



**DFID**

Программа партнерства  
Нижегородская область

Проект Экономическое  
оздоровление и  
создание рабочих мест

ПОДДЕРЖКА МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

## **РУКОВОДСТВО ПО БИЗНЕС-ИНКУБАЦИИ**

МАЙКЛ ВУЛЛАКОТТ

**МАЙ 2005 Г.**

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	ОСНОВЫ БИЗНЕС ИНКУБАЦИИ .....	4
1.1	Что такое бизнес инкубатор? .....	4
1.2	Этапы бизнес инкубации.....	5
1.3	Результаты деятельности бизнес инкубатора.....	5
1.4	Рынок инкубации.....	6
1.5	Типы инкубаторов .....	6
2.	МОДЕЛИ БИЗНЕС ИНКУБАТОРОВ .....	8
3.	СОЗДАНИЕ НЕОБХОДИМЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ИНКУБАЦИИ.....	10
3.1	Основные факторы, которые следует учитывать.....	10
3.2	Договоры аренды и сопутствующие вопросы.....	11
3.3	Политика оплаты услуг .....	11
3.4	Физическая инфраструктура и деятельность бизнес инкубатора.....	12
4.	СТРУКТУРА ИНКУБАТОРА – УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСИРОВАНИЕ ..	15
4.1	Организационно-правовая форма.....	15
4.2	Организация управления.....	16
4.3	Финансирование инкубатора .....	17
5.	УСЛУГИ ИНКУБАТОРА .....	18
6.	НАПОЛНЕНИЕ ИНКУБАТОРА .....	20
7.	ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИНКУБАТОРА.....	22

## **РУКОВОДСТВО ПО БИЗНЕС ИНКУБАЦИИ**

От автора: Данное руководство было разработано для того, чтобы помочь Центрам развития бизнеса в создании местных бизнес инкубаторов. Руководство основывается на опыте Великобритании и других стран, но составлено таким образом, чтобы быть максимально полезным для тех, кто хочет создавать и управлять бизнес инкубаторами в Нижегородской области РФ.

# 1. ОСНОВЫ БИЗНЕС ИНКУБАЦИИ

## 1.1 ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС ИНКУБАТОР?

Существует ряд определений, описывающих как процесс, так и практику поддержки начинающих предприятий или «инкубации». Поддержка нового предприятия может осуществляться путем предоставления в аренду помещений для ведения предпринимательской деятельности и услуг в реально существующем здании инкубатора – «инкубаторе со стенами» - или в виртуальном инкубаторе – «без стен».

### БИЗНЕС ИНКУБАТОРЫ

- n предоставляют гибкую и доступную инфраструктуру для новых предпринимателей
- n позволяют предоставлять услуги оптимальным образом
- n создают общую культуру и среду предпринимательства
- n облегчают контакты между предпринимателями

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «БИЗНЕС ИНКУБАТОР»

*«Бизнес инкубатор – это катализатор процесса создания и развития предприятий. Он обеспечивает предпринимателей поддержкой специалистов, связями и инструментами, необходимыми для успешного развития их бизнеса»*

Содействие созданию новых предприятий, даже в условиях развитого малого и среднего предпринимательства, является одним из основных принципов развития рыночной экономики, когда малые предприятия вносят значительный вклад в развитие регионов и страны, создавая новые рабочие места и повышая благосостояние населения. В некоторых странах, например, в странах Скандинавии, бизнес инкубаторы принадлежат и управляются государством, в других странах, таких как США, большинство инкубаторов находятся в частном владении. В третьих же странах, таких как Великобритания, существует оптимальное соотношение государственных и частных бизнес инкубаторов

Стороны, заинтересованные в создании и развитии бизнес инкубаторов различны между собой, в силу причин, стоящих за решением о создании инкубатора. К ним относятся партнеры из государственного сектора, например, местная и региональная администрации; специальные и высшие учебные заведения; исследовательские центры и партнеры из частного сектора, например, крупные компании, венчурные инвесторы, владельцы недвижимости; банки; частные предприниматели. Важно четко определить задачи инкубатора для того, чтобы избежать конфликта интересов и изменений в политике инкубатора или его деятельности.

#### **ПРИЧИНЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ БИЗНЕС ИНКУБАТОРОВ:**

- n создание гибкой и доступной основы для развития новых предприятий
- n укрепление и диверсификация местной экономики
- n развитие инфраструктуры поддержки малого предпринимательства
- n повышение благосостояния населения через развитие предпринимательства
- n стимулирование создания рабочих мест в районе
- n повышение самодостаточности местной экономики
- n создание центра для местного предпринимательского сообщества
- n обеспечение распространения технологий
- n сокращение количества неудачных предприятий
- n содействие сельскому и промышленному экономическому оздоровлению
- n поддержка конкретных групп населения предпринимателей, например женщин, молодежи.

