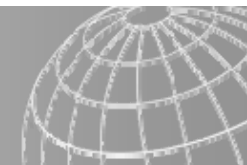


ValueLinks

Модуль 4 Фасилитация развития цепочки

Фасилитация усовершенствования проекта





Вызов № 1

К

О

М

М

У

Н

И

К

А

Ц

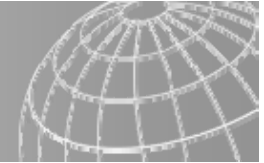
И

Я

для построения общего понятного и партнерского

СМЫСЛА



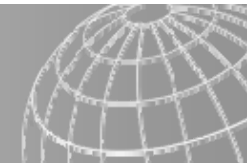


Инструменты фасилитации развития цепочки

Содержание

- 1** Уточнение ролей частников, общества и доноров
- 2** Работа с партнерами и фасилитация совместных действий
- 3** Разработка процесса – стратегии входа и выхода
- 4** Организационная разработка продвижения и расширения ЦДС





- **Частные предприятия**

ведут регулярную деловую деятельность и платят за необходимые средства производства и бизнес услуги

1

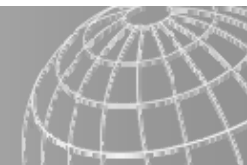
- **Коллективные объекты (под)-секторов**

обеспечивают оказание услуг, представляющих общие интересы для актеров ЦДС, такие как совместный сбыт, либо совместные исследования (общественные товары подсектора).

- **Правительство**

регулирует рынок и обеспечивает оказание общественных услуг – в интересах потребительской безопасности, большей налоговой базы и защиты окружающей среды (общественные блага)





Развитие ЦДС требует координации действий актеров
Итак: Кто принимает роль координатора (и фасилитатора)?

Частные предприятия

... если они играют центральную роль как «лидеры цепочки»

1

Коллективные объекты подсектора

... в случае, если они представляют платформу для обмена

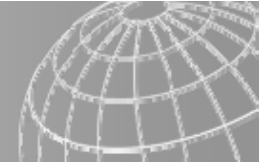
Правительство

... в случае, если оно ведет политику развития ЦДС

Рынок (средств производства и услуг)

... если рыночные силы ведут к переменам





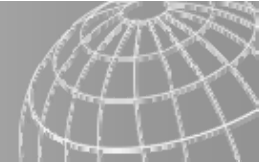
Внешние агентства фасилитируют усовершенствование сотрудничества с соответствующими партнерами в рамках ЦДС
Они НЕ должны работать напрямую над улучшением ЦДС

Фасилитаторы

- Обеспечивают осознание, усиливают понимание и доверие
- Помогают актерам узнавать друг друга и обмениваться
- Помогают в строительстве общего видения будущего и улучшения стратегии
- Усиливают деловые связи
- Усиливают новые деловые сделки и инвестиции
- Фасилитируют совместное изучение актеров ЦДС и вносят инновации
- Развитие компетенции и институциональное строительство

1





Инструменты фасилитации развития цепочки

Содержание

1

Уточнение ролей участников, общества и доноров

2

Работа с партнерами и фасилитация совместных действий

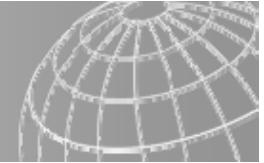
3

Разработка процесса – стратегии входа и выхода

4

Организационная разработка продвижения и расширения ЦДС





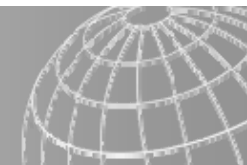
Адекватные партнеры должны сами выполнять координирующую роль и иметь потенциальные рычаги и (мультиплицирующие) функции в рамках ЦДС.

