отдела малых и средних предприятий Департамента по деятельности предприятий. К ее основным функциям относятся подготовка и сертификация (лицензирование) мастер-тренеров; поддержание необходимого качества материалов НССБ путем периодического обновления международных версий и контроля качества местных адаптаций; руководство работой по мониторингу и оценке результатов путем разработки инструментов для отслеживания и оценивания деятельности, осуществляемой в рамках программы НССБ на глобальном уровне.

Вообще координация внедрения и реализации программы НССБ внутри страны зачастую осуществляется первоначально **страновым бюро или проектом МОТ** либо, в некоторых случаях, **национальной государственной или частной организацией**, которая имеет отношение к развитию малого и среднего предпринимательства и которой МОТ делегировала данную функцию. После внедрения программы в стране – если координация деятельности первоначально осуществлялась МОТ – эта задача постепенно перепоручается национальной организации, с которой МОТ подписывает соответствующее соглашение. В некоторых странах для выполнения данной функции специально создаются ассоциации НССБ.

Проводят обучение **тренеры** НССБ из местных организаций, регулярно предоставляющих услуги микро-, малым и средним предприятиям. В системе НССБ такие организации называются **поставщиками образовательных услуг (ПОУ)**. Для подготовки тренеров руководители поставщиков образовательных услуг, у которых эти тренеры числятся, подписывают с координирующим органом НССБ соответствующее соглашение, в котором определяется порядок использования программы и численность слушателей.

Из числа тренеров отбираются **мастер-тренеры** НССБ, которые проходят дополнительную подготовку и сертификацию МОТ и играют ключевую роль в планировании, организации и проведении обучения тренеров и последующих мероприятий. Кроме того, они отвечают за маркетинг программы НССБ, контроль ее качества, подбор новых организаций-партнеров, адаптацию материалов, а также за оценку программы и отдачи от нее на национальном уровне.

Помимо основных действующих лиц, перечисленных выше, в реализации программы НССБ в разных странах могут участвовать и другие организации. Например, какой-то конкретной организации в стране могут быть поручены печать и распространение материалов.

1.2 Этапы внедрения и реализации программы НССБ

Внедрение программы НССБ в разных странах часто происходит в рамках какого-либо проекта МОТ. Однако инициаторами ее внедрения все чаще выступают и другие заинтересованные стороны, в частности государственные учреждения. Если какой-либо проект МОТ или национальный партнер желают внедрить в стране программу НССБ, необходимо в первую очередь установить контакт с группой по вопросам глобальной координации, которая даст согласие на дальнейший процесс и предоставит соответствующему учреждению рекомендации относительно этапов действий, требуемых ресурсов и других рабочих моментов.

После того как учреждение, инициирующее данный процесс в стране, получает согласие группы по вопросам глобальной координации, начинается реальное внедрение программы НССБ, обычно состоящее из нижеперечисленных этапов, о которых более подробно будет рассказано в последующих разделах настоящего руководства.

Этапы, из которых обычно состоит внедрение программы НССБ.

- **Оценка рынка для НССБ.** Необходимо произвести оценку текущего предложения и спроса на услуги по обучению ведению бизнеса и определить, существует ли достаточный (выгодный) спрос на программу, имеются ли иные аналогичные или конкурирующие предложения в данной сфере, каким должно быть содержание местной программы НССБ, чтобы отвечать потребностям потенциальных получателей помощи, и какие меры по ее реализации будут оптимальными в данном конкретном контексте.
- **Подбор организаций-партнеров.** На основе результатов оценки рынка производится оценка и подбор партнерских организаций, необходимых для проведения обучения (поставщики образовательных услуг) и для осуществления других вспомогательных функций, таких как печать и распространение материалов.
- **Подготовка тренеров.** Следующий этап обычно состоит в отборе потенциальных тренеров НССБ из числа преподавателей партнерской организации, поставляющей образовательные услуги. Отобранные кандидаты проходят цикл подготовки, включающей формальные тренинги в виде семинаров и практические занятия, после завершения которых те, кто показал успешные результаты, официально становятся тренерами НССБ.
- **Подготовка мастер-тренеров.** Для подготовки первой группы тренеров могут привлекаться международные мастер-тренеры, однако обычно желательно, чтобы в стране имела своя группа мастер-тренеров, поскольку это позволяет поднять всю работу на более высокий уровень, в том числе обеспечить подготовку новых тренеров, маркетинг и мониторинг. Кандидаты в мастер-тренеры, отобранные из числа образцовых тренеров проходят цикл соответствующей подготовки, после завершения которого те из них, кто показал успешные результаты, официально становятся мастер-тренерами НССБ. Подготовка мастер-тренеров может происходить как в самом начале процесса внедрения программы НССБ, так и после того, как она была внедрена и осуществлялась в течение некоторого времени.
- **Адаптация и распространение материалов.** Для удовлетворения потребностей целевых групп могут потребоваться соответствующим образом адаптированные и переведенные на местные языки материалы. Но в любом случае, независимо от того, будут ли использоваться стандартные глобальные

материалы или их адаптированные версии, необходимо совместно с группой по вопросам глобальной координации НССБ организовать на страновом уровне их печать и распространение.

- **Организация обучения предпринимателей.** После завершения сертификации группы тренеров (а также мастер-тренеров) и подготовки необходимых материалов можно приступить к организации обучения на уровне предпринимателей. Тренеры (и организации, к которым они относятся) должны играть ключевую роль в маркетинге, приготовлении и проведении тренингов НССБ, а также в оказании последующей поддержки представителям конечной целевой группы и в наблюдении за ними.
- **Мониторинг и оценка результатов.** Для успешной реализации программы НССБ крайне важное значение имеет ее мониторинг. После внедрения программы помимо ее периодической оценки и оценки отдачи от нее должен осуществляться и ее постоянный мониторинг на уровне тренеров, мастер-тренеров и предпринимателей. Поэтому необходимо с самого начала установить практику применения стандартных инструментов мониторинга и оценки НССБ (включая онлайн-систему – портал НССБ) и определить порядок отчетности.
- **Планирование с прицелом на устойчивость.** После запуска программы НССБ в стране необходимо начинать планировать способы продолжения ее реализации в долгосрочной перспективе и разрабатывать меры для обеспечения соответствующего институционального потенциала, технического качества и окупаемости.

Следует отметить, что эти этапы могут не всегда следовать в том порядке, какой указан выше. В то время как оценка рынка практически всегда происходит в самом начале, подбор организаций-партнеров, адаптация материалов и их распространение могут осуществляться в иной последовательности (или одновременно друг с другом).

Многие из этих процессов будут продолжаться и после первоначальной стадии. Например, вполне вероятно, что после внедрения программы НССБ в стране для увеличения масштабов деятельности будет продолжена подготовка новых тренеров в дополнение к их первой группе, подготовленной в самом начале, а также будет принято решение о подготовке мастер-тренеров в целях продвижения и расширения программы и повышения ее качества.

Часть II

ПОЭТАПНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

2.1 Оценка рынка

Перед принятием решения о внедрении программы НССБ в стране или об изменении уже реализуемой программы обычно проводится оценка рынка.

Оценка рынка помогает получить представление о местном рынке услуг по обучению навыкам управления микро-, малыми и средними предприятиями в плане того, какие образовательные и иные услуги по развитию бизнеса существуют в данной местности, как они предоставляются (аспект предложения), в каких образовательных (и иных) услугах по развитию бизнеса нуждаются потенциальные и действующие предприниматели, какова их заинтересованность и насколько доступны для них эти услуги (аспект спроса). По существу, оценка рынка позволяет выяснить следующее:

- Имеет ли смысл внедрять программу НССБ? Это можно понять, ответив на следующие вопросы: являются ли существующие условия в целом благоприятными для внедрения НССБ; имеется ли для НССБ свободная ниша на рынке или он уже и так насыщен поставщиками аналогичных образовательных программ; существует ли для НССБ свой рынок, т.е. имеется ли достаточное количество потенциальных конечных пользователей, которые проявляют интерес к тренингам и могут принимать в них участие; готовы ли и способны ли потенциальные клиенты платить за предоставляемые услуги; какие конкурентные преимущества позволят завоевать достаточную долю рынка?
- Каким образом следует внедрять и реализовывать программу НССБ? Это можно понять, прояснив следующие вопросы: кто может быть поставщиком образовательных услуг (потенциальные организации-партнеры программы НССБ и относящиеся к ним тренеры); какие образовательные услуги следует предоставлять, учитывая характеристику потенциальных конечных пользователей, какие материалы следует при этом использовать, каким образом следует организовать предоставление, маркетинг и калькуляцию стоимости образовательных услуг?

Объем, методы и инструменты оценки

Оценка рынка может различаться по своим техническим рамкам, но, как правило, состоит из изучения следующих аспектов.

- Общая ситуация: состояния экономики в целом; положение микро-, малых и средних предприятий и т.д.
- Предложение: какие виды образовательных услуг предоставляются; какова стоимость этих услуг; как их продвигают; какие учреждения их предоставляют и т.д.
- Спрос: в каких образовательных услугах нуждаются потенциальные предприниматели; в какой степени они осведомлены об имеющихся образовательных услугах; в какой степени они готовы и способны платить за эти услуги и т.д.

Что касается методики, то для оценки рынка могут применяться самые разные методы и любые их сочетания, в том числе анализ документации, собеседования с основными информантами, обсуждения в фокус-группах, письменные опросы.

Гендерные аспекты

При оценке рынка следует учитывать, имеются ли между мужчинами и женщинами различия в том, что касается доступа к услугам по обучению навыкам управления малыми предприятиями и степени пользования этими услугами, а также имеются ли между ними различия в спросе на такие услуги. Различия в спросе, например, могут быть обусловлены заметной разницей в уровне образования и грамотности мужчин и женщин (что отражается на методике обучения).

Затраты на оценку рынка

При расчете затрат на оценку рынка следует учитывать следующие моменты:

- разработка методики и анкет (затраты на консультационные услуги, возможные затраты на программное обеспечение);
- анализ имеющейся документации (затраты на консультационные услуги);
- рассылка анкет (затраты на консультационные услуги и на логистику);
- ввод данных (затраты на консультационные услуги, возможные затраты на программное обеспечение);
- составление отчетов (затраты на консультационные услуги);
- публикация и распространение результатов (затраты на печать и (или) организацию семинаров).

Затраты на оценку рынка в значительной степени зависят от ее масштаба в плане охвата (например, охватывает ли она всю территорию страны или только ее часть) и от применяемой методики (анализ документации из вторичных источников будет стоить меньше, чем обследование, проводимое специально для оценки рынка).

Например, оценка рынка в Мьянме, проведенная недавно МОТ и включавшая обследование 315 микро- и малых предприятий, а также собеседования и обсуждения в фокус-группах в трех регионах и анализ документации, стоила примерно 50 тыс. долл. США. Менее масштабные, но столь же высококачественные оценки могут обойтись в 30 тыс. долл. США.

Пилотное тестирование вместо оценки рынка или в дополнение к ней

Когда это возможно, рекомендуется всегда проводить оценку рынка. Тем не менее, для проверки того, что действует эффективно, а что нет, существуют и другие механизмы, которые иногда могут использоваться вместо оценки рынка или в дополнение к ней. Одним из таких механизмов является пилотное тестирование, посредством которого можно опробовать программу НССБ в конкретных условиях в небольшом масштабе, чтобы затем оценить полученный опыт, сделать соответствующие выводы и учесть их при более масштабной и долговременной реализации программы.

В чем может заключаться поддержка со стороны группы МОТ по вопросам глобальной координации НССБ?

Группа по вопросам глобальной координации НССБ может:

- поделиться различными инструментальными средствами, помогающими спланировать оценку рынка, в том числе такими, как руководство для мастер-тренеров по исследованию рынка услуг по развитию бизнеса (Master Trainer's Guide to BDS Market Assessment Study), а также технические задания на проведение предыдущих оценок;
- предоставить на индивидуальной основе технические рекомендации относительно планирования оценки рынка;
- направить к квалифицированным консультантам, способным проводить подобные оценки (организациям, не имеющим достаточного опыта в области проведения оценки рынка, рекомендуется для выполнения данной задачи привлекать внешние ресурсы).

2.2 Определение организаций-партнеров и развитие сотрудничества с ними

На основе выводов, сделанных из проведенной оценки рынка, необходимо определить партнерские организации² для реализации программы НССБ. К ним относятся прежде всего поставщики образовательных услуг, которые проводят соответствующие подготовительные семинары, а также другие партнеры, которые также выполняют определенную роль в реализации программы НССБ (координация действий, разработка и распространение материалов и т.д.). В данной главе рассказывается о налаживании сотрудничества с такими организациями, а также приводятся примеры существующих партнеров программы НССБ.

Поставщики образовательных услуг (ПОУ)

Поставщики образовательных услуг по программе НССБ составляют основу всей системы ее реализации, поскольку их тренеры осуществляют обучение конечных получателей помощи (потенциальные и существующие предприниматели).

В качестве поставщиков образовательных услуг по программе НССБ могут выступать самые разнообразные организации (например, государственные и полугосударственные организации, НПО, коммерческие организации, оказывающие услуги по развитию бизнеса, и т.д.), однако они должны обладать полномочиями на развитие малого и среднего предпринимательства, а также возможностями по обеспечению качественного обучения на конкурентной и устойчивой основе.

Обычно предполагается, что организация, выбранная в качестве поставщика образовательных услуг по программе НССБ, должна:

- подписать соответствующий протокол о намерениях с МОТ или с органом, координирующим программу НССБ в данной стране;
- иметь не менее двух преподавателей, сертифицированных в качестве тренеров НССБ;
- осуществлять маркетинг программы НССБ;
- иметь в год на каждого тренера не менее 45 клиентов, обучаемых на трех курсах программы НССБ;
- сохранять стандарты качества и отчетываться перед МОТ о всей деятельности, осуществляемой по программе НССБ.

Налаживание сотрудничества с поставщиками образовательных услуг обычно состоит из следующих этапов.

- **Возбуждение интереса среди потенциальных поставщиков образовательных услуг.** После составления общего представления о существующем рынке образовательных услуг и определения потенциальных поставщиков образовательных услуг для программы НССБ необходимо вызвать заинтересованность последних. Это можно сделать, контактируя напрямую с конкретными потенциальными ПОУ или организовав семинары и кампании в СМИ, адресованные более широкому кругу организаций, в целях их информирования о планируемой деятельности и о возможности подать заявку на участие в программе НССБ в качестве ее поставщика образовательных услуг.

² В некоторых документах программы НССБ термины «организация-партнер» (тж. «партнерская организация») и «поставщик образовательных услуг» употребляются как синонимы для обозначения организаторов обучения. В настоящем руководстве термин «поставщик образовательных услуг» обозначает организацию, занимающуюся обучением, тогда как термин «организация-партнер» («партнерская организация») имеет более широкий смысл и подразумевает партнеров и с другими функциями.

- **Подача заявок поставщиками образовательных услуг и процесс отбора.** Если потенциальные поставщики образовательных услуг проявляют интерес, им предлагается заполнить бланк заявки. Затем проводятся посещения на местах и собеседования с тренерами и администрацией организаций, рассматриваемых в качестве потенциально пригодных (см. критерии ниже). Информация, полученная на бланках заявок и в ходе собеседований, проверяется по так называемой «матрице приоритетов», после чего принимается решение о признании заявителя на неисключительном основании поставщиком образовательных услуг для программы НССБ наряду с другими ПОУ, действующими на том же рынке.

Критерии отбора поставщиков образовательных услуг

Группа по вопросам глобальной координации НССБ может:

Для того чтобы его можно было официально утвердить в этом качестве, потенциальный поставщик образовательных услуг по программе НССБ должен:

- являться юридическим лицом;
- обладать соответствующими полномочиями и достаточным опытом в области развития частного сектора;
- обладать соответствующим потенциалом для развертывания деятельности в необходимых масштабах;
- иметь готовый клиентский рынок и (или) план маркетинга программы НССБ с функциональной и приемлемой дистанцией между клиентом и тренером (в сравнении с местными условиями);
- обладать возможностями для мобилизации необходимых людских ресурсов (не менее двух потенциальных тренеров НССБ, удовлетворяющих критериям их отбора, см. раздел, посвященный подготовке тренеров);
- обладать возможностями для мобилизации финансовых ресурсов, необходимых для реализации программы;
- обладать возможностями для организации необходимой логистической инфраструктуры (включая средства для обеспечения деловых поездок и учебных мероприятий) и распоряжения ею;
- быть готов подписать протокол о намерениях с МОТ или иным национальным координирующим органом и заниматься реализацией программы НССБ на повседневной основе.

- **Подготовка и подписание протокола о намерениях.** После того как организация была выбрана в качестве поставщика образовательных услуг по программе НССБ, между ней и МОТ или иным координирующим органом подписывается протокол о намерениях, определяющий роль, права и обязанности при реализации программы НССБ. Кроме того, протоколы о намерениях нередко подписываются между поставщиком образовательных услуг и его тренерами, которые, как предполагается, будут проводить семинары НССБ, либо кандидаты в тренеры заявляют о готовности выполнять соответствующие функции в своих заявках на поступление на курсы подготовки тренеров.