## **1.2 ЭТАПЫ БИЗНЕС ИНКУБАЦИИ**

Начинающим предпринимателям требуются различные уровни поддержки в зависимости от степени их развития и темпов роста.

#### **ШЕСТЬ ЭТАПОВ БИЗНЕС ИНКУБАЦИИ**

1. Прединкубационный этап – создание информированности о предпринимательской деятельности; курсы для начинающих, напр. «Начни свой бизнес»
2. Подготовительный этап – подготовка бизнес плана и подача заявки
3. Начальный этап – собеседования при приеме, согласование условий и прием
4. Этап инкубации – начальный этап создания предприятия (до 12 месяцев)
5. Этап роста – укрепление и рост предприятия (6-24 месяцев)
6. Выпуск – выход из инкубатора и вступление в деловое сообщество (12-24 месяцев)

## **1.3 РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС ИНКУБАТОРА**

Необходимо, чтобы ожидаемые результаты были четко определены с самого начала, а также, чтобы руководство инкубатора установило целевые показатели. В моделях инкубаторов, работающих как в частном, так и в государственном секторе, требуются наглядные, измеримые и достижимые результаты.

#### **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ОПРЕДЕЛЯЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

- n создание новых предприятий - услуги, розница, обработка и производство
- n создание культуры предпринимательства

- n поддержка новых предприятий на критических первых этапах
- n поддержка сети коммуникации между предприятиями
- n потенциал для быстрорастущих и научно-исследовательских предприятий
- n коммерциализация научных исследований
- n разработка новых продуктов и дизайна
- n содействие дальнейшему развитию предпринимательства через работу с образовательными учреждениями
- n сохранение квалифицированных рабочих и молодежи в районе

## 1.4 РЫНОК ИНКУБАЦИИ

Создание спроса на услуги бизнес инкубатора жизненно важно при условии достижения его задач и результатов. Оценка этого спроса должна быть проведена до создания бизнес инкубатора и должна быть включена в технико-экономическое обоснование. Однако существует проблема, что многие потенциальные предприниматели еще не осознают характеристики и преимущества инкубатора, и поэтому часто создание спроса должно сопровождаться повышением информированности о предпринимательстве в целом и проведением образовательной деятельности. Это особенно касается тех типов экономики, в которых культура и инфраструктура поддержки малого предпринимательства не так хорошо развита.

В технико-экономическом обосновании так же должны быть определены виды бизнес услуг, которые потребуются будущим клиентам. В то время как доступные помещения и непосредственная предпринимательская поддержка являются основным фактором, влияющим на решение начинающих предпринимателей при выборе инкубатора, другим клиентам потребуется только помещение и услуги по требованию, а третьим понадобится «виртуальная» поддержка, предоставляемая инкубатором дистанционно.

На раннем этапе развития инкубатора необходимо на основе проведенного маркетингового исследования четко определить целевые группы клиентов. Это позволяет сконцентрировать маркетинговые ресурсы в нужном направлении. По мере того, как инкубатор растет и создает репутацию, целевые группы можно расширить и направить ресурсы на удовлетворение различных потребностей различных групп клиентов инкубатора.

## 1.5 ТИПЫ ИНКУБАТОРОВ

Выбор конкретного типа создаваемого инкубатора будет зависеть от условий и местной среды развития предпринимательства, поэтому не существует какого-то одного «типичного» инкубатора.

- n Инкубация новых предприятий (предполагает приход в инкубатор до начала деятельности, чтобы необходимые механизмы деятельности были созданы к выходу из него)

- n Ориентация на определенный сектор, например информационные технологии, биотехнологии (ограничивает размер целевого рынка, но может способствовать развитию специальных услуг по поддержке)
- n Самофинансируемые (имеет значительное влияние на временные масштабы, политику аренды, размер инкубатора, услуги для клиентов, размер оплаты, видение риска)
- n Некоммерческие, когда затраты бизнес инкубатора покрываются государством, в рамках финансирования поддержки предпринимательства

## 2. МОДЕЛИ БИЗНЕС ИНКУБАТОРОВ

Существует ряд вариантов организации инкубаторов, и выбор конкретного решения зависит от заинтересованных сторон и цели создания инкубатора.

