



DFID

Программа партнерства
Нижегородская область

Проект Экономическое
оздоровление и
создание рабочих мест

ПОДДЕРЖКА МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА БИЗНЕС ИНКУБАЦИИ

МАЙКЛ ВУЛЛАКОТТ

МАРТ 2005 г.

СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА БИЗНЕС ИНКУБАЦИИ

«Инкубация - это уникальное и в высокой степени гибкое сочетание процессов развития бизнеса, инфраструктуры и персонала, предназначенное для создания благоприятных условий для развития и для выращивания новых и малых предприятий, через предоставление им поддержки на ранних этапах развития и становления» (Ассоциация бизнес инкубаторов Великобритании – UKBI, 2003)

Для чего нужна система обеспечения качества?

При создании бизнес инкубатора жизненно важно разработать набор стандартов, которые можно было бы оценивать и контролировать, предназначенных для устойчивого предоставления услуг на высоком уровне клиентам бизнес инкубатора. Это особенно важно там, где бизнес инкубация является новой концепцией, например в странах с развивающейся рыночной экономикой, таких как Россия. Такая система поможет бизнес инкубаторам обеспечить предоставление услуг высокого качества начинающим и развивающимся предпринимателям, с ориентацией на предоставление возможностей для развития деловых навыков, которые отвечали бы задачам бизнеса и содействовали повышению темпов развития бизнеса и его роста.

Такая **система обеспечения качества** должна также содействовать сообществу малых предпринимателей, существующему в месте деятельности бизнес инкубатора, в развитии основы деловых навыков, и таким образом способствовать общему развитию местной экономики. Также, более конкретными задачами **системы обеспечения качества** являются:

- n предоставить систему показателей «оптимальной практики», по которым можно оценивать деятельность бизнес инкубаторов;
- n обеспечить, чтобы инкубаторы предоставляли своим клиентам высококачественные, последовательные и гибкие услуги;
- n дать инкубаторам более четкое понимание предпочтительных методов обучения начинающих и развивающихся предприятий во всех отраслях, а также понимание конкретных трудностей, с которыми сталкиваются эти предприятия;
- n предоставить инкубаторам возможности регулярной повторной оценки своей деятельности и ее эффективности, а также для непрерывного ее улучшения.

Примечание – данная Система обеспечения качества разработана на основе адаптации Контрольных показателей качества для системы бизнес инкубации (Quality Benchmark for Incubators Framework), разработанных в рамках Инициативы по развитию малого предпринимательства в Великобритании (UK Small Firms Enterprise Development Initiative) при поддержке Службы развития малого предпринимательства (Small Business Service) и Ассоциации бизнес инкубаторов Великобритании в 2003г.

Бизнес инкубаторы – Основные направления развития принципов и деятельности

Направление 1 – Эффективное управление стратегией и механизмами развития инкубатора

Это направление касается обеспечения того, что инкубатор обладает управленческими навыками, необходимыми для разработки, внедрения и управления механизмами и стратегиями, которые образуют ключевые принципы деятельности бизнес инкубатора. Также необходимо обеспечить, чтобы эти механизмы и стратегии реализовывались так, чтобы наилучшим образом удовлетворять интересам как инкубатора, так и его клиентов.

Направление 2 – Навыки и опыт руководящей группы инкубатора

Это направление касается обеспечения того, чтобы руководство инкубатора обладало необходимыми навыками и опытом для осуществления деятельности инкубатора. Также оно касается обеспечения того, чтобы имеющиеся ресурсы (персонал, знания, финансы) использовались наиболее эффективным образом, при поддержании контактов и связей с заинтересованными сторонами.

Направление 3 – Предоставление необходимой поддержки клиентам в рамках бизнес инкубатора

Это направление касается обеспечения того, чтобы руководящая группа инкубатора обладала навыками, необходимыми для эффективной коммуникации, в различных обстоятельствах, для того чтобы оценивать и удовлетворять потребности клиентов. Также оно касается обеспечения наличия навыков, необходимых для того, чтобы помочь клиентам выгодно использовать возможности для развития своего бизнеса.