Сотрудничество в других областях, связанных с реализацией программы НССБ

Помимо проведения обучения организации-партнеры могут выполнять и другие дополнительные функции, способствующие реализации программы НССБ, в том числе такие, как координация всей или части деятельности в конкретном регионе, печать и распространение материалов и т.д.

Эти функции могут выполняться как организациями, выступающими в роли поставщиков образовательных услуг, так и организациями, не связанными непосредственно с процессом обучения.

В тех случаях, когда проект МОТ для реализации программы НССБ отсутствует, МОТ может установить партнерские отношения, например, с какой-нибудь

национальной организацией, которая возьмет на себя обязанности по общей координации программы НССБ в стране.

Подобные партнерские отношения устанавливаются с МОТ в индивидуальном порядке, и им придается формальный характер с помощью инструмента, который считается наиболее подходящим для данного конкретного случая (например, протокол о намерениях, лицензия и (или) иной документ). Иногда образовательные и иные функции могут выполнять – помимо уже существующих организаций – и организации, специально созданные для этого после внедрения программы НССБ. Именно так обстоит дело в случае с ассоциациями НССБ, существующими в ряде стран.

Примеры организаций-партнеров программы НССБ

Вьетнам. Главное управление профессиональной подготовки и Торгово-промышленная палата

Главное управление профессиональной подготовки (ГУПП), подчиняющееся Министерству труда, по делам инвалидов и социальным вопросам Вьетнама, приняло систему НССБ для реализации в рамках своего проекта «Миллион сельхозпроизводителей», намереваясь ежегодно охватывать обучением по программе НССБ 1 млн фермеров. Для проведения курса НССБ в комплексе с профессионально-технической подготовкой будет задействована целая сеть, состоящая из 131 учреждения высшего профессионального образования, 400 профессиональных училищ и 800 центров профессиональной подготовки. В настоящее время в ГУПП проходят обучение 16 мастер-тренеров НССБ, которые впоследствии будут осуществлять подготовку тренеров НССБ на базе различных учебных заведений. Помимо организации обучения ГУПП занимается адаптацией и распространением материалов, а также координацией действий по реализации программы НССБ в рамках данного проекта.

Торгово-промышленная палата Вьетнама является организацией-партнером программы НССБ с 1998 года. У нее имеется штат мастер-тренеров и тренеров, которые проводят обучение, а также обеспечивают поддержку после него, например через бизнес-клубы и членов палаты. Наряду с организацией обучения Торгово-промышленная палата Вьетнама занимается также, среди прочего, разработкой и распространением материалов НССБ и служит для своих тренеров форумом, где они могут встретиться и обмениваться опытом.

Зимбабве. Консультационное бюро по вопросам бизнеса (Royal Business Consult Trust)

Консультационное бюро по вопросам бизнеса (Royal Business Consult Trust – RBCT), представляющее собой пример частного партнера, является важнейшим участником программы НССБ в южной части Африки и одним из старейших партнеров программы НССБ в мире. Являясь главным распространителем материалов НССБ в южноафриканском регионе, это бюро проводит обучение на различных уровнях и дает консультации по вопросам, связанным с программой НССБ, заинтересованным государственным и частным лицам. Например, оно занимается подготовкой мастер-тренеров в регионе, а также адаптацией материалов для различных секторов.

Шри-Ланка. Ассоциация НССБ

Ассоциация НССБ Шри-Ланки была создана в 2003 году при свертывании проекта МОТ, отвечавшего за программу НССБ. В нее входят 63 партнерские организации, 28 мастер-тренеров и 330 тренеров, уплачивающих членские взносы. Ассоциация сама по себе обеспечивает разработку и распространение учебных материалов, подготовку тренеров и, среди прочего, оказывает посреднические услуги при заключении договоров об обучении. К настоящему времени члены ассоциации обучили по программе НССБ более 20 тыс. потенциальных и действующих предпринимателей.

В чем может заключаться поддержка со стороны группы МОТ по вопросам глобальной координации НССБ?

Группа МОТ по вопросам глобальной координации НССБ может предоставить рекомендации по подбору потенциальных организаций-партнеров, инструментальные средства, такие как формы для оценки поставщиков образовательных услуг, а также образцы договоров с организациями (например, протоколы о намерениях или письма-соглашения).

2.3 Подготовка тренеров

Тренеры играют в реализации программы НССБ ключевую роль, поскольку они самостоятельно отвечают за организацию обучения на уровне предпринимателей – начиная с предварительной оценки потребностей и заканчивая оказанием последующей поддержки – в соответствии со стандартами качества НССБ с тем, чтобы обеспечивать удовлетворение потребностей целевой группы.

Подготовка тренеров НССБ представляет собой многоэтапный процесс, в ходе которого они приобретают необходимые компетенции.

Более подробно о процессе подготовки и сертификации тренеров рассказывается ниже.

Цикл подготовки тренеров

- **Отбор кандидатов в тренеры НССБ.** После определения организаций-партнеров и оформления отношений с ними среди работающих у них преподавателей производится отбор кандидатов на подготовку по программе НССБ. Индивидуальные консультанты и компании из одного человека, действующие в качестве преподавателей, также могут претендовать на то, чтобы стать тренерами НССБ. Отбор кандидатов производится на основе информации, предоставленной ими в специальных анкетах и (или) при собеседовании, кроме того, иногда среди претендентов проводят тестирование. Минимальное требование к кандидатам в тренеры состоит в наличии у них опыта не менее чем в двух из следующих трех областей: предоставление услуг по развитию бизнеса, обучение взрослых, ведение собственного бизнеса.
- **Начальный подготовительный семинар для тренеров.** На подготовительном семинаре для тренеров мастер-тренер, который его проводит, знакомит участников с техническим содержанием соответствующего курса (курсов) НССБ и с методикой обучения взрослых, используя подход, предполагающий активное совместное участие (при этом, в числе прочего, каждый участник в ходе семинара должен лично провести по крайней мере одно практическое занятие). Для успешного завершения обучения необходимо иметь достаточно высокую оценку в журнале наблюдений за тренерами и пройти заключительное тестирование (см. ниже параграф, посвященный сертификации). Важной частью семинарских занятий является составление кандидатами в тренеры планов действий на следующие этапы их подготовки (как показано ниже). При изучении только одного курса, входящего в программу НССБ (или курсов ГБИ и НСБ, которые, как правило, изучаются вместе), продолжительность подготовительного семинара составляет обычно 6–10 дней, при изучении нескольких курсов она увеличивается до 10–14 дней.
- **Проведение не менее одного цикла подготовки предпринимателей по каждому из соответствующих курсов программы НССБ.** Это осуществляется под непосредственным руководством мастер-тренера и позволяет кандидату в тренеры применить на практике навыки, приобретенные им на подготовительном семинаре, а наблюдающему за ним мастер-тренеру – оценить, насколько успешно действует кандидат. На данном этапе кандидаты в тренеры выполняют все действия, которые обычно осуществляются в рамках цикла подготовки предпринимателей, а именно: производят отбор участников, оценивают их потребности в обучении, составляют программу обучения, проводят подготовительный семинар, оказывают последующую поддержку в виде индивидуальных или групповых консультаций, отчитываются о проведенном обучении перед мастер-тренером. В рамках этого

задания кандидат в тренеры должен выбрать из числа клиентов, прошедших у него предпринимательскую подготовку по соответствующим курсам программы НССБ, по крайней мере по одному человеку с каждого курса и подготовить по ним предметные исследования, в которых описывается, с одной стороны, оказанная поддержка (и связанные с этим расходы) и, с другой стороны, отдача от такой поддержки – путем сравнения положения клиента до и после обучения. Результаты работы кандидата в тренеры на этом этапе контролируются с помощью карточки учета результатов тренера (непосредственное наблюдение контролирующим мастер-тренером) и путем представления мастер-тренеру вышеупомянутых предметных исследований и отчетов о проведенном обучении. Обычно данный этап длится несколько месяцев, поскольку он предполагает подготовку и проведение одного или нескольких полных циклов обучения в зависимости от количества охватываемых учебных курсов.

- **Семинар для закрепления навыков (факультативный).** Данный семинар не является обязательным и проводится мастер-тренером как факультативный элемент подготовки в тех случаях, когда это считается необходимым по результатам практического этапа, в целях устранения проблем, выявленных на практическом этапе, и повышения компетентности тренеров ввиду их предстоящей сертификации. Семинар для закрепления навыков обычно длится 3–10 дней в зависимости от количества охватываемых учебных курсов.
- **Сертификация.** После завершения вышеперечисленных этапов ответственный мастер-тренер выдает кандидату соответствующее свидетельство о квалификации, которое дает предъявителю право именоваться сертифицированным тренером НССБ (либо тренером НСБ, ССБ или РСБ – в зависимости от пройденной подготовки) и предоставлять образовательные услуги с использованием материалов и бренда НССБ. Свидетельство о квалификации не имеет срока действия, однако если тренер не проявляет достаточной активности (проводит менее одного цикла подготовки предпринимателей за три года), его начинают считать бездействующим, и мастер-тренеры просто перестают отсылать кого-либо к нему. Иногда участникам, посещавшим подготовительный семинар для тренеров и, если таковой проводился, семинар для закрепления навыков, выдаются свидетельства об участии. Такие свидетельства лишь подтверждают факт посещения семинара, и их не следует путать со свидетельствами о квалификации тренера.

Минимальные требования для получения свидетельства о квалификации тренера

- Успешное обучение на начальном подготовительном семинаре для тренеров, охватывающем соответствующий курс (курсы) НССБ (и наличие достаточно высоких оценок в журнале наблюдений за тренерами);
- проведение с удовлетворительными результатами не менее одного полного цикла подготовки предпринимателей (от предварительного маркетинга до оценки участников после обучения) по каждому из соответствующих курсов программы НССБ;
- проведение предметного исследования в отношении по крайней мере одного клиента с каждого изученного курса программы НССБ, с анализом всего цикла подготовки предпринимателей и его воздействия на клиентов, выполненным на основе информации, полученной в ходе посещений на местах.

Рис. 3. Процесс подготовки тренеров



Выбор учебного курса

При планировании вышеописанного процесса подготовки тренеров необходимо решить, какие курсы следует в него включить. Процесс подготовки может охватывать только один из имеющихся курсов (ГБИ, НСБ, ССБ, РСБ), а может включать два и более курсов. В том случае, если семинар охватывает лишь один курс или сочетает курсы ГБИ и НСБ, которые обычно изучают вместе, все происходит так, как было описано выше. Если же добавляется второй курс, то каждый этап цикла подготовки тренеров необходимо будет (1) повторить для второго курса или (2) увеличить по продолжительности, чтобы охватить и второй курс. Например, процесс подготовки тренеров по курсам НСБ (или ГБИ+НСБ) и ССБ обычно включает в себя два начальных семинара для тренеров продолжительностью 5 дней каждый (или один семинар продолжительностью 10 дней), проведение двух циклов подготовки предпринимателей (по одному циклу на каждый курс) и в качестве факультативного элемента семинар для закрепления навыков продолжительностью 3–5 дней, охватывающий оба курса.

В свидетельстве о квалификации, выдаваемом тренеру после завершения процесса его подготовки, всегда отражаются включенные в эту подготовку курсы.

Рис. 4. Расширенный процесс подготовки тренеров, охватывающий два учебных курса



Продолжительность

Продолжительность цикла подготовки тренеров начиная с отбора кандидатов и заканчивая их окончательной сертификацией обычно составляет 6–9 месяцев как минимум. При планировании процесса подготовки необходимо помнить, что он включает в себя не только организацию подготовительного семинара для будущих тренеров и, в некоторых случаях, семинара для закрепления навыков, но и проведение кандидатами полного цикла обучения предпринимателей, что само по себе может занять несколько недель.

Специалисты по подготовке тренеров

Обучение и сертификацию кандидатов в тренеры осуществляют мастер-тренеры НССБ. Нередко мастер-тренеры для выполнения этой задачи привлекаются заинтересованными сторонами в качестве субподрядчиков. Если в нужной стране мастер-тренеры отсутствуют, их можно пригласить из соседней страны.

В подготовке тренеров могут участвовать различные организации. Эта подготовка может инициироваться, финансироваться и осуществляться одной и той же организацией, а может инициироваться по запросу одной, финансироваться другой, а осуществляться третьей организацией.

Услуги по подготовке тренеров предоставляет и Международный учебный центр (МУЦ) МОТ как на открытых курсах на базе МУЦ в Турине (Италия), так и на специализированных курсах, которые могут проводиться на месте в стране организации-заказчика. Для организации подобных курсов МУЦ использует существующую сеть мастер-тренеров, которые и проводят обучение.

Расходы

Расходы на подготовку тренеров в разных странах могут быть разными в зависимости от местных издержек. Кроме того, на величину расходов влияет количество изучаемых курсов.

Для базовой подготовки тренеров по одному курсу в бюджете следует предусмотреть, как минимум, следующие позиции:

- оплата консультационных услуг и (если необходимо) транспортных расходов мастер-тренеров (в идеале их должно быть два), проводящих начальный подготовительный семинар для тренеров и, когда это необходимо, семинар для закрепления навыков, а также осуществляющих контроль на практическом этапе (за кандидатами в тренеры, проводящими цикл подготовки предпринимателей);
- расходы на материально-техническое обеспечение начального подготовительного семинара для тренеров и, когда это необходимо, семинара для закрепления навыков;
- расходы на материально-техническое обеспечение цикла подготовки предпринимателей, проводимого кандидатами в тренеры на практическом этапе под руководством мастер-тренера (мастер-тренеров), расходы на проведение цикла подготовки предпринимателей могут быть полностью или частично покрыты за счет платы, взимаемой с предпринимателей.

Расходы на цикл подготовки тренеров обычно колеблются в пределах от 50 тыс. до 80 тыс. долл. США.

Эти расходы нередко покрываются организацией-исполнителем (МОТ или иная организация). В соответствии с установившейся практикой плата зачастую взимается и с участников семинара (в данном случае с кандидатов в тренеры).

За счет такой платы можно полностью или частично покрыть расходы на подготовку, и к тому же обычно считается, что ее взимание повышает эффективность обучения.

Гендерные аспекты

Что касается тренеров, то здесь важное значение имеют два момента. Во-первых, потенциальные тренеры из числа как мужчин, так и женщин должны демонстрировать готовность и способность успешно планировать и проводить обучение с учетом гендерного аспекта, например, разрабатывая учебные мероприятия, ориентированные на мужчин и женщин, выявляя различия в их положении и учитывая эти различия при планировании обучения. Если такая способность поначалу окажется слабой (ее оценивают при отборе кандидатов в тренеры), потенциальным тренером, отобранным для участия в программе подготовки, необходимо будет оказывать помощь в ее приобретении в ходе обучения. Во-вторых, следует обращать внимание на наличие гендерного баланса среди кандидатов в тренеры. Присутствие как мужчин, так и женщин в коллективе тренеров необходимо не только для продвижения принципа равных возможностей, но и потому, что в тех случаях, когда среди представителей целевой группы сохраняется гендерное неравенство, могут потребоваться примеры для подражания в виде тренеров женского пола. Кроме того, в таких случаях обучаемым женщинам, вероятно, будет легче общаться с тренерами-женщинами.

В чем может заключаться поддержка со стороны группы МОТ по вопросам глобальной координации НССБ?

Мастер-тренеры способны действовать самостоятельно и от начала до конца обеспечивать качественную подготовку тренеров по программе НССБ, располагая всеми необходимыми для этого материалами (в частности, пособиями для тренеров). Группа по вопросам глобальной координации НССБ может порекомендовать подходящих мастер-тренеров и предоставить их контактную информацию. Кроме того, группа может предоставить примеры технических заданий для мастер-тренеров.

2.4 Подготовка мастер-тренеров

Мастер-тренеры отбираются из числа тренеров с хорошим послужным списком и составляют костяк всей системы реализации программы НССБ. Они играют ключевую роль не только в осуществлении стратегии мультипликативного эффекта, отвечая за подготовку тренеров, но и в обеспечении качества, поддержании репутации бренда, а также в маркетинге и продвижении программы.

Для мастер-тренеров прохождение через соответствующий цикл подготовки и приобретение статуса сертифицированного мастер-тренера означает признание Международной организацией труда и внешними партнерами их высокого уровня профессионализма и, как правило, дополнительные деловые возможности в таких областях, как организация обучения, разработка учебных материалов, оценка программы и отдачи от нее.

В данной главе рассказывается об этапах, из которых состоит цикл подготовки мастер-тренеров, а также о требованиях и порядке сертификации.