Партнеры в продвижении ЦДС

- Сами выполняют фасилитирующие функции
- Желают поддержать или быть вовлеченными в новые деловые связи
- Иницируют и организуют изменения ЦДС
- Инвестируют ресурсы

Другими словами: Они ведут себя как агенты по изменениям





Размер ЦДС (количество операторов)

Степень интеграции

...устойчивые взаимоотношения

не связывающие взаимоотношения

Маленькая цепочка (ниша)

Большая цепочка

Актеры микро уровня:

- ключевые компании покупатели
- ассоциации производителей
- малые рабочие группы

Актеры микро уровня:

- ведущие компании / PPP
- группы работающие на уровне предприятия

Актеры мезо уровня:

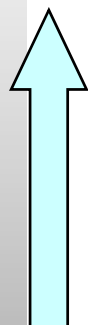
- бизнес организации
- совет подсектора
- палаты

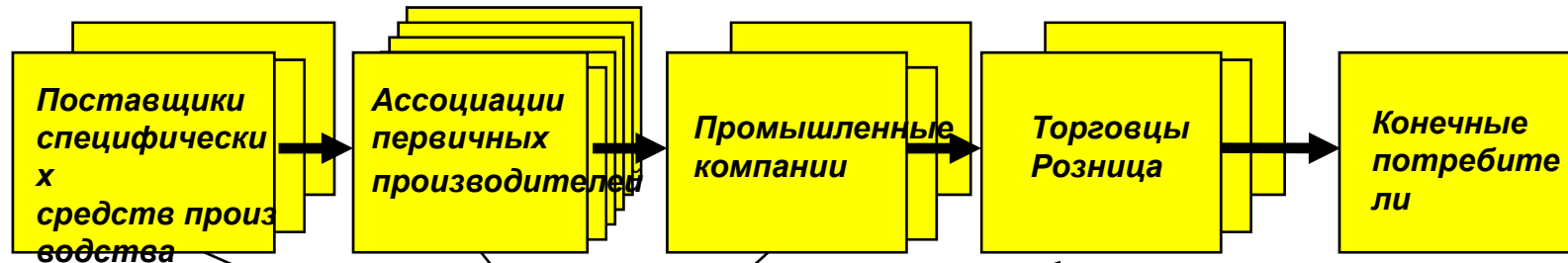
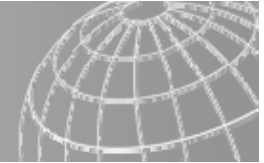
Актеры микро и мезо уровня:

- ассоциации производителей
- местное правительство
- НПО (не правительственные организации)

Актеры мезо и макро уровня:

- совет подсектора/ институты подсектора
- профессиональные зонтичные организации
- бюро по поддержке экспорта
- правительственные агенства
- важные представители услуг