Направление 4 – Эффективное управление деятельностью и бизнес-процессами инкубатора

Это направление касается обеспечения того, чтобы руководящая группа инкубатора обладала навыками и опытом, необходимыми для эффективного управления как средой инкубатора в целом, так и отдельными системами и процессами. Для того, чтобы помочь клиентам в развитии их бизнеса, необходимо, чтобы руководство инкубатора обладало соответствующими эффективными механизмами деятельности и процессами, необходимыми для поддержки как персонала инкубатора, так и его клиентов.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ДЛЯ СИСТЕМЫ БИЗНЕС ИНКУБАЦИИ –
ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ**

Направление 1 Эффективное управление стратегией и механизмами развития инкубатора	
Принцип 1	Стратегия инкубации
Принцип 2	Политика приема
Принцип 3	Политика выпуска
Принцип 4	Стратегическая инфраструктура – общегосударственная, региональная, муниципальная
Направление 2 Навыки и опыт руководящей группы инкубатора	
Принцип 5 инкубатора	Общие навыки и опыт руководящей группы
Принцип 6 инкубатора	Предпринимательский опыт руководящей группы
Направление 3 Предоставление необходимой поддержки клиентам в рамках бизнес инкубатора	
Принцип 7	Доверительные отношения с клиентами
Принцип 8	Предпринимательский подход
Принцип 9	Навыки коммуникации
Принцип 10	Деловое наставничество
Направление 4 Эффективное управление деятельностью и бизнес-процессами инкубатора	
Принцип 11	Мониторинг и оценка эффективности деятельности инкубатора
Принцип 12	Обучение клиентов

<p>Принцип 1 – Стратегия инкубации</p> <p>Для создания наилучшей системы условий, касающихся инкубационной среды и услуг, в которой будет обеспечиваться поддержка динамичного развития начинающих и развивающихся предприятий, бизнес инкубаторам необходимо обладать стратегией инкубации, которая учитывает потребности клиентов, а также цели и задачи инкубатора.</p>	
<p>Принцип</p>	<p>Инкубаторы должны показать эффективное управление стратегией инкубации, направленной на развитие клиентов.</p>
<p>Цель</p>	<p>Для того, чтобы максимально увеличить влияние деятельности начинающих предпринимателей, руководство инкубатора должно создать идеальные условия для успешного развития новых и развивающихся предприятий.</p>
<p>Оптимальная практика</p>	<p>♦ разработать стратегию инкубации, в которой определены инкубационные процессы, оборудование и инфраструктура, которые потребуются целевой группе клиентов и соответствуют задачам инкубатора. Такая стратегия должна:</p> <ul style="list-style-type: none"> - четко указать миссию инкубатора, которая соответствует стратегии развития предпринимательства местного и регионального уровня - обозначить изменяющиеся потребности клиентов за период времени - оценить уровень и количество предоставляемых любых внешних деловых услуг и поддержки - указать источники поступления новых клиентов инкубатора - обеспечить, что задачи инкубатора соответствуют принципам СМАРТ и создают основу для осуществления инкубационных процессов - предоставить систему оценки вклада инкубатора в общее развитие местной экономики - обеспечить наличие устойчивого процесса отбора тех кандидатов, которым инкубатор будет наиболее полезным - определить методы обеспечения качества ресурсов для делового развития, предлагаемых инкубатором - определить набор ресурсов, оборудования и инфраструктуры для делового развития, необходимых инкубатору для обеспечения реализации потенциала развития и роста клиентов - определить меры для обеспечения роли инкубатора в качестве катализатора развития местной/региональной экономики - предоставить анализ критического пути для дальнейшего развития инкубационной среды до этапа полной устойчивости - определить ключевые этапы развития и цели инкубатора - обеспечить информирование общества о целях и задачах инкубатора: <ul style="list-style-type: none"> • маркетинговые публикации

	<ul style="list-style-type: none"> • сайт в сети Интернет • ежегодные отчеты
--	--

Принцип 2 – Политика приема

Необходимо, чтобы предложения от будущих клиентов проходили через процесс строгого отбора, с тем, чтобы в инкубатор принимались только те предприниматели, которые извлекут пользу (и внесут свой вклад) из задач среды бизнес инкубации. Политика приема должна быть совместима с общей **внутренне и внешне ориентированной** стратегией инкубатора, чтобы обеспечить последовательность предоставления услуг и соответствие целям и задачам инкубатора.

