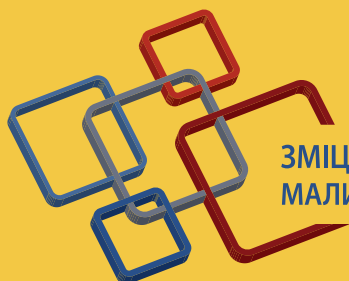




Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



ЗМІЦНЕННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ
МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ



РОЗВИТОК ЧЛЕНСЬКОЇ БАЗИ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК



Публікацію підготовлено в рамках проекту Програми розвитку ООН в Україні «Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств», що впроваджується за фінансової підтримки Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO).

Думки, висновки чи рекомендації належать авторам та упорядникам видання і не обов'язково відображають погляди ПРООН, інших агенцій ООН та Швейцарської Конфедерації.

Програма розвитку ООН в Україні

Кловський узвіз, 1. Київ 01021, Україна

Тел.: +380 (44) 253-9363. ua.undp.org



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



Матеріал, наведений у цій публікації, є об'єктом авторського права. Оскільки ПРООН вітає поширення своїх знань, цю публікацію можна відтворювати, повністю або частково, в некомерційних цілях і за умови наведення повного посилання на неї.

Автор: Пащук Л.В.

Дизайн та верстка: Мадінова Ю.І.

Розвиток членської бази бізнес-об'єднань: практичний посібник / Пащук Л.В. – Київ: 2018 – 49 с.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. МЕТОДИ ЗАЛУЧЕННЯ НОВИХ ЧЛЕНІВ	5
Підхід Member-To-Member	5
Спілкування з потенційними членами	7
База потенційних членів	9
Організація заходів	10
Участь у виставках	14
Співробітництво з експертами	16
Інтернет-активність	17
Інформаційний пакет членства	21
РОЗДІЛ 2. УТРИМАННЯ ІСНУЮЧИХ ЧЛЕНІВ – МЕТОДИ ТА СТРАТЕГІЇ	22
Сегментація	24
Отримання зворотного зв'язку	25
Проведення анкетування	26
Нагороди та відзнаки членів	27
Інформаційний бюлетень	28
Звітування	29
Облік учасників	32
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПОСЛУГ	33
Додаток 1.1. Переваги участі в бізнес-об'єднанні	37
Додаток 1.2. Анкета для проведення оцінки роботи бізнес-об'єднання	40
Додаток 1.3. Лист-звернення до членів БО щодо залучення нових членів	41
Додаток 1.4. Комунікаційний план БО (приклад)	42
Додаток 1.5. Контент-план сторінки в Facebook БО (приклад)	43
Додаток 1.6. Планування Дня відкритих дверей (приклад)	43
Додаток 1.7. Анкета для опитування потенційного члена	44
Додаток 2.1. Відзнака існуючих членів за активну участь в роботі бізнес об'єднання	45

ВСТУП

Розвиток малого і середнього підприємництва є запорукою зростання економіки держави, забезпечення добробуту населення та підвищення конкурентоспроможності країни в цілому. В сучасних реаліях підприємець повинен не лише ефективно здійснювати підприємницьку діяльність, але і захищати власні інтереси, забезпечувати власний розвиток задля зростання або утримання існуючих позицій. Власник малого і середнього бізнесу зазвичай потребує комунікації задля того, щоб побачити нові перспективи роботи, знайти шляхи використання можливостей або подолання загроз. Одноосібно підприємцю важко бути почутим, практично неможливо привернути до себе увагу, досягти усіх поставлених перед собою цілей, тому безумовною необхідністю є формування різноманітних об'єднань підприємств.

Бізнес-об'єднання (БО) – це громадська організація, що об'єднує суб'єктів підприємницької діяльності з метою їх розвитку, спілкування, захисту їх професійних інтересів, формування та підтримки сприятливого бізнес-середовища задля забезпечення сталого розвитку кожного окремого підприємства-члена та підприємництва в цілому.

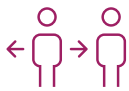
В Україні вже успішно функціонує низка бізнес-об'єднань, які об'єднують представників всіх сфер або лише тих, що представляють певну галузь. Українські об'єднання, як і їх колеги в різних країнах світу, націлені насамперед на забезпечення розвитку бізнесу своїх членів, надаючи для цього послуги, проводячи нетворкінгові заходи задля налагодження ділових контактів, допомагаючи у виході на нові ринки, захищаючи інтереси підприємців тощо. Незважаючи на позитивні тенденції та на значне поживлення роботи бізнес-об'єднань протягом останніх років, переважна більшість з них має проблеми із утриманням існуючих та залученням нових членів, визначенням переліку та наданням послуг членам, відчуває брак знань та системності в управлінні членством та послугами для своїх членів.

