



Международная
организация
труда

Основную массу новых возможностей в области занятости создают малые предприятия. Вместе с тем малые предприятия нередко сталкиваются с характерными сложностями, снижающими перспективы их развития. В странах с низким уровнем доходов они особенно часто страдают от отсутствия доступа к финансовым и иным бизнес-услугам, а также от недостаточного понимания рынков, слабых позиций в переговорных процессах и нехватки необходимых знаний в области методики управления. Не имея возможности использовать потенциал своей производственно-сбытовой цепочки для расширения дела и повышения собственной конкурентоспособности, такие предприятия нередко отличаются ненадежностью положения, низкой производительностью и плохими условиями труда.

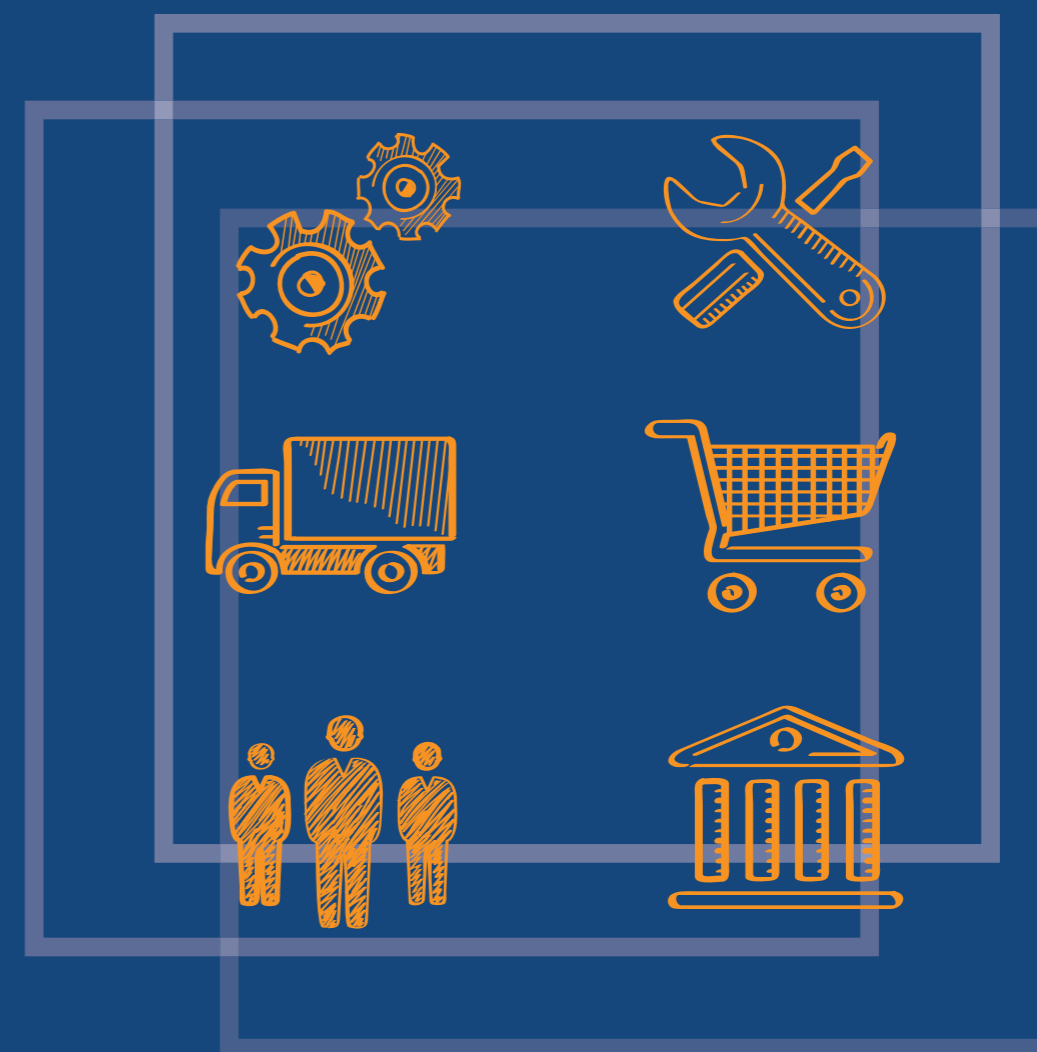
В соответствии с методикой развития производственно-сбытовых цепочек, практикуемой МОТ, движущие силы рынка и отношения между различными участниками цепочки должны рассматриваться с точки зрения укрепления всей рыночной схемы (к которой относятся предприятия, деловые связи, финансовые сети, вспомогательные функции, правила и нормы, деловая среда) таким образом, чтобы экономический рост и развитие принесли наибольшую пользу малообеспеченным категориям. Настоящее «Общее руководство по развитию производственно-сбытовых цепочек» предназначено для специалистов, занимающихся практической работой в области развития, проектами в государственном и частном секторах, и призвано в упрощенной форме дать представление о методике развития производственно-сбытовых цепочек, практикуемой Международной организацией труда (МОТ).

ДАНИДА



ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО ПО РАЗВИТИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК

Как создавать рабочие места и улучшать условия труда в целевых секторах



ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО ПО РАЗВИТИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК

Как создавать рабочие места и улучшать условия труда
в целевых секторах

Надя Нутц, Мертен Сиверс

© 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: 978-92-2-428403-8 (print); 978-92-2-428404-5 (web pdf)

Также издано на английском языке: A rough guide to value chain development: a short guide for development practitioners, government and private sector initiatives / Nadja Nutz and Merten Sievers; International Labour Office. - Geneva: ILO, 2015. ISBN: 9789221296560 (Print); 9789221296577 (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

От авторов

Настоящее общее руководство по развитию производственно-сбытовых цепочек (value chains) предназначено для специалистов, занимающихся практической работой в области развития, проектами в государственном и частном секторах, и призвано в упрощенной форме дать представление о методике развития производственно-сбытовых цепочек, практикуемой Международной организацией труда (МОТ).

Основой для данного документа послужило изданное МОТ в 2009 году руководство «Развитие производственно-сбытовых цепочек для обеспечения достойного труда» (Value Chain Development for Decent Work). В целях упрощения материала структура изначального руководства была несколько изменена: глава «Разработка проекта, анализ и оценка на начальном этапе» была сокращена, а ее основные положения отражены в главе «Выбор сектора». Содержавшиеся в изначальном варианте главы «Картирование производственно-сбытовой цепочки», «Исследование производственно-сбытовой цепочки» и «Анализ производственно-сбытовой цепочки» были объединены в одну, озаглавленную «Анализ рынка». Более подробное изложение необходимых методов, средств и практических занятий можно найти в изначальном варианте руководства¹.

Настоящий документ частично основан на руководстве 2009 года, но существенно дополнен и пересмотрен авторами, Надей Нутц и Мертенем Сиверсом (Nadja Nutz, Merten Sievers) из Отдела малых и средних предприятий (МСП) МОТ. В данной работе использованы материалы и отзывы, предоставленные Маркусом Пилгримом (Marcus Pilgrim), Мэтью Рипли (Matthew Ripley) и Михалем Страхилевич-Бен Элизером (Michal Strahilevitz-Ben Eliezer).

Общее руководство подготовлено в рамках проекта «Ответственный подход к развитию в швейной и рыболовной отраслях в Мьянме», суть которого заключается в применении методики развития производственно-сбытовых цепочек для обеспечения всестороннего экономического роста и ответственного ведения бизнеса в обоих секторах. Проект осуществляется под руководством Бюро по связи МОТ в Янгоне (Мьянма) и входит в финансируемую Датским агентством международного развития (DANIDA) Программу развития ответственного бизнеса в Мьянме.

¹ См.: www.ilo.org/valuechains

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	2
I. ВЫБОР СЕКТОРА	6
II. АНАЛИЗ РЫНОЧНОЙ СХЕМЫ	8
1. Картирование производственно-сбытовой цепочки.....	8
2. Исследование производственно-сбытовой цепочки.....	10
3. Анализ производственно-сбытовой цепочки и разработка практических мер.....	15
III. РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВОЙ ЦЕПОЧКИ	17
IV. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ.....	19

Введение

Что такое производственно-сбытовая цепочка? Производственно-сбытовая цепочка – это «полный цикл деятельности, необходимой для того, чтобы продукт или услуга прошли все стадии – от замысла через производство и поставку конечному потребителю до утилизации после использования»². Сюда входят такие виды деятельности, как разработка, производство, маркетинг, сбыт, вспомогательные услуги – вплоть до конечного потребления. Действия, из которых складывается производственно-сбытовая цепочка, могут выполняться одной фирмой или могут быть поделены между разными фирмами, расположенными как поблизости, так и на удалении друг от друга.

Вставка 1. Пример производственно-сбытовой цепочки в рыбном производстве (цены приведены в мьянманских кьятах)

Цена	400 кьятов/кг	650 кьятов/кг	800 кьятов/кг	1200 кьятов/кг	1400 кьятов/кг	1600 кьятов/кг
Вложения ресурсов	Производство/вылов	Заготовка	Переработка	Сбыт/логистика	Розничная торговля	Потребитель
ЗАТРАТЫ	Трудозатраты Земельный участок Корм Судно, рыболовное снаряжение Морозильно-складское помещение Горючее Ремонт	Транспортное средство Горючее Ремонт Водитель Морозильно-складское помещение Трудозатраты Ремонт	Оборудование Помещение Электроэнергия Трудозатраты Упаковка Маркетинг Переработка продукции Ремонт Администр. и вспомогат. персонал НДС	Транспортное средство Горючее Ремонт Водитель Складирование Администр. и вспомогат. персонал НДС	Аренда торгового помещения Складирование Трудозатраты Реклама Админ. работа НДС	Потребитель оплачивает совокупные затраты

Любой продукт или услуга – это часть производственно-сбытовой цепочки³. Цепочки бывают глобальными, как в случае с производством автомобилей или компьютеров, либо локальными – как рыбное производство для местных нужд. Различные услуги (например, размещение в гостинице) и товары (например, носки), произведенные в производственно-сбытовой цепочке, конкурируют с аналогичными услугами и продуктами, произведенными в цепочках иного характера. Например, и международная пятизвездная гостиница, и гостевой дом местного значения – предприятия туристической отрасли, но цепочки, в которых производятся их услуги, скорее всего будут заметно отличаться друг от друга.