Принцип	Инкубаторы должны показать эффективное управление спланированной политикой приема клиентов .
Цель	<p>Для оценки предложений от потенциальных клиентов руководству инкубатора необходимо сделать следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ отобрать тех клиентов, которые извлекут максимальную пользу из инкубационной среды ◆ обеспечить, чтобы выбранные клиенты соответствовали задачам инкубатора и заинтересованных сторон
Оптимальная практика	<ul style="list-style-type: none"> ◆ провести необходимое обследование (кандидата) и критический анализ (бизнес идеи), с использованием опытных специалистов, обладающих знанием отрасли и соответствующим деловым опытом ◆ разработать документ, излагающий политику приема, и донести его до сведения потенциальных клиентов (напр. через рекламно-информационные материалы, сайт в Интернет, третьи стороны) ◆ наладить необходимые процедуры отбора, для того чтобы клиенты: <ul style="list-style-type: none"> - показали потенциал развития и роста - соответствовали указанным деловым целям - смогли предоставить бизнес план - показали потенциал и намерение извлечь пользу из предлагаемых возможностей получить знания и наставничества - показали способность оплаты предлагаемых услуг

Принцип 3 – Политика выпуска

Основная цель инкубатора – это сопровождение клиентов до того момента, когда они по истечении оговоренного периода более не зависят всецело от его услуг. Как и в случае с политикой приема, политика выпуска должна соответствовать общей стратегии инкубатора для того, чтобы обеспечить последовательное предоставление услуг и достижение целей и задач инкубатора. Соблюдение намеченной политики выпуска поможет обеспечить хороший поток клиентов, проходящих через инкубатор, и создать процесс клиентооборота.

Принцип	Инкубаторы должны показать эффективное управление намеченной политикой выпуска .
Цель	Руководство инкубатора должно стараться снизить зависимость клиентов от предоставляемой поддержки, путем: <ul style="list-style-type: none">◆ поддержки клиентов до оговоренного этапа развития предприятия◆ поощрения клиентов к уходу из инкубатора по достижении этого этапа◆ содействия к переходу на площадку для дальнейшего развития
Оптимальная практика	<ul style="list-style-type: none">◆ разработать документ, излагающий политику выпуска и информировать о нем (напр. через рекламно-информационные материалы, сайт в Интернет, третьи стороны). Этот документ может включать одно из или все следующие положения:<ul style="list-style-type: none">- максимальное время пребывания- уровни повышения арендной платы- меры поощрения к выходу из инкубатора- условия лишения мер поддержки◆ установить и согласовать с клиентами целевые показатели и пересматривать их регулярно◆ изначально согласовать с клиентами политику выхода из инкубатора◆ создать процессы, поощряющие клиентов к выходу из инкубатора◆ сотрудничать с клиентами по созданию основ для дальнейшего развития после ухода из инкубатора◆ оказывать клиентам содействие в поиске площадки для дальнейшей деятельности и развития◆ создать механизмы для мониторинга дальнейшего развития после выхода клиентов из инкубатора◆ поддерживать контакты с клиентами после их выхода из инкубатора (напр. после-инкубационная поддержка)