Существуют следующие категории:

- n Групповая
- n Специальная (например, высокие технологии)
- n Распределенная модель, звездообразная модель
- n Общественные и социальные инкубаторы
- n Виртуальные инкубаторы

**Групповая модель** – такие инкубаторы приглашают и обслуживают все виды предприятий. Преимуществами являются смешанная предпринимательская среда и стимулирование коммуникации между предприятиями, а также производство различных видов товаров и услуг. Такая смешанная среда облегчает поиск клиентов и подходит для районов с невысокой концентрацией предпринимательской деятельности, например для инкубаторов в небольших городах, обслуживающих предприятия в сельской местности.

**Специальная модель** – такие инкубаторы создаются для поддержки начинающих предприятий, работающих в конкретной отрасли, например автомобилестроение, биотехнологии, ИТ. Такой вариант подходит для районов, в которых сконцентрированы предприятия, работающие в конкретном секторе, и часто реализуется при поддержке университетов или крупных компаний, которые хотели бы перевести технологии или исследования начинающим малым предприятиям, которые обладают таким же уровнем специальных знаний и навыков. Для таких инкубаторов требуется специальная инфраструктура, помещения, лаборатории и оборудования. Дополнительно требуется, чтобы персонал инкубатора также обладал хорошим знанием специфики отрасли.

**Звездообразная модель** – такие инкубаторы создаются в районах с низкой плотностью предпринимателей, например в небольших городах и сельских районах. Эта модель предлагает эффективный способ обеспечения широкого доступа к услугам и помещениям инкубатора и снимает затраты, которые могли бы понадобиться для создания нескольких отдельных инкубаторов. Центральный инкубатор выступает в роли ядра этой системы, в котором расположено руководство и предоставляются основные услуги, например образовательные, помещения для встреч, офисные и производственные помещения, широкополосный доступ к Интернет, и т.д. Этот центральный инкубатор соединяется (с использованием информационных технологий, по возможности) с инкубаторами-спутниками, которыми могут быть совсем небольшие местные центры поддержки предпринимательства, которые предоставляют информационные, консультационные и общие бизнес услуги. В таких инкубаторах-спутниках рабочие помещения могут предоставляться на неполной или повременной основе.



**Общественные/социальные инкубаторы** – многие инкубаторы создаются не с целью извлечения прибыли для владельца или участников, но для возвращения полученной прибыли обратно в инкубатор и достижения устойчивости. Часто такие инкубаторы создаются в рамках местных общественных проектов, и могут оказать значительное влияние на оздоровление местной экономики и повышения уровня предпринимательских знаний и ценностей. Использование передового опыта имеет не меньшее значение для таких инкубаторов, и их деятельность должна быть направлена на повышения благосостояния всего общества на этой территории – «социальная интеграция».

**Виртуальные инкубаторы** – по мере проникновения и развития информационных и телекоммуникационных технологий сокращается необходимость обеспечения физической инфраструктуры инкубации. Многие начинающие предприниматели, в силу личных, семейных или финансовых причин, решают начать свое дело у себя дома или в непосредственной близости от него. Однако им все так же необходим доступ к услугам и поддержке, даже если им и не нужны помещения, предлагаемые инкубатором. Такая модель «без стен» работает через информационные сети, предоставляя услуги предпринимателям дистанционно, и все в большей степени посредством сети Интернет, используя электронную почту и виртуальные частные сети (VPN) для того, чтобы связать предпринимателей с офисом виртуального инкубатора или друг с другом. Виртуальные инкубаторы часто создаются на основе физически существующих инкубаторов, что позволяет инкубатору увеличивать свою клиентскую базу, развивать сообщества по интересам среди предпринимателей и создавать устойчивую местную и региональную сеть информационного обмен.

### 3. СОЗДАНИЕ НЕОБХОДИМЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ИНКУБАЦИИ

Очень важно, чтобы бизнес инкубатор предоставлял своим клиентам что-то, что повышает эффективность и ценность их бизнеса и определяет заинтересованность в использовании реальных и/или виртуальных услуг инкубатора. Обычно, использование услуг инкубатора является не самым дешевым решением – и поэтому инкубатор должен предложить своим клиентам инфраструктуру и ресурсы, которые им будут необходимы и которые обеспечат выживание бизнеса на ранних этапах и его дальнейшее развитие.