Цикл подготовки мастер-тренеров

- **Отбор кандидатов в мастер-тренеры.** Потенциальные мастер-тренеры отбираются из числа действующих тренеров. Помимо применения критериев, аналогичных тем, которые используются при отборе кандидатов в тренеры (наличие опыта в области предоставления услуг по развитию бизнеса, обучения взрослых и ведения собственного бизнеса) кандидаты в мастер-тренеры оцениваются по результатам их работы в качестве тренеров НССБ. Учитывая важную роль, которую играют в реализации программы НССБ мастер-тренеры, в качестве кандидатов на выдвижение на эту должность рассматриваются тренеры, служащие образцом и демонстрирующие высокие показатели в работе, а также обладающие широким стратегическим видением взаимосвязи между управленческой подготовкой, развитием предпринимательства, созданием рабочих мест и продвижением достойного труда для мужчин и женщин. Отбор будущих участников подготовительного семинара производится в процессе рассмотрения поступивших заявлений и личных резюме, а также в ходе собеседований с кандидатами. Группа МОТ по вопросам глобальной координации НССБ может предоставить в помощь специалистам по подготовке мастер-тренеров, осуществляющим отбор кандидатов, формы заявлений о приеме и руководства по проведению собеседований. Отдельные организации нередко просят организовать сертификацию их сотрудников в качестве мастер-тренеров в индивидуальном порядке. Иногда удовлетворить такую просьбу можно, однако в большинстве случаев подготовка мастер-тренеров должна быть инклюзивной и охватывать тренеров НССБ из самых разнообразных организаций, чтобы обеспечивать сохранение качества программы НССБ и открытый доступ к ней.
- **Подготовительный семинар для мастер-тренеров.** На этом семинаре, проводимом специалистом по подготовке мастер-тренеров, происходит повторение курса (курсов) программы НССБ и методики обучения взрослых, уже знакомых участникам как тренерам НССБ, и повышение их компетентности в данных областях. Кроме того, важная задача семинара заключается в том, чтобы наделить кандидатов более глубокими профессиональными знаниями, присущими мастер-тренерам (например, в области маркетинга, подготовки тренеров, мониторинга и оценки результатов), и нарастить их потенциал, необходимый для выполнения новой роли. Обычно такой семинар занимает 10–15 дней в зависимости от количества изучаемых курсов.
- **Проведение не менее одного цикла подготовки тренеров по каждому из соответствующих курсов программы НССБ.** Это осуществляется под непо-

средственным руководством специалиста по подготовке мастер-тренеров и позволяет кандидатам приобрести практический опыт работы в качестве мастер-тренера, а специалисту по подготовке – оценить уровень компетентности кандидатов. Цикл подготовки тренеров включает в себя несколько этапов, перечисленных выше в соответствующем подразделе, а именно: начальный подготовительный семинар для тренеров, практический этап, на котором кандидаты в тренеры проводят циклы обучения предпринимателей, и, в качестве факультативного элемента, семинар для закрепления навыков кандидатов в тренеры. Обычно на все это уходит как минимум 6–9 месяцев, учитывая проведение одного или нескольких полных циклов подготовки тренеров (каждый из которых, в свою очередь, предполагает проведение цикла подготовки предпринимателей). На данном этапе кандидаты в мастер-тренеры должны оказывать помощь обучаемым ими кандидатам в тренеры в подготовке предметных исследований (потенциальных) предпринимателей. В то время как каждому кандидату в тренеры необходимо подготовить предметное исследование в отношении по крайней мере одного предпринимателя с каждого изученного курса программы НССБ, кандидату в мастер-тренеры необходимо подготовить аналогичное исследование в отношении по крайней мере одного тренера с каждого изученного курса программы. При этом последнее исследование должно включать в себя ссылки на исследование, проведенное кандидатом в тренеры под руководством кандидата в мастер-тренеры. Для контроля и оценки работы кандидатов в мастер-тренеры помимо использования предметных исследований и отчетов о проведенном обучении проводится также квалификационная аттестация мастер-тренера.

- **Семинар для закрепления навыков.** Цель этого семинара – предоставить кандидатам в мастер-тренеры возможность обменяться опытом, полученным на практическом этапе, в том числе при анализе предметных исследований, и закрепить свои знания и навыки там, где это необходимо по результатам самооценки и оценки, проведенной специалистом по подготовке мастер-тренеров. Семинар для закрепления навыков обычно длится 5–10 дней в зависимости от потребностей в обучении и количества охватываемых учебных курсов.
- **Экзамен на квалификацию мастер-тренера.** На этом экзамене, который проводится перед сертификацией, обычно вместе с семинаром для закрепления навыков, оценивается уровень профессионализма кандидатов в мастер-тренеры.
- **Сертификация.** После успешного завершения всех вышеперечисленных этапов участникам семинара выдается свидетельство о квалификации мастер-тренера, а также лицензия мастер-тренера. Свидетельство и лицензия дают их владельцу право называться мастер-тренером НССБ и предоставлять соответствующие образовательные и иные услуги. В лицензии, кроме того, указываются условия, которые ее владелец обязан выполнять, действуя в качестве мастер-тренера (например, информировать МОТ о любой предстоящей деятельности по подготовке тренеров и отчитываться о ее осуществлении, получать предварительное разрешение на использование наименования и логотипа МОТ, консультироваться с МОТ относительно определения цен на материалы НССБ). Свидетельство о квалификации мастер-тренера и лицензия мастер-тренера выдаются группой по вопросам глобальной координации НССБ в штаб-квартире МОТ в Женеве по рекомендации специалиста по подготовке мастер-тренеров и действительны в течение трех лет. Для сохранения своего статуса и повторной сертификации и лицензирования мастер-тренеры должны продемонстрировать достаточную активность, проведя по

крайней мере один цикл подготовки тренеров (или аналогичный курс) за три года действия лицензии. После первой сертификации мастер-тренеры заносятся в официальный перечень и их контактная информация указывается на соответствующем веб-сайте – на портале НССБ (см. раздел 2.7). Как и кандидаты в тренеры, кандидаты в мастер-тренеры после посещения начального подготовительного семинара для мастер-тренеров и семинара для закрепления навыков могут получить свидетельство об участии, однако такое свидетельство лишь подтверждает факт посещения семинаров.

Требования для сертификации в качестве мастер-тренера

Минимальные требования для получения первого свидетельства о квалификации мастер-тренера

- Наличие свидетельства о квалификации тренера НССБ;
- успешное обучение на начальном подготовительном семинаре для мастер-тренеров, охватывающем соответствующий курс (курсы) НССБ;
- проведение не менее одного полного цикла подготовки тренеров по каждому из соответствующих курсов программы НССБ, включающего проведение не менее чем 30 процентами обучаемых кандидатов в тренеры хотя бы одного полного цикла подготовки предпринимателей;
- проведение предметного исследования в отношении по крайней мере одного обучавшегося тренера с анализом всей программы подготовки и с включением примеров предпринимателей, обученных кандидатом в тренеры;
- успешное обучение на семинаре для закрепления навыков для кандидатов в мастер-тренеры, охватывающем соответствующий курс (курсы) НССБ;
- успешная сдача экзамена на квалификацию мастер-тренера, на котором определяется, приобрел ли кандидат необходимые компетенции.

Минимальные требования для возобновления лицензии мастер-тренера после истечения срока ее действия

- Проведение не менее одного полного цикла подготовки тренеров (включающего проведение не менее чем 30 процентами обучаемых кандидатов в тренеры хотя бы одного полного цикла подготовки предпринимателей) за три года, предшествующие истечению срока действия свидетельства.

Выбор учебного курса

Как и в случае с подготовкой тренеров, содержание и продолжительность этапов подготовки мастер-тренеров будут зависеть от того, какие курсы НССБ предполагается охватить, и если добавляется дополнительный курс, это приводит либо к удлинению, либо к повторению каждого этапа.

В свидетельстве о квалификации, выдаваемом мастер-тренерам по завершению цикла их подготовки, как и в случае с тренерами, отражаются включенные в эту подготовку курсы. Это означает, что мастер-тренер, прошедший подготовку по курсу ГБИ-НСБ, будет сертифицирован только по курсу ГБИ-НСБ, а прошедший подготовку по курсам ГБИ-НСБ и ССБ – по обоим этим курсам.

Обычно мастер-тренер НССБ должен уметь проводить цикл обучения тренеров как минимум по курсам ГБИ/НСБ и ССБ. Исключением являются те случаи, когда по согласованию с группой по вопросам глобальной координации НССБ принимается решение в определенной стране сосредоточиться на каком-то одном курсе, учитывая потребности конечной целевой группы и возможности по реализации программы.

Продолжительность

Продолжительность подготовки мастер-тренеров обычно составляет один–два года. Это объясняется тем, что от кандидатов требуется не только посещение

двух подготовительных семинаров, но и – в промежутке между этими семинарами – практическая работа, в ходе которой они должны провести не менее одного полного цикла подготовки тренеров, включающего и проведение под их контролем и руководством цикла подготовки предпринимателей кандидатами в тренеры. Поэтому при планировании процесса подготовки следует учитывать – помимо собственно семинаров для кандидатов в мастер-тренеры – время и ресурсы, необходимые для проведения циклов подготовки тренеров и предпринимателей.

Специалисты по подготовке мастер-тренеров

Подготовку мастер-тренеров осуществляют эксперты, уполномоченные на это группой по вопросам глобальной координации НССБ. Обычно такими экспертами становятся мастер-тренеры, обладающие большим опытом работы и отобранные в индивидуальном порядке в качестве «специалистов по подготовке мастер-тренеров». Для максимальной эффективности этой подготовки рекомендуется, чтобы ее проводила группа из 2–4 таких экспертов.

Хотя подготовка мастер-тренеров может инициироваться и финансироваться самыми разными организациями, для сохранения высоких международных стандартов она должна осуществляться с одобрения группы по вопросам глобальной координации НССБ. Одобрив проведение подготовки, группа окажет практическое содействие, указав подходящих специалистов по подготовке мастер-тренеров и предоставив рекомендации относительно планирования.

Расходы

Как и в случае с подготовкой тренеров, расходы на подготовку мастер-тренеров могут быть разными в зависимости от местных издержек и количества охватываемых курсов. Для базовой подготовки мастер-тренеров НССБ в бюджете следует предусмотреть, как минимум, следующие статьи расходов:

- оплата консультационных услуг и транспортных расходов специалистов по подготовке мастер-тренеров, связанных с проведением двух семинаров (начальный подготовительный семинар для мастер-тренеров и семинар для закрепления навыков) и осуществлением наставничества на практическом этапе в период между этими семинарами (осуществление кандидатами в мастер-тренеры цикла подготовки тренеров);
- расходы на материально-техническое обеспечение двух семинаров (начальный подготовительный семинар для мастер-тренеров и семинар для закрепления их навыков);
- расходы на материально-техническое обеспечение циклов подготовки тренеров, проводимых на практическом этапе кандидатами в мастер-тренеры (включая проведение – под руководством кандидатов в мастер-тренеры – циклов подготовки предпринимателей кандидатами в тренеры на практическом этапе).

Чтобы дать примерное представление о величине расходов, можно упомянуть о цикле подготовки мастер-тренеров, недавно проведенном во Вьетнаме. Расходы на этот цикл составили около 150 тыс. долл. США, причем большая их часть состояла из международных издержек. Местные издержки в значительной степени были покрыты местным партнером – Главным управлением профессиональной подготовки Вьетнама. Зачастую плата взимается и с кандидатов в мастер-тренеры, которые могут полностью или частично покрыть расходы на подготовку. Это делается для того, чтобы у кандидатов был дополнительный стимул к учебе и достаточно сильное стремление к получению квалификации мастер-тренера.

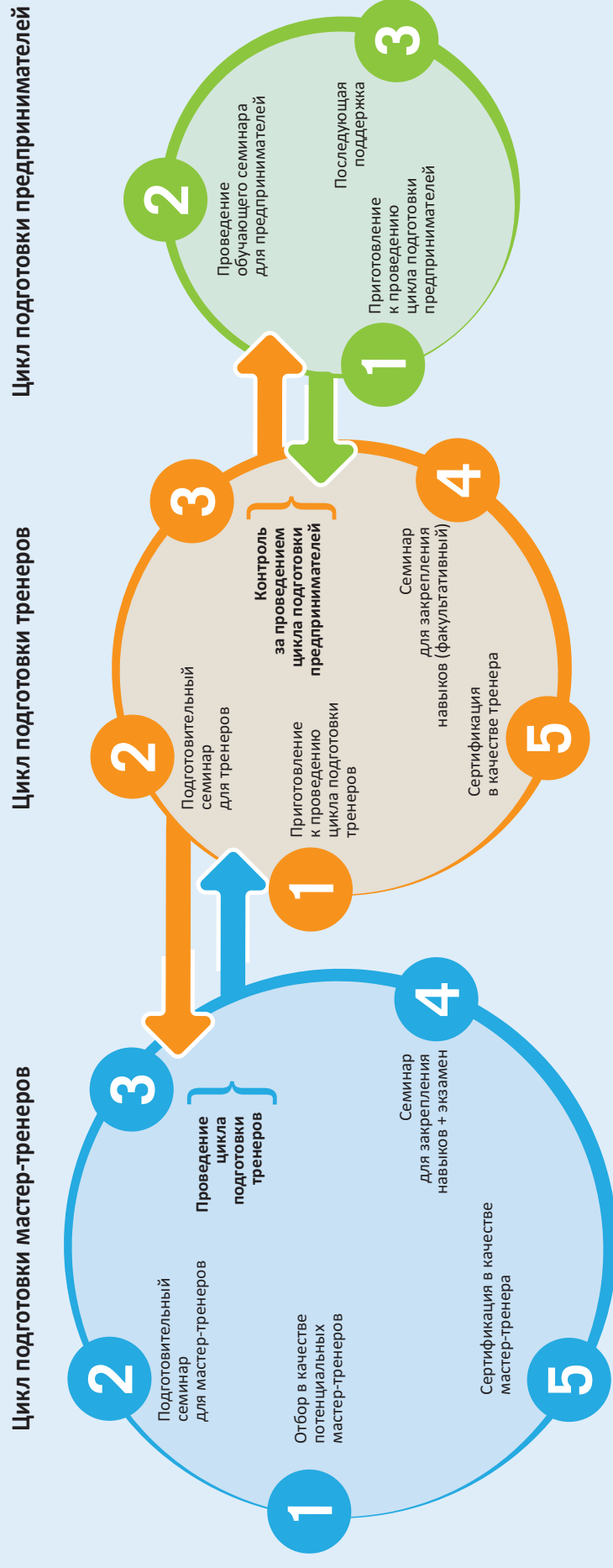
Гендерные аспекты

Как и кандидаты в тренеры, потенциальные мастер-тренеры должны с самого начала уметь надлежащим образом учитывать в своей работе гендерный аспект, в противном случае в их подготовке необходимо предусматривать наращивание потенциала в данной области. Кроме того, среди кандидатов в мастер-тренеры, как и среди кандидатов в тренеры следует обеспечивать определенный гендерный баланс, используя для этого соответствующие механизмы маркетинга и отбора, чтобы в коллективе квалифицированных мастер-тренеров в конечном счете присутствовали как мужчины, так и женщины.

В чем может заключаться поддержка со стороны группы MOT по вопросам глобальной координации НССБ?

Поскольку группа по вопросам глобальной координации НССБ является сертифицирующим органом для мастер-тренеров, подготовка последних всегда должна проводиться по согласованию с ней. Группа может помочь установить контакт с утвержденными MOT специалистами по подготовке мастер-тренеров, предоставить примеры технических заданий и разработать рекомендации по учебному процессу. Кроме того, группа будет участвовать – дистанционно или непосредственно на месте – в заключительной проверке знаний и навыков кандидатов в мастер-тренеры перед их сертификацией, и в нее следует направлять отчеты о всех этапах учебного процесса.

Рис. 5. Взаимосвязь между циклами подготовки мастер-тренеров, тренеров и предпринимателей



Примечание: в целях упрощения общие для всех циклов процессы, такие как мониторинг и оценка, а также учет гендерного аспекта, на схеме не отражены.

2.5 Адаптация, перевод, печать и распространение материалов

Одним из слагаемых успеха программы НССБ является высокое качество ее материалов, отвечающих потребностям клиентов. Поэтому поддержание качества имеет важнейшее значение для постоянного расширения и жизнеспособности программы.

В этой главе рассказывается о том, как мастер-тренеры и тренеры могут воспользоваться богатым арсеналом уже готовых учебных материалов НССБ, включая стандартные международные версии четырех курсов, ряд их адаптированных отраслевых версий и более 40 версий, переведенных на другие языки, а также о том, как следует действовать, если существует необходимость в адаптации, переводе и распространении материалов.

Доступные материалы

На начальном цикле своей подготовки, предшествующем сертификации, тренеры и мастер-тренеры НССБ получают предназначенные для них методические материалы, необходимые им для обучения предпринимателей (в случае с тренерами) и тренеров (в случае с мастер-тренерами).

Они же, в свою очередь, раздают учебные материалы соответствующего уровня участникам семинаров для предпринимателей.

Если тренерам требуются дополнительные экземпляры материалов НССБ или если в приобретении этих материалов заинтересованы какие-либо другие лица, их можно получить следующими способами.

- В электронном виде – на общедоступном веб-сайте НССБ³ или на специальном портале НССБ в онлайн-режиме. Последний доступен только для сертифицированных мастер-тренеров и тренеров, а также для представителей организаций-партнеров и сотрудников МОТ, являющихся зарегистрированными и активными пользователями этого портала. Помимо электронных версий руководств, размещенных на общедоступном веб-сайте, на специальном портале имеется также полный набор дополнительных инструментов, которые могут понадобиться тренерам, мастер-тренерам и другим организациям-исполнителям (например, формы для анализа потребностей в обучении и для мониторинга и оценки).
- В печатном виде – путем приобретения в отделе публикаций МОТ (запросы следует направлять по адресу: pubvente@ilo.org) или в региональных пунктах распространения, в роли которых могут выступать бюро и проекты МОТ, а также национальные организации, обладающие соответствующими лицензиями на печать и распространение материалов (ближайший пункт распространения может указать группа по вопросам глобальной координации НССБ). Данный канал доступен для всех заинтересованных лиц и организаций.