<p>Принцип 4 – Стратегическая инфраструктура – общегосударственная, региональная, муниципальная</p> <p>Необходимо обеспечить эффективную деятельность инкубатора в более широком контексте общегосударственной, региональной и местной деятельности по экономическому развитию и формулированию политики, с тем чтобы повысить уровень как своей собственной деятельности (т.е. деятельности в сообществе инкубаторов), а также оказывать влияние на извлечения максимальной пользы для местной и региональной экономики. Это обеспечит поддержку инкубатора со стороны внешних заинтересованных кругов и высокопоставленных политиков.</p>	
Принцип	Инкубатор должен обозначить, управлять и работать в рамках общей системы стратегического поддержки и развития предпринимательства на местного, регионального и общегосударственного уровня.
Цель	<p>Руководство должно обеспечить роль инкубатора в качестве катализатора местной, региональной и общегосударственной экономической деятельности через:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ сотрудничество с компетентными ведомствами ◆ работу направленную на то, чтобы инкубатор стал центром влияния и стимулирования экономической деятельности в более широком масштабе
Оптимальная практика	<ul style="list-style-type: none"> ◆ наличие влиятельного внешнего сторонника инкубатора на местном или региональном уровне ◆ активное участие в политическом планировании, используя связи с: <ul style="list-style-type: none"> - правительственными учреждениями на местном и региональном уровне - агентствами по развитию предпринимательства - местными предпринимательскими организациями ◆ наладить особые отношения с внешними организациями, которые: <ul style="list-style-type: none"> - рекомендуют услуги инкубатора потенциальным клиентам - являются источником новых бизнес идей - могут быть источником финансовой поддержки ◆ инкубатор и его стратегия повышают эффективность местной и региональной стратегии развития

Принцип 5 - Общие навыки и опыт руководящей группы инкубатора

Необходимо, чтобы инкубационная среда предоставляла практическую поддержку для клиентов. Эффективная реализация этого подразумевает, что руководство и персонал инкубатора обладают тем набором навыков, который необходим, чтобы предоставить клиентам тот объем информации, консультирования и руководства, возможностей для обучения и надлежащей организационной культуры, который нужен, чтобы извлечь максимальную пользу, в контексте делового развития и роста. Цели и задачи инкубатора, так как они обозначены во **внешне и внутренне ориентированной стратегии инкубации**, политике приема и выпуска, будут достигнуты через применение ряда навыков, соответствующих как потребностям клиентов, так и требованиям инкубатора как предприятия.

Принцип	Руководство инкубатора обладает общими навыками и опытом управления , необходимыми для эффективного управления инкубатором.
Цель	Руководство должно обеспечить эффективную деятельность инкубатора как предприятия и выполнение требований клиентов, через: <ul style="list-style-type: none">◆ достижение задач, обозначенных в:<ul style="list-style-type: none">- стратегии инкубатора- политике приема- политике выпуска◆ обеспечение эффективной организации управления и предоставления услуг в части: финансирования; ресурсов; планирования; временных рамок; персонала
Оптимальная практика	<ul style="list-style-type: none">◆ комплектовать руководящую группу инкубатора из сотрудников, обладающих соответствующим управленческим опытом, включая опыт управления финансами; ресурсами; планированием; временем; персоналом◆ создать деловую среду увлеченности и новаторства, в которой культивируются бизнес идеи◆ разработать стратегию инкубации◆ разработать политику приема и выпуска◆ обеспечить адекватное вознаграждение для руководящей группы◆ заручиться активной поддержкой руководящей группы со стороны управляющего совета инкубатора и представителей заинтересованных сторон◆ рассматривать инкубацию как «бизнес процесс» как в рамках собственно инкубатора, так и за его пределами

Принцип 6 - Предпринимательский опыт руководящей группы инкубатора

Достаточный общий уровень делового опыта необходим как для инкубатора, так и для его клиентов. Такой опыт поможет инкубатору и его клиентам преодолеть трудности, присущие предприятиям на ранних этапах развития, и максимально увеличить потенциал к ускорению темпов развития и роста. Для клиентов важно получить доступ к информации, консультированию и ориентированию, предоставляемым управляющими инкубатора, которые основаны на понимании характера проблем, полученном из личного опыта. Использование опыта, полученного управляющими инкубатора, поможет клиентам развиваться более успешно.

Принцип	Руководство инкубатора должно показать наличие общего предпринимательского опыта .
Цель	Для того, чтобы эффективно стимулировать развитие и рост клиентов через предоставление имеющегося экспертного опыта, руководство инкубатора должно: <ul style="list-style-type: none">◆ показать наличие имеющегося предпринимательского опыта◆ понимать трудности, связанные с созданием нового предприятия◆ поддерживать глубокие знания предпринимательства в рамках существующей деловой среды◆ получать новые знания путем непрерывного повышения собственной квалификации
Оптимальная практика	<ul style="list-style-type: none">◆ политика найма сотрудников инкубатора требует наличие предпринимательского опыта◆ руководство инкубатора должно участвовать в необходимых ассоциациях предпринимателей◆ использовать необходимые деловые издания◆ использовать другие источники информации (например, деловые сайты в Интернет)◆ поддерживать связи с агентствами развития предпринимательства◆ по возможности участвовать в соответствующих конференциях и семинарах◆ выявлять и использовать необходимый опыт руководства инкубатора или управляющей группы