#### 3.1 ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ УЧИТЫВАТЬ

- n Создание физической среды – гибкие условия предоставления помещений, совместно используемая инфраструктура
- n Структура и эксплуатации здания бизнес инкубатора
- n Создание команды управления и набор персонала
- n Комбинация предприятий в бизнес инкубаторе
- n Связи с деловым сообществом
- n Связи с состоявшимися компаниями
- n Требования по площади различаются на разных этапах инкубации – начало, развитие, рост
- n Инфраструктура должна содействовать повышению профессионального уровня предприятий и их имиджа
- n Услуги должны выбираться с целью предоставления поддержки, а не создания тепличных условий
- n Предпринимательский опыт – возможность для совершения только новых ошибок!
- n Обеспечивает необходимый обзор рынка и бизнеса, сеть контактов и коммуникации

#### ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

Существует также ряд внешних факторов, которые следует учитывать при создании инкубатора. Особенно важно учесть близость инкубатора к:

- n источникам знаний, например к университету
- n технологической поддержке, например широкополосный доступ к Интернет
- n крупной компании или цепочке компаний-поставщиков
- n сети поставщиков бизнес услуг
- n транспортной инфраструктуре
- n помещениям для растущих предприятий.

## **ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ**

При развитии внутренней среды инкубатора необходимо учитывать баланс между предоставлением услуг клиентам и обеспечением выполнения задач самого инкубатора и оптимального использования ресурсов.

Клиентам инкубатор должен предоставить:

- n** пространство, доступное для них
- n** пространство, которое растет в соответствии с их потребностями
- n** услуги, которые соответствуют их потребностям
- n** доступ к финансированию
- n** доступ к другим новым и действующим предприятиям.

Для инкубатора нужно обеспечить:

- n** достаточный спрос на площади и услуги
- n** потенциал и способности для достижения целей и задач
- n** четкие меры повышения эффективности для достижения жизнеспособности.

## **3.2 ДОГОВОРЫ АРЕНДЫ И СОПУТСТВУЮЩИЕ ВОПРОСЫ**

Договор между инкубатором (т.е. владельцем помещения) и клиентом должен быть оформлен надлежащим образом, и являться юридическим документом. Существуют различные формы договоров аренды. Однако многие инкубаторы работают на упрощенной основе, чтобы позволить клиентам не заключать долгосрочные соглашения на ранних этапах деятельности их предприятий. Выбор решения, часто, зависит от вида конкретного помещения, предоставляемого в аренду, и предпринимательских потребностей клиентов.

### **ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ, АРЕНДА И ПОЛИТИКА АРЕНДЫ**

- n** Почасовая аренда – рабочее место на неполный рабочий день
- n** Лицензии – гибкое и краткосрочное обязательство, напр. на месяц, 3 месяца с соответствующим сроком уведомления для клиента и владельца здания
- n** Аренда – гарантирована, и на более длительный срок, напр. на 12 месяцев с уведомлением за 3 месяца или на 3 года с уведомлением за 6 месяцев.

## **3.3 ПОЛИТИКА ОПЛАТЫ УСЛУГ**

Инкубатор может использовать один из нескольких вариантов, и принятое руководством решение должно учитывать и задачи инкубатора и требования клиентов:

- n Рыночные ставки – местная арендная ставка
- n Низкий первоначальный платеж с последующим повышением
- n Единый месячный платеж, включающий аренду + ставки + услуги + плату за пользование
- n Отсроченные платежи в обмен за долю в компании

### 3.4 ФИЗИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БИЗНЕС ИНКУБАТОРА

В этом разделе рассматриваются ключевые факторы, которые обеспечивают оптимальную деятельность инкубатора:

- n Доступные и требуемые виды площадей
- n Безопасность и доступность
- n Парковка
- n Общее или совместно используемое пространство
- n Общие или совместно используемые ресурсы и площади
- n Связь
- n Команда управления и структура

#### Виды АРЕНДУЕМЫХ ПЛОЩАДЕЙ

Существует широкий ряд вариантов предоставления площадей в аренду, в зависимости от типа и задач инкубатора, которые должны быть тесно связаны с потребностями целевых групп. При выборе решения следует учитывать гибкость и доступность помещения – а также учитывать, что предоставляемые инкубатором площади должны повышать эффективность и ценность нового предприятия.