Понимание этих систем производства, или производственно-сбытовых цепочек, помогает специалистам, занимающимся практической работой в области развития, определять те из них, где можно добиться улучшения качества продукции, роста количества рабочих мест и решения проблем бедности, и принимать практические меры к повышению отдачи от работы этих систем.

Движущие факторы изменений, способствующие развитию производственно-сбытовых цепочек

Мы определили, что такое производственно-сбытовые цепочки, а что именно означает их **развитие**? В условиях рыночной экономики производственно-сбытовые

2 Kaplinsky (2004): Spreading the gains from globalization: what can be learnt from value-chain analysis, *Problems of economic transition*, Vol. 47, No. 2: 74–115.

3 Подробное объяснение терминов, использованных в данном общем руководстве, см. во Вставке 2 и Приложении 1.

цепочки конкурируют друг с другом. Например, для того чтобы локальная производственно-сбытовая цепочка швейных изделий была конкурентоспособной, произведенная на месте одежда должна быть дешевле или обладать особыми отличительными качествами, которые могли бы побудить конечных потребителей ее покупать. При этом она конкурирует с импортной одеждой, происходящей из другой производственно-сбытовой цепочки. Местные производители швейных изделий сохраняют свои позиции на рынке только при условии, что их производственно-сбытовая цепочка сможет конкурировать с импортными швейными изделиями. Такая конкуренция – главный движущий фактор развития большинства производственно-сбытовых цепочек.

Можно выделить несколько факторов, от которых зависит развитие производственно-сбытовых цепочек. Чтобы более четко их сформулировать, целесообразно различать пять движущих факторов изменений, которые могут способствовать развитию производственно-сбытовых цепочек:⁴

Производительность системы	Снижения расходов и повышения производительности на рынке можно добиться при условии, что участники производственно-сбытовой цепочки, как крупные, так и малые, работают сообща.
Качество продукции	В наше время рынки стремительно меняются, а конкуренция ужесточается. Для того, чтобы та или иная производственная система сохранила, а тем более усилила свои позиции на рынке, она должна обеспечить, чтобы ее продукты или услуги соответствовали меняющимся запросам рынка и условиям спроса.
Дифференциация продукции	Чем успешнее все звенья производственно-сбытовой цепочки сотрудничают между собой и координируют свою деятельность, тем труднее конкурентам скопировать их продукцию и производственные процессы: копировать приходится уже не только продукцию, но и всю систему. Дифференциация продукции поможет добиться над ними конкурентного превосходства.
Соблюдение социальных и экологических норм	Потребители обращают все больше внимания на соблюдение социальных и экологических норм, и отвечающая таким нормам продукция пользуется растущим спросом. Речь идет уже не просто о социально ответственном ведении бизнеса: откликаясь на запросы потребителей, компании преследуют и собственные коммерческие интересы. Кроме того, обеспечение должных социальных и экологических норм может способствовать улучшению условий труда по всей производственно-сбытовой цепочке.
Благоприятная деловая среда	Производственно-сбытовые цепочки существуют не в изоляции: они встроены в чрезвычайно сложную социальную, экономическую, политическую и культурную среду, которая и определяет характер и успех ведения дела в рамках той или иной цепочки. Рынок, в свою очередь, регулируется нормативными актами, деятельностью различных ведомств, различными мерами, непосредственно влияющими на конкретный сектор. Изменение деловой среды (например, правил торговли) может открыть новые рыночные возможности.

Производственно-сбытовые цепочки и их движущие факторы как часть системной и функциональной рыночной схемы

Производственно-сбытовая цепочка в том виде, как она описана выше, представляет собой череду операций, совершаемых между предприятиями. Последовательность таких операций от производителя к потребителю и составляет **производственно-сбытовую цепочку**, или **«основной»** рынок ('core' market). Однако на

⁴ Value Chain Initiative (2004): Value chain guidebook – a process for value chain development, Agriculture and Food Council of Alberta, Nisku (Canada). См.: www.agfoodcouncil.com.

производительность любой производственно-сбытовой цепочки в том или ином секторе всегда влияет гораздо более широкий комплекс факторов, включающий в себя различные вспомогательные виды деятельности и правила. В рамках этой так называемой рыночной схемы (см. Вставку 2) различные **участники рынка** либо заняты непосредственно деловыми операциями, либо входят во вспомогательные организации – это, например, поставщики услуг по развитию бизнеса (УРБ), государственные учреждения или неправительственные организации (НПО).

Вставка 2. Производственно-сбытовые цепочки как часть рыночных схем

Терминология: производственно-сбытовые цепочки, цепочки поставок и рыночная схема

Ниже графически представлено, как производственно-сбытовая цепочка встроена в более широкую рыночную схему. В центре расположены производственно-сбытовые цепочки, поставляющие продукты и услуги на рынок. Среду, в которой они функционируют, формируют вспомогательные функции (например, информирование, обучение, финансирование, исходные материалы), правила и нормы. Каждая из вспомогательных функций и правил, признанная имеющей влияние на работу производственно-сбытовой цепочки, может быть рассмотрена как самостоятельная рыночная схема, связанная с такими же рыночными схемами. Вокруг основного элемента такой новой рыночной схемы (это, например, может быть профессиональная подготовка) возникают новые вспомогательные функции и правила. Такой разбор необходим для того, чтобы вникнуть в то, как работают зачастую сложно устроенные рыночные схемы, и добраться до реальных глубинных проблем (во взаимосвязанных рыночных схемах), которые можно устранить с тем, чтобы добиться максимальных масштабируемых и устойчивых изменений в основной производственно-сбытовой цепочке. Использование приведенной диаграммы может помочь проанализировать и понять работу конкретных рыночных схем и заложенных в них глубинных проблем (например, это можно сделать при анализе функционирования производственно-сбытовой цепочки), спланировать и осуществить мероприятия, направленные на повышение их эффективности (то есть на развитие производственно-сбытовой цепочки). Если цепочки поставок (supply chains) и их развитие обычно рассматриваются с точки зрения основного закупщика (как правило, крупной многонациональной компании) и основное внимание при этом уделяется материально-техническому обеспечению системы поставок, то значение термина «производственно-сбытовая цепочка» (value chain) больше связано с развитием и охватывает производительность, экономический рост и создание рабочих мест в рамках данной рыночной схемы.

УЧАСТНИКИ РЫНКА



Цикл развития производственно-сбытовой цепочки

В соответствии с методикой, предлагаемой в настоящем общем руководстве, для запуска проекта производственно-сбытовой цепочки требуется пять основных шагов. Их можно рассматривать как проектный цикл, не забывая при этом, что инновации никогда не бывают окончательными и что непрерывное умножение знаний – необходимое условие сохранения конкурентоспособности секторов и соответствующих производственно-сбытовых цепочек на рынке и улучшения положения уязвимых категорий внутри производственно-сбытовой цепочки.

Вот **пять основных этапов** развития производственно-сбытовой цепочки:

1. Выбор сектора	Какие именно сектора следует развивать, зависит от целей проекта и его целевой группы. Выбор сектора должен быть основан на четких критериях, включая масштаб.
2. Анализ рыночной схемы	Анализ рыночной схемы включает в себя картирование производственно-сбытовой цепочки, призванное отразить сложности сектора, а также исследование, включающее собеседования и дискуссии в рамках фокус-группы с целью составить представление об имеющихся возможностях и ограничениях, и итоговый анализ полученных данных.
3. Разработка практических мер	Универсального рецепта успешного улучшения доступа на рынок малоимущих групп населения не существует. Для того чтобы найти пути ликвидации узких мест в производственно-сбытовой цепочке и устранения заложенных в ней проблем, затрудняющих вовлечение уязвимых категорий, требуются индивидуальные пакеты мер, разработанные с учетом особенностей местного рынка.
4. Реализация	Под устойчивыми решениями, позволяющими ликвидировать узкие места, должны подразумеваться бизнес-модели, способные действовать и после того, как проекты или финансируемые извне меры будут реализованы. Практические меры, принятые представителями частного или государственного секторов, должны быть такими, чтобы они могли приобрести устойчивый характер, получить развитие в рамках рыночной схемы, чтобы участники последней могли их продолжать, воспроизводить и адаптировать к новым реалиям.
5. Мониторинг и оценка результатов	Развитие производственно-сбытовой цепочки и рыночной схемы – непрерывный процесс, который никогда не заканчивается. Качественные мониторинг и система оценки результатов, основанные, например, на Стандарте оценки DCED (Комитета доноров по вопросам развития предприятий) ⁵ , могут, таким образом, помочь оценить успех принятых мер и обеспечить «обратную связь» для понимания того, что необходимо сделать в дальнейшем.