Принцип 7 – Доверительные отношения с клиентами

Для содействия клиентам в получении новых знаний, особенно в непростых условиях на начальном этапе развития, крайне важно, чтобы руководство инкубатора было беспристрастно и объективно в части предоставления информации, консультирования и ориентирования. Также очень важно, чтобы клиенты воспринимали руководство как своих «сторонников» - только через доверительные и беспристрастные отношения руководство сможет максимально помочь клиентам.

Принцип	Руководство инкубатора должно показать способность наладить доверительные отношения с внутренними и внешними клиентами.
Цель	Для того, чтобы завоевать доверие клиентов и наладить открытые и устойчивые отношения, необходимо чтобы: <ul style="list-style-type: none">◆ существовало регулярное общение между руководящей группой и клиентами◆ клиенты знали, что они могут получить свободный доступ к руководству инкубатора◆ существовала поддерживающая организационная культура◆ существовало реальное взаимопонимание<ul style="list-style-type: none">◆ клиенты знают, что их проблемы выслушают и помогут решить◆ обеспечивается конфиденциальность информации
Оптимальная практика	<ul style="list-style-type: none">◆ разработать протоколы, для того чтобы:<ul style="list-style-type: none">- обозначить, что клиент может ожидать от инкубатора- обозначить, что инкубатор ожидает от клиента◆ проводить регулярное изучение ситуации на персональной основе◆ поощрять неформальное общение между клиентами друг с другом и клиентов с руководством◆ осуществлять общение таким образом, чтобы показать четкое понимание потребностей и забот клиентов◆ понимать специфику и проблемы предпринимательства

Принцип 8 – Предпринимательский подход

Для того, чтобы стимулировать и облегчить развитие предпринимательского подхода у клиентов, необходимо, чтобы руководство инкубатора могло само ясно продемонстрировать такой подход. Положительные модели поведения имеют критическое значения для обеспечения динамичного развития и роста начинающих и развивающихся предприятий, которые в силу специфики раннего этапа своего развития все еще формируют собственную организационную культуру.

Принцип	Руководство инкубатора должно показать предпринимательский подход.
Цель	<p>Чтобы помочь клиентам выполнить поставленные задачи и достичь целевых показателей развития, руководство должно помочь им в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none">◆ оценка и использование возможностей доступа к различным рынкам, там, где это возможно◆ оценка и использование возможностей по повышению эффективности бизнеса◆ оценка и использование возможностей предоставления новых продуктов/услуг◆ оценка и использование возможностей развития эффективных взаимоотношений с другими предприятиями
Оптимальная практика	<ul style="list-style-type: none">◆ определить целевые рынки◆ использовать данные исследований и другие источники информации для поддержки начинающих предпринимателей◆ поощрять инновации, но в то же время придерживаться реалистичного отношения◆ учитывать рыночные тенденции◆ отслеживать изменения в законодательстве и нормативно-правовых актах, касающихся предпринимательства, и информировать клиентов об этих изменениях◆ обеспечить доступ к источникам знаний, технологий и новых идей

Принцип 9 – Навыки коммуникации

Для того, чтобы добиться успеха в бизнесе, очень важно обладать совершенными навыками коммуникации. Руководство инкубатора помогает своим клиентам в создании контактов внутри их отрасли, географического района и внутри общего делового сообщества (включая сообщество на общегосударственном и международном уровне). Навыки коммуникации могут помочь клиентам в поиске покупателей и расширении рынка потребителей продукции, а также в развитии каналов поставок, поэтому важно, чтобы руководство инкубатора помогало клиентам в развитии таких навыков.