Следует отметить следующее:

- материалы НССБ, предназначенные для тренеров, могут использоваться только для проведения обучения по программе НССБ сертифицированными тренерами или мастер-тренерами;
- материалы НССБ, предназначенные для предпринимателей, могут использоваться для самообразования. Тем не менее, учитывая то важное значение, которое имеет для достижения желаемых результатов формальное обучение, заинтересованным лицам рекомендуется по возможности всегда записываться на учебные курсы НССБ.

3 www.ilo.org/siyb/. В настоящее время, после принятия лицензий “Creative Commons”, материалы доступны в онлайн-режиме.

Для использования материалов для какой-либо иной цели кроме организации обучения сертифицированными тренерами и самообразования заинтересованных лиц требуется разрешение группы по вопросам глобальной координации НССБ.

Адаптация, перевод, печать и распространение материалов

Несмотря на существование большого разнообразия уже готовых материалов НССБ (см. Часть I) в некоторых случаях может возникнуть потребность в их адаптации с учетом конкретных географических или тематических условий или особенностей конкретных целевых групп. Получить представление о том, какого рода материалы необходимы в данном контексте, поможет соответствующая оценка рынка.

Если материалы (оригинальные или адаптированные) на языке, который будет использоваться для обучения целевых групп, отсутствуют, может быть обеспечен их перевод.

Оригинальные и адаптированные (переведенные) версии материалов можно приобрести в существующих источниках, однако при отсутствии достаточного их запаса соответствующая организация может самостоятельно распечатать необходимые материалы и выступить в роли их распространителя. В таких случаях условия продажи этих материалов организация должна согласовывать с МОТ.

Учитывая то, что авторское право на материалы сохраняется за МОТ, во всех этих трех случаях (адаптация, перевод и печать материалов) требуется получить разрешение группы по вопросам глобальной координации НССБ, которая связывается с соответствующими подразделениями МОТ и помогает оформить необходимые официальные разрешительные документы (лицензии на печать, адаптацию материалов или на их печать и распространение). Такая мера гарантирует, что материалы, выпускаемые под брендом НССБ, сохраняют стандартное качество и будут печататься и распространяться в соответствии с базовыми принципами НССБ, такими как свободный доступ и справедливое установление цен.

Расходы

Если речь идет об уже существующих материалах, то величина расходов будет зависеть от их распространителя. Например, стоимость комплекта материалов НССБ («Руководство» и «Бизнес-план»), приобретаемого в отделе публикаций МОТ в Женеве, в настоящее время составляет примерно 55 долл. США, а стоимость «Деловой игры» – 295 долл. США.

Местные распространители материалов (например, Консультационное бюро по вопросам бизнеса (Royal Business Consult Trust) в южной части Африки и Ассоциация НССБ Шри-Ланки) иногда могут предложить оптовую скидку за закупку большого объема.

В случае разработки новых материалов необходимо учитывать расходы на адаптацию, печать и перевод. Если печать и продажа экземпляров «Деловой игры» осуществляются непосредственно на месте, необходимо отчислять определенный процент совладельцу авторских прав – Южноафриканскому институту предпринимательства (South African Institute for Entrepreneurship – SAIE), находящемуся в ЮАР.

В чем может заключаться поддержка со стороны группы МОТ по вопросам глобальной координации НССБ?

Группа по вопросам глобальной координации НССБ может помочь установить контакт с отделом публикаций МОТ в целях получения лицензий на печать, распространение или перевод материалов. Кроме того, желающим приобрести печатные материалы она может указать соответствующие пункты их распространения как на глобальном уровне (отдел публикаций МОТ), так и в различных регионах. Через Интернет-портал НССБ, который содержит вышеупомянутая группа, можно получить электронные копии материалов.

2.6 Организация обучения предпринимателей

Хотя четыре учебных курса, составляющих программу НССБ, и ориентированы на разные целевые группы, основной их клиентурой являются начинающие, микро- и малые предприниматели, которые зачастую осуществляют свою деятельность в неформальной экономике.

Обучением потенциальных и уже действующих предпринимателей занимаются сертифицированные тренеры НССБ, которые, как правило, работают в организации-партнере НССБ. У мастер-тренеров функции более широкие, но они тоже могут проводить обучение предпринимателей.

В следующем подразделе рассказывается о цикле подготовки предпринимателей. Во второй части настоящей главы речь пойдет о вопросе, который привлекает повышенное внимание сообщества, занимающегося развитием частного сектора, – о себестоимости услуг по обучению и цене на них.

Цикл подготовки предпринимателей

Цикл подготовки предпринимателей состоит из следующих элементов.

- **Маркетинг.** Тренеру и (или) организации, занимающейся реализацией программы НССБ, необходимо установить контакт с клиентами на рынке и найти способы для предоставления им отвечающих потребностям образовательных услуг по конкурентоспособным ценам. В связи с этим, при проведении маркетинговых мероприятий следует учитывать стандартные правила, действующие в отношении обучения управлению предприятиями, т.е. необходимо разработать «продукт» (в данном случае – образовательные услуги) с учетом потребностей заказчиков, осуществить «раскрутку» («продвижение») с тем, чтобы проинформировать потенциальных заказчиков об обучении и вызвать у них интерес к нему, определить правильную «цену» на обучение и т.д. Специально для тренеров выпущено руководство по маркетингу программы НССБ.
- **Отбор участников.** Отбор участников для прохождения обучения должен производиться из числа заинтересованных претендентов на основе общих и деловых критериев, указанных в таблице 1. Оценить соответствующие характеристики по этим критериям помогает «форма-заявка НССБ». Окончательный отбор участников осуществляется затем с помощью «дерева отбора НССБ», которое также помогает определить, какой учебный курс будет наиболее оптимальным для каждого конкретного кандидата.

Таблица 1. Критерии отбора участников НССБ

Общие критерии	Деловые критерии	
	Потенциальные предприниматели	Действующие предприниматели
• Грамотность • Возраст • Пол	• Наличие мотивации и возможностей для создания предприятия • Наличие конкретной бизнес-идеи • Наличие технических навыков, необходимых для создания предприятия	• Наличие жизнеспособного бизнеса • Наличие опыта в ведении бизнеса • Положение, занимаемое в бизнесе

- **Анализ потребностей в обучении.** Помимо правильного выбора наиболее подходящего учебного курса (ГБИ, НСБ, ССБ, РСБ) для участников программы

НССБ необходимо провести анализ их конкретных потребностей и пожеланий в области подготовки, чтобы затем спланировать учебные мероприятия с учетом данного фактора. Потребности в подготовке можно оценить с помощью «формы-заявки НССБ», заполняемой тренерами в ходе собеседований с потенциальными участниками (предыдущий этап) и включающей как вопросы, касающиеся связанных с обучением ожиданий, так и вопросы, которые должны показать, насколько глубоко представления кандидата о ведении бизнеса.

- **Приготовление и планирование.** Данный этап предполагает проведение всех практических приготовлений (резервирование помещений, приглашение участников, подготовка материалов и оборудования и т.д.) для предстоящего обучения, а также составление программы семинара с учетом проанализированных потребностей в обучении. Рекомендации по таким приготовлениям содержатся в соответствующих руководствах для тренеров НССБ.
- **Конкретная реализация** – подготовительный семинар для предпринимателей. Основным элементом цикла подготовки предпринимателей – это собственно обучающий семинар, продолжительность которого может быть разной в зависимости от выбранного учебного курса (как правило, 3 дня для ГБИ, 5 дней для НСБ, 5–7 дней для ССБ и 7–14 дней для РСБ). Как уже говорилось в Части I, у разных курсов программы НССБ разные цели (ГБИ призван помочь участникам разработать собственную бизнес-идею, НСБ помогает составить бизнес-план, ССБ помогает участникам, уже имеющим свое предприятие, усовершенствовать конкретные участки его управления, а РСБ ориентирует их в плане разработки собственной стратегии роста), и содержание семинара должно это отражать. Курсы ГБИ и НСБ, как правило, изучаются совместно в рамках одного семинара, а ССБ и РСБ обычно проводятся отдельно. Совмещенные семинары ГБИ-НСБ широко распространены, потому что позволяют изучить сразу два курса в сжатые сроки. Если же исполнитель может организовать изучение этих двух курсов раздельно, это тоже имеет свое преимущество – участники получают возможность провести исследования рынка в промежутке между семинарами. Для тренеров НССБ разработаны специальные руководства, которые содержат рекомендации и стандарты относительно того, как необходимо строить и проводить семинары для изучения различных курсов программы НССБ. В то же время программа подготовки тренеров предоставляет им возможность попрактиковаться в использовании приемов организации групповой работы, основанных на эффективных методиках обучения взрослых, в частности таких, как эмпирическое и интерактивное обучение.
- **Конкретная реализация** – последующая поддержка после обучения. Поддержка, оказываемая после первоначального обучения, зависит от того, о каком учебном курсе идет речь.
 - ГБИ – тем, кто проходил подготовку по курсу ГБИ, последующая поддержка обычно оказывается при изучении курса НСБ.
 - НСБ – для тех, кто проходил подготовку по курсу НСБ, последующая поддержка обычно заключается в индивидуальных или групповых консультациях, на которых им помогают окончательно доработать бизнес-план и, в некоторых случаях, представить его в финансовое учреждение. На этих консультациях потенциальные предприниматели должны получать рекомендации относительно сбора информации и – после его завершения – составления бизнес-плана.
 - ССБ – тем, кто проходил подготовку по курсу ССБ, последующая поддержка обычно оказывается одним из трех способов:
 - индивидуальные консультации – посещение предпринимателей на местах с целью выявить какие-то участки в их бизнесе, нуждающиеся в улучшении, и помочь им найти подходящие решения;

- групповые консультации – проводятся с той же целью, что и индивидуальные консультации (т.е. выявление участков, нуждающихся в улучшении, и поиск решений), но помощь предоставляется сразу целой группе предпринимателей. В некоторых случаях помимо предоставления тренером таких групповых рекомендаций могут создаваться и так называемые «группы по совершенствованию бизнеса», члены которых периодически встречаются, чтобы обсудить свои проблемы и помочь друг другу в поисках путей их преодоления;
- переподготовка – такой вид последующей поддержки заключается в организации для предпринимателей, ранее прошедших обучение, повторного семинара ССБ с тем, чтобы освежить их память. Подобная переподготовка может быть особенно полезна в тех случаях, когда после начального подготовительного семинара прошел длительный период времени или когда требуется закрепить знания и навыки, касающиеся каких-то конкретных модулей.

- РСБ – поскольку курс РСБ представляет собой сочетание теоретической подготовки и индивидуальных консультаций на местах, вышеперечисленные мероприятия по последующей поддержке предусмотрены уже в рамках самого этого курса.

Конкретный характер последующей поддержки должен зависеть от тщательной оценки потребностей и от запросов клиентов. Рекомендации по оказанию этой поддержки приведены в соответствующих руководствах для тренеров НССБ, а также в отдельных руководствах по предоставлению консультаций, которые можно получить в группе по вопросам глобальной координации НССБ.

- **Мониторинг и оценка.** На данном этапе производится сбор и анализ информации с тем, чтобы проконтролировать ход реализации программы НССБ и оценить ее результаты. Основными инструментами в этом плане являются: i) Интернет-портал НССБ, который позволяет установить величину охвата программы; ii) «аттестационная карточка клиента», которая позволяет получить представление о том, как обучение и другие меры поддержки отразились на положении отдельных предпринимателей. О порядке действий и инструментах, используемых для мониторинга и оценки, рассказывается в соответствующем разделе.

Рис. 6. Цикл подготовки предпринимателей



Гендерные аспекты

Гендерные аспекты необходимо учитывать на всех этапах цикла подготовки предпринимателей. Это означает, в частности, следующее:

- маркетинговые мероприятия должны быть адресованы как мужчинам, так и женщинам, и используемые для их проведения каналы и информационные сообщения должны достигать и тех, и других;
- отбор участников должен осуществляться таким образом, чтобы обеспечить, в числе прочего, равный доступ к подготовке подходящим мужчинам и женщинам, в идеале соотношение полов среди участников должно составлять 40–60 процентов за исключением тех случаев, когда обучение проводится для представителей только одного пола в целях преодоления последствий существовавшей ранее дискриминации;
- при планировании учебных мероприятий место и время для них следует выбирать таким образом, чтобы и мужчинам, и женщинам было удобно посещать их несмотря на семейные обязанности;
- на самом семинаре тренер должен позаботиться о том, чтобы содержание учебной программы отвечало потребностям как мужчин, так и женщин и чтобы и те, и другие могли в нем активно участвовать.

В чем может заключаться поддержка со стороны группы МОТ по вопросам глобальной координации НССБ?

МОТ обычно сосредоточивает свою работу на уровнях подготовки мастер-тренеров и тренеров, а в обучении предпринимателей, как правило, участвует лишь косвенно за исключением тех случаев, когда ее проекты на местах проводят такое обучение в рамках собственных мероприятий. Тренеры НССБ обучены планировать и проводить семинары НССБ самостоятельно и располагают всеми необходимыми для этого материалами. Тем не менее, если требуется, группа по вопросам глобальной координации может предоставить свои рекомендации по подготовке предпринимателей и соответствующие документы, например, образцы технических заданий и учебных планов.

Расчет затрат на организацию обучения и калькуляция цен на него

Из-за разницы в величине расходов в разных странах себестоимость семинаров НССБ сильно различается. Расходы на организацию пятидневного обучения, примеры которых приведены по некоторым странам в Глобальном индикаторном исследовании НССБ 2011 года, варьируют от 250 долл. США в Мавритании до 1700 долл. США в Китае.

Таблица 2. Себестоимость семинаров НССБ в отдельных странах⁴

Страна	Средняя себестоимость 5-дневного семинара НССБ (долл. США)	Взносы участников (долл. США)	Средняя себестоимость 5-дневного семинара ССБ (долл. США)	Взносы участников (долл. США)	Средняя себестоимость 10-дневного семинара для тренеров НССБ (долл. США)
Буркина-Фасо	400	1	•	•	•
Китай	1700	0	1200	45	11 000
Кения	300	30	•	•	•
Мавритания	250	16	•	•	5000
Монголия	900	12	1500	40	10 000
Непал	300	0	385	0	
Шри-Ланка	363	12	454	14	728

⁴ Источник: Susanne Van Lieshout, Merten Sievers and Mirza Aliyev (2012), *Start and Improve Your Business Global Tracer Study*, ILO, Geneva.

Перед тем, как предлагать образовательные услуги НССБ, поставщики этих услуг и тренеры должны решить, взимать ли за них плату и, если взимать, то какую.

Для этого ПОУ необходимо в первую очередь знать себестоимость той образовательной услуги, которую он собирается предлагать. Затраты на оказание подобных услуг обычно включают в себя, в частности, следующее:⁵

- **затраты на людские ресурсы** – расходы на содержание персонала организации (в частности, на содержание тренеров в период проведения ими обучения, кроме того сюда относится и время, затрачиваемое персоналом на логистическую подготовку семинара), а также расходы на сторонних консультантов, привлекаемых по контракту (в тех случаях, когда тренеры, проводящие обучение по программе НССБ, не входят в штат организации);
- **затраты на инфраструктуру** – помещения и оборудование (например, компьютеры, принтеры), приобретаемые и (или) арендуемые организацией;
- **затраты на учебные материалы и канцелярские принадлежности** – учебные пособия НССБ (могут приобретаться у специально утвержденных поставщиков, см. главу 2.6), а также канцелярские принадлежности, необходимые для проведения обучающего семинара для предпринимателей;
- **затраты на транспорт, проживание и питание** – обеды, закуски и напитки (если предлагаются), транспортные средства для участников и консультантов (если предоставляются), жилье для участников и консультантов (если предоставляется). В отношении этих затрат ПОУ должен решить, какие из них действительно необходимы. Например, выплачивать *суточные* обычно не рекомендуется;
- **маркетинговые затраты** – пресс-релизы, пресс-конференции и информационно-разъяснительные мероприятия, касающиеся обучения;
- **затраты на связь** – телефонная и факсимильная связь, необходимая для организации обучения;
- **накладные расходы** – расходы на оплату коммунальных услуг, налогов и т.п., понесенные организацией при подготовке и проведении обучения.

Таблица 3. Затраты на организацию семинара НССБ для 20 участников и их последующую поддержку

НАИМЕНОВАНИЕ	ЗАТРАТЫ (долл. США)
Рекламная кампания	100
Плата тренерам за подготовку и проведение семинара (2 тренера)	800
Учебные пособия	60
Канцелярские принадлежности	20
Помещения	100
Питание	160
Местный транспорт	80
Плата тренерам за последующую поддержку (2 тренера)	400
Общая сумма затрат (20 участников)	1720
Затраты на одного участника	86
Затраты на одного участника с 10-процентной надбавкой	95

Примечание: таблица составлена на основе примера расчета затрат, приведенного мастер-тренерами на семинаре по вопросам устойчивости услуг по развитию бизнеса, организованном Фондом молодежного предпринимательства МОТ в мае 2014 года в Аруше (Танзания).