В даному посібнику запропоновано основні методи та алгоритм залучення нових членів, надано рекомендації щодо розробки інформаційного пакету для членства в організації, узагальнено методи і стратегії з утримання існуючих членів, підходи до управління портфелем послуг бізнес-об'єднання, а також розроблено шаблони документів, корисних для бізнес-об'єднань.

1. МЕТОДИ ЗАЛУЧЕННЯ НОВИХ ЧЛЕНІВ

Методи залучення нових членів, підходи до розвитку членства, управління членською базою бізнес-об'єднання (БО) – це шляхи взаємодії БО із його існуючими та потенційними членами задля створення, підтримки та розвитку ефективного співробітництва на основі використання інструментів взаємодії.

Основними методами залучення нових членів, що довели свою ефективність, є підхід Member-TO-Member (англ. – член до члена), побудова комунікації з потенційними членами, робота над базою потенційних членів, організація заходів, днів відкритих дверей, співробітництво з експертами, участь у виставках тощо.



ПІДХІД MEMBER-TO-MEMBER

Даний підхід передбачає залучення нових членів за допомогою рекомендацій існуючих учасників і є найефективнішим методом розширення членської бази з точки зору співвідношення зусиль та фінансових витрат. Важливо, щоб члени стали адвокатами об'єднання, готовими гарантувати власним ім'ям важливість доручення до БО.

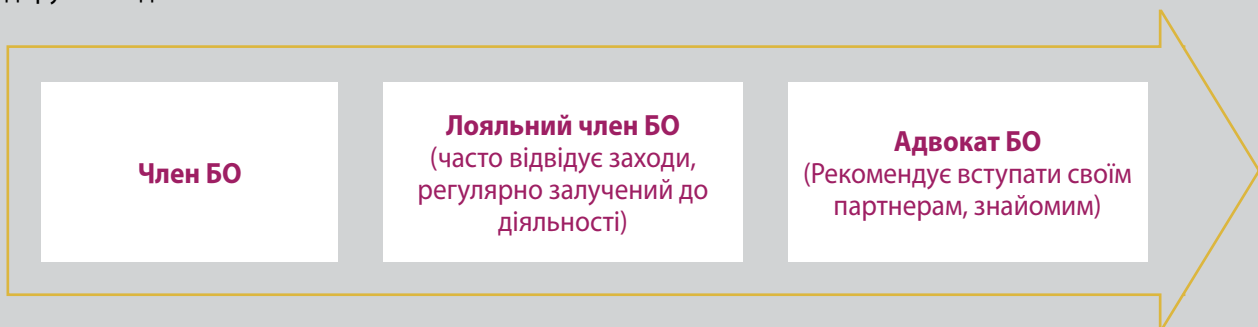


Рис. 1.1. Розвиток відносин з членами бізнес-об'єднання

Бізнес-об'єднанню варто звертатись до своїх існуючих членів із проханням розповсюджувати інформацію про організацію серед інших підприємств, передавати її «з вуст у вуста». При цьому варто з особливою увагою ставитись саме до лояльних членів організації. Хорошою мотивацією може бути програма лояльності для тих членів, за рекомендацією яких до БО вступають нові члени. Вона може передбачати додаткові послуги або знижки на участь у певних заходах, особливі умови при отриманні послуг організації тощо.

Члену бізнес-об'єднання має бути зрозуміло і легко пояснити своїм знайомим доцільність вступу до асоціації. Таке повідомлення повинно базуватись на описі переваг, які кожний учасник бізнес-об'єднання отримає у разі розширення організації. Наприклад, підсилення впливу БО на державному рівні, розширення послуг та підвищення їх якості, оптимізація витрат, особистісний розвиток підприємця, цінні контакти, нетворкінг¹ тощо.

¹ **Нетворкінг** – процес, який сприяє обміну інформацією та ідеями між окремими особами або групами, які поділяють спільні інтереси. Нетворкінг може бути соціальним або бізнесовим. З точки зору бізнес-нетворкінгу, однією з неявних цілей є формування професійних відносин, які можуть форсувати розвиток бізнесу. Заходи нетворкінгу, такі як конференції та наради, є звичайною практикою в рамках професійних організацій, які також можуть об'єднатися з іншими установами, щоб організувати спільний захід/поділяють спільні інтереси.