5 См.: <http://www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results>

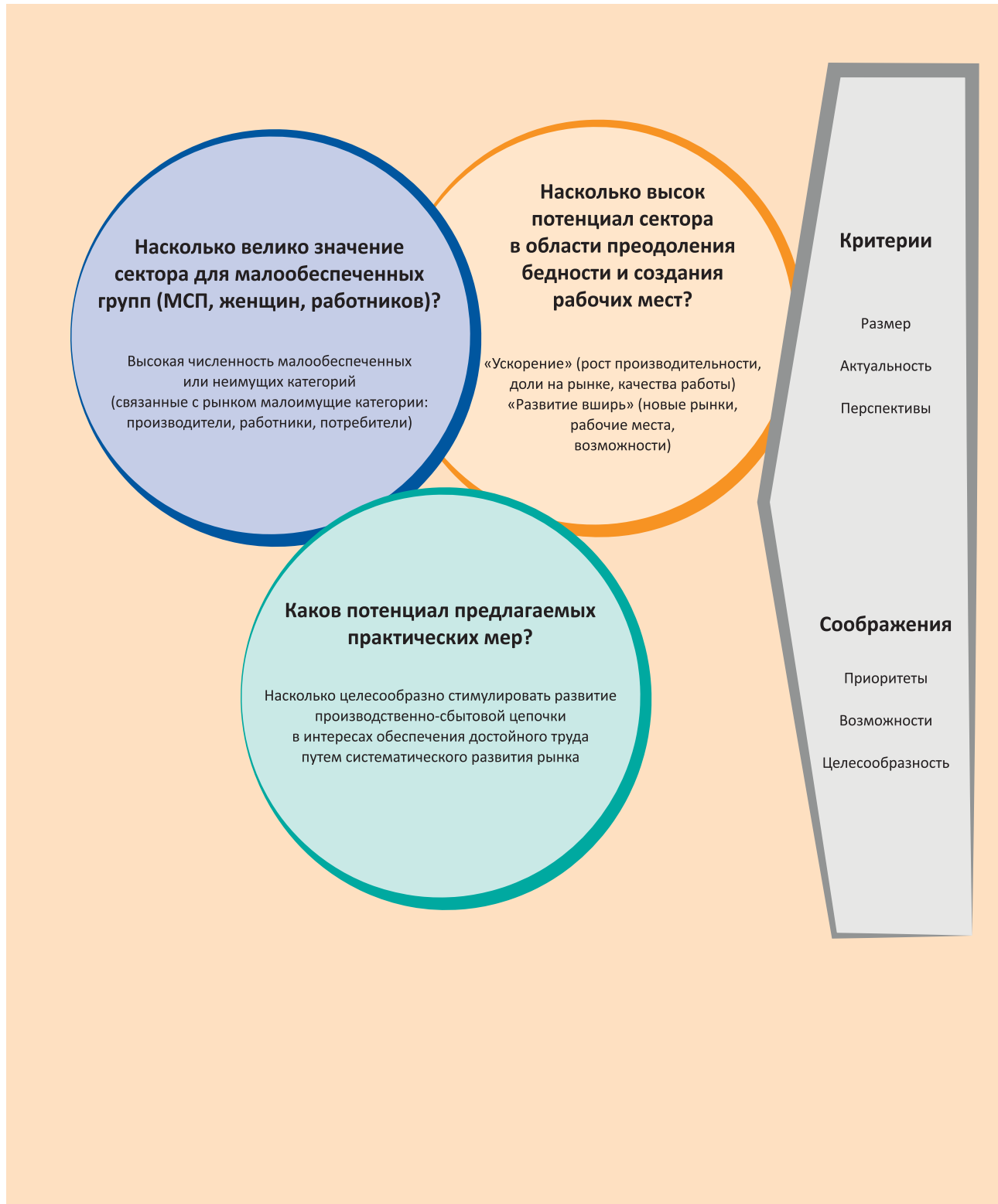
I. Выбор сектора

Приоритетные сектора нередко уже определены в национальных программах развития в соответствии с приоритетами страны. Тем не менее, хотя при разработке проектов эти приоритеты необходимо учитывать, не все сектора обязательно обладают возможностями для создания в массовом порядке рабочих мест или сокращения масштабов бедности. Соответственно, прежде чем предпринимать анализ производственно-сбытовой цепочки, крайне важно определить сектор, в котором отдача может быть наиболее высокой.

Вот четыре этапа, из которых состоит выбор сектора:

Этап 1. Определение целей и целевой группы	Для того чтобы выбрать сектор, в котором будет осуществляться проект развития производственно-сбытовой цепочки, вы должны четко представлять себе свои цели: «Кто входит в мою целевую группу? Чего я хочу добиться, развивая производственно-сбытовую цепочку?»
Этап 2. Выбор критериев	После того как вы определили свои цели и целевую группу, для выбора сектора вам необходимо определить вытекающие из этих целей критерии. Вот примеры успешно применявшихся критериев: значение сектора для масштабного создания рабочих мест и экономического роста, потенциальные возможности усиления конкурентоспособности, потенциал в плане обеспечения достойного труда.
Этап 3. Экспресс-оценка секторов экономики	Этот шаг включает экспресс-оценку секторов, имеющихся в наличии в целевом регионе, и составление окончательного списка секторов, из которых и будет выбран тот, где предстоит осуществить проект развития производственно-сбытовой цепочки. Секторы следует оценивать, исходя из избранных критериев и их актуальности для целевой группы.
Этап 4. Консультативные встречи с заинтересованными сторонами	Теперь у вас имеется окончательный список секторов, подпадающих под ваши критерии отбора. Для того чтобы прийти к окончательному решению, организуйте встречу заинтересованных сторон: решение в любом случае должно быть принято после консультаций со всеми значимыми заинтересованными сторонами и партнерами по реализации проекта. Помимо критериев отбора и значимости для целевой группы, окончательное решение должно также быть принято с учетом того, насколько целесообразно начинать проект в данном секторе. Имеются ли для этого необходимые ресурсы? Имеется ли у данного сектора достаточный потенциал для достижения устойчивого и масштабного результата? Имеются ли какие-либо внешние факторы, способные помешать успеху принимаемых мер, например, культурные нормы или противодействие на политическом уровне?
5. Мониторинг и оценка результатов	Развитие производственно-сбытовой цепочки и рыночной схемы – непрерывный процесс, который никогда не заканчивается. Качественные мониторинг и система оценки результатов, основанные, например, на Стандарте оценки DCED (Комитета доноров по вопросам развития предприятий) ⁵ , могут, таким образом, помочь оценить успех принятых мер и обеспечить «обратную связь» для понимания того, что необходимо сделать в дальнейшем.

Вставка 3. Логика выбора сектора



II. Анализ рыночной схемы

После того как сектор выбран, желательно организовать группу по исследованию производственно-сбытовой цепочки. Задача группы – провести первоначальное исследование с целью составить более полное представление о секторе и подготовить предварительный план развития производственно-сбытовой цепочки. После этого следует организовать мероприятие по запуску проекта⁶, пригласив на него всех значимых участников рынка. Это необходимо для того, чтобы начать налаживать с ними совместную работу и получить первую общую совместную оценку текущей ситуации в секторе, подготовив таким образом следующий шаг в развитии производственно-сбытовой цепочки – анализ рыночной схемы.

Анализ рыночной схемы включает в себя несколько составляющих, а именно картирование производственно-сбытовой цепочки, ее исследование и анализ. Все они помогают составить более глубокое представление о конкретном рынке и его проблемах. Эти три вида аналитической работы не обязательно выполняются в строго определенном порядке: они могут совмещаться или вестись параллельно. Например, группа, работающая над проектом, может начать с картирования производственно-сбытовой цепочки, но закончить картирование уже после того, как будет проведено ее углубленное исследование. Точно так же группа может заняться анализом производственно-сбытовой цепочки, но затем, если анализ потребует дополнительных данных, вернуться к стадии исследования. Иными словами, порядок, в котором будут выполнены три составляющие, определяется обстоятельствами.

1. Картирование производственно-сбытовой цепочки

Картирование производственно-сбытовой цепочки – механизм, помогающий отобразить сложности, связанные с секторами и соответствующими производственно-сбытовыми цепочками. Картировать цепочку означает представить в наглядном виде связи между предприятиями, участвующими в производственно-сбытовой цепочке, и вспомогательными организациями, а также другими участниками рынка. Будучи стандартным инструментом анализа рынка, картирование производственно-сбытовой цепочки – не самоцель, а средство выполнения этой задачи. Для проекта развития производственно-сбытовой цепочки оно имеет существенный практический смысл.

- Картирование помогает наглядно отобразить и **понять суть процесса**, в результате которого продукт или услуга, пройдя несколько этапов, попадают к конечному потребителю
- Карта, или схема производственно-сбытовой цепочки помогает **выявить и разбить по категориям основных участников рынка**
- Помимо предприятий, задействованных в основных операциях, схемы производственно-сбытовых цепочек могут также отображать то, какие другие **вспомогательные организации** (правительственные учреждения, организации УРБ, НПО, различные ассоциации и т.д.) имеются в наличии и на каких этапах производственно-сбытовой цепочки сосредоточены их услуги
- Если проект развития производственно-сбытовой цепочки подразумевает использование возможностей рынка, схемы производственно-сбытовых цепочек могут **отображать различные каналы сбыта**, по которым продукты и услуги могут попасть к конечным потребителям. Такие схемы, основанные на проведенных исследованиях, могут также отображать дополнительную информацию