5 По материалам из следующего источника: Torsten Schulthess (2006), A Practical Training Course on How to Organize Training Events - Part 2: Background Reading, IFC, Sequa and bfz.

После расчета всех затрат на предоставление образовательной услуги необходимо провести анализ безубыточности, чтобы определить, при взимании какой платы общие поступления будут равны общей себестоимости этой услуги и какая плата покроет связанные с ее оказанием издержки. Рассчитав размер платы, покрывающей издержки, поставщик образовательных услуг должен принять решение относительно цены. При этом, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность, ему следует учитывать и то, какую плату взимают другие ПОУ. У поставщика образовательных услуг, устанавливающего цену, имеются следующие варианты действий:⁶

- взимать плату, покрывающую затраты, не получая при этом никакой прибыли;
- добавить разумную прибыль (например, в размере 10–15 процентов) к цене, покрывающей затраты;
- взимать плату, не покрывающую затраты, и субсидировать оказание убыточной образовательной услуги за счет других источников дохода (например, членские взносы, продажа материалов и т.д.);
- предоставлять образовательную услугу бесплатно, финансируя ее за счет других источников дохода.

Последний вариант, как правило, не рекомендуется. Помимо того, что это является залогом долгосрочной финансовой устойчивости, взимание полной либо частичной платы в денежной или натуральной форме (например, оплата собственных расходов на транспорт или питание), по всеобщему убеждению, представляет собой удобный механизм для отбора участников, реально готовых проходить обучение, для повышения их заинтересованности в учебном процессе и для обеспечения их последующей успешности в плане создания своего предприятия и (или) его совершенствования.

Хотя ПОУ обычно знают об этом, некоторые из них в силу определенных соображений не проявляют особого желания переходить с бесплатных на платные услуги. К таким соображениям относится, например, убежденность в том, что на данную услугу отсутствует достаточный спрос или что другие организации предлагают аналогичный образовательный продукт бесплатно. Подобные соображения должны отмечаться уже при оценке рынка, которая представляет собой первый этап внедрения программы НССБ в определенном контексте. Если спрос на нее отсутствует или если рынок таких услуг уже насыщен, внедрять программу НССБ следует только тогда, когда между ней и другими образовательными услугами можно провести четкое разграничение. Кроме того, часто возникает опасение по поводу того, что получатели услуги не захотят платить за нее, поскольку всегда получали ее бесплатно. В таком случае ПОУ должен объяснять представителям целевых групп, какие они получают преимущества (например, более высокое качество подготовки, обеспечивающее лучшие конечные результаты).

Иногда ПОУ предлагают новые образовательные услуги бесплатно на начальном этапе как средство рекламы. Хотя это может помочь пробудить интерес к данным услугам, ПОУ следует четко определить срок окончания их бесплатного предоставления и с самого начала планировать введение платы.

Если планируется предоставление услуг целевым группам с очень низким уровнем дохода, когда главная задача заключается в том, чтобы обеспечить их участие, ПОУ при определении цен, возможно, придется принимать в расчет платежеспособность представителей этих групп, а в некоторых случаях и их (частичное) освобождение от платы и (или) субсидирование. Последнее обычно становится возможным, когда ПОУ получает финансовую поддержку со стороны (например, от правительства) или является государственным учреждением с бюджетом, способным покрыть расходы на предоставляемую помощь. Среди организаций, связанных с развитием частного сектора, существует полное единодушие по поводу того, что при использовании такого инструмента, как субсидирование предпочтение следует отдавать не прямым, а косвенным субсидиям, и что должна существовать четкая стратегия прекращения субсидирования.

⁶ Там же.

2.7 Мониторинг и оценка

Мониторинг и оценка – это процесс сбора и анализа информации в целях контроля за ходом реализации запланированных мероприятий НССБ и определения, в какой степени достигнуты поставленные цели.

Мониторинг и оценка – важное средство управления, которое позволяет получить представление о существующем положении и осуществить, если необходимо, соответствующие изменения (например, если качество образовательных услуг, предоставляемых организацией, оказывается ниже обычной нормы, можно запланировать мероприятия по наращиванию потенциала или другие меры поддержки). Мониторинг и оценка также имеют важное значение для проведения маркетинговых мероприятий среди потенциальных получателей помощи и для мобилизации ресурсов с ориентацией на возможных партнеров, поскольку они помогают выявлять результаты в плане охвата участников и воздействия на них.

В области мониторинга и оценки – несмотря на то, что им придается важное значение – также имеются свои проблемы. Например, если говорить о сборе информации, то на уровне глобальной координации одной из таких проблем является получение доступа к достоверным, сопоставимым и исчерпывающим страновым данным, а на уровне мастер-тренера и тренера – компиляция данных и представление отчетов в сжатые сроки при работе в отдаленных районах.

Чтобы способствовать процессу реализации программы НССБ и несмотря на вышеупомянутые проблемы обеспечивать тщательный мониторинг и оценку предпринимаемых в рамках этой программы инициатив, был разработан специальный комплект инструментов.

В данной главе в общих чертах рассказывается о том, что именно должны оценивать участники реализации программы НССБ, а также о существующей системе мониторинга и оценки НССБ и о разработанных для этой системы инструментах.

Что необходимо оценивать

Приступая к мониторингу и оценке в рамках проекта НССБ необходимо прежде всего решить, что именно будет оцениваться. Обычно сюда относится ход реализации программы, а также изменения, которые, как предполагается, должны произойти в результате проводимых мероприятий. Оценивать эти изменения можно по соответствующим показателям (качественная и количественная оценка деятельности).

Если была подготовлена документация по проекту, в ней, скорее всего, уже оговорены мероприятия, которые предстоит осуществить, изменения, которые предположительно должны произойти в результате этих мероприятий, и показатели, по которым их можно будет оценить. При отсутствии подобной документации или, если таковая имеется, для ее дополнения руководители работ по реализации программы НССБ должны определить набор показателей исходя из теории изменений.

Ниже приведен пример модели действий, за которым следует пример соответствующих показателей для оценки конечных результатов двух уровней (в целях упрощения показатели других уровней не указываются). Организации-исполнители могут воспользоваться этими примерами, взяв их в качестве основы для разработки собственных моделей действий и наборов показателей.

Некоторые из вышеупомянутых показателей используются в базовых процессах и инструментах мониторинга и оценки НССБ, о которых речь пойдет ниже. При необходимости организации-исполнители могут добавить и другие показатели, соответствующие конкретным условиям деятельности.

Таблица 4. Пример модели действий при организации обучения управлению малыми предприятиями, например, по программе НССБ ⁷

← РЕАЛИЗАЦИЯ →		← РЕЗУЛЬТАТЫ →		
Вводимые ресурсы	Мероприятия	Немедленные результаты	Конечные результаты	Отдача
• Бюджет • Персонал • Тренеры • Партнеры • Материальная база • Расходные материалы • Технические знания и опыт • Учебные пособия	• Оценка рынка • Составление, адаптация или корректировка учебного плана • Организация подготовительных семинаров для тренеров • Обучение и консультирование поставщиков образовательных услуг по вопросам проведения учебных семинаров • Оказание помощи предприятиям в установлении контактов с организациями микрофинансирования • Консультирование правительства и социальных партнеров по вопросам, касающимся стратегии развертывания и отлаживания системы • Консультирование по вопросам, касающимся систем воспроизведения материалов и стратегий обеспечения устойчивости • Проведение мониторинга и оценки	• Наличие нового учебного плана • Наличие подготовленных тренеров • Наличие поставщиков образовательных услуг, проконсультированных по вопросам проведения учебных семинаров • Наличие сертифицированных мастер-тренеров • Предоставление образовательных услуг с учетом существующего спроса • Наличие системы мониторинга и оценки • Установление стандартов качества	Отдельные лица (предприятия) • Дополнительно приобретенные навыки • Увеличение числа разрабатываемых бизнес-планов и повышение их качества • Высокая степень удовлетворенности участников • Создание новых предприятий • Внедрение более результативных методов ведения бизнеса • Улучшение показателей работы предприятий Посредники (ПОУ/ тренеры) • Укрепление потенциала для проведения обучения • Укрепление маркетингового потенциала Координаторы (мастер-тренеры) • Способность проводить полный цикл сертификации тренеров • Проверка компетенций мастер-тренеров Общество • Более благосклонное отношение к предпринимательству как к одному из возможных родов занятий	• Дополнительный доход • Дополнительно созданные рабочие места • Улучшение качества рабочих мест • Сокращение бедности • Повышение самообеспеченности • Высокая удовлетворенность своими условиями труда

⁷ По материалам из следующего источника: Nathan Fiala and Markus Pilgrim (2013), *Intervention Models and Performance Indicators of the ILO Small Enterprises Unit – A Mini Guide for Project Managers*, ILO, Berlin and Geneva.

**Примеры показателей для оценки конечных результатов двух уровней
(с разбивкой по полу)**

Конечные результаты обычного уровня	Конечные результаты высшего уровня
Отдельные лица (предприятия) • Количество составленных бизнес-планов • Показатель качества бизнес-планов • Количество участников, создавших новое предприятие • Количество случаев внедрения более результативных методов ведения бизнеса и виды таких методов • Показатель деятельности существующих предприятий, например, объем продаж в расчете на одного работника	• Дополнительный чистый доход целевых предприятий • Дополнительно созданные рабочие места • Показатель качества созданных рабочих мест (см. также показатели достойного труда, разработанные МОТ), например:
Посредники (ПОУ и тренеры) • Количество участников, готовых рекомендовать данные учебные курсы другим лицам • Количество повторных клиентов • Количество учебных часов, проданных за определенный период • Доход от платы, взимаемой за обучение	<i>Адекватный размер заработка</i> Численность работающих бедных Низкая ставка заработной платы (процент работников, получающих менее 2/3 средней почасовой заработной платы) Приемлемая продолжительность рабочего времени: Переработка (более 48 часов в неделю)
Координаторы (мастер-тренеры) • Количество подготовленных местных тренеров • Количество семинаров, проведенных этими местными тренерами • Количество сертифицированных мастер-тренеров	<i>Безопасные условия труда</i> Потери рабочего времени из-за производственного травматизма <i>Социальное обеспечение</i> Доля работников, имеющих доступ к основным видам медицинских услуг • Показатель бедности, например, доля представителей целевой группы, зарабатывающих менее 1,25 долл. США в день

Система мониторинга и оценки НССБ: как контролируется ход реализации программы и оцениваются полученные результаты

Система мониторинга в программе НССБ отражает структуру ее реализации и предусматривает следующие виды контроля:

- тренеры осуществляют контроль за обучаемыми ими предпринимателями, оценивают изменения в уровне их подготовки и в показателях работы их предприятий после прохождения обучения;
- национальная координирующая структура НССБ осуществляет контроль за тем, как тренеры и их организации-поставщики образовательных услуг проводят подготовку предпринимателей и оказывают им соответствующую поддержку;
- группа по вопросам глобальной координации НССБ и национальная координирующая структура осуществляют контроль за тем, как мастер-тренеры проводят обучение тренеров и выполняют другие свои обязанности.

Система мониторинга и оценки НССБ состоит из двух взаимодополняющих механизмов, которые должны использоваться одновременно и о которых будет рассказано ниже.

Набор инструментов для мониторинга и оценки НССБ

Основу системы мониторинга и оценки НССБ составляют стандартные процессы отчетности между различными сторонами, участвующими в реализации программы НССБ, и соответствующие инструменты, используемые ими на разных этапах работы.

Как показано ниже на рис. 7, процессы мониторинга и отчетности обычно выглядят следующим образом.

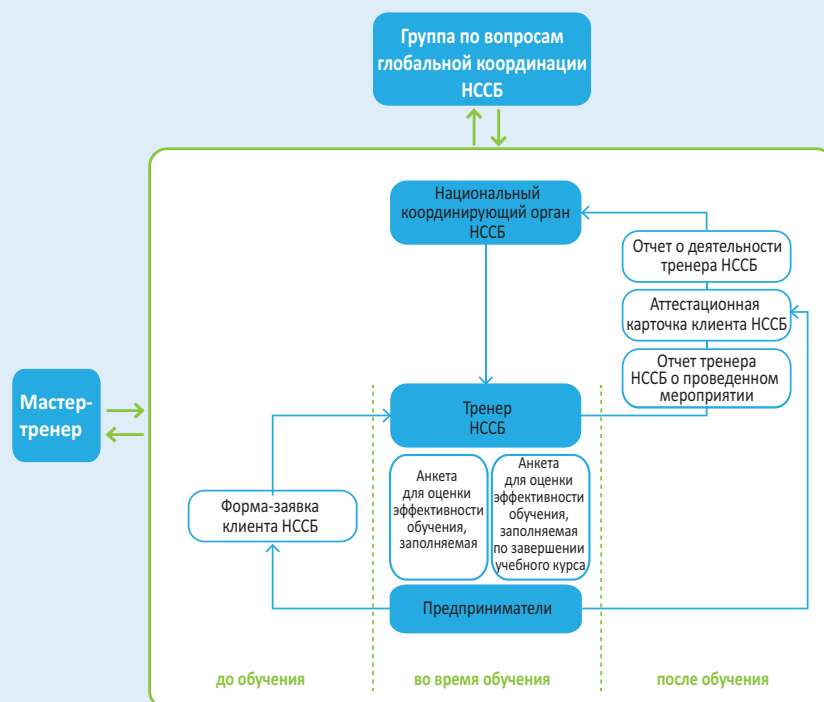
- **Мониторинг предпринимателей, осуществляемый тренерами.** Основным инструментом, с помощью которого оцениваются изменения в уровне знаний клиентов и в состоянии их бизнеса, является аттестационная карточка клиента, состоящая из формы-заявки, заполняемой перед началом учебного курса, и карточки учета результатов, заполняемой по окончании курса. Чтобы оценить изменения в уровне знаний клиентов, тренеры нередко проводят и их тестирование до и после обучения в качестве дополнения к этому инструменту. Анализ сведений из таких формуляров тренеры включают в свои отчеты.
- **Мониторинг деятельности тренеров и поставщиков образовательных услуг, осуществляемый национальной координирующей организацией** (страновое бюро или проект MOT либо национальная партнерская организация, на которую возложена роль координирующего органа).
 - К инструментам, используемым для мониторинга деятельности тренеров, относятся следующие документы: отчеты о проделанной работе, где по отдельности описываются проведенные учебные мероприятия, подборка из аттестационных карточек клиентов (см. выше), касающаяся проведенных занятий, и карточка учета результатов тренера, которая состоит из формы-заявки, заполняемой перед первым семинаром для тренеров, и ведомости учета результатов и их изменений, периодически заполняемой в дальнейшем ответственным мастер-тренером или другим контролирующим органом, осуществляющим оценку работы тренера. Результаты работы тренера отражаются также в специальных оценочных анкетах, заполняемых его клиентами ежедневно в процессе обучения и после завершения учебного курса. Поскольку ответственность за мониторинг и оценку постепенно переходит от MOT к национальным организациям, последние могут вносить в эти инструменты изменения или дополнять их с учетом особенностей местных систем.
 - К инструментам, используемым для мониторинга деятельности поставщика образовательных услуг, относятся документы для мониторинга руководимых им тренеров. Кроме того, для этой цели дополнительно используются такие документы, как квартальный отчет поставщика образовательных услуг и карточка учета результатов поставщика образовательных услуг (состоит из формы-заявки и аттестационной части).
- **Мониторинг деятельности мастер-тренеров, осуществляемый группой по вопросам глобальной координации НССБ и национальными организациями.** Мониторинг за деятельностью мастер-тренеров осуществляется группой MOT по вопросам глобальной координации НССБ, а также, нередко, одной или несколькими национальными организациями (страновое бюро или проект MOT либо национальная партнерская организация). К инструментам, используемым для этого мониторинга, относятся отдельные отчеты по каждому проведенному мероприятию и итоговые отчеты, представляемые один раз в три года. Результаты работы мастер-тренера отражаются также в специальных оценочных анкетах, заполняемых обучаемыми им тренерами ежедневно в процессе обучения и после завершения учебного курса.

Таблица 5. Обзор основных инструментов мониторинга

Кто является объектом мониторинга	Какой инструмент используется	Что он показывает
Предприниматели	Карточка учета результатов предпринимателя	Эффективность бизнеса предпринимателя после прохождения им обучения, по оценкам, выставляемым в своих отчетах тренером
Тренеры	Карточка учета результатов тренера	Эффективность работы тренера после прохождения им обучения, по оценке соответствующего контролирующего органа
	Отчеты о проведенных мероприятиях	Порядок проведения и результаты отдельных учебных мероприятий
Поставщики образовательных услуг	Карточка учета результатов ПОУ	Эффективность работы ПОУ, по оценке соответствующего контролирующего органа
	Отчеты ПОУ	Обзор всех учебных мероприятий, проведенных за определенный период, и результаты этих мероприятий
Мастер-тренеры	Отчеты о проведенных мероприятиях	Порядок проведения и результаты отдельных учебных мероприятий
	Итоговые отчеты	Обзор всех учебных мероприятий, проведенных за определенный период, и результаты этих мероприятий

Следует отметить, что процессы и инструменты отчетности, которые используются до и после сертификации тренера или мастер-тренера, несколько различаются. Пока они еще «обучаются», кандидаты в мастер-тренеры отчитываются преимущественно перед специалистом, отвечающим за их подготовку, а кандидаты в тренеры – перед соответствующим мастер-тренером. В дополнение к обычным инструментам отчетности используются и другие средства, которые можно получить в группе по вопросам глобальной координации НССБ.