Принцип	Руководство инкубатора помогает клиентам развивать навыки коммуникации и внедряет системы обеспечения взаимодействия между предпринимателями.	
Цель	<p>Чтобы помочь клиентам инкубатора наладить взаимовыгодные отношения с другими, руководство должно:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ развивать группы взаимодействия через налаживание контактов с предпринимателями и покупателями продукции ◆ провести анализ «значимых игроков» на уровне конкретного предприятия или отрасли ◆ выявить и предоставить возможности для дальнейшего развития маркетинговой деятельности ◆ создать обстановку доверия внутри инкубатора ◆ создать обстановку доверия в рамках местных сообществах поддержки предпринимателей и отраслевых сообществах ◆ обеспечить доступ к источникам знаний и бизнес идей 	
Оптимальная практика	<ul style="list-style-type: none"> ◆ предоставить помещения и время для регулярного общения ◆ регулярно проводить мероприятия по обмену информацией, напр. деловой клуб ◆ развивать деятельность по сопоставлению структур деловой организации ◆ организовывать встречи/семинары/практические занятия по мере необходимости ◆ стимулировать маркетинговую деятельность ◆ организовывать предпринимательские мероприятия и ярмарки 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ определить и поддерживать связи с другими местными агентствами поддержки предпринимательства и отраслевыми сообществами, такими как: <ul style="list-style-type: none"> - отраслевые и профессиональные сообщества - существующие сообщества предпринимателей - государственные и частные исследовательские организации - корпоративные организации - местные и

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ развивать посредничество между предприятиями ◆ определить возможности для создания партнерских отношений или совместной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - региональные власти - местные высшие и специальные учебные заведения - банки, кредитные учреждения, венчурные инвесторы
--	---	---

Принцип 10 – Деловое наставничество

Деловое наставничество может стать существенным элементом содействия динамичному развитию и росту развивающихся предприятий, так как оно предоставляет доступ к существующим оптимальным практикам деятельности и накопленному опыту наставников, их партнеров и деловых сообществ. Руководство инкубатора должно стремиться развивать такие навыки либо внутри инкубатора, либо привлекая их извне, с тем, чтобы максимально увеличить потенциал динамичного развития и роста клиентов, через содействие в принятии соответствующих деловых и технических решений.

Принцип	Руководство инкубатора должно показать навыки наставничества или обеспечить доступ к опытным наставникам.	
Цель	<p>Чтобы помочь клиентам в принятии эффективных технических и деловых решений, преодолении трудностей и предоставить методическое консультирование, руководство должно:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ позитивно и конструктивно реагировать на требования клиентов ◆ содействовать клиентам в деловом планировании и улучшении продуктов/услуг <ul style="list-style-type: none"> ◆ содействовать клиентам в пересмотре изменений ◆ принимать решения касательно необходимости и условий для предоставления услуг внешних деловых наставников, а также обеспечить процедуру привлечения, ознакомления и профессионального развития внешних наставников ◆ внедрить необходимые системы мониторинга наставнической деятельности ◆ создать договор о предоставлении наставнических услуг, который четко обозначает сферы ответственности обеих сторон 	
Оптимальная практика	<ul style="list-style-type: none"> ◆ предоставить информацию по значимым вариантам деловых решений ◆ рекомендовать клиентам источники экспертных консультаций ◆ помогать клиентам в анализе их текущего положения ◆ поддерживать реальные знания о текущем положении клиента 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ налаживать связи с сообществами наставников, если таковые имеются ◆ привлекать опытных наставников ◆ предусмотреть интересы клиента в договоре о предоставлении наставнических услуг ◆ включить роль наставников в процедуру

	<ul style="list-style-type: none">◆ поддерживать реальные знания о продукте или услуге клиента	<p>ознакомления</p> <ul style="list-style-type: none">◆ заложить время на наставничество при планировании деятельности◆ фиксировать информацию, по возможности
--	--	---

Принцип 11 – Мониторинг и оценка эффективности деятельности инкубатора

Мониторинг эффективности деятельности по заранее определенным измеряемым показателям поможет инкубатору оценить уровень достигнутого успеха. Должна существовать четкая взаимосвязь между стратегией инкубатора, политикой приема и выпуска клиентов. Мониторинг эффективности создает основу для оценки и пересмотра деятельности, и таким образом является ключевой движущей силой развития и улучшения услуг.