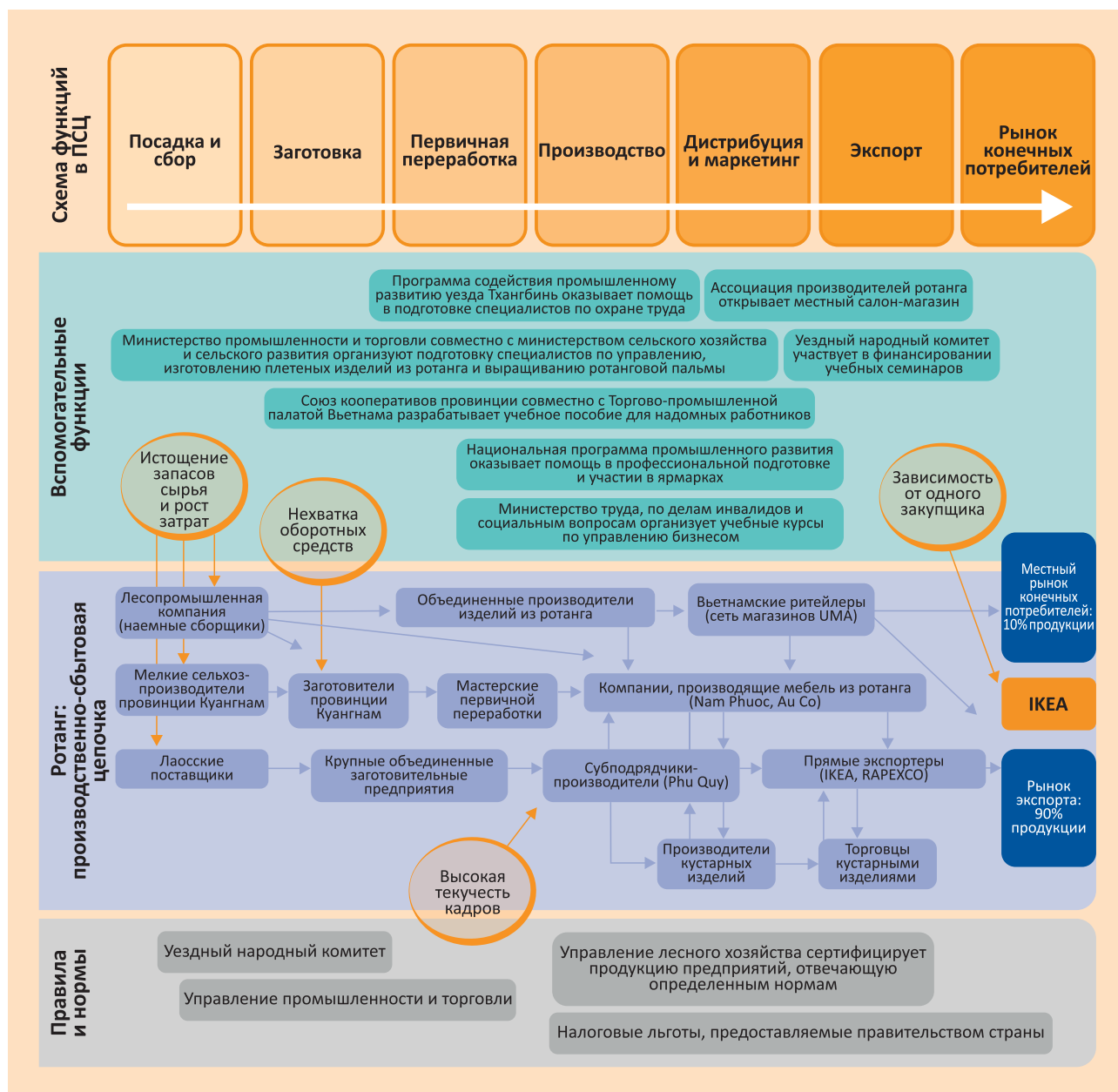
⁶ О том, как организовать такое мероприятие, см.: руководство МОТ «Развитие производственно-сбытовых цепочек в интересах достойного труда» (Value Chain Development for Decent Work Guide).

о значимости отдельных каналов сбыта и характере соответствующих связей (например, о количестве конкурентов, размерах рынка, численности работников, условиях труда, управлении производственно-сбытовой цепочкой и т.д.).

Создание схемы производственно-сбытовой цепочки проводится в несколько этапов:

<p>Этап 1. Картирование производственно-сбытовых цепочек с помощью простых последовательных схем (simple flow chart)</p>	<p>Начните с определения основных операций в избранном вами секторе, то есть с простого пути от проектирования (сырья) до конечного потребителя. Учтите, что во многих случаях вам придется упрощать схему, объединяя смежные мероприятия и операции в одно звено производственно-сбытовой цепи (например, объединяя под «производством шоколада» разогрев, ароматизацию, охлаждение, упаковку и т.д.), иначе ваша схема производственно-сбытовой цепочки окажется слишком громоздкой.</p>
<p>Этап 2. Составление перечня участников рынка</p>	<p>Выявив основные операции в рамках производственно-сбытовой цепочки в том или ином секторе, вы затем можете использовать эту простую схему для определения основных участников рынка и их отображения в ходе картирования. Взгляните на составленную вами простую схему (см. выше) и определите, какие предприятия задействованы в основных рыночных операциях в рамках производственно-сбытовой цепочки. Нам также необходимо знать других участников рынка, которые не задействованы непосредственно в основных деловых операциях в рамках производственно-сбытовой цепочки, – речь идет о государственных органах и учреждениях, организациях предпринимателей и работников, службах содействия развитию бизнеса, неформальных сетях, неправительственных организациях и т.д.</p>
<p>Этап 3. Отобразите возможности и трудности</p>	<p>Простая последовательная схема производственно-сбытовой цепочки может также служить для отображения возможностей и трудностей (известных как SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), выявленных в каждом звене производственно-сбытовой цепочки. Для того, чтобы добавить информацию такого рода к вашей схеме производственно-сбытовой цепочки, потребуются провести определенную исследовательскую работу, и не исключено, что только углубленное исследование производственно-сбытовой цепочки позволит вам составить ее окончательную схему.</p>
<p>Этап 4. Выявите различные рынки сбыта продукта или услуги</p>	<p>Постарайтесь теперь выявить основные рынки, где сбывается продукция. Не исключено, что рынков конечных потребителей окажется много. Для того, чтобы вы впоследствии могли разобраться в вашей схеме, вам необходимо сгруппировать информацию по основным категориям – то есть по основным рынкам сбыта вашего продукта. Крайне важно понять, в каком из сегментов рынка наблюдается рост или имеется потенциал для роста, поскольку именно от этого зависит, какие практические меры вам следует предпринять.</p>
<p>Этап 5. Определите, каким путем продукты и услуги попадают на рынок конечных потребителей</p>	<p>После того как вы определили основные рынки конечных потребителей и продукцию, задайтесь вопросом о том, кто из выявленных ранее участников рынка поставляет продукцию и на какой рынок. Постарайтесь «привязать» каждого участника рынка к определенному рынку конечных потребителей или продукту. Учтите, что применимо это только к предприятиям, участвующим в основных операциях в рамках производственно-сбытовой цепочки, но не ко вспомогательным службам.</p>
<p>Этап 6. Внесите информацию в схему</p>	<p>Схемы производственно-сбытовых цепочек особенно удобны для отображения информации о конкретных каналах сбыта и их характеристиках. Речь, например, может идти о таких характеристиках, как число женщин или представителей уязвимых категорий работников в определенных каналах сбыта или в определенных звеньях производственно-сбытовой цепочки. Это может быть и информация о ценах, финансовых потоках или управлении производственно-сбытовой цепочкой и характере отношений между участниками рынка в рамках цепочки.</p>

Вставка 4. Схема производственно-сбытовой цепочки на примере производства ротанга во Вьетнаме



2. Исследования производственно-сбытовой цепочки

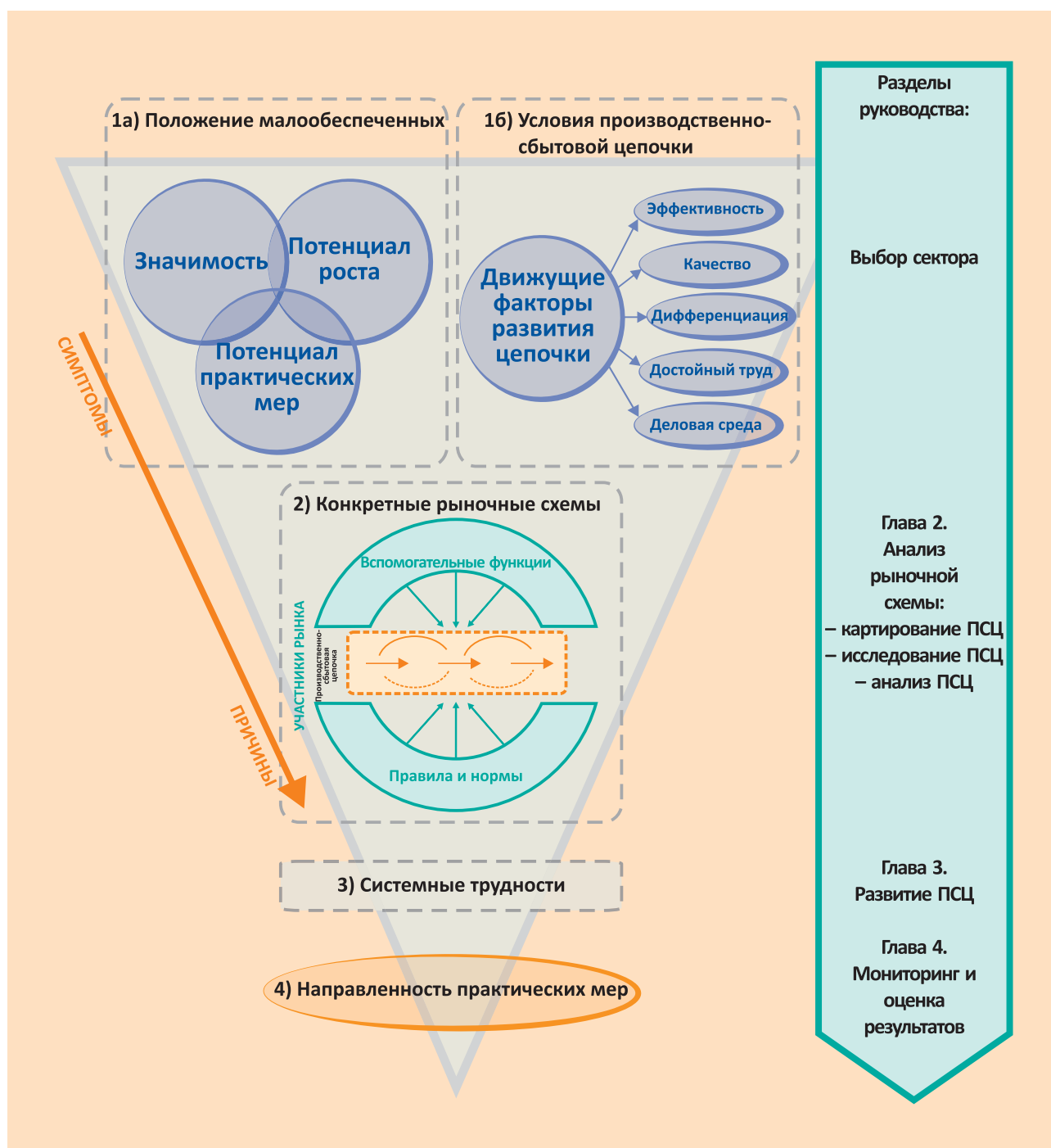
Исследование производственно-сбытовой цепочки проводится с тем, чтобы:

- 1) определить глубинные причины трудностей, не позволяющих производственно-сбытовой цепочке достигать определенных экономических показателей;
- 2) понять, что заставляет участников рынка содействовать решению той или иной проблемы;
- 3) обозначить пути к устойчивым переменам, исходя прежде всего из рыночных возможностей;
- 4) определить рычаги для практических мер.

Предварительное исследование, совещания команды, работающей над проектом, и картирование производственно-сбытовой цепочки позволили нам получить более цельное представление о нашем целевом секторе. Проведя общий обзор возможностей и проблем сектора, мы выявили некоторые **симптомы** – такие, например, как нехватка знаний и информации о технологиях земледелия или плохие условия труда мелких производителей и их наемных работников.

Однако стратегию действий нельзя сформулировать, исходя только из выявленных симптомов – корни проблем так не устранить. **Мы должны взглянуть на ситуацию глубже и понять системные факторы, влияющие на работу производственно-сбытовой цепочки.** Нам следует задаться вопросом: почему дело обстоит именно так – почему сельхозпроизводители не получают тех навыков и информации, которые нужны им для того, чтобы увеличить производительность? Почему мелкие производители не в курсе передовых производственных методов, которые уже используются на других предприятиях? «Почему» – вообще самый важный вопрос, который мы должны задавать при исследовании производственно-сбытовой цепочки.

Вставка 5. От симптомов к системным проблемам в производственно-сбытовой цепочке



При этом следует помнить, что прежде чем приступать к исследованию производственно-сбытовой цепочки, вам следует **разработать его структуру**, чтобы представлять свои цели и то, какую сферу вы намерены в первую очередь проанализировать. Вот необходимые вопросы, на которые следует ответить, прежде чем проводить беседы и дискуссии в рамках фокус-группы:

- Что прежде всего меня интересует в данной производственно-сбытовой цепочке?
- Кто значимые участники рынка (целевая группа)?
- Что мне нужно у них выяснить (показатели)?
- Как выяснить (каким способом)?

Эти вопросы составляют методологическую основу исследования производственно-сбытовой цепочки, и их следует обсудить на совещании исследовательской группы, прежде чем приступать к беседам и дискуссиям в рамках фокус-группы, необходимым для исследования. Разработка структуры исследования должна проводиться в два этапа:

<p>Этап 1. Определитесь с конкретными сложностями, изъянами и соответствующими участниками рынка</p>	<p>Это значит выбрать определенные изъяны и сложности, которые вы выявили в ходе предварительного исследования. О каких сложностях чаще всего упоминали основные участники рынка? Не забывайте о том, что ваши ресурсы ограничены и, следовательно, решить все проблемы вам не удастся! Выберите основные сферы, где, по вашему мнению, практические меры способны сыграть решающую роль в достижении широкомасштабных целей.</p>
<p>Этап 2. Определитесь с содержанием исследования производственно-сбытовой цепочки</p>	<p>После того как вы определились с конкретными сферами внимания, вам следует задуматься о том, какая информация актуальна для того, чтобы выявить глубинные причины проблем и стимулы, имеющиеся у участников рынка. Для этого проекты производственно-сбытовых цепочек должны выходить за рамки основных операций и охватывать целый ряд других функций, играющих на рынке вспомогательную и регламентирующую роль – то есть правила и вспомогательные операции.</p>

Исследование производственно-сбытовой цепочки как таковое состоит из серии собеседований и дискуссий в рамках фокус-групп, а также наблюдений и вспомогательных исследований. На проведение исследования рекомендуется отвести порядка 4–6 недель, не больше. В любом случае процесс должен носить репрезентативный характер: это поможет сформировать ощущение ответственности за реализацию проекта на местах и одновременно укрепить сотрудничество между различными участниками рынка.

Для того чтобы обеспечить репрезентативный характер исследования производственно-сбытовой цепочки, рекомендуется следующее.

- Провести **собеседования и консультации** с участниками рынка – представителями ведущих фирм, органов власти, поставщиков услуг и т.д., а также избранными мелкими участниками рынка, в вовлечении которых в производственно-сбытовую цепочку мы особенно заинтересованы.
- Организовать **дискуссии в рамках фокус-групп** с теми категориями участников рынка, которых легче собрать вместе (мелкими производителями, представителями мелких и средних предприятий, местными поставщиками услуг).
- Организовать **наблюдение** за существующей деловой практикой и операциями (условиями труда, производительностью труда и т.д.).
- **Прибегнуть к услугам местных посредников** для проведения собеседований и дискуссий в рамках фокус-групп, поддержать исследование производствен-

но-сбытовой цепочки иными способами (для этого потребуется предварительно провести учебное занятие, посвященное методике развития производственно-сбытовых цепочек).

На этом уровне исследования производственно-сбытовой цепочки следует избегать простого описания отдельных рыночных функций и исполняющих их в настоящее время участников рынка. Для того, чтобы понять возможности участников рынка, степень их заинтересованности в выполнении определенных рыночных функций и то, насколько успешно они их выполняют, необходимо вникнуть в вопрос глубже. Это означает, что вам следует изучить:

- мотивацию участников рынка;
- их возможности;
- отношения между ними.

Особенно важны мотивация и возможности. Для осуществления проектов развития производственно-сбытовых цепочек необходимо понимать, почему участники рынка действуют тем или иным образом, насколько они мотивированы и способны к переменам.

Вот ряд важных вопросов, требующих внимания при проведении исследования производственно-сбытовой цепочки:

Рынок конечных потребителей	Важнейшую роль в развитии производственно-сбытовой цепочки играет понимание тенденций спроса. Следовательно, исследование производственно-сбытовой цепочки должно включать тщательный анализ рынка конечных потребителей продукта. Есть ли признаки, говорящие о том, что спрос на него в будущем вырастет? Какие критерии необходимо соблюсти, чтобы удовлетворить потребителей? Отмечены ли какие-либо изменения в тенденциях потребления? Существуют ли особые нормы качества или ограничения? В роли потребителей могут выступать как конечные потребители, так и оптовые закупщики в лице супермаркетов или других крупных предприятий. Представление о рыночной конъюнктуре должно быть конкретным и четким.
Социальный диалог	Под социальным диалогом подразумеваются все виды переговоров, консультаций и обмена информацией по вопросам, представляющим взаимный интерес, между представителями правительств, работодателей и работников. Следовательно, в ходе исследования производственно-сбытовой цепочки необходимо определить формальные и неформальные «площадки» для такого диалога и составить о них представление. Где участники рынка собираются вместе и обмениваются информацией? Где они ведут переговоры и договариваются о сделках? Отвечают ли существующие механизмы и институты диалога интересам всех сторон? Вовлечены ли в диалог работники и мелкие производители?
Условия труда	Малообеспеченные и незащищенные люди участвуют в производственно-сбытовой цепочке на разных уровнях – в качестве производителей, поставщиков услуг, работников, потребителей. Улучшение условий труда – задача, которая не просто носит социальный характер, но и имеет неоспоримый экономический смысл. Следовательно, в ходе любого исследования производственно-сбытовой цепочки необходимо вникнуть в то, насколько участники рынка заинтересованы в улучшении условий труда мужчин и женщин, причастных к работе таких цепочек. Под этим подразумевается отсутствие детского и принудительного труда, повышение доходов, а также недопущение дискриминации и такие более далеко идущие вопросы, как охрана труда, социальная защита, представительство и право голоса.
Увеличение добавленной стоимости	Говоря о добавленной стоимости, зачастую имеют в виду прежде всего то, каким образом местные предприятия могут увеличивать добавленную стоимость в рамках местной экономики, создавая за счет этого больше рабочих мест и увеличивая доходы. Одной из целей исследования производственно-сбытовой цепочки может стать, таким образом, выяснение того, в каких звеньях цепочки главным образом формируется добавленная стоимость. Задайтесь такими вопросами: почему добавленная стоимость распределяется именно таким образом? Почему мелким производителям достается относительно малая доля общей добавленной стоимости по сравнению с крупными компаниями? Узнать, кто зарабатывает больше всех, в этом плане недо-