Рис. 7. Процессы мониторинга и отчетности между предпринимателями, тренерами и национальным координирующим органом



Примечание: На схеме показаны порядок и инструменты мониторинга, используемые в отношениях между тренером, обучаемыми им предпринимателями и национальной координирующей организацией. Для упрощения те процессы и инструменты, которые используются в отношениях между другими заинтересованными сторонами, такими как мастер-тренеры и группа по вопросам глобальной координации НССБ, в деталях не показаны.

Портал НССБ

Наряду с набором инструментов, описанным выше, в качестве второго компонента системы мониторинга и оценки НССБ используется интернет-портал НССБ, который представляет собой инструмент мгновенной электронной отчетности. Этот портал позволяет мастер-тренерам и тренерам сразу после завершения учебных мероприятий напрямую вводить соответствующую информацию в интерактивную базу данных. Для удобства использования количество информационных элементов в портале ограничено. От пользователей требуется предоставлять в основном следующую информацию:

- сроки, продолжительность и место проведения семинара;
- уровень подготовки (подготовка мастер-тренеров, тренеров или предпринимателей);
- вид подготовки (начальная, переподготовка, закрепление навыков);
- учебный курс(ы) (ГБИ, НСБ, ССБ, РСБ, НССБ – уровень 1);
- количество обучаемых мужчин и женщин;
- доля слушателей из сельской местности;
- стоимость обучения и сумма, внесенная участниками;
- удовлетворенность участников полученной подготовкой.

Помимо предоставления данных об охваченных программой предпринимателях, эта система действует как инструмент сертификации, выдавая соответствующие свидетельства тренерам и мастер-тренерам, выполнившим сертификационные требования, а также возобновляя лицензии мастер-тренерам, продемонстрировавшим достаточную активность за трехлетний срок.

Наряду с выполнением функций мониторинга и сертификации портал содержит краткие справки о мастер-тренерах и тренерах с автоматически формируемыми перечнями проведенных ими учебных мероприятий, что может использоваться для маркетинга образовательных услуг. Кроме того, на портале имеется архив документов, благодаря которому пользователи могут иметь доступ ко всем необходимым учебным и иным материалам НССБ.

Портал служит механизмом, дополняющим вышеописанный набор инструментов, но не заменяющим его. Таким образом, мастер-тренеры и тренеры должны использовать этот набор, чтобы всегда иметь актуальную документацию, дублирующую данные на портале. Для проверки достоверности информации, представленной на портале, проводится ее выборочный контроль.

Оценка программы НССБ

Помимо регулярного мониторинга за деятельностью различных лиц в программе НССБ периодически может проводиться и оценка всей программы в целом (это нередко делается по запросу доноров). Такая оценка обычно сосредотачивается на стандартных критериях, таких как актуальность, эффективность, результативность и жизнеспособность. Рекомендации по проведению подобной оценки можно получить в группе по вопросам глобальной координации НССБ.

Оценка отдачи от программы НССБ

Хотя такие инструменты, как карточка учета результатов клиента – при условии их систематического и неукоснительного использования – и дают некоторое представление об отдаче от мероприятий НССБ, точное и полное представление о ней обычно можно получить только с помощью оценки, проводимой

специально для этой цели с привлечением ресурсов, которые позволяют применять такие методы, как рандомизированное контролируемое исследование. Как и в предыдущем случае, рекомендации по проведению подобной оценки можно получить в группе по вопросам глобальной координации НССБ.

Гендерные аспекты

Необходимо, чтобы мониторинг и оценка деятельности в рамках программы НССБ учитывали гендерный фактор и обеспечивали основу для определения той степени, в которой проводимые мероприятия отвечают разным потребностям женщин и мужчин. Стандартный набор инструментов для мониторинга и оценки НССБ и интернет-портал позволяют и требуют осуществлять сбор данных о всех пользователях программы НССБ с их разбивкой по полу. Эти данные должны использоваться для анализа, чтобы выявлять возможные различия в воздействии, оказываемом мероприятиями НССБ на мужчин и женщин, и обосновывать изменения в подходе к осуществляемой деятельности, обеспечивающие в конечном счете гендерное равноправие.

В чем может заключаться поддержка со стороны группы МОТ по вопросам глобальной координации НССБ?

Интернет-портал, созданный и управляемый группой по вопросам глобальной координации, является для участников НССБ важнейшим инструментом мониторинга и оценки, поскольку он функционирует одновременно как средство ввода данных и формирования отчетов и как архив всех документов, касающихся мониторинга и оценки. Группа по вопросам глобальной координации НССБ помимо предоставления доступа к этому portalу и консультирования по вопросам его использования может также оказывать поддержку усилиям, направленным на то, чтобы продвинуть мониторинг и оценку еще на шаг вперед. Например, она может давать консультации по оценке отдачи от программы НССБ, или по применению Стандарта оценки результатов⁸, разработанного Комитетом докладов по вопросам развития предприятий.

Рис. 8. Внешний вид интерфейса интернет-портала НССБ




International
Labour
Organization

SIYB
START AND IMPROVE
YOUR BUSINESS

English Arabic Spanish Vietnamese Logou
Display Items: 20
Welcome: FGUYACAN (Friedy Guayacan)

Home Members Partner Organizations **Training** Reports Document Library Administrative Tasks Help

Training Entry - Page 2

Training Reference RU-27SEP2017-TOT-INI
Country Russian Federation
Training Type Training of Trainers
Training Sub Type Initial Training
Start Date 27/09/2017

*Partner Organization Involved Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь)

Please select the names of training team members and move them to the box on the right using the single right arrow (➤). Maximum 5 names can be selected.

*Trained By

Aryasubram, Ariyasubram (MT) / ariyasubram@gmail.com
Aung, Htun Htun (MT) / htuntuntunaung@gmail.com
Aung Myo, Htet (MT) / myo@to.org
AwadAlha, Maher Basem (MT) / basemmaher@yahoo.com
Awari, Khalid (MT) / awarikhaliel@hotmail.com

Khokhova, Eten (MT) / etenybv@bk.ru
Asorova, Nigina (MT) / asorova.nigina@gmail.com

*Location City Moscow

*End Date

*Duration (in hrs)

*Package Used

GYB-SYB
GYB
SYB
YVB
EVB

*Number of women trained 0

*Number of men trained 0

*Total cost of training USD

*Total contribution made by all participants USD

*Total sponsorship received for this training USD

*Trainees Evaluation Score -- Select --

8 Международный стандарт в области мониторинга и оценки, разработанный Комитетом доноров по вопросам развития предприятий (Donor Committee for Enterprise Development – DCED). Дополнительную информацию см. в разделе, посвященном оценке результатов (Results Measurement), на сайте www.enterprise-development.org

2.8 Планирование с прицелом на устойчивость

Важнейшее условие для того, чтобы программа НССБ принесла пользу большому числу людей в течение более длительного периода, – обеспечить, чтобы она и после первоначального внедрения продолжала устойчиво работать в заданных условиях.

В настоящем руководстве устойчивость названа одним из шагов наряду с другими сквозными задачами или направлениями работы – такими как всесторонний учет гендерной проблематики или мониторинг и оценка, – однако о ней необходимо помнить с самого начала и на протяжении всех рабочих мероприятий в рамках НССБ.

Что такое устойчивость?

Под устойчивостью программы НССБ подразумевается продолжение ее осуществления в той или иной стране независимо от помощи МОТ или другого внешнего источника. Для НССБ ключевое значение имеет устойчивость в трех областях.

- **Институциональная устойчивость.** Институциональная устойчивость означает способность поставщиков образовательных услуг работать по программам НССБ.
- **Техническая устойчивость.** Под технической устойчивостью подразумевается качество подготовки. Услуги, предоставляемые потребителям, будут пользоваться дальнейшим спросом только при условии, что те будут удовлетворены их качеством. Таким образом, для того чтобы услуги, предоставляемые в рамках НССБ, продолжали оказываться на устойчивой основе, они не просто должны удовлетворять минимальным запросам потребителей в плане качества, но и превосходить и превосходить эти запросы.
- **Финансовая устойчивость.** Финансовая устойчивость – это способность поставщиков образовательных услуг к возмещению своих затрат на организацию подготовки. Это важно на всех уровнях системы (при подготовке как мастер-тренеров, так и тренеров).

Рис. 9. Составляющие устойчивости НССБ



Как на плановой основе обеспечить долгосрочную устойчивость?

Непременное условие обеспечения **институциональной устойчивости** – при запуске программы НССБ наладить партнерство с организациями, способными продолжить осуществление НССБ после того, как завершится стадия первоначальной поддержки. Это относится к организациям-партнерам, исполняющим

в данной стране координирующие или руководящие функции, а также к ПОУ. При этом, прежде чем выбрать организации-партнеры, необходимо провести их предварительную оценку, в том числе проанализировать, насколько управленческий потенциал организации, имеющиеся у нее людские и финансовые ресурсы или позиции на рынке позволят исполнять закрепленные за ней функции и после того, как закончится оказание поддержки. Учет в ходе оценки рынка, проводимой в качестве первого шага, данных обо всех имеющихся организациях и их возможностях либо проведение отдельного анализа на эту тему – важная составная часть долгосрочного планирования. Там, где имеющихся возможностей не хватает, но зато хороший потенциал имеется у организаций, выбранных в качестве партнеров, этот потенциал надо укреплять с помощью разнообразных мер поддержки (таких как организация обучения, обмен визитами или экспертное консультирование). Стратегия реализации НССБ, состоящая в укреплении потенциала местных организаций и передаче им прав на проект, в принципе служит прочной основой для обеспечения устойчивости НССБ.

Помимо институциональной, планировать следует и с прицелом на техническую устойчивость. Обеспечить, чтобы материалы регулярно обновлялись, оставаясь привлекательными для целевой группы; чтобы каналы распространения материалов продолжали работать даже в отсутствие поддержки извне; чтобы контролировалась эффективность работы тренеров и мастер-тренеров, а сами они имели возможности повышения квалификации и переподготовки, – все это важные моменты планирования в интересах устойчивости.

Если говорить о финансовой устойчивости, то ПОУ могут возмещать свои затраты различными способами. Один из них – взимание платы за подготовку. Иногда на уровне подготовки тренеров это сделать легче, чем на уровне обучения предпринимателей, вследствие различий в уровнях доходов тех и других. Тем не менее даже при обучении предпринимателей рекомендуется начинать хотя бы с частичного распределения затрат между клиентами и организациями, оказывающими поддержку проекту, и постепенно переходить на полную оплату услуг клиентами. Плата за подготовку, будучи важным фактором, способствующим устойчивости, может также служить стимулом к учебе для участников подготовки и помочь избежать дисбаланса из-за поступающих субсидий на рынке учебных услуг. Помимо взимания платы за обучение с участников подготовки, затраты могут возмещаться и путем платного распространения учебных материалов НССБ. В обоих случаях необходимо в первую очередь изучить рынок и выяснить готовность клиентов платить (это можно сделать в рамках изначальной оценки рынка), а затем разработать надлежащую систему маркетинга и продаж.

Ниже приведены два примера того, как устойчивость НССБ была обеспечена с помощью разных методик: частной (Шри-Ланка) и государственной (Китай) основе.

Шри-Ланка. Устойчивость обеспечивает Ассоциация НССБ

С 2003 года, когда в Шри-Ланке был завершен пятилетний проект НССБ, осуществлявшийся МОТ при финансировании Шведским агентством по международному сотрудничеству в целях развития (Swedish International Development Cooperation Agency – SIDA), продолжение и организацию подготовки взяла на себя независимая Ассоциация НССБ Шри-Ланки (SIYB Association of Sri Lanka). Она была создана в соответствии с желанием местных участников НССБ учредить независимую ассоциацию, объединяющую всех тренеров, а не поручать управление НССБ какой-либо одной организации.

Если поначалу ассоциация существовала в рамках бюро одного из других проектов МОТ, то год спустя, встав на ноги, начала действовать самостоятельно. С тех пор деятельность по программе НССБ успешно развивается, а ассоциация один за другим заключает крупные контракты на подготовку (взимая 10 процентов в качестве брокерской комиссии). Ассоциация очень серьезно подходит к контролю качества и сертификации тренеров в качестве тренеров НССБ. Благодаря созданию качественного имиджа НССБ, а также брокерским и иным услугам, которые ассоциация оказывает своим членам, тренеры НССБ стали получать новые назначения, возможности для подготовки и известность за пределами страны. Прекрасно идут дела у ассоциации и в финансовом плане: начиная с 2006 года ее доходы превышают расходы как минимум на 150 процентов. Основным источником доходов наряду с брокерской комиссией – платное распространение учебных материалов НССБ.

У ассоциации есть и проблемы – это и растущее число недействующих членов, и слабая отчетность входящих в нее тренеров НССБ, и ряд управленческих пробелов, – но в целом Ассоциация НССБ Шри-Ланки проявила себя как успешная институциональная структура, способная обеспечить продолжение функционирования программы НССБ без существенной финансовой, технической или управленческой поддержки извне.

На сегодняшний день членами ассоциации, уплачивающими членские взносы, стали 63 партнерские организации, 28 мастер-тренеров НССБ и 330 тренеров НССБ. В штате ассоциации заняты пять человек. По оценкам, ассоциация содействовала подготовке более чем 20 тысяч человек.

Источник: *Susanne van Lieshout, Merten Sievers and Mirza Aliyev (2012), Start and Improve*

Your Business Global Tracer Study 2011, ILO, Geneva, при участии Гемуну Вуджесены (Gemunu Wijesena), председателя исполкома Ассоциации НССБ Шри-Ланки.

Китай. Участие правительства как механизм обеспечения устойчивости

Переход Китая от централизованного планирования к рыночной экономике принес мощный экономический рост, но в то же время стал тяжелым ударом по китайским работникам. В качестве главных проблем, ведущих к безработице, называются реструктуризация государственных предприятий с последующими увольнениями, недостаточная способность рынка труда обеспечить работой примерно 15 млн человек, впервые выходящих на него каждый год, широкомасштабная миграция сельского населения в города.

Для того, чтобы справиться с проблемой безработицы, в частности среди работников, уволенных с государственных предприятий, работников-мигрантов и выпускников университетов, министерство труда и социального обеспечения Китая ввело в 2000 году программу НССБ как часть Проекта содействия занятости, частично финансируемого правительством Японии; позже проект был преобразован в Проект НССБ Китая, который в период с 2004 по 2007 годы прошел несколько этапов и финансировался Департаментом международного развития Великобритании.

Участие МОТ в Проекте НССБ Китая было свернуто в 2007 году. Однако китайское правительство продолжает самостоятельно расширять охват программы. Реализация НССБ осуществляется национальными структурами, играющими основную роль в решении задач, стоящих перед страной в области занятости. Местное бюро по содействию трудоустройству привлекает к работе мастер-тренеров НССБ, которые в свою очередь отбирают и обучают поставщиков образовательных услуг (а те затем получают аккредитацию при местном бюро по содействию трудоустройству) и обучают их сотрудников методикам подготовки по программам ГБИ, НСБ и ССБ. Многие мастер-тренеры и тренеры приняты на работу в центры профессионально-технического образования и подготовки (ПТОП), действующие при местных управлениях труда и социального обеспечения.

Общее число предпринимателей, прошедших подготовку под непосредственным руководством мастер-тренеров по программам ГБИ, НСБ и ССБ к 2009–2010 учебному году, составило 72 926. Общее число слушателей, подготовленных тренерами НССБ только по программе ССБ за тот же период, оценивается в 1 558 000. В Китае насчитывается 140 мастер-тренеров и 5000 тренеров НССБ. Эти цифры постоянно растут, поскольку осуществление НССБ в Китае продолжается.

Источник: подборка из документации Проекта НССБ Китая за разные годы.

В чем может заключаться поддержка со стороны группы МОТ по вопросам глобальной координации НССБ?

Процесс подготовки как тренеров, так и мастер-тренеров охватывает такие важные в плане обеспечения устойчивости темы, как расчет затрат и калькуляция цен или реализация услуг. В случае если потребуется дополнительная поддержка, группа по вопросам глобальной координации НССБ может дать рекомендации по планированию и стратегическим действиям с прицелом на устойчивость в каждом конкретном случае. Она также может по запросу оказывать поставщикам образовательных услуг помощь в разработке и выпуске программ подготовки, в том числе готовить учебные планы, а также рекомендовать консультантов и учебные материалы.

Часть III

ПОСЛЕСЛОВИЕ ЗОЛОТЫЕ ПРАВИЛА РЕАЛИЗАЦИИ НССБ

Послесловие. Десять золотых правил реализации НССБ

За 30 лет своего существования программа НССБ прошла проверку в самых разных условиях и взята на вооружение самыми разными организациями, представляющими как государственный, так и частный секторы. Это позволяет обобщить возможности и трудности, связанные с реализацией программы. Главные из усвоенных уроков изложены в настоящем послесловии. Надеемся, что «золотые правила» НССБ помогут организациям, планирующим заняться реализацией программы, максимально использовать ее потенциал.