Группы компаний, работающие над общими ограничениями

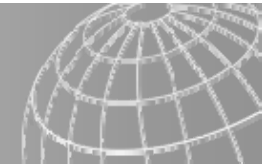


Комитет представителей всех основных участников подсектора

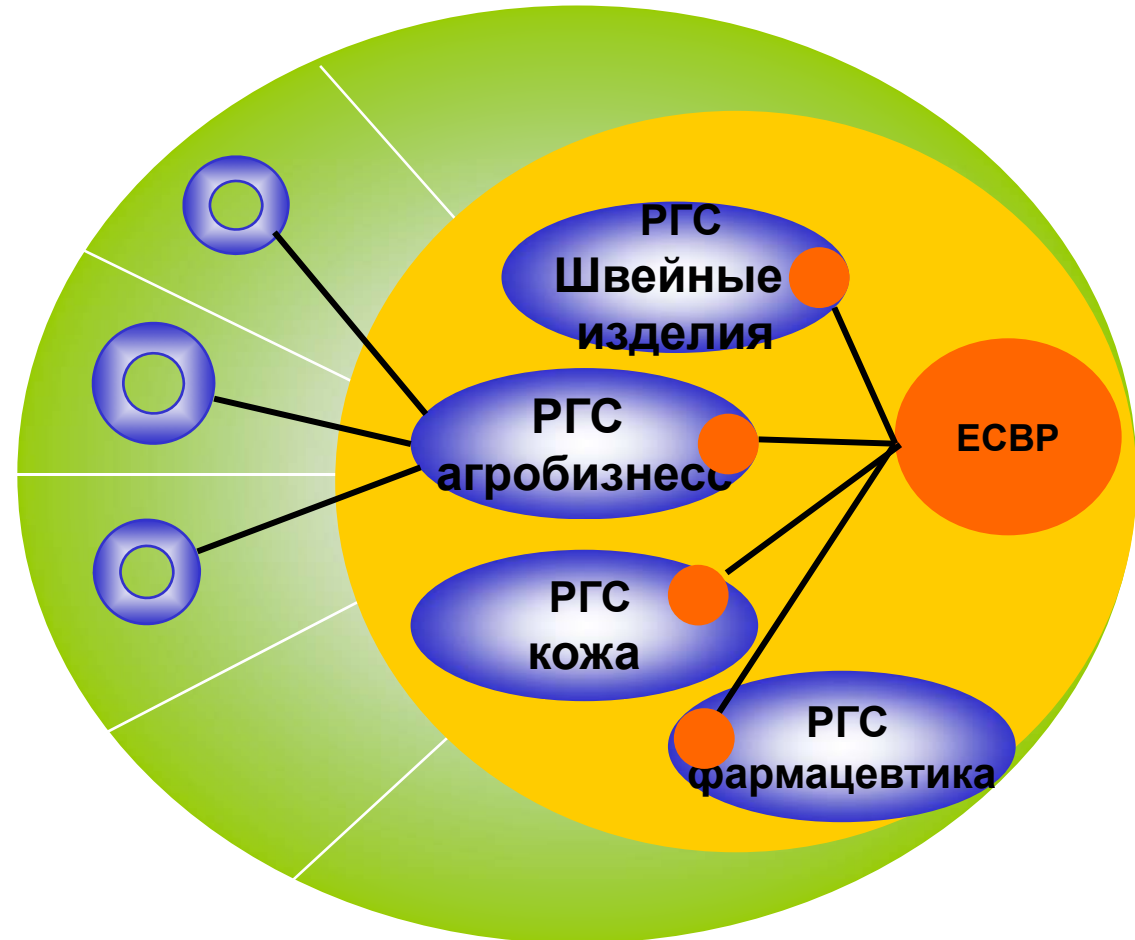


Форум участников, национальная конференция подсектора



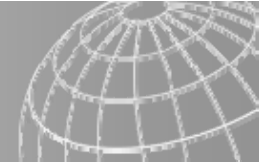


- Национальный
- Региональный
- Рабочая группа частно-общественного сектора (РГС)
- Исполнительный секретариат – специалист по сектору нанимаемый ЕСВР
- Специальная (региональная) рабочая группа по ЦДС



2



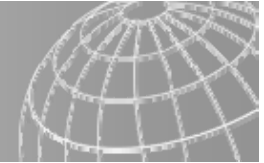


Инструменты фасилитации развития цепочки

Содержание

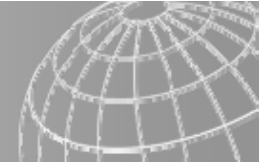
- 1** Уточнение ролей участников, общества и доноров
- 2** Работа с партнерами и фасилитация совместных действий
- 3** Разработка процесса – стратегии входа и выхода
- 4** Организационная разработка продвижения и расширения ЦДС





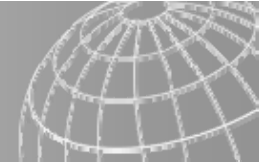
- Обеспечить осознание и понимание
- Обмен между актерами
- Совместное картирование и анализ ЦДС
- Помощь в построении общего видения
- Содействие консенсусу видения и стратегии
- Совместное принятие решения и проведение действий
- Совместное изучение участников ЦДС
- Сценарий координации различных поддерживающих агентств





- Строить на **собственной инициативе частных предприятий** и работать с лидерами цепочки как с партнерами (“чемпионы”)
- Придерживаться **ясного разделения труда** между частными и общественными актерами, делающими вклад в развитие цепочки.
- Относиться к развитию как к **учебному процессу**
- Достигать **быстрых видимых результатов**, чтобы получить импульс, будучи готовым к долгосрочной поддержке.
- Двигаться **от простых** функциональных улучшений **к более комплексным** структурным изменениям
- Убедиться, что это **“беспроеигрышная игра”**
- Обеспечить **координацию действий различных министерства доноров во всей цепочке**





Ясные роли

Все актеры и фасилитаторы цепочки эффективно понимают и принимают свои роли

Лидерство

Определенные актеры (агенты по изменениям) лидируют и мотивируют других следовать за ними (хороший пример)

Владение

Операторы действуют по своей собственной инициативе, индивидуально и совместно. Актеры цепочки принимают ответственность на старте.