	статочно – вам также необходимо знать, почему те, кто зарабатывает меньше, не имеют возможности зарабатывать больше.
Гендерное равенство	Женщины участвуют в производственно-сбытовой цепочке на разных уровнях – в качестве мелких производителей, работников, поставщиков услуг и потребителей. При этом они зачастую сталкиваются с дополнительными проблемами, с которыми не приходится иметь дело мужчинам. Исследование производственно-сбытовой цепочки призвано составить представление о положении женщин в производственно-сбытовых цепочках, а также о глубинных проблемах системного характера, препятствующих их участию в основной хозяйственной деятельности и доступу к равным с мужчинами возможностям получения доходов. В силу местных норм и культурных традиций женщины подчас играют в производственно-сбытовой цепочке не слишком заметную роль – например, они могут не быть задействованы в торговых операциях. При проведении анализа работы цепочки учитывать это крайне важно, как и обеспечивать надлежащий уровень участия женщин в семинарах, беседах и дискуссиях в рамках фокус-групп.
Затраты	Конкурентоспособность может также зависеть от производственных затрат на всем протяжении производственно-сбытовой цепочки, поэтому рассчитывать затраты стоит на каждом ее участке. Анализ затрат может помочь определению их источников в различных звеньях цепочки и оценке состояния производственно-сбытовой цепочки в сравнении с конкурентами (сопоставительному анализу). Большое значение имеют определение источников затрат и понимание их подоплеки – то есть глубинных проблем системного характера, мешающих предприятиям применить меры повышения рентабельности производства. Правда, определить затраты в ходе исследования удастся не всегда, поскольку предприятия, как правило, неохотно делятся финансовой информацией, поэтому тем, кто ведет исследование, следует трезво оценивать свои возможности.
Распределение полномочий	Имея дело с производственно-сбытовыми цепочками, необходимо иметь представление о том, как они устроены, и, в частности, о том, кому в той или иной цепочке принадлежит решающее слово. В производственно-сбытовых цепочках можно обнаружить самые разные «управленческие структуры», и признание наличия различных форм управления в производственно-сбытовых цепочках имеет важное значение для целей модернизации предприятий, то есть их перехода к более эффективной хозяйственной деятельности.
Деловые и финансовые услуги	Пора признать, что главными определяющими факторами роста производительности и конкурентоспособности служат расширение знаний, осведомленности, профессиональных навыков и доступа к финансовым ресурсам, необходимым для развития. Важную роль в плане получения и распространения информации и знаний, имеющих отношение к той или иной отрасли, играет наличие соответствующих услуг. При этом и механизмы оказания таких услуг, и то, кто из участников рынка их оказывает, бывают разными. В ходе исследования производственно-сбытовой цепочки необходимо определить эти механизмы и соответствующих участников рынка с тем, чтобы заложить основу эффективной и компетентной стратегии действий на базе имеющихся знаний, информационных и финансовых услуг.

Развитие производственно-сбытовых цепочек с учетом гендерных аспектов

Как уже упоминалось, женщины нередко играют в производственно-сбытовой цепочке менее заметную роль, чем мужчины, поскольку сталкиваются с дополнительными проблемами и препятствиями. Если проект развития производственно-сбытовой цепочки составлен без учета специфических потребностей и проблем женщин, с ориентацией только на мужскую точку зрения, то существует риск, что и предлагаемые в нем устойчивые решения будут направлены лишь на преодоление проблем и трудностей в том виде, в каком их понимают мужчины, женщины же окажутся в еще более невыгодном положении. Поэтому гендерным подходом следует руководствоваться НА КАЖДОМ ЭТАПЕ анализа производственно-сбытовой цепочки и процесса ее развития. Более подробную информацию о том, как внедрить гендерный анализ в процесс развития производственно-сбытовой цепочки, можно найти в изданном МОТ руководстве «Четкая взаимосвязь: практическое руководство по интеграции гендерного анализа в процесс развития производственно-сбытовых цепочек» (“Making the strongest link – A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development”), см.: http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_106538/lang--en/index.htm

3. Анализ производственно-сбытовой цепочки и разработка практических мер

Анализ производственно-сбытовой цепочки – это оценка полученных в ходе ее исследования данных, из которых проистекает стратегия развития производственно-сбытовой цепочки и конкретных практических мер. Этот процесс начинается еще на стадии исследования, в ходе общения с различными участниками рынка. Затем на совещании по подведению итогов следует проанализировать полученные данные применительно к той или иной рыночной схеме и движущим факторам развития производственно-сбытовой цепочки (вопросы эффективности схемы, качества продукции, ее дифференциации, деловой среды, соблюдения социальных и экологических норм).

Провести анализ производственно-сбытовой цепочки означает также связать между собой предыдущие стадии работы над проектом производственно-сбытовой цепочки (предварительное исследование, картирование производственно-сбытовой цепочки и ее исследование) и сформулировать выводы. Анализ производственно-сбытовой цепочки должен дать следующие результаты.

- **Четкое представление** о том, как обеспечить устойчивые и системные перемены в работе производственно-сбытовой цепочки.
- **Схема практических мер**, в которой намечены стратегические и практические шаги по модернизации, обозначены задействованные в них участники рынка и показатели, по которым будут проводиться мониторинг и оценка. Под этим подразумевается и четкая стратегия вовлечения основных участников рынка и освоения рынка⁷ с целью расширения масштабов перемен.
- **Документация**, обобщающая данные, полученные в ходе исследования и анализа, а также предлагаемые стратегии.

Ниже в общих чертах приводятся **четыре этапа анализа производственно-сбытовой цепочки**, проиллюстрированные примерами из практики:

<p>Этап 1. Проанализируйте наиболее серьезные трудности, выявленные в ходе исследования производственно-сбытовой цепочки</p>	<p>Пример. В ходе исследования производственно-сбытовой цепочки было выявлено, что главным препятствием к повышению производительности и качества продукции служат плохие условия труда мелких производителей. Это в свою очередь сказывается на общей эффективности производственно-сбытовой цепочки, поскольку экспортерам становится все труднее удовлетворять высокие требования мировых закупщиков к качеству продукции и растущий спрос.</p>
<p>Этап 2. Установите связь между трудностями и определенными вспомогательными функциями и правилами в рамках рыночной схемы</p>	<p>Пример. Спрос со стороны крупных закупщиков и потребность в повышении качества промежуточной продукции стимулирует к совершенствованию производственных методов и охраны труда в нижних звеньях цепочки. Мелкие производители, однако, не всегда в курсе всех преимуществ недорогого страхования или мер по охране труда, которые, между тем, могут способствовать повышению лояльности и производительности их работников. Между участниками рынка отсутствует должная координация в том, что касается обмена информацией и организации обучения мелких производителей.</p>

⁷ Под освоением рынка подразумевается процесс, в результате которого другие участники рынка перенимают и повторяют инновации и усовершенствования. Речь может идти о копировании конкурентами новых бизнес-моделей предоставления услуг, о новых способах упаковки или продажи продукции, о распространении идеи создания бизнес-ассоциаций, о банках, привлеченных на рынок успешным примером кредитной деятельности МФО, и о многом другом в зависимости от природы практических мер и характера производственно-сбытовой цепочки.

<p>Этап 3. Выявите участников рынка, исполняющих те или иные функции либо заинтересованных в том, чтобы их на себя взять</p>	<p>Пример. Министерство труда – государственный орган, отвечающий за применение трудового законодательства и обеспечение его соблюдения. Ассоциации мелких производителей представляют интересы своих участников. Однако взаимодействия между этими двумя участниками рынка практически не существует. Более того, ассоциации по-прежнему слабо исполняют свои информационно-разъяснительные функции и в значительной степени зависят от финансирования со стороны доноров и правительства. В ходе ряда программ развития, осуществляемых в различных секторах, были подготовлены рекомендации по применению передовых производственных методов, но права собственности на них так и не были переданы местным учебным заведениям, а также не была разработана и жизнеспособная в финансовом отношении бизнес-модель.</p>
<p>Этап 4. Выработайте устойчивые решения, обеспечивающие модернизацию производственно-сбытовой цепочки</p>	<p>Пример. Итак, вопрос заключается в следующем: кто заинтересован в том, чтобы в будущем взять на себя координирующую роль, и насколько такой участник рынка способен исполнять ее на долгосрочной основе? И еще: как обеспечить, чтобы как можно больше мелких производителей в стране выиграли от того, что этот участник рынка возьмет на себя новую координирующую роль? Кто и в каком объеме возьмет на себя затраты на предоставление услуг и информации? И как поставить это на долгосрочную основу? Изучение различных участников рынка, задействованных в производственно-сбытовой цепочке, а также вспомогательных организаций, показало, что крупные компании-закупщики весьма заинтересованы в улучшении условий труда на предприятиях-поставщиках, рассчитывая таким образом повысить качество продукции и надежность поставок. Определенный нажим оказали и потребители, требуя лучшего обращения с работниками. Убедить ряд ведущих фирм, имеющих определенное влияние, обеспечить через свои структуры обучение и обмен информацией по передовым производственным методам оказалось не столь сложным делом. Потенциально заинтересованы в этом были и страховые компании, которым приходилось нести высокие затраты, связанные с производственным травматизмом. Местные же компании были готовы оплачивать услуги, способные реально помочь им выйти на внешние рынки.</p> <p>→ Найти устойчивые решения, способные привести к системным изменениям, – важнейшая цель развития производственно-сбытовой цепочки.</p>

III. Развитие производственно-сбытовой цепочки

Поиск устойчивых решений широкомасштабного действия

Если вы приняли во внимание системные трудности, а также роль и мотивы участников рынка, вовлеченных в рыночную схему, необходимые решения нередко выглядят очевидными. Но как нам обеспечить, чтобы эти решения привели к искомым **устойчивым результатам**? При выработке стратегии действий, направленных на развитие производственно-сбытовой цепочки, нам необходимо задаться вопросом о том, насколько возникшие при этом новые рыночные функции и правила способны в дальнейшем не только существовать без поддержки извне, но также адаптироваться к меняющимся условиям и обновляться.