Узагальнено такий перелік переваг може мати наступні компоненти:

- Спільне зростання – розвиток підприємств забезпечує зростання галузі.
- Один в полі не воїн – спільний захист інтересів членів бізнес-об'єднання.
- Бізнес-об'єднання надає унікальну платформу для спілкування.
- Індивідуальний розвиток і кваліфікована допомога підприємству.
- Потужний бренд та імідж цивілізованого гравця ринку.
- Можливість отримати потрібну інформацію в потрібний час.
- Зростання бізнес-об'єднання безпосередньо залежить від розвитку кожного учасника.

Даний перелік переваг у розширеному вигляді міститься у Додатку 1.1. Його можна адаптувати в залежності від особливих рис та потреб об'єднання.

Підхід Member-TO-Member передбачає виконання 4 послідовних кроків, наведених на рис. 2.



Тест «Готовність рекомендувати» є дуже зручним інструментом для виявлення рівня задоволення членів організації їх участю, а також тих членів, що є найбільш лояльними до бізнес-об'єднання. Він передбачає лише одне запитання:

«Чи готові Ви рекомендувати вступити в члени бізнес-об'єднання Вашим знайомим?»

Відповідь полягає у визначенні оцінки цієї готовності від 1 до 10, де 1 –це «категорично не готовий», 10 – «абсолютно готовий, з радістю порекомендую».

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Результати такого опитування можна інтерпретувати наступним чином:

- 1 – 4** Ті, хто визначив готовність від 1 до 4, є вкрай незадоволеними співробітництвом і потребують значної уваги і спілкування, загроза їх виходу з організації є значною;
- 5 – 8** Ті, хто оцінив готовність від 5 до 8, потребують спілкування задля визначення шляхів покращення співпраці з ними
- 9 – 10** Група респондентів, що оцінила власну готовність рекомендувати 9 та 10, може бути визначена, як група лояльних членів, з якими варто утримувати співпрацю та посилювати її.

Приклад анкети-опитувальника для визначення лояльності членів бізнес-об'єднання наведено в Додатку 1.2.



СПІЛКУВАННЯ З ПОТЕНЦІЙНИМИ ЧЛЕНАМИ

Формування довготривалих партнерських стосунків із потенційними членами можливо лише на основі правильно побудованого спілкування (комунікації). Важливо, щоб потенційні члени БО знали про діяльність БО до того, як розглядати можливість членства. Тому важливо публікувати в ролі експерта ринку інтерв'ю, блоги та статті, робити розсилку новин галузі, бути присутніми в соціальних мережах. Хорошим інструментом для простого і ефективного визначення сутності та бізнес-об'єднання є ліфт-тест. Протягом поїздки в ліфті у 30 секунд Ви повинні розповісти про те, чим займається Ваша організація, яка ціль її діяльності, чому вона взагалі потрібна. Фактично, щодня на запитання типу «А що ви робите?» відповідає керівництво та співробітники асоціацій мінімум один раз. Фактично Ваш персонал формує імідж Вашої асоціації, виступаючи її маркетологами. А чи завжди вони відповідають одне й те саме? І що взагалі відповідають?

Гаррі Беквіт запропонував просту формулу для проходження «ліфт-тесту» неприбутковими організаціями. Бізнес-об'єднання лише виграють від застосування цієї методики. Йдеться про формування «візитної картки» організації, вираження сутності її діяльності простою мовою. Ось ця формула з шести запитань:

ХТО ВИ?	ЯК НАЗИВАЄТЬСЯ БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЯ?
ДЕ ВИ?	В ЯКОМУ СЕКТОРІ ПРАЦЮЄ ВАША ОРГАНІЗАЦІЯ?
ДЛЯ КОГО?	НА КОГО НАЦІЛЕНІ ВАШІ ПРОГРАМИ?
ПОТРЕБА?	НА ВИРІШЕННЯ ЯКИХ ПИТАНЬ СПРЯМОВАНІ ВАШІ ПРОГРАМИ?
ОСОБЛИВІСТЬ	ЧИМ ВИ ВІДРІЗНЯЄТЕСЬ ВІД ІНШИХ?
І ЩО?	ЧОМУ НА ВАС ПОВИННІ ЗВЕРНУТИ УВАГУ?