- n **Временные офисные рабочие места (hot desks)**– подходят компаниям на начальном этапе, обеспечивают гибкость рабочего времени, но повышают требований по безопасности и усложняют работу для управления и обеспечения деятельности
- n **Совместное использование** – имеет более широкие рыночные возможности и сводит в одном месте дополняющие друг друга новые компании. Может рассматриваться, как имеющая недостаточную отраслевую ориентацию
- n **Рабочее место «на заказ»** – с инфраструктурой, ресурсами и персоналом, ориентированными на потребности специальных отраслей (отрасли) – более дорогая и требует тщательного анализа рынка клиентов для гарантированного заполнения
- n **Офисные площади** – «чистая» среда для предприятий, предоставляющих услуги. Проще управлять, не требуется специальное оборудование или квалификация персонала инкубатора
- n **Мастерские** – «грязная» среда для производственных и обрабатывающих начинающих предприятий - дешевле, но требуется доступ к офисной среде

- n **Общее лабораторное пространство** – высокоспециализированное оборудование и технологии. Предназначено только для отраслевых технологических парков

#### **БЕЗОПАСНОСТЬ И ДОСТУП В ИНКУБАТОР**

Безопасность бизнеса является одним из ключевых вопросов для начинающих предпринимателей, поэтому руководство инкубатора должно показать заинтересованность и ответственность за предоставление безопасного «дома» для предприятий, их ресурсов и персонала. При планировании такой совместной рабочей среды значение данной проблемы увеличивается, особенно в тех случаях, когда доступ в инкубатор предоставляется и вне обычного рабочего времени.

- n **Вопросы безопасности** – больше проблем возникают при общем совместно используемом пространстве и гибкости доступа к рабочему месту – охрана, видеонаблюдение, электронные пропуска, сигнализация. Следует решить – будет ли предоставляться доступ в инкубатор вне обычного рабочего времени (9-17), и если да, то какие помещения будут закрыты для доступа клиентов и гостей?
- n **Круглосуточный доступ** – это нормально, так как начинающие предприниматели работают по продленному и гибкому графику. Необходимо решить, будет ли инкубатор доступен для посетителей и клиентов, или только для клиентов. Нужно учесть рабочие потребности клиентов и требования на раннем этапе деятельности.

#### **ПАРКОВКА**

В некоторых городских инкубаторах, расположенных в центре, парковка может стать одной из ключевых проблем. В таком случае необходимо разработать и включить в договора с клиентами положения, касающиеся парковки:

- n проблема возникает только если пространство снаружи ограничено
- n затраты на парковку по сравнению с преимуществами для автовладельцев
- n можно ли обеспечить круглосуточный доступ?
- n затраты на активное ограждение при въезде и/или выезде?
- n ответственность и обязательства по страхованию и безопасности

#### **ОБЩИЕ/СОВМЕСТНО ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ**

Среда в современном бизнес инкубаторе основана на совместном использовании новыми предприятиями ресурсов, управления, инфраструктуры и иногда офисных помещений (открытые офисы). Должна иметься ясная политика, чтобы клиенты и другие пользователи четко понимали, чем они могут пользоваться.

- n **Конференц-залы** – арендуемые или бесплатно? Различного размера и назначения? Только для клиентов или нет? Оборудование предоставляется бесплатно или в аренду?
- n **Общее открытое пространство** – буфет, комнаты для неформальных встреч, место для объявлений и информации. Кто платит за их использование, включая затраты на обслуживание и ремонт?

#### КОММУНИКАЦИИ

Основная услуга, предлагаемая инкубатором начинающим и действующим предприятиям – это возможность использования централизованных коммуникационных возможностей инкубатора.

- n **Почта** – центр предоставляет клиентам услуги по приему почты, ее доставке или сбору, и отправке.
- n **Телефон** – услуга либо предоставляется напрямую или передается на подряд – потенциальный источник дохода для инкубатора?
- n **Информация/интернет** – договор с поставщиком услуг по доступу в интернет; какая пропускная способность требуется и сколько клиенты будут платить. Предоставляется как дополнительная услуга.

#### ОБОРУДОВАНИЕ

Покупка необходимого офисного и производственного оборудования часто становится барьером для начинающих предпринимателей. Инкубатор может снизить этот риск через предоставление совместно используемого или арендуемого оборудования как часть «предлагаемого продукта».

Оборудование является дорогостоящей покупкой для начинающих предпринимателей.

Соглашение с инкубатором может включать использование мебели, компьютеров, оргтехники в аренду или выкуп в рассрочку.