Устойчивость требует, во-первых, чтобы принимаемые меры были финансово оправданными для местных участников рынка, и во-вторых, чтобы команда проекта продумала, как она будет с этого рынка уходить. Приведут ли принятые ею меры к возникновению новой рыночной функции? Если да, то кто в дальнейшем будет ее исполнять и кто возьмет на себя необходимые расходы? Участники рынка, которым предстоит исполнять определенную функцию, должны быть в этом заинтересованы. Некоторые услуги, как показывает приведенный выше пример, готовы оплачивать компании. Но поддержка других участников рынка, занимающихся разработкой и обкаткой на рынке той или иной новой услуги, должна быть заложена в сам проект. Необходимо разработать такую бизнес-модель, которая обеспечивала бы поддержку и распространение предоставляемых услуг широкому кругу участников цепочки, делая новшество общедоступным.

Для того чтобы добиться **широкомасштабного воздействия**, команде проекта следует задаться вопросом: как добиться, чтобы меры, принятые для развития производственно-сбытовой цепочки, привели к повсеместному повышению уровня жизни? Как обеспечить, чтобы эти меры не свелись к выполнению пилотного проекта на ограниченной территории, а принесли пользу как можно большему числу людей? Для этого в ходе анализа производственно-сбытовой цепочки необходимо точно выявить те рычаги и тех участников рынка, которые способны обеспечить должный масштаб воздействия. Добиться масштабного воздействия – еще и вопрос освоения рынка: стратегии действий должны быть такими, чтобы те участники рынка, которые не задействованы в первоначальном, или пилотном, этапе проекта, могли воспринять инновации на более поздней стадии. Принимаемые меры должны с самого начала разрабатываться как всеохватные, а не эксклюзивные, то есть охватывающие лишь избранных участников рынка. В этом случае, если бы в процессе усиления охраны труда, о чем упоминалось выше, одна из страховых компаний предложила новый, более дешевый вариант страхования от несчастных случаев, другие страховые компании могли бы перенять ее модель; или если бы одно из учебных заведений разработало новую недорогую учебную программу, помогающую местным предприятиям (которые ее и оплачивают) удовлетворять запросы крупных закупщиков, аналогичные программы могли бы взять на вооружение и другие подобные учебные заведения, тем самым распространив эту модель на широкий круг участников рынка.

Задача проекта – содействовать таким переменам, а для этого необходимо: 1) разработать новые бизнес-модели, пригодные для широкого применения на рынке; 2) составить представление о том, как может распространяться то или иное новшество, и довести соответствующую информацию до других участников, поспособствовав тем самым освоению рынка; 3) уйти с рынка; 4) опробовать последующие меры, направленные на преодоление других глубинных сложностей.

Помимо этого, проект может способствовать пересмотру правил и норм, а также повлиять на то, каким образом на функционировании производственно-сбытовой цепочки сказываются работа государственных служб и деловая среда. Здесь опять-таки уместно задаться все теми же вопросами: кто из участников рынка возьмет на себя пересмотр норм и административных процедур и почему эти участники рынка заинтересованы в том, чтобы этим заняться? Как добиться, чтобы нововведения в деловой среде получили распространение и затронули широкий круг участников рынка?

Помните!

Суть развития производственно-сбытовой цепочки – в том, чтобы целевая группа могла самостоятельно принимать осознанные решения. Речь не о том, чтобы принимать решения ЗА целевую группу, а о том, чтобы ПОЗВОЛИТЬ ей осознанно делать это самой, предоставить людям свободу выбора в рамках рыночной схемы, отвечающей их потребностям и устремлениям. Нам нужно не ставить людей в зависимость от помощи извне, а делать их более ответственными и активными участниками рынка. У наших целевых групп есть выбор из нескольких вариантов, и при наличии качественной стратегии модернизации производственно-сбытовой цепочки мы можем существенно облегчить этот выбор.

В процессе развития производственно-сбытовой цепочки участникам проекта необходимо следить за тем, как развивается рыночная схема. Для этого крайне важно иметь эффективную систему мониторинга и оценки результатов.

IV. Мониторинг и оценка результатов

Задача мониторинга – оценить ход развития в сопоставлении с намеченными показателями. Качественная система мониторинга позволяет менеджеру понять, успешно ли идет осуществление проекта или требуются корректирующие меры. Основа мониторинга и оценки результатов закладывается в самом начале проекта развития производственно-сбытовой цепочки, когда определяются критерии выбора и устанавливаются цели (стратегическая основа). От этого зависит выбор показателей, применяемых для мониторинга и оценки.

Система мониторинга и оценки результатов призвана определять продвижение вперед в четырех областях⁸.

- **Вводные:** финансовые, людские и материальные ресурсы, используемые для осуществления практических мер по развитию цепочки.
- **Конкретные результаты:** продукты, товары и услуги, произведенные в результате практических мер по развитию цепочки. К конкретным результатам также относятся услуги или продукты, за предоставление которых отвечает команда проекта, такие как учебные курсы, учебные пособия и другие публикации.
- **Конечные результаты:** предполагаемые или уже достигнутые краткосрочные и среднесрочные последствия конкретных результатов практических мер, такие как повысившаяся в определенном секторе бизнеса осведомленность о возможностях в области получения доходов и улучшения ситуации с занятостью; или предоставление УРБ организациями, сотрудники которых предварительно прошли обучение по программе подготовки тренеров.
- **Воздействие:** под этим подразумевается достижение долгосрочных, стратегических целей развития общего характера, таких как сокращение масштабов бедности или создание новых источников дохода и рабочих мест.

Для оценки конкретных и конечных результатов, а также целей применяются соответствующие показатели. Это качественные и количественные факторы или переменные, которые служат простым и надежным средством оценки достигнутого и отображения перемен, связанных с принятыми практическими мерами. Качественная система мониторинга и оценки результатов с помощью соответствующей теории изменений может показать, каким образом практические меры, принятые в рамках проекта, позволили добиться сдвигов в развитии. Далее она реагирует на изменения, происходящие на разных уровнях воздействия, помогая команде проекта отслеживать узкие места или препятствия, тормозящие изменения, и соответствующим образом корректируя принимаемые меры по развитию производственно-сбытовой цепочки. Тем самым система мониторинга способствует непрерывному продвижению вперед и помогает приспособлять принимаемые меры к постоянно меняющейся среде.

⁸ ILO (2005): A Handbook for Planning Impact Assessment. Job Creation and Enterprise Department, Geneva.

Вставка 6. Модель практических мер по развитию производственно-сбытовой цепочки

МОДЕЛЬ ПРАКТИЧЕСКИХ МЕР ПО РАЗВИТИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВОЙ ЦЕПОЧКИ				
РЕАЛИЗАЦИЯ			РЕЗУЛЬТАТЫ	
Вводные	Деятельность	Конкретные результаты	Конечные результаты	Воздействие
<ul style="list-style-type: none"> • Бюджет • Персонал • Местные коллеги • Тренеры • Учебные пособия • Партнерские отношения • Помещения • Оборудование • снабжение • Технические знания 	<p>Исследование и анализ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведите анализ и выберите перспективные сектора для осуществления практических мер по развитию ПСЦ • Разработайте механизм анализа ПСЦ • Проведите анализ ПСЦ <p>Разработка и реализация</p> <ul style="list-style-type: none"> • Помогите разработать проектное предложение <p>Укрепление потенциала</p> <ul style="list-style-type: none"> • Подготовьте учебное пособие для тренеров • Проведите учебные занятия с персоналом на местах, коллегами, посредниками в ПСЦ • Окажите шефскую помощь при реализации <p>Мониторинг и оценка</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разработайте модели практических мер и системы мониторинга и оценки, основанные на стандарте DCED • Разработайте методику точной оценки воздействия избранных практических мер • Извлеките уроки из полученного опыта и поделитесь ими с другими исполнителями 	<p>Исследование и анализ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отчет о выборе сектора • Механизм анализа ПСЦ • Картирование ПСЦ <p>Разработка и реализация</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проектное предложение для доноров • Рабочие планы <p>Укрепление потенциала</p> <ul style="list-style-type: none"> • Учебные материалы • Ключевые сотрудники прошли подготовку • Подшефные сориентированы <p>Мониторинг и оценка</p> <ul style="list-style-type: none"> • Системы мониторинга и оценки, основанные на стандарте DCED • Отчет об оценке воздействия • Отчеты или тематические записки об извлеченных уроках 	<p>Макроэкономические</p> <ul style="list-style-type: none"> • Новые возможности выбора рынка • Удовлетворение запросов потребителя • Рост конкурентоспособности избранного сектора • Новые политические меры, законы, изменения нормативного и административного характера, призванные обеспечить более благоприятную среду <p>Промежуточные звенья</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вырос потенциал в области УРБ • Привлечены дополнительные ресурсы со стороны <p>Отдельные предприятия</p> <ul style="list-style-type: none"> • Приобретены новые навыки • Внедрены более совершенные методы хозяйствования • Улучшились финансовые показатели предприятий • Сокращена доля неформальных трудовых отношений на предприятиях • Улучшились условия труда • Строже соблюдаются трудовые нормы 	<ul style="list-style-type: none"> • Созданы новые рабочие места • Повысились доходы домохозяйств • Повысилось качество рабочих мест • Сократились масштабы бедности

Вставка 7. Примеры показателей для оценки развития производственно-сбытовой цепочки