Принцип	Руководство инкубатора должно эффективно осуществлять мониторинг эффективности деятельности инкубатора и его клиентов.
Цель	Для непрерывного улучшения предоставляемых услуг и выполнения задач, руководство инкубатора должно: <ul style="list-style-type: none">◆ определить соответствующие реалистичные задачи и цели◆ разработать план достижения этих целей и задач◆ внедрить процедуру мониторинга эффективности
Оптимальная практика	<ul style="list-style-type: none">◆ консультации с персоналом и управляющей группой по вопросам планирования◆ актуализация и коммуникация задач инкубатора по мере необходимости◆ поощрение регулярного пересмотра задач начинающих предприятий◆ внедрение прозрачных показателей для измерения эффективности◆ внедрение практики анализа и изучения развития клиента◆ внедрение целевых показателей для инкубатора и поощрение клиентов к созданию подобных в их компаниях◆ поощрение неформальных отзывов путем создания доверительной обстановки◆ проведение опросов о потребительской удовлетворенности среди внутренних и внешних клиентов инкубатора◆ связь целевых показателей со стратегиями отбора и выпуска

Принцип 12 – Обучение клиентов

Методы поддержки процессов обучения и развития клиентов являются существенным элементом инкубационной среды. Они должны быть гибкими и реагировать на изменения ситуации, с тем, чтобы учитывать различные предпочтения и стили получения знаний клиентов. Руководство инкубатора должно обладать необходимыми навыками для управления и пересмотра развития и методов предоставления клиентам образовательных, информационных и консультационных услуг и услуг по профессиональному развитию.

Принцип	Руководство инкубатора разрабатывает и внедряет системы и необходимые ресурсы для поддержки предоставления клиентам образовательных, информационных, консультационных услуг и услуг по профессиональному развитию на индивидуальной или групповой основе.	
Цель	<p>Чтобы разработать и внедрить гибкую и адаптированную к потребностям клиентов поддержку, которая поможет им преодолеть барьеры на пути к развитию и росту, руководство инкубатора должно:</p> <ul style="list-style-type: none">◆ оценить эффективность образовательной поддержки и методов ее предоставления◆ создать «библиотеку» по предоставлению образовательных и информационных услуг◆ обеспечить наличие и свободный доступ клиентов к образовательным и развивающим ресурсам <p>В зависимости от потребностей клиентов также могут быть востребованы общее бизнес консультирование и информационная поддержка, а также консультирование по более специальным вопросам. В таких случаях руководство должно принять решение по оптимальному предоставлению необходимого пакета услуг, используя:</p> <ul style="list-style-type: none">- внутренние ресурсы- поиск и привлечение внешних поставщиков услуг по поддержке	
Оптимальная практика	<ul style="list-style-type: none">◆ определить наиболее релевантные виды формального и неформального обучения и профессионального развития в соответствии с потребностями различных клиентов (например, образование в режиме онлайн, наставничество, формальные/неформальные курсы, собеседования с экспертами, групповые дискуссии с участием клиентов одного уровня)	<ul style="list-style-type: none">◆ проведение семинаров, практических занятий и тренингов с привлечением внешних поставщиков таких услуг◆ предоставление клиентам рекомендаций по необходимой поддержке и консультированию◆ налаживание связей и согласование оплаты с поставщиками консультационных и прочих специальных услуг

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ оценка возможностей для создания новых методов поддержки клиентов в соответствии с их предпочтительными стилями обучения ◆ разработка стратегии обеспечения равноправного доступа к образовательным, консультационным, информационным услугам и услугам по профессиональному развитию ◆ регулярная оценка потребностей клиентов (отчеты о развитии) ◆ регулярный пересмотр предоставления консультационных, образовательных услуг и услуг по профессиональному развитию 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ выявление возможностей для непрерывного профессионального развития ◆ найм сотрудников, обладающих знаниями и опытом в ключевых областях, таких как бизнес планирование, маркетинг продаж, оптимизации отношений внутри группы ◆ мониторинг использования образовательных и консультационных услуг за период времени
--	--	---