1. Будьте нацелены на отдачу

Обучение ведению бизнеса, как и любому другому делу, никогда не должно быть самоцелью: важно то, к каким изменениям привела полученная людьми подготовка в плане их трудоустройства, доходов и уровня жизни. Глобальное индикаторное исследование НССБ 2011 года показало, что около трети людей, прежде не занимавшихся бизнесом, в действительности открыли собственное дело, пройдя подготовку по программе НССБ, и что каждое новое предприятие, открытое людьми, прошедшими такую подготовку, в среднем позволило создать три новых рабочих места.

Организациям, реализующим программу, следует помнить об отдаче на клиентском уровне на протяжении всего учебного цикла и соответствующим образом выстраивать свои услуги. Помимо прочего это означает, что необходимо провести тщательную оценку потребностей в обучении, учесть их при разработке и проведении обучения, как и при оказании последующих услуг, и провести наблюдение за слушателями с тем, чтобы оказываемая им поддержка была более эффективной.

2. Откликайтесь на спрос

Изначальной причиной возникновения НССБ стал спрос на программу управления малыми и средними предприятиями, которая отвечала бы потребностям как потенциальных, так и действующих предпринимателей в развивающихся странах. За время существования программы ее материалы и механизмы оказания услуг НССБ регулярно пересматривались с тем, чтобы продолжать отвечать потребностям клиентов НССБ и соответствовать изменениям в их предпочтениях. Это способствовало поддержанию спроса на программу на протяжении последних трех десятилетий и ее превращению в одну из наиболее распространенных в мире программ подготовки в области управления МСП.

Внедряя НССБ в новую среду, организации, реализующие программу, должны всегда начинать с рыночной оценки предложения и спроса на услуги в области обучения управлению МСП: это поможет внедрить программу НССБ с учетом реальных потребностей и приспособить ее к специфике данной конкретной среды.

3. Соблюдайте техническое качество

Краеугольный камень успеха НССБ – техническое качество. Программа известна высоким качеством материалов, первоначально разработанных в конце 1970-х годов, а затем регулярно обновлявшихся в соответствии с изменениями в данной области. Последний пример – предпринятый в 2013–2014 годах глобальный пересмотр материалов, в результате которого международные издания основных материалов были полностью переработаны.

Не менее важно то, что программа известна и высокими стандартами качества применительно к тренерам и мастер-тренерам, которые, прежде чем быть отобранными в качестве кандидатов в тренеры и мастер-тренеры, должны пройти тщательный отсев, затем сложную многоэтапную программу подготовки, включающую как теоретические занятия, так и элементы практического применения, и наконец, аттестацию, в ходе которой оценивается их квалификация. Благодаря этой системе тренеры и мастер-тренеры пользуются авторитетом не только в глобальной сети НССБ – пройденную ими подготовку признают знаком качества и специалисты по профессиональному обучению за ее пределами.

Соблюдение стандартов качества – зона совместной ответственности МОТ и организаций, реализующих программу. Обеим сторонам это идет на пользу, и вложения в качество целесообразны, поскольку соблюдение технического качества – важнейший фактор, способствующий дальнейшей реализации программы, расширению ее охвата и появлению у задействованных в ней ПОУ новых возможностей развития бизнеса.

4. Добивайтесь широкого охвата за счет мультипликативного эффекта НССБ

Структура реализации НССБ основана на многоуровневой системе, в которой назначенные МОТ группы подготовки мастер-тренеров обучают мастер-тренеров, которые в свою очередь готовят тренеров, а те – клиентов из числа предпринимателей. Это порождает мультипликативный эффект (multiplier effect), благодаря которому программа была внедрена более чем в 100 странах, а подготовку под руководством более 17 тыс. тренеров и порядка 200 мастер-тренеров прошли свыше 5 млн потенциальных и действующих предпринимателей. Именно этот мультипликативный эффект способствовал популярности программы среди политических деятелей, занимающихся разработкой общенациональных программ развития предпринимательства, рассчитанных на привлечение миллионов клиентов, – например, в Китае или Вьетнаме. Организации, планирующие внедрить НССБ, могут быть уверены, что этот мультипликативный механизм обеспечит программе широкий охват.

5. Укрепляйте финансовую устойчивость

Принцип программы НССБ состоит в том, чтобы слова не расходились с делом, поэтому осуществляться она должна на коммерческой основе. Это означает, что там, где внедряется программа, она должна пользоваться реальным и достаточно высоким спросом, а затраты на организацию подготовки – возмещаться. В идеале возмещение в значительной мере должно происходить за счет пользователей программы, и это не только важнейшее условие ее финансовой устойчивости, но и стимул к работе с неизменно высокой отдачей для тренеров, а также способ обеспечить целеустремленность пользователей и их заинтересованность в достижении результатов.

Задействованным в программе ПОУ и тренерам предлагается поэтому возмещать свои затраты, взимая в разумных размерах плату за подготовку, исходя из уровня доходов пользователей. Это механизм, помогающий им добиваться как финансовой устойчивости, так и оптимальных результатов подготовки. При работе с целевыми группами, где это невозможно – например, из-за низкого уровня доходов пользователей, – могут быть применены другие способы возмещения затрат на подготовку. В связи с этим рекомендуется диверсифицировать источники дохода – это позволит избежать зависимости от финансирования со стороны доноров.

6. Адаптируйтесь в соответствии с потребностями

Неизменная популярность НССБ отчасти связана с ее гибкостью и способностью к адаптации в плане как содержания, так и методов подготовки и каналов распространения, что позволяет приспосабливать ее к потребностям и предпочтениям конкретных целевых аудиторий. При внедрении НССБ в новой стране учебные программы, как правило, адаптируются к местным условиям. Помимо этого, стандартные учебные программы НССБ дополнены версиями, адаптированными для разных секторов (например, туристического и сельскохозяйственного) и целевых групп (таких как люди, живущие с ВИЧ/СПИД, сельскохозяйственные работники или малограмотное население). Постоянно проводятся эксперименты с новыми способами обучения – такими как самообучение или заочное обучение, – которые применяются наряду с традиционным очным обучением. Потребности и предпочтения конкретных целевых групп должны всегда самым тщательным образом учитываться в процессе реализации НССБ, и если существующие материалы НССБ и способы их распространения не отвечают потребностям намеченной целевой группы, организациям, занимающимся реализацией программы, следует проконсультироваться с группой по вопросам глобальной координации НССБ о том, как выработать решения, приспособленные к конкретной ситуации.

7. Проводите мониторинг и оценку результатов

Охват и качество НССБ постоянно контролируются с тем, чтобы обеспечивать клиентам высококачественные услуги в соответствии со стандартами, связанными с брендом НССБ, отвечающими их потребностям и способствующими росту спроса на эти услуги.

В рамках программы НССБ была разработана система мониторинга и оценки, помогающая оценить эффективность программы и выявить участки работы, требующие корректировки. Для обеспечения сбора данных на глобальном уровне в этой системе используются новейшие технологии (включая онлайн-программу, позволяющую вводить данные в режиме реального времени), которые отличаются простотой доступа и удобством для пользователя. Таким образом, организации, занимающиеся реализацией НССБ, могут применять их в качестве средства наглядного показа достигнутых ими результатов и при необходимости корректировки хода выполнения программы.

8. Содействуйте созданию достойных и экологически безопасных рабочих мест для женщин и мужчин

МОТ придала программе НССБ дополнительное преимущество, включив в содержание программы и процессы ее реализации вопросы обеспечения достойного труда. Изначально НССБ – программа обучения ведению бизнеса, цель которой помогать женщинам и мужчинам в развивающихся странах открывать и содержать рентабельные предприятия. Однако в программе признается та важная роль, которую достойные, экологически безопасные и отвечающие критериям социальной ответственности рабочие места играют в достижении этой цели, поэтому НССБ содействует осуществлению Программы достойного труда МОТ. Делается это как при разработке содержания программы, так и в процессе ее осуществления. В первом случае речь может идти, например, о том, чтобы дополнить пакет материалов ССБ модулем, связанным с экологической тематикой, или включить в модуль того же курса ССБ, посвященный кадрам и производительности, положения об основополагающих трудовых нормах. Во втором случае речь может идти о том, чтобы, к примеру, предоставить

тренерам и организациям, занимающимся реализацией НССБ, рекомендации о том, как учитывать в работе гендерные вопросы.

Применение этих инструментов и механизмов не только позволит тем, кто занимается реализацией НССБ, сыграть роль в обеспечении более устойчивого и всеохватного развития сообществ, которым они стремятся помочь, но и обеспечит доступ к новым рыночным нишам, не занятым другими программами обучения управлению МСП, тем самым открыв новые возможности в области услуг по развитию бизнеса.

9. Используйте возможности встроить НССБ в более широкие проекты партнеров МОТ

НССБ может существовать – и зачастую существует – как самостоятельная программа, однако она все чаще используется как составная часть проектов или программ более широкого назначения. В ряде стран она, например, применяется правительствами и социальными партнерами как средство претворения в жизнь действующей политики и программ, связанных с рынком труда. Так, министерство труда Вьетнама использует НССБ как часть своего проекта «Миллион сельхозпроизводителей», цель которого – ежегодно обучать миллион сельскохозяйственных работников профессиональным навыкам и управлению предприятием. Она также использовалась для поддержки определенных секторов (таких как экологически безопасное строительство на Юге Африки) или определенных целевых групп (например, в рамках проектов обеспечения занятости молодежи или программ содействия занятости мигрантов и беженцев), а также в сочетании с другими услугами по развитию бизнеса, включая микрофинансирование.

Те, кто занимается реализацией НССБ, могут использовать этот опыт и уже опробованные механизмы включения НССБ в более широкие проекты такого рода, мобилизуя тем самым ресурсы для расширения охвата и в то же время внося практический вклад в усилия правительственных и других партнерских организаций в области содействия занятости.

10. Планируйте работу с прицелом на устойчивость

МОТ оказывает НССБ техническую поддержку по всему миру и продолжает следить за качеством осуществления программы. Вместе с тем одна из основных посылок стратегии реализации НССБ состоит в том, чтобы местные ПОУ постепенно обретали способность проводить программу в жизнь и без финансовой поддержки МОТ. Таким путем они обеспечивают устойчивость собственной деятельности и в то же время помогают продлить действие программы НССБ.

Направления деятельности, призванные способствовать устойчивости работы ПОУ, по пунктам названы выше. Так, с технической точки зрения устойчивости может способствовать обеспечение постоянного спроса путем точной оценки состояния рынка, разработки и выпуска высококачественных учебных материалов, отвечающих реальным потребностям пользователей. Точно так же в финансовом плане устойчивость достигается с помощью тщательно разработанной системы калькуляции цен, которая, будучи привлекательной для клиентов, в то же время обеспечивает возмещение затрат и способность организации продолжать оказание услуг. Финансовой устойчивости также способствуют партнерские отношения с правительством или донорами, реализующими более широкие проекты, через которые могут оказываться и услуги по линии НССБ. Как отмечалось в главе 2.8, группа по вопросам глобальной координации НССБ может по запросу предоставлять образцы моделей устойчивости и оказывать техническую поддержку в планировании с прицелом на устойчивость.

Основные справочные материалы

Jan de Kok, Claudia Deijl, Christi Veldhuis-Van-Essen (2013), *Is Small Still Beautiful? Literature Review of Recent Empirical Evidence on the Contribution of SMEs to Employment Creation*, ILO, GIZ, BMZ and Future Makers, Geneva.

Nathan Fiala and Markus Pilgrim (2013), *Intervention Models and Performance Indicators of the ILO Small Enterprises Unit – A Mini Guide for Project Managers*, ILO, Berlin and Geneva.

Heng Seltik, Eva Majurin, Linda Deelen and Nelien Haspels (2007), *Gender Guide for Enterprise Development Training*, ILO, Bangkok and Beijing.

ILO (2012), *SIYB Intervention Model*, ILO SIYB Coordination Unit and PARDEV, Geneva.

ILO (2010), *Gender mainstreaming strategies in decent work promotion: Programming Tools – GEMS Toolkit*, ILO, Bangkok.

ILO (2003), *SIYB Trainer's Guide*, SIYB Regional Project for Eastern and Southern Africa, Harare.

ILO (2003), *SIYB Master Trainer's Guide*, SIYB Regional Project for Eastern and Southern Africa, Harare.

ILO (1994), *Programme Description – IYB in Eastern and Southern Africa*, Improve Your Business Regional Project, Harare.

ILO (1994), *The IYB Monitoring and Evaluation System*, Improve Your Business Regional Project, Harare.

Torsten Schulthess (2006), *A Practical Training Course on How to Organize Training Events – Part 2: Background Reading*, International Finance Corporation, Sequa Foundation for Economic Development and Vocational Training and Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gemeinnützige GmbH.

Susanne van Lieshout, Merten Sievers and Mirza Aliyev (2012), *Start and Improve Your Business Global Tracer Study 2011*, ILO, Geneva.

Walter Verhoeve (2012), *SIYB Programme Management Guide*, version 6.2, ILO, Subregional Office for Eastern Europe and Central Asia, Moscow.

За более подробной информацией о НССБ обратитесь в группу по вопросам глобальной координации НССБ (siyb@ilo.org) или посетите сайт www.ilo.org/siyb

Приложение 1. Словарь терминов, используемых в НССБ

Аттестационная карточка клиента (англ. **Client Assessment Card**) – одна из форм, принятых в системе мониторинга НССБ. Состоит из формы-заявки клиента, заполняемой перед началом учебного курса, и карточки учета результатов клиента, заполняемой по окончании курса. Форма-заявка клиента служит заявлением о приеме, помогает понять, какого рода подготовка ему нужна, а указанные в ней данные используются как исходные для последующей оценки результатов. Карточка учета результатов клиента используется для сбора данных о состоянии его бизнеса после прохождения учебного курса и в сочетании с формой-заявкой клиента позволяет оценить результаты подготовки.

Аттестационная карточка поставщика образовательных услуг (англ. **Training Service Provider Assessment Card**) – см. Карточка учета результатов поставщика образовательных услуг.

Ведомость учета результатов тренера и их изменений (англ. **Trainer Performance and Update Record**) – см. Карточка учета результатов тренера.

Генерируй бизнес-идею (ГБИ) (англ. **Generate Your Business Idea – GYB**) – один из четырех учебных курсов в рамках программы НССБ. ГБИ предназначена для людей, которые хотели бы открыть свое дело и в процессе учебы выработать конкретную, готовую к реализации идею для бизнеса.

Группа по подготовке мастер-тренеров (англ. **Master Trainer Development Team**) – группа специалистов по подготовке мастер-тренеров, совместно занимающихся подготовкой мастер-тренеров.

Деловая игра (НССБ) (англ. **SIYB Business Game**) – практическое средство моделирования, призванное в сочетании с учебными программами НССБ помочь участникам разобраться в том, что означает открывать и вести свое дело.

Дерево отбора (англ. **Selection Tree**) – форма, используемая тренерами НССБ при оценке кандидатов на участие в подготовке предпринимателей. На основе информации, содержащейся в заявке на участие в НССБ, дерево отбора должно подсказать тренеру, какие именно учебные мероприятия НССБ следует рекомендовать тому или иному участнику.

Форма-заявка тренера (англ. **Trainer Entry Card**) – см. Карточка учета результатов тренера.

Заявочная карточка клиента (англ. **Client Entry Card**) – см. Аттестационная карточка клиента.

Форма-заявка поставщика образовательных услуг (англ. **Training Service Provider Entry Card**) – см. Карточка учета результатов поставщика образовательных услуг.

Тренер (англ. **Trainer**) – лицо, обладающее свидетельством о квалификации тренера ГБИ-НСБ, ССБ, НССБ или РСБ и отвечающее за подготовку предпринимателей и выполнение связанных с ней функций (планирование, маркетинг, оказание последующей поддержки, мониторинг).

Кандидат в тренеры (англ. **Trainer Candidate**) – лицо, зачисленное в программу подготовки тренеров и проходящее подготовку для последующей сертификации, но еще не сертифицированное в качестве тренера.

Кандидат в мастер-тренеры (англ. **Master Trainer Candidate**) – лицо, зачисленное в программу подготовки мастер-тренеров и проходящее подготовку для последующей сертификации, но еще не сертифицированное в качестве мастер-тренера. Для того чтобы стать кандидатом в мастер-тренеры, надо быть сертифицированным тренером НССБ и иметь серьезный опыт тренерской работы.

Карточка учета результатов тренера (англ. **Trainer Performance Card**) – один из формуляров, принятых в системе мониторинга НССБ. Состоит из формы-заявки тренера, заполняемой до того, как он приступит к проведению подготовки по программе НССБ, и ведомости учета результатов тренера и их изменений, которая заполняется после того, как он приступил к проведению подготовки. Форма-заявка служит заявлением о приеме и помогает понять, какого рода подготовка нужна тренеру. Ведомость учета результатов и их изменений позволяет следить за производственными показателями тренера.

Карточка учета результатов клиента (англ. **Client Business Performance Card**) – см. Аттестационная карточка клиента.