## 4. СТРУКТУРА ИНКУБАТОРА – УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСИРОВАНИЕ

### 4.1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА

Один из первых вопросов, которые следует задать – «Кто владелец бизнес инкубатора?» Существует ряд вариантов структурной организации бизнес инкубаторов:

#### СТРУКТУРА И ВЛАДЕНИЕ

- n один владелец
- n некоммерческое партнерство
- n акционерное общество /СП
- n государственное предприятие

Важно выбрать такой вариант, который бы наиболее подходил заинтересованным сторонам и учитывал внешние факторы, такие как доступ к финансированию, наличие помещений. Ниже приведен сравнительный анализ каждого из вариантов:

#### ОДИН ВЛАДЕЛЕЦ

##### Преимущества

- n возможен прямой контроль
- n ясные задачи и наличие структуры управления

##### Недостатки

- n необходимо значительное финансирование
- n инвестиции владельца требуют анализа в долгосрочной перспективе
- n приоритеты владельца могут не соответствовать приоритетам местного развития

#### НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО

##### Преимущества

- n практически независимое
- n четкая система деятельности и отчетности
- n доступ к благотворительному финансированию

##### Недостатки

- n может не хватать деловой активности
- n менее привлекательно для управляющих инкубатора

## **АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО ИЛИ СП**

### Преимущества

- n культурная близость к клиентам – деловое сообщество
- n лучше доступ к внешнему финансированию
- n акционерное финансирование
- n потенциал для капитального финансирования

### Недостатки

- n потенциальная потеря контроля
- n ориентация больше на прибыль, а не на поддержку новых предприятий и содействие их росту
- n влияние со стороны акционеров

## **ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ**

### Преимущества

- n оплата капитальных некоторых других затрат
- n поддержка от местных властей и деловых посредников
- n соответствие местной и региональной стратегии развития предпринимательства
- n доступ к региональным и государственным организациям поддержки

### Недостатки

- n может не хватать реального коммерческого опыта
- n устойчивость зависит от политических факторов
- n вопросы с владением

## **4.2 ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Крепкая, хорошо организованная структура управления, состоящая из заинтересованных в этом деле людей, является ключевым компонентом хорошего бизнес инкубатора. В нее должны входить как неисполнительные, или консультативные управляющие, например, Управляющий комитет, или Руководящий совет, так и исполнительные, например, руководитель инкубатора и персонал.

### **КОНСУЛЬТАТИВНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

Управляющий совет/комитет/управляющая группа назначаются для:

- n внешней объективной оценки
- n консультирования директора центра
- n дополнительной экспертной поддержки
- n принятия ответственности за решения



## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА

Размер штата инкубатора зависит от размера самого инкубатора и количества предприятий, которым оказывается поддержка. Большинство новых инкубаторов начинают с минимального числа сотрудников и увеличивают штат по мере увеличения спроса на площади и услуги по поддержке.

В работающем бизнес инкубаторе могут быть некоторые или все следующие должности:

- n директор центра – общие обязанности и отчетность перед Управляющим советом/ группой
- n менеджер по деловым/финансовым услугам – осуществляет консультирование, информационное наставничество
- n менеджер по техническим услугам – обеспечивает поддержку ИТ/сайта/компьютерной сети, обучение
- n администратор центра – организывает мероприятия, обучение, маркетинг; координирует работу персонала
- n секретарь

## 4.3 ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНКУБАТОРА

Все инкубаторы, будь они государственные или коммерческие, должны быть бизнес ориентированными, и «проводить в жизни то, что проповедают!»! Бизнес план имеет ключевое значение для получения доступа к финансированию и определяет масштаб и темпы роста нового инкубатора.

- n Источники финансирования - могут быть государственные (гранты), частные (спонсоры) или смешанные
- n Задачи могут быть следующие: покупка площадки под инкубатором; покрытие годовых операционных затрат; покрытие накладных расходов; выплата займа; создания фонда для покрытия эксплуатационных расходов; получение прибыли для акционеров.
- n Новое предприятие может привлечь спонсоров, например банки.
- n Возможность для получения дохода через фонд кредитования малого бизнеса.
- n Инкубатор может получать доход через систему долевого участия в новых предприятиях.

## 5. УСЛУГИ ИНКУБАТОРА

### Выгодность для клиента

Инкубатор – это не самый дешевый вариант для нового клиента. Инкубатор должен показать реальную выгоду для клиентов, чтобы те ценили инкубатор, как существенный фактор собственного успеха. К основным услугам, предлагаемым бизнес инкубаторами, относится следующее:

- n офисные, деловые и технические услуги
- n доступ к финансированию
- n наставничество
- n вхождение в деловую среду
- n работа среди равных, таких же начинающих предпринимателей

### Офисные услуги

Многие начинающие предприниматели не могут себе позволить нанять необходимое количество сотрудников для поддержания каждодневной деятельности компании – и потому могут совместно с другими предпринимателями пользоваться услугами и оборудованием, предлагаемыми инкубатором:

- n приемная – профессиональная и представительная
- n администраторские услуги
- n копирование документов
- n ИТ и связь (телефон и факс, электронная почта, доступ в Интернет)

### Деловые услуги

Доступ к деловым услугам является основным фактором, от которого зависит успех нового бизнеса. В некоторых инкубаторах от клиентов требуется использование предлагаемых деловых услуг, что прописывается в договоре. В других инкубаторах эти услуги предоставляются по выбору.