Основні застереження ліфт-тесту:

- Уникайте сленгу, Ваше повідомлення повинно бути зрозумілим не лише представникам Вашої галузі.
- Не створюйте занадто довгого переліку напрямів Вашої діяльності. Основна мета ліфт-тесту – описати Вашу організацію таким чином, щоб короткою фразою переконати в її необхідності і цікавості будь-кого.
- Концентруйтеся на тому, що дійсно робите добре, а не хотіли би робити.
- Добре подумайте над останнім запитанням «І що?». Це запитання обґрунтовує необхідність існування організації взагалі. Яке вона має відношення до суспільства, бізнесу?
- Ваша ліфтова промова повинна бути легкою до запам'ятовування. Надайте факти, що вкарбуються в голову кожного Вашого слухача. Вирізнитися з натовпу.

Доцільно скласти «ліфтову промову», котра повинна буде в подальшому застосовуватись при комунікації із зовнішнім середовищем організації².

Інформаційні та іміджотворюючі заходи мають бути націлені на створення і підтримку іміджу об'єднання як надійного бізнес-партнера, якому можна довіряти, який є експертом у своїй сфері, здатним представляти інтереси своїх членів у різних питаннях і на всіх рівнях. Запорукою побудови успішної комунікації з потенційними членами є наявність плану комунікації і відповідне його втілення у життя.

Даний документ повинен містити інформацію щодо вибраних каналів комунікації, графік друкованих та онлайн публікацій, розсилок, перелік джерел, які використовуються. Даний документ може бути розроблений на період від одного тижня до року, а також містити у табличному вигляді перелік наступних даних:

- Ключові дії в рамках плану:
 - Деталізація заходів
 - Детальне описання необхідних ресурсів та результатів
- Виконавці
- Терміни, дати
- Бюджет

Приклад комунікаційного плану та контент-плану, тобто комунікаційного плану у соціальних мережах, представлено в Додатку 1.4 та Додатку 1.5.

Для побудови ефективної комунікації з потенційними членами варто активно використовувати як традиційні (офлайн) так і онлайн канали комунікації. При складанні комунікаційного плану слід враховувати, що кожен окремий метод комунікації сприяє досягненню різних цілей, як це показано в таблиці 1.

ТАБЛИЦЯ 1.1. КЛЮЧОВІ МЕТОДИ І КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ

ЦІЛЬ КОМУНІКАЦІЇ	МЕТОДИ І ІНСТРУМЕНТИ	РЕКОМЕНДОВАНА ЧАСТОТА
Створення іміджу експерта галузі	<ul style="list-style-type: none"> • Інтерв'ю у друкованих та електронних виданнях • Ведення блогу • Ведення сторінки в професійних соціальних мережах (наприклад, LinkedIn) • Участь у створенні аналітичних видань 	<p>При нагоді</p> <p>2-4 публікації на місяць</p> <p>2-10 публікацій на тиждень</p> <p>Індивідуально</p>

² Пашук Л. Маркетинг для бізнес-асоціацій. Сучасні можливості практичного використання. 2013

ЦІЛЬ КОМУНІКАЦІЇ	МЕТОДИ І ІНСТРУМЕНТИ	РЕКОМЕНДОВАНА ЧАСТОТА
Створення іміджу надійного бізнес-партнера	<ul style="list-style-type: none"> Розсилка газети – ньюзлетеру (зовнішнього – для нечленів БО) Участь у конференціях, круглих столах, виставках Участь у благодійних заходах 	<p>1-2 рази на місяць</p> <p>При нагоді</p> <p>При нагоді</p>
Підтримання комунікації з існуючими членами	<ul style="list-style-type: none"> Розсилка газети - ньюзлетеру (внутрішнього) Нетворкінг Сторінка в загальних соціальних мережах 	<p>1-2 рази на місяць</p> <p>1 раз на місяць</p> <p>2-10 публікацій на тиждень</p>

Частота застосування того чи іншого інструменту комунікації залежить від його доцільності і ефективності, а також від наявності людських та матеріальних ресурсів.