Карточка учета результатов поставщика образовательных услуг (англ. **Training Service Provider Performance Card**) – один из формуляров, принятых в системе мониторинга НССБ. Состоит из формы-заявки поставщика образовательных услуг, заполняемой до того, как ПОУ приступит к проведению подготовки по программе НССБ, и используемой как форма заявки, и аттестационной карточки поставщика образовательных

услуг, которая заполняется после того, как ПОУ приступит к работе, и позволяет следить за тем, насколько эффективно он ведет подготовку.

Квалификационная аттестация мастер-тренера (*англ. Master Trainer Competency Assessment*) – аттестация, которая проводится специалистом по подготовке мастер-тренеров по завершении цикла их подготовки, как правило, в форме собеседования, с тем чтобы определить, обладает ли кандидат в мастер-тренеры всеми знаниями и навыками, необходимыми для сертификации в качестве мастер-тренера. После аттестации кандидат в мастер-тренеры сертифицируется в качестве мастер-тренера.

Лицензия мастер-тренера (*англ. Master Trainer License*) – подписанный представителем МОТ и самим обладателем лицензии (мастер-тренером) документ, официально дающий мастер-тренеру разрешение действовать в качестве мастер-тренера и заниматься соответствующей деятельностью (в частности вести занятия по подготовке тренеров). Срок действия лицензии – три года, по его истечении она продлевается при условии, что в течение трех лет, предшествовавших истечению срока, мастер-тренер показал достаточный уровень активности (то есть провел по крайней мере один цикл подготовки тренеров).

Лицензия на адаптацию, перевод, печать и (или) распространение материалов (*англ. Materials Adaptation, Translation, Printing and/or Distribution License*) – подписанный представителем Департамента публикаций МОТ и самим обладателем лицензии документ, дающий последнему право адаптировать, переводить, издавать и (или) распространять учебные материалы НССБ.

Мастер-тренер (*англ. Master Trainer*) – лицо, обладающее свидетельством о квалификации и лицензией мастер-тренера НССБ, отвечающее за подготовку тренеров и выполнение других вспомогательных функций (маркетинг программы НССБ, мониторинг, разработка материалов и т.д.).

Матрица приоритетов (*англ. Criteria-Ranking Matrix*) – метод оценки и отбора для участия в НССБ поставщиков образовательных услуг на основе их заявок (форм-заявок поставщиков образовательных услуг).

Начни и совершенствуй свой бизнес (НССБ) (*англ. Start and Improve Your Business – SIYB*) – учебная программа по ведению бизнеса, в которой внимание уделяется прежде всего открытию и совершенствованию малых предприятий как стратегии создания и повышения качества рабочих мест для женщин и мужчин, в особенности в развивающихся странах. Программа подразделяется на четыре самостоятельных учебных курса – «Генерируй бизнес-идею» (ГБИ), «Начни свой бизнес» (НСБ), «Совершенствуй свой бизнес» (ССБ) и «Развивай свой бизнес» (РСБ), – каждый из которых относится к определенной стадии развития бизнеса.

Начни свой бизнес (НСБ) (*англ. Start Your Business – SYB*) – один из четырех учебных курсов в рамках программы НССБ. НСБ предназначается для потенциальных предпринимателей, имеющих конкретную бизнес-идею и намеренных открыть малое предприятие. Программа предусматривает обучение, практические занятия и оказание поддержки по завершении подготовки. НСБ помогает участникам оценить свою готовность открыть собственное дело, составить бизнес-план и определить его действенность.

Переподготовка (*англ. Refresher Training*) – учебный семинар, который обычно проводится для предпринимателей, но иногда и для мастер-тренеров или тренеров. Такие семинары предназначены для того, чтобы освежить знания и навыки, полученные в ходе предыдущих занятий.

Портал (НССБ) (*англ. (SIYB) Gateway*) – онлайн-инструмент системы мониторинга и оценки НССБ, с помощью которого мастер-тренеры и тренеры могут вводить и хранить данные об учебных мероприятиях по мере их проведения, фиксируя основные элементы данных – такие как место проведения, продолжительность и уровень занятия, а также число слушателей. Портал используется и как инструмент сертификации (с его помощью можно проверять, соблюдаются ли установленные требования, и выдавать квалификационные свидетельства и лицензии), и как архив материалов (на нем хранятся все основные учебные материалы НССБ) и таким образом представляет собой своего рода «службу одного окна» для мастер-тренеров и тренеров.

Поставщик образовательных услуг (ПОУ) (*англ. Training Service Provider – TSP*) – организация или учреждение, осуществляющее подготовку по программе НССБ, которую ведут его тренеры НССБ (они могут работать в нем как на штатной, так и на иной основе). В качестве ПОУ могут выступать разнообразные организации (государственные, оказывающие коммерческие услуги по развитию бизнеса, неправительственные). Независимо от вида организации, ПОУ должен иметь соответствующие полномочия и возможность оказывать образовательные услуги в области управления МСП. Для того чтобы быть официально признанным в качестве ПОУ НССБ, поставщик должен подать официальную заявку и выполнить ряд условий отбора.

Развивай свой бизнес (РСБ) (*англ. Expand Your Business – EYB*) – один из четырех учебных курсов в рамках программы НССБ. РСБ обеспечивает стремящимся к росту МСП практические инструменты развития бизнеса, оказывая им с помощью учебных и иных практических мер содействие с упором на стратегию расширения их бизнеса.

Свидетельство о квалификации (тренера или мастер-тренера) (*англ. (Trainer or Master Trainer) Certificate of Competence*) – свидетельство, выдаваемое после успешного прохождения полного цикла подготовки тренера или мастер-тренера. Дает предъявителю право именоваться тренером по программам ГБИ-НССБ/ССБ/НССБ/РСБ или мастер-тренером по программе НССБ и предоставлять соответствующие образовательные услуги предпринимателям (это могут делать и тренеры, и мастер-тренеры) и тренерам (только мастер-тренеры).

Свидетельство об участии (*англ. Certificate of Attendance*) – свидетельство, выдаваемое по завершении индивидуальных занятий в рамках цикла подготовки тренера или мастер-тренера и подтверждающее участие в них. Эти свидетельства не следует путать со свидетельствами о квалификации (см. выше).

Семинар для закрепления навыков (*англ. Competency Reinforcement Workshop – CRW*) – одна из составляющих цикла подготовки мастер-тренеров. Семинар проводится специалистом или группой по подготовке мастер-тренеров, отвечающей за данный учебный цикл. Его программа должна быть составлена с учетом всех моментов в подготовке мастер-тренеров, требующих улучшения. Такие моменты выявляются в ходе практической работы (проведения кандидатами в мастер-тренеры цикла подготовки тренеров), прежде чем кандидаты в мастер-тренеры перейдут к заключительному этапу цикла подготовки (аттестации и, в случае ее успешного прохождения, сертификации).

Семинар по подготовке тренеров, или подготовительный семинар для тренеров (*англ. Training of Trainers (ToT) Workshop*) – первая составляющая цикла подготовки тренеров. Семинар проводится мастер-тренером, отвечающим за данный цикл подготовки тренеров, и посвящен техническому содержанию учебных программ НССБ и методикам обучения взрослых. Участие в таком вводном семинаре само по себе не дает права на сертификацию в качестве тренера: свидетельство о квалификации выдается только после успешного прохождения остальных составляющих цикла (см. Цикл подготовки тренера).

Семинар по подготовке мастер-тренеров, или подготовительный семинар для мастер-тренеров (*англ. Training of Master Trainers (ToMT) Workshop*) – первая составляющая цикла подготовки мастер-тренеров. Семинар проводится специалистом или группой по подготовке мастер-тренеров, отвечающими за данный учебный цикл, и посвящен техническому содержанию учебных программ НССБ, методикам обучения взрослых, а также знаниям и навыкам, необходимым мастер-тренеру. Участие в таком вводном семинаре само по себе не дает права на сертификацию в качестве мастер-тренера: свидетельство о квалификации выдается только после успешного прохождения остальных составляющих цикла подготовки (см. Цикл подготовки мастер-тренера).

Совершенствуй свой бизнес (ССБ) (*англ. Improve Your Business – IYB*) – один из четырех учебных курсов в рамках программы НССБ. Его цель – ознакомить действующих предпринимателей с передовыми принципами ведения бизнеса. Включает в себя модули по шести темам (маркетинг, расчет затрат, закупки и контроль ассортимента, бухгалтерское дело, планирование бизнеса, персонал и производительность).

Специалист по подготовке мастер-тренеров (*англ. Master Trainer Developer*) – лицо, уполномоченное МОТ готовить мастер-тренеров. Ответственные за подготовку мастер-тренеров сами, как правило, имеют категорию старших мастер-тренеров и значительный опыт работы по программе НССБ. Только уполномоченные МОТ специалисты по подготовке мастер-тренеров могут проводить занятия по подготовке мастер-тренеров, консультируясь с МОТ. Для проведения таких занятий специалисты по подготовке мастер-тренеров нередко объединяются в группу (см. Группу по подготовке мастер-тренеров).

Цикл подготовки (тренера/мастер-тренера) (*англ. (Trainer/Master Trainer) Development Cycle*) – многоэтапный процесс, через который проходят кандидаты в тренеры или мастер-тренеры прежде чем быть сертифицированными в качестве тренеров или мастер-тренеров НССБ. Для кандидатов в мастер-тренеры процесс включает в себя участие в начальном подготовительном семинаре для мастер-тренеров, проведение под наблюдением специалиста по подготовке мастер-тренеров цикла подготовки тренеров, подготовку тематического исследования, участие в семинаре для закрепления навыков и прохождение аттестации на категорию мастер-тренера. Для кандидатов в тренеры – участие в начальном подготовительном семинаре для тренеров, проведение под наблюдением мастер-тренера цикла подготовки предпринимателей, подготовку тематического исследования и при необходимости участие в семинаре для закрепления навыков.

Приложение 2. Краткое содержание процесса подготовки тренера и мастер-тренера, требования по сертификации

	Тренер НССБ	Мастер-тренер НССБ
Происхождение кандидата	- Кандидаты обычно выбираются из организаций-партнеров - Кандидаты могут быть и независимыми	Кандидаты выбираются из числа сертифицированных тренеров НССБ
Основные критерии отбора	- Опыт в области УРБ - Опыт в области обучения взрослых - Опыт ведения собственного бизнеса	Практический опыт работы тренером НССБ
Процедура отбора	- Проверка заявления о приеме - Собеседования - Тестирование по предмету (факультативно)	- Проверка заявления о приеме - Собеседования
Составляющие цикла	- Посещение семинара по подготовке тренеров - Проведение семинара по подготовке предпринимателей - Посещение семинара для закрепления навыков (факультативно)	- Посещение семинара по подготовке мастер-тренеров - Проведение цикла подготовки тренеров (включая курирование проведения подготовки предпринимателей) - Посещение семинара для закрепления навыков - Экзамен на категорию мастер-тренера
Кто проводит сертификацию	Мастер-тренер	Специалист или группа по подготовке мастер-тренеров и МОТ (МОТ выдает свидетельство)
Сертификация по конкретному курсу или по всей программе	Свидетельство может относиться к конкретному курсу (например, тренер может быть тренером по НСБ*, ССБ или РСБ либо тренером по НССБ, имеющим квалификацию как по ГБИ-НСБ, так и по ССБ) Одно лицо может обладать несколькими свидетельствами *Предполагается, что тренер по НСБ может вести и курс ГБИ; данная категория относится к обоим курсам.	Свидетельство обычно относится к ГБИ-НСБ и ССБ; свидетельство мастер-тренера по ГБИ-НСБ может выдаваться лишь в исключительных случаях* *Например, когда речь идет о государственных программах, в которые курс ССБ не включен или не используется.
Лицензии	Лицензия к свидетельству не прилагается	К свидетельству прилагается выданная МОТ лицензия мастер-тренера
Продолжительность цикла	6–9 месяцев	1–2 года
Стоимость цикла	30 000–80 000 долларов США за одну группу кандидатов в тренеры	100 000–175 000 долларов США за одну группу кандидатов в мастер-тренеры
Срок действия свидетельства	Бессрочное	Срок действия лицензии – три года, по его истечении проводится повторное лицензирование Для повторного лицензирования требуется провести на протяжении действия лицензии по меньшей мере один полный цикл подготовки тренеров

Приложение 3. Список основных документов, связанных с НССБ

Оценка рынка	Справочные материалы: Руководство для мастер-тренеров по исследованию состояния рынка УРБ
Выбор организации-партнера	Материалы для подачи заявки и отбора: - Карточка учета результатов поставщика образовательных услуг (включая заявочную и аттестационные карточки) - Матрица приоритетов
Подготовка тренеров	Материалы для подачи заявки, оценки потребностей в обучении и отбора: - Форма-заявка результатов тренера (заявочная часть) Учебные материалы: - Руководство для мастер-тренеров Материалы для мониторинга и оценки (используются также при сертификации): - Форма-заявка результатов тренера (форма-заявка и ведомость учета результатов и их изменений) - Образцы тематических исследований
Подготовка мастер-тренеров	Материалы для подачи заявки, оценки потребностей в обучении и отбора: - Форма заявления о приеме и руководство по проведению собеседований с кандидатами Учебные материалы: - Руководство по подготовке мастер-тренеров Экзаменационные материалы: - Руководство по аттестации мастер-тренеров Материалы для мониторинга и оценки (используются также при сертификации): - Образцы тематических исследований
Подготовка предпринимателей	Материалы для подачи заявки, оценки потребностей в обучении и отбора: - Форма-заявка клиента (заявочная часть) - Дерево отбора Учебные материалы: - Стандартные материалы для подготовки предпринимателей: - Учебник ГБИ - Учебник НСБ и памятка по составлению бизнес-плана - Учебники по шести модулям ССБ - Учебник по РСБ - Набор и руководство для деловой игры - Стандартные материалы для подготовки тренеров: - Общее руководство для тренеров и профильные руководства для тренеров к каждому учебнику - Адаптированные варианты материалов (для подготовки предпринимателей и тренеров): - Материалы, адаптированные для определенных отраслей – строительства, туризма, сельского хозяйства, утилизации отходов и др. - Материалы, адаптированные для определенных целевых групп – сельских работников, людей, живущих с ВИЧ/СПИД, молодежи, малограмотных Материалы для мониторинга и оценки: - Форма-заявка клиента (форма-заявка и карточка учета результатов) - Образцы тематических исследований
Мониторинг и оценка	Бланки документов, входящих в набор для мониторинга и оценки: - Форма-заявка клиента (включая форму-заявку и карточку учета результатов) - Карточка учета результатов тренера (включая форму-заявку и карточку учета результатов и их изменений) - Карточка учета результатов поставщика образовательных услуг (включая форму-заявку и аттестационную карточку) - Образцы отчетов о проделанной работе тренеров и мастер-тренеров - Образцы тематических исследований

Приложение 4. Контактная информация

Группа МОТ по вопросам глобальной координации НССБ

Связаться с группой, входящей в состав отдела малых и средних предприятий Департамента по деятельности предприятий МОТ, можно по адресу: siyb@ilo.org

Контакты в регионах

Африка		
Северная Африка	Холуд Аль-Халди (<i>Kholoud Al-Khaldi</i>) специалист по проблемам предприятий	alkhaldi@ilo.org
Центральная Африка	Роберто Пес (<i>Roberto Pes</i>) Специалист по вопросам развития предприятий	pes@ilo.org
Южная и Восточная Африка	Йенс Дайринг-Кристенсен (<i>Jens Dyring-Christensen</i>) главный специалист по вопросам развития предприятий	dyring@ilo.org
Западная Африка	Шейх Бадиан (<i>Cheickh Badiane</i>) специалист по вопросам развития предприятий	badiane@ilo.org
Америка		
Андские страны	Джон Блик (<i>John Blik</i>) главный специалист по вопросам развития предприятий	bliek@ilo.org
Центральная Америка	Альваро Рамирес-Богантес (<i>Alvaro Ramirez-Bogantes</i>) специалист по вопросам развития предприятий	ramirez-bogantes@ilo.org
Страны Карибского бассейна	Келвин Сержант (<i>Kelvin Sergeant</i>) специалист по вопросам развития предприятий	sergeant@ilo.org
Южный конус Латинской Америки	Михаэль Аксманн (<i>Michael Axmann</i>) специалист по вопросам развития навыков и предприятий	axmann@ilo.org
Арабские государства		
Арабские государства	Рания Бикхазу (<i>Rania Bikhazi</i>) специалист по вопросам развития предприятий	bikhazi@ilo.org
Азия		
Азиатско-Тихоокеанский регион	Чарльз Бодуэлл (<i>Charles Bodwell</i>) главный специалист по вопросам развития предприятий	bodwell@ilo.org
Южная Азия	Ева Маджурин (<i>Eva Majurin</i>) специалист по вопросам развития предприятий	majurin@ilo.org
	Анандан Менон (<i>Anandan Menon</i>) руководитель программ	anandan@ilo.org
Восточная Европа и Центральная Азия		
Восточная Европа и Центральная Азия	Фрэди Гуайакан (<i>Fredy Guayacán</i>) специалист по вопросам развития предприятий	guayacan@ilo.org

Мастер-тренеры

См. сайт НССБ – www.ilo.org/siyb