- n Помощь в оформлении и регистрации предприятий
- n Системы управления финансами (НДС и прочие налоги, управление бюджетом)
- n Бизнес стратегия и планирование
- n Деятельность по маркетинговому планированию

### Технические услуги

У всех начинающих предприятий есть какие-либо технические требования – для предприятий в сфере услуг это будут ИТ и доступ в Интернет, для производственных предприятий требуется большее количество следующих услуг:

- n Технологическая оценка
- n Интеллектуальная собственность – управление и лицензирование
- n Центральная лаборатория – тестирование и анализ
- n Разработка продукта и прототипов
- n Оперативное развитие навыков
- n Здоровье и безопасность

#### **Доступ к финансам**

Возможно наибольшей проблемой для начинающих предпринимателей является доступ к финансированию для покрытия капитальных и некапитальных затрат. Инкубатор должен быть способен помочь предпринимателям в обращении за получением финансирования из различных источников, например:

- n собственный фонд микро-кредитования инкубатора
- n первоочередной доступ к региональным фондам
- n сеть местных или отраслевых спонсоров или «бизнес ангелов»
- n банки и венчурный капитал
- n выживание на воздухе!

#### **Деловое наставничество**

Нет ничего лучше, чем поддержка развития новых предприятий со стороны опытных предпринимателей. Начинающим предпринимателям необходима поддержка наставника и «критичного друга», который ведет их и дает им уверенность, необходимую для дальнейшего развития. Это может быть и член семьи, или коллега – но инкубатор может «формализовать» такое наставничество, выступая от лица своих клиентов, и предоставить им квалифицированных и опытных деловых наставников.

- n Инкубатор организывает и координирует сеть деловых наставников
- n Люди, которые обладают необходимым опытом, понимают и разделяют важность развития малого предпринимательства
- n Виды наставников (частично опыт, частично личность) – напр. бывший менеджер банка, бывший сотрудник крупной компании, бизнес школа, магистр делового администрирования, предприниматель.

## 6. НАПОЛНЕНИЕ ИНКУБАТОРА

Успешный инкубатор – это тот, который показывает, что он предоставляет именно те услуги, которые необходимы начинающим предпринимателям. Это может оцениваться по факторам успешности его работы, таким как количество клиентов, количество предприятий, получивших поддержку инкубатора, заполненность инкубатора, полученный доход, перемещение компаний в инкубатор и из него («инкубационная текучесть»), и репутация.

### ПЛАНИРОВАНИЕ НАПОЛНЕНИЯ ИНКУБАТОРА

Как и в любом предприятии, планирование очень важно, и включает в себя:

- n Определение целевого рынка
- n Маркетинг и информационно-рекламные действия
- n Отбор клиентов
- n Политика прихода и ухода
- n Сеть коммуникации
- n Довольные клиенты – лучшая реклама!

### ИСТОЧНИКИ КЛИЕНТОВ

После того как бизнес инкубатор выходит на этап устойчивого развития, увеличивается количество запросов на услуги и поддержку от потенциальных предпринимателей. Также существуют и другие источники клиентов:

- n Рекомендации других предпринимателей
- n Деловые сообщества
- n Местные и региональные власти
- n Университеты и колледжи
- n Центры занятости и профориентации
- n Крупные компании, передающие часть работ по суб-контракту

### КРИТЕРИИ ОТБОРА КЛИЕНТОВ

Выбор оптимальных арендаторов и клиентов для инкубатора зависит от его задач, поэтому важно обозначить критерии отбора, как это описано ниже. Исключением при отборе является предоставление аренды так называемым «ведущим клиентам» или «якорям», т.е. существующим предприятиям, которым необходимы помещения и услуги. Такие клиенты создают гарантированный доход для инкубатора, что особенно важно на ранних этапах развития. Однако, количество площадей, занимаемыми такими клиентами должно быть ограничено, чтобы избежать ситуации, когда инкубатор просто становится арендуемым рабочим помещением.