Беспроблемная ситуация

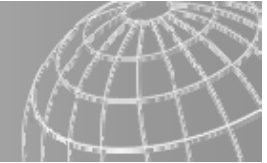
Все актеры на микро уровне выигрывают от усовершенствования, оставляя также часть выгоды другим.

Намерение учиться и развиваться

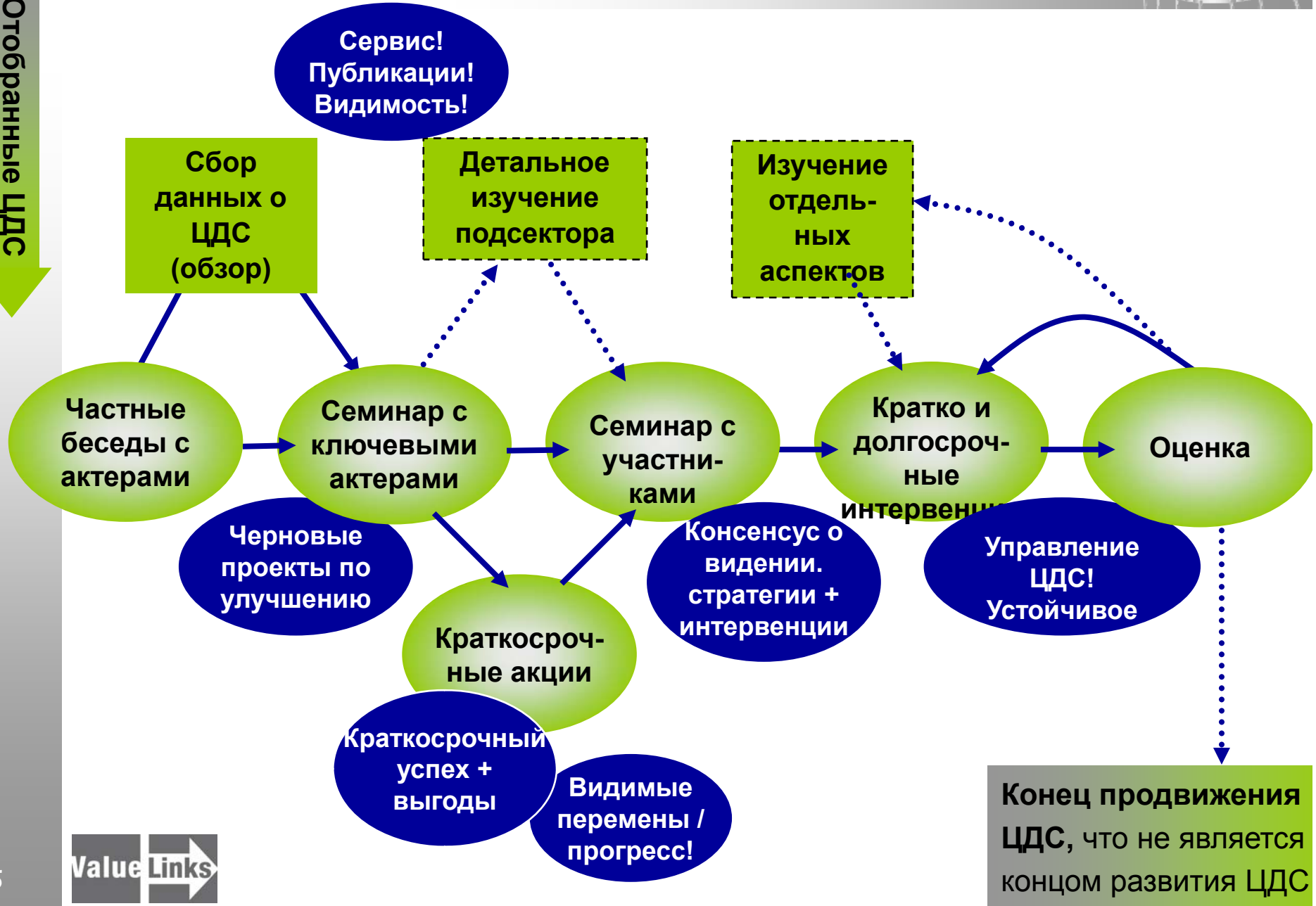
Позитивный и негативный опыт принимается как базис для прогресса