БАЗА ПОТЕНЦІЙНИХ ЧЛЕНІВ

Важливим інструментом роботи з потенційними членами є актуальний список, база контактів потенційних учасників об'єднання. База має постійно оновлюватися і поповнюватися. Для цього слід використовувати зовнішні джерела інформації (наприклад, довідники, ЗМІ та Інтернет), а також внутрішні джерела, в тому числі особисті контакти та контакти існуючих членів БО. Запорукою вдалої і результативної комунікації з потенційними членами БО є наявність ємної і актуальної бази потенційних членів БО, яка повинна:

- 1 Бути структурованою. База має бути сформована та містити дані за єдиним принципом: за організаціями, розміром, кількістю співробітників, належністю до певних галузей тощо.
- 2 Бути зручною у користуванні. Це заощадить час на пошуки потрібної людини або організації.
- 3 Бути максимально повною. Інформація, що міститься в базі, повинна обов'язково включати такі інформаційні елементи:
 - Назва підприємства/організації,
 - ПІБ контактної особи, його/її посада,
 - телефон, факс, електронна пошта, засоби мобільного зв'язку,
 - сфера діяльності підприємства, основна продукція, бренди,
 - членство в інших організаціях.

З базою буде зручно працювати, якщо постійно робити нотатки щодо кожної організації, внесеної до бази. Наприклад, зазначати окремими пунктами в таблиці, загальний настрій стосовно членства в БО, реакцію на пропозиції об'єднання, участь у заходах БО тощо.

- 4 Бути актуальною. Базу даних необхідно час від часу поновлювати. Люди змінюють місце роботи й посади, у них може змінитися телефон або з'явитися сайт, сторінка в соціальних мережах, електронна адреса, яких раніше не було. Оновлення баз даних рекомендовано проводити раз на квартал.
- 5 База повинна активно наповнюватись. На відміну від оновлення баз даних, конкретних правил цього процесу просто не існує. У залежності від обставин до бази даних можна вносити нові записи практично щодня.

Серед джерел для поповнення бази потенційних членів БО варто виділити такі:

- **Особисті контакти.** Кожна особа має велику кількість зв'язків. Можна просто скласти список ділових знайомих, партнерів і проаналізувати, хто з них належить до вашої цільової аудиторії.
- **Контакти, надані існуючими членами БО.** Якщо у Вас добре налагоджені відносини з Вашими існуючими членами, такою можливістю варто скористатися, пам'ятаючи про необхідність віддячити учаснику за внесок в розвиток членської бази БО.
- **Бази даних в Інтернеті.** Так, наприклад, інтернет-версії довідкових видань («Жовті сторінки», «Бізнес-адреса» тощо) є чудовим джерелом інформації.
- **Довідкові видання й каталоги виставок.** Як джерело інформації можна використати каталоги, які випускаються виставковими центрами за підсумками виставок. У них міститься актуальна контактна інформація й опис діяльності підприємств-учасників виставок і ярмарків. Такі каталоги можна придбати на виставці, вони також безкоштовно поширюються серед учасників.
- **Новини у ЗМІ.** У зведеннях новин, прес-релізах компаній, а також на стрічках інформаційних сайтів також можна знайти потрібну інформацію.
- **Рекламні матеріали.** Це можуть бути буклети, листівки, проспекти, календарі, прайси, номенклатурні переліки й інші матеріали, на яких зазначені координати компанії-потенційного члена БО.
- **Візитівки.** Корпоративні або особисті візитівки - ще одне джерело інформації про потенційних клієнтів. Для цього потрібно лише старанно збирати їх за будь-якої нагоди, час від часу переглядаючи своє зібрання на предмет відбору інформації для бази даних БО.

Джерел інформації для клієнтських баз даних може бути декілька. Необхідно комплексно задіяти всі наявні у вашому розпорядженні ресурси³.



ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ

Організація та проведення заходів – одна з ключових функцій БО, що дає змогу повідомляти про себе та свою діяльність бізнес-спільноті, підтримувати та зміцнювати стосунки із існуючими членами, залучати нових членів. Тому заходи повинні:

- надавати можливість познайомитись із діяльністю БО (Дні відкритих дверей);
- розповсюджувати актуальну інформацію про розвиток галузі/регіону (спеціалізовані галузеві заходи - конференції, круглі столи тощо);
- забезпечувати потребу у формальному та неформальному спілкуванні учасників галузі і бізнес-спільноти в цілому (нетворкінгові та соціальні заходи);
- надавати актуальні знання (майстер-класи, семінари, тренінги, навчальні програми тощо) і можливість спілкування з експертами (коучі, бізнес-консультанти тощо).