Предполагаемые клиенты должны:

- n Показать потенциал роста и способность к повышению благосостояния и создания рабочих и улучшению местной экономики
- n Быть способными оплатить предоставляемое помещение и услуги
- n Соответствовать общим или конкретным задачам инкубатора – хороший вариант!
- n Предоставить или быть готовым предоставить бизнес план
- n Быть готовыми принять совет, поддержку, наставничество, а не только помещение
- n Быть готовыми работать в совместной среде
- n Обладать потенциалом «ведущего» клиента, чтобы помочь в работе инкубатора

#### **ПОЛИТИКА ВЫПУСКА**

Многим компаниям тяжело покинуть защищенную бизнес среду, которую предлагает инкубатор. Если с самого начала не будет определена и внедрена четкая стратегия выпуска предприятий, инкубатор не сможет предоставлять помещения и поддержку начинающим предпринимателям. Однако, поддержка начинающих предпринимателей не является точной наукой, поэтому необходима некоторая гибкость по отношению к тем предпринимателям, которые превысили или не достигли ожидаемых темпов роста.

Существует несколько вариантов предотвращения такой «блокады» и обеспечения входящего и исходящего потоков предпринимателей – «инкубационную текучесть»:

- n Этапы определены в бизнес-плане – дата выпуска запланирована с самого начала
- n Дата выпуска определяется на основе целевых показателей, определяемых на этапе бизнес планирования
- n Гибкость условий досрочного выпуска (новый бизнес превосходит ожидания или изменился его бизнес план или задачи)
- n Гибкость условий продления срока пребывания (если предприятие развивается медленнее, чем планировалось, но успех все же возможен)
- n Повышение арендных ставок по скользящей шкале – инкубатор со временем становится более дорогим, что способствует выходу из него

## **7. ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИНКУБАТОРА**

### **БИЗНЕС ПЛАН ИНКУБАТОРА**

Инкубатор должен работать так, как заявляет, – он должен работать как эффективное и устойчивое предприятие. Инкубатор, как и любое другое предприятие, должен пройти через тот же процесс планирования, и проработать следующие вопросы:

- n Технико-экономическое обоснование
- n Миссия и задачи
- n Оценка потребностей и определение целевых групп клиентов
- n Инфраструктура – здания и основные сооружения
- n Услуги – административные, бизнес консультирование, обучение, наставничество
- n Стратегия маркетинга
- n Финансовый план – капитальные и операционные затраты

### **ОБЫЧНЫЕ КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА ИЛИ ПРОВАЛА БИЗНЕС ИНКУБАТОРА**

Инкубаторы могут создаваться для выполнения различных целей и задач. Поддержка начинающих предпринимателей на предварительном и начальном этапах представляет риск для частных инкубаторов – краткосрочная аренда, раннее банкротство предприятий, различные уровни требуемой поддержки. На начальных этапах инкубаторам требуется заинтересованность и финансирование со стороны государственного сектора, например правительства, организаций, поддержки предпринимателей, университетов. Инкубаторы становятся привлекательными для частного сектора после того, как начинающие предприятия покажут необходимый уровень компетенции и жизнеспособности, но вместе с тем и потребность в поддержке бизнес инкубатора. Частные инкубаторы признают потенциал долевого участия в прибыли/владении, долгосрочной аренды и делового партнерства как критические факторы, от которых зависит успех.

### **ФАКТОРЫ УСПЕХА ИНКУБАТОРОВ**

Успешный инкубатор должен показать наличие некоторых, а возможно и всех следующих факторов:

- n Заинтересованные и эффективно работающие управляющие инкубатором, персонал и консультационный совет
- n Понимание рынка и потребностей рынка
- n Тесное сотрудничество с деловыми сообществами
- n Соответствие государственной и региональной стратегии развития предпринимательства
- n Клиенты ценят услуги инкубатора

- n Выбор здания – расположение, затраты, гибкость
- n Более одного основного спонсора или сторонника
- n Нацеленность на самодостаточность
- n Налаживание сети контактов.

#### **ФАКТОРЫ ПРОВАЛА ИНКУБАТОРОВ**

Неудачным инкубаторам обычно присущи некоторые, а возможно и все следующие факторы:

- n Отсутствие доступа к капиталу
- n Отсутствие деловых и технических навыков
- n Трудности, связанные с развивающимися рынками
- n Отсутствие ролевых моделей. Нежелание использовать существующие источники поддержки
- n Неудачное расположение
- n Изоляция – не является частью сети инкубаторов
- n Вынуждены использовать предпринимательский подход, но не могут достичь самоокупаемости.