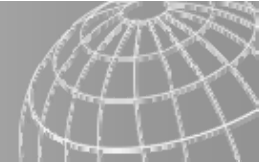


Процесс развития ЦДС



Отобранные ЦДС
↓





Когда начинать или двигаться дальше

- Спрос и частные инициативы актеров ЦДС
- Предыдущие шаги показывают позитивные результаты, подтверждающие видение
- Когда согласована (новая) промежуточная цель

Когда остановиться

- Когда достигнута промежуточная цель
- и пока есть решение двигаться вперед.

Когда выходить (завершение фасилитации)

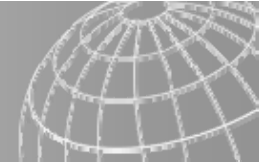
- когда агенты по изменению ЦДС могут сами осуществлять фасилитацию совершенствования
- процесс и интерес актеров ЦДС заканчивается
- если общие условия больше не поддерживаются и видение нуждается в пересмотре





Цели фасилитации процесса	Возможный формат семинара
(a) Осознание и понимание	Форум участников
(b) Обмен между актерами	Форум участников
(c) Совместное картирование и анализ ЦДС	Встреча с агентами изменения Семинар по ЦДС
(d) Помощь в создании видения	Семинар по ЦДС
(e) Выработка консенсуса видения и стратегии	Семинар по ЦДС
(f) Совместные действия по принятию решений и операционализации	Рабочая группа по ЦДС
(g) Совместное изучение участников ЦДМ	Семинар по ЦДС
(h) Координация различных поддерживающих агентств	Комитет по ЦДС Лидерство зависит от масштаба и политического размаха развития ЦДС





Предварительные условия

- Ясное определение ЦДС (продукта) и рыночные возможности
- Предварительные переговоры и информация, подтверждающая потенциал для роста
- Предыдущее соглашение участвующих лидеров о движении вперед
- Ведущие актеры берут на себя роль хозяев

Представление актеров ЦДС приглашенным лицам

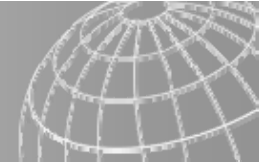
- Представлены все значимые части ЦДС
- Участвуют все общественные организации ЦДС
- Участвуют лидеры звеньев цепочки (потенциальные агенты по изменениям)
- Большинство участников из частного сектора



Активное вовлечение частного сектора

- Обеспечена привлекательная информация и контракты
- Программа указывает существенно важные встречи
- Управление временем и фокусировка на результат





Программа и процедуры

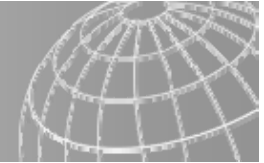
- Привлекательная программа обеспечивает операторам немедленную выгоду
- Адекватное сочетание средств производства и дискуссии
- Важные элементы программы:
 - Обеспечение / обмен информации о секторе и рынке
 - Презентация ведущих актеров
 - Картирование цепочки (основанное на информации)
 - Видение
 - Планирование действий и формирование рабочих групп
- Карта ЦДС обеспечивает ориентирные рамки



Фасилитация и гостеприимство (hosting)

- Со-гостеприимство общественных и частных организаций
- Фасилитация с участием и переключением между группами и пленарным заседанием
- Параллельная выставка и ярмарка