Конкретные результаты	Конечные результаты	Результаты особой значимости
<p>Исследование и анализ</p> <ul style="list-style-type: none"> Отчет по итогам анализа ПСЦ закончен и представлен Имеются в наличии другие отчеты о положении на рынке Отчеты о регулярных совещаниях участников ПСЦ <p>Разработка и реализация</p> <ul style="list-style-type: none"> Количество проектных предложений, представленных донорам Представлен рабочий план <p>Промежуточные звенья</p> <ul style="list-style-type: none"> Новые бизнес-модели, разработанные для промежуточных звеньев Опубликованные и доступные учебные материалы Число прошедших подготовку ключевых сотрудников и тренеров Количество новых разработок в области оказания услуг по развитию бизнеса и финансовых услуг <p>Мониторинг и оценка</p> <ul style="list-style-type: none"> Система мониторинга и оценки прошла аудит на основе стандарта DCED Опубликованные отчеты об оценке воздействия или тематические записки об извлеченных уроках 	<p>Макроэкономические</p> <ul style="list-style-type: none"> Количество закупщиков, которым могут продавать свою продукцию МСП Количество или процентная доля закупщиков, удовлетворенных качеством продукции или услуг, приобретенных у МСП Изменение соотношения долей на рынке Количество новых рынков, с которыми установлены связи Объемы экспорта Количество принятых политических мер, законов, изменений нормативного и административного характера <p>Промежуточные звенья</p> <ul style="list-style-type: none"> Количество предприятий или клиентов, с которыми установлены связи, доходы от оплаты предоставленных услуг, рост ставки возмещения расходов, количество повторных клиентов Объем дополнительных ресурсов, привлеченных со стороны доноров, спонсоров или местных властей <p>Отдельные предприятия</p> <ul style="list-style-type: none"> Количество предприятий, чьи сотрудники, пройдя подготовку, стали более успешно анализировать и решать возникающие проблемы Количество и вид внедренных передовых методов хозяйствования (например, в бухгалтерском деле, расчете затрат, методике производства) Повышение статуса МСП в качестве поставщиков Внедренные новые виды продукции или бизнес-модели Количество запущенных в секторе новых предприятий Показатель производительности существующих предприятий, например, объем продаж в расчете на одного работника Количество официально зарегистрированных предприятий Количество и процентная доля работников, удовлетворенных условиями своего труда Количество предприятий, соблюдающих международные трудовые нормы 	<ul style="list-style-type: none"> Чистое количество созданных рабочих мест (созданные рабочие места за вычетом сокращенных мест при эквиваленте полной занятости, составляющем 240 рабочих дней); как вариант: количество сохраненных рабочих мест Дополнительный чистый доход целевых предприятий (дополнительная выручка за вычетом дополнительных затрат) Показатель качества созданных рабочих мест (см. показатели достойного труда MOT) Адекватные размеры заработков Численность «работающих бедных» Низкие ставки заработной платы (процентная доля работников, получающих меньше 2/3 средней почасовой ставки) Безопасные условия труда Потери рабочего времени в результате производственного травматизма Социальное обеспечение Доля работников, имеющих доступ к базовому медицинскому обслуживанию Доля работников, делающих взносы в систему пенсионного обеспечения Показатель бедности, например, какой процент в целевой группе составляют лица, зарабатывающие меньше 1,25 доллара США в день

<p>Этап 1. Выбор показателей и построение теории изменений</p>	<p>Выбор показателей для мониторинга и оценки тесно связан с критериями, которые в первую очередь использовались при выборе сектора для проекта развития производственно-сбытовой цепочки, такими как потенциал в области создания рабочих мест, известные пробелы в области обеспечения достойного труда или перспективы роста. Показатели, таким образом, отражают общие цели организации, реализующей проект, иными словами, говорят о том, чего мы стремимся достичь с помощью практических мер.</p> <p>Теория изменений объясняет то, каким образом действия, предпринимаемые в рамках проекта, приведут к изменениям. Какие действия предпринимаются в рамках проекта для содействия изменений данной рыночной схемы (например, оправданное в финансовом смысле внедрение нового учебного средства) и какие шаги необходимы, чтобы это приблизило нас к искомому результату в плане развития (например, к созданию новых, более качественных рабочих мест)? Теория изменений выстраивается, как только разработаны первые практические меры в рамках проекта.</p> <p>Рекомендуем различать показатели конкретных результатов (такие как количество проведенных учебных занятий или видов изданных материалов) и показатели конечных результатов (таких как процентная доля сельхозпроизводителей, подтверждающих, что качество получаемых ими услуг выросло).</p> <p>Показатели должны отбираться по принципу SMART, то есть быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • конкретными (specific), связанными с условиями, которые предполагается изменить в ходе проекта • поддающимися оценке (measurable) – либо в числовом выражении, либо в виде рейтинга или по параметрам • достижимыми (achievable) в рамках определенных финансовых, людских и технических ресурсов • обоснованными (relevant) применительно к соответствующей цели • привязанными к срокам (time-bound), то есть имеющими определенные временные рамки
<p>Этап 2. Методика и объем сбора данных</p>	<p>После того как команда проекта определилась с показателями для мониторинга, ей также необходимо решить, какие методы использовать для сбора актуальных данных с разбивкой по гендерному признаку и в каком объеме это следует делать. Методы сбора данных должны быть увязаны с этапами теории изменений и могут включать анкетирование, беседы и дискуссии в рамках фокус-групп. Все они по возможности должны быть краткими и простыми. Нецелесообразно составлять длинные анкеты: их оценка отнимет много времени и сил, а регулярно их проводить будет сложно.</p>
<p>Этап 3. Проведение базового обследования</p>	<p>Прежде чем принимать практические меры, нередко стоит зафиксировать, каким образом действуют участники рынка. Часто это делается в ходе анализа производственно-сбытовой цепочки, но может быть и частью предварительного базового обследования рыночной схемы (текущего состояния продаж, источников доходов и т.д.), то есть базового обследования более общего характера, не связанного с теорией изменений.</p> <p>Если в прошлом масштабные базовые обследования проводились на начальном этапе проекта, то в соответствии с современными стандартами мониторинга и оценки результатов (такими как стандарт DCED), рекомендуется вместо единого масштабного базового обследования на начальном этапе проводить серию тщательно спланированных базовых обследований (они привязываются к конкретным практическим мерам и служат частью общего подхода, призванного убедительно объяснить связь между этими мерами и происходящими изменениями).</p> <p>В результате базового обследования определяются контрольные показатели, по которым можно измерить и оценить продвижение вперед. Изменения поддаются оценке только при наличии данных для сравнения. Поэтому крайне важно приступить к сбору данных, как только построена теория изменений.</p>

Стандарт оценки результатов Комитета доноров по вопросам развития предприятий (стандарт DCED) определяет восемь критериев, или контрольных точек, которые должны учитываться в любой системе мониторинга для того, чтобы эта система отвечала названным выше задачам. Более подробную информацию о стандарте DCED и его критериях можно найти на сайте комитета: <http://www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Обзор основных понятий и терминов, используемых в настоящем руководстве

Вспомогательные функции (supporting functions) – любые мероприятия и услуги, призванные содействовать представителям частного сектора в производственно-сбытовой цепочке. Это касается инфраструктуры, НИОКР, учебных программ и т.д. Наряду с основными операциями в производственно-сбытовой цепочке и правилами и нормами вспомогательные функции – составная часть рыночной схемы.

Достойный труд (decent work) – всеобъемлющая цель МОТ. Стратегия ее достижения сформулирована в Программе достойного труда, в которой сведены вместе четыре стратегические задачи – создание рабочих мест, обеспечение прав в сфере труда, усиление социальной защиты и содействие социальному диалогу.

Основные операции, основная производственно-сбытовая цепочка (core transactions/core value chain) – основные операции в производственно-сбытовой цепочке, или основная производственно-сбытовая цепочка, означают функции, необходимые для того, чтобы продукт или услуга проделали путь от первого появления до конечного потребителя. Типичные основные операции – снабжение, производство, транспортировка, маркетинг и т.д.

Правила и нормы (rules and regulations) – любые законы, нормы и нормативы, а также неформальные правила и нормы, которым подчиняются действия и взаимодействие участников рынка. Наряду с основными операциями в производственно-сбытовой цепочке и вспомогательными функциями правила и нормы – составная часть рыночной схемы.

Практические меры (interventions) – комплекс конкретных временных мероприятий, с помощью которых те, кто их проводит, стремятся осуществить изменения.

Производственно-сбытовая цепочка (value chain) – полный цикл деятельности, необходимой для того, чтобы продукт или услуга прошли все стадии от замысла через производство и поставку конечному потребителю до утилизации после использования. Значение термина «производственно-сбытовая цепочка» больше связано с развитием и охватывает производительность, рост и создание рабочих мест в рамках данной рыночной схемы – в отличие от термина «цепочка поставок», который обозначает цепочку с точки зрения закупщика.

Рынок (market) – набор механизмов, с помощью которых покупатели и продавцы взаимодействуют с целью обмена товарами и услугами.

Рыночная схема (market system) – многосторонний и многофункциональный механизм, обеспечивающий осуществление обмена и включающий три главных набора функций (основные функции, правила и нормы, вспомогательные функции), исполняемых разными участниками рынка.

УРБ (BDS) – услуги по развитию бизнеса (Business Development Service): любые услуги, кроме финансовых, предоставляемые для развития бизнеса. Такие услуги частный сектор, государственные органы, ассоциации предпринимателей и неправительственные организации могут оказывать малым и средним предприятиям, чтобы помочь им в открытии, поддержании и расширении их бизнеса.

Устойчивые решения (sustainable solutions) – решения, которые обеспечивают устойчивые конечные результаты. Это означает, что вновь созданные рыночные функции в области предложения и потребления сохраняются и после того, как завершится осуществление практических мер.

Цепочка поставок (supply chain) – этот термин, как и термин «производственно-сбытовая цепочка», означает процесс поставки продукции конечному потребителю. Однако если цепочки поставок и их развитие обычно рассматриваются с точки зрения основного закупщика и основное внимание при этом уделяется материально-техническому обеспечению системы поставок, то значение термина «производственно-сбытовая цепочка» больше связано с развитием.