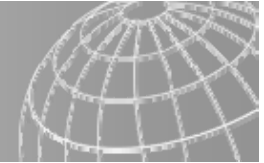
Длительность, место проведения и условия участия

- Цель = один день общего собрания, возможно с элементами встреч в отдельных группах по интересам и рабочих группах
- Привлекательное место проведения, которое доступно для участников
- Участники платят взносы, покрывающие все расходы семинара. И только представители экономически слабых операторов могут получить скидку – но их число должно быть ограничено

Подготовка информационных материалов

- Данные о рынке
- Сбор данных о секторе и информации о ЦДС
- Первичные наброски карты ЦДС
- Документация прошлой деятельности и процесса
- Ярмарки и выставки продукции предприятий и агенств
- Деловая папка с адресами и профилями





Инструменты фасилитации развития цепочки

Содержание

1

Уточнение ролей частников, общества и доноров

2

Работа с партнерами и фасилитация совместных действий

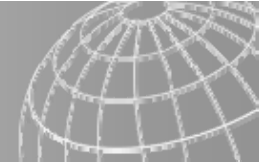
3

Разработка процесса – стратегии входа и выхода

4

Организационная разработка продвижения и расширение ЦДС





Выбор уровня интервенции

- Определение партнеров на микро и мезо уровнях, их интерес и владение проектом цепочки
- Оценка потенциальных рычагов (=масштаб ожидаемых / достижимых выгод от развития)
- Оценка распределения издержек между общественными и частными вкладчиками

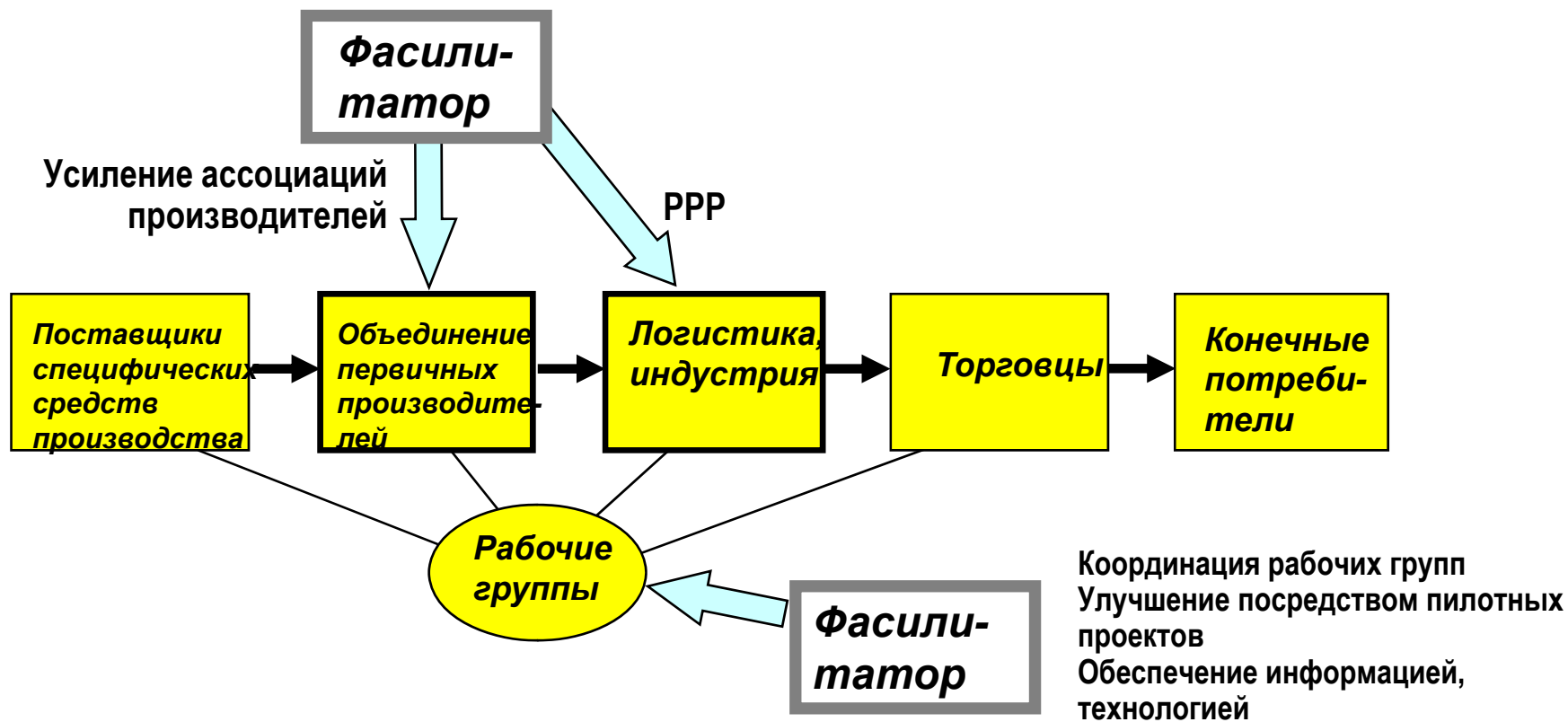
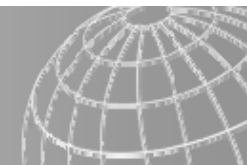
Критерии

- Выбор микро уровня только при наличии существенной частной собственности и (финансовых) обязательств
- Большинство проектов цепочек фокусируются на мезо и макро уровнях (для большей отдачи от общественной поддержки)



4

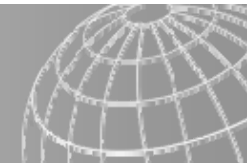




-
-
-
- 4**

- агенство по развитию работает как представитель услуг
- услуги предоставлены в ответ на спрос
- направленность на каждого актера цепочки или на рабочие группы





Общественно-частное партнерство (PPP) (Public-private partnerships)

С ведущими фирмами и ключевыми компаниями

Договоренности с компаниями-покупателями / ассоциациями / брокерами

Связь поставщиков с компаниями-покупателями посредством новых контрактов (напр. контрактное сельское хозяйство)

➔ Обращаясь к масштабу: как могут быть увеличены договоренности на микро уровне?

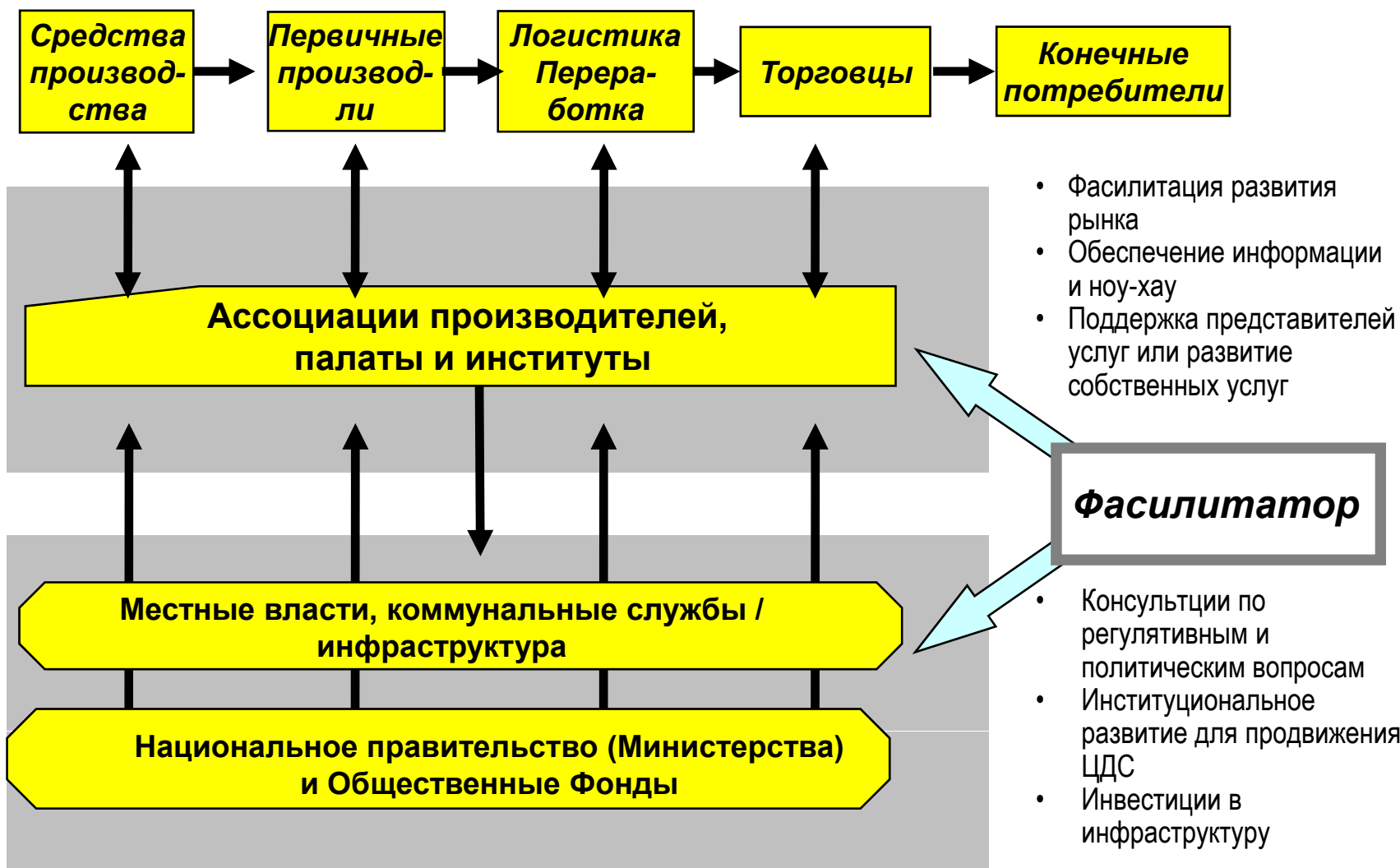
4

Рабочие группы производителей, переработчиков и торговцев

для вклада в решение общих проблем

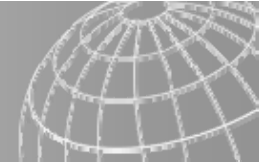


Работа с поддерживающими организациями (мезо / макро)



-
-
-
- 4**





Агентства по развитию вовлечены в

... кооперация с бюро по развитию экспорта:

Чиновники ответственные за производство берут на себя координирующую роль

... кооперация с деловыми ассоциациями частного сектора

... кооперация со специальными правительственными агентствами



4



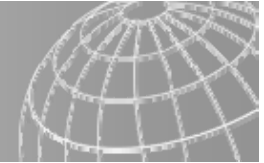


Устойчивость

- **Неправильное понимание фасилитации:
“Субсидирование” правительством, донорами и/или
НПО**
- **Патерналистское «продвижение» ЦДС → частный
сектор инструментирован правительством**
- **Право собственности процесса и институциональное
окружение для координации не ясное (например, на
семинаре участников → предложение и
соответствующая связь для выработки консенсуса
как минимальное требование для следующих шагов)**
- **Фасилитаторы в роли частных / микро актеров**

• **Частный сектор не способен / не желает делать**
• **вклад**





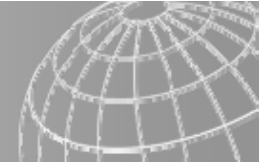
Связь эффективная по времени:

- Эффективная по времени связь – ограничения частных предприятий → интерактивный подход
- Эффективное управление событиями → своевременный взлет и посадка с результатами и следующими шагами!
- Недостаток навыков модератора → совместное модерирование рабочих групп требует подготовки!
- Неэффективная логистическая подготовка событий

→ Заказ и проверка оборудования

→ Своевременная проверка места проведения





Вовлеченность важных игроков

- *Неэффективная подготовка событий, детальное формирование рабочих групп ...
→ см. матрицу для формирования участников*