³ Складено на основі матеріалів http://pidruchniki.com/14090122/dokumentoznavstvo/robota_kliyentskimi_bazami_danah

ДЕНЬ ВІДРИТИХ ДВЕРЕЙ

Проведення Дня відкритих дверей – це прекрасна нагода зібрати всіх охочих долучитися до бізнес-об'єднання, щоб краще познайомитися з діяльністю і досягненнями організації, поспілкуватися з діючими членами об'єднання. Дні відкритих дверей доцільно проводити раз на півроку як окремий захід, або в рамках інших подій БО.

Для загальнодержавних БО слід застосовувати регіональний підхід в організації Днів відкритих дверей. Даний підхід передбачає проведення низки типових заходів для потенційних членів в регіональних центрах країни.



Організація будь-якого заходу – це кропіткий відповідальний процес, в якому неабияку роль відіграє пильна увага до деталей. Успіх Дня відкритих дверей безпосередньо залежить від якості його планування. Приклад планування Дня відкритих дверей представлено у Додатку 1.6. Він складається з 7 послідовних кроків, наведених на Рис.1.3. Розглянемо їх детальніше:

КРОК 1.

Визначення тематики і плану заходу. Цікавим для учасників день відкритих дверей може зробити програма заходу, до якої буде включено цікавий та корисний майстер-клас на суміжну з діяльністю об'єднання тематику або зустріч із відомою особою. Це зробить захід не лише пізнавальним, але й корисним для його учасників, допоможе сформувати позитивну думку про об'єднання. У гостей заходу має бути можливість поспілкуватися із співробітниками та діючими членами БО, щоб оцінити переваги членства. Всі зацікавлені гості заходу мають отримати реєстраційну форму (в т.ч. електронною поштою).

Приклад плану Дня Відкритих Дверей може мати такий вигляд:

ТАБЛИЦЯ 1.2. ПРОГРАМА ДНЯ ВІДКРИТИХ ДВЕРЕЙ (ПРИКЛАД)

ПОРЯДОК	ОСОБА	СУТЬ	ТРИВАЛІСТЬ
1	Керівник БО	Вітальне слово. Презентація БО	10-15 хвилин
2	Співробітник, відповідальний за роботу з членами БО	Презентація послуг, які надає БО. Коротка довідка про результати роботи за останній звітний період	20-30 хвилин
3	Член БО	Чому я з БО? Переваги членства.	10-15 хвилин
4		Запитання і відповіді	10-15 хвилин
5		Перерва на каву та спілкування	10-15 хвилин
6	Експерт БО	Майстер-клас на задану тему	1 -1,5 години
7		Спілкування	1 година

КРОК 2.

Визначення дати, місця і масштабу заходу. Захід може бути проведено на базі інфраструктури бізнес-об'єднання або у орендованому приміщенні (конференц-залі, ресторані, робочому просторі тощо). При виборі місця проведення важливо враховувати, що локація є важливим критерієм позитивного сприйняття об'єднання потенційними членами. Такі «деталі» як зручність паркування, легкість пошуку, оформлення, освітлення та чистота приміщення, чинять вплив на те, як відвідувачі сприймуть організацію в цілому.

КРОК 3.

Скласти перелік гостей. Обов'язкова реєстрація учасників допоможе правильно спланувати захід – обрати приміщення, організувати кейтеринг та друк роздаткових матеріалів.

КРОК 4.

Написання і розсилка запрошення. Запрошення є можливістю скласти перше позитивне враження про організацію, тому важливо приділяти його тексту та наповненню увагу. Доцільно розіслати запрошення не пізніше ніж за 1-2 тижні до проведення заходу. Це дасть змогу гостям заходу завчасно спланувати свою участь у заході. Оголошення про проведення заходу може також бути розміщено на інформаційних ресурсах БО – сайті, на сторінці в соціальній мережі тощо. Слід зробити 2-3 розсилки та декілька публікацій для того, щоб даний захід не загубився в великому потоці інформації і не залишився поза увагою потенційної аудиторії.

КРОК 5.

Підготувати пакет роздаткових матеріалів. Продумайте заздалегідь, що саме слід додати до пакету матеріалів, які отримують гості заходу. До нього може входити:

- програма Дня Відкритих Дверей;
- інформація про умови і переваги членства в БО (можливо, у вигляді брошури);
- останній інформаційний бюлетень БО;
- перелік найближчих заходів БО;
- анкета опитувальник потенційного члена (приклад анкети наведено у Додатку 1.7);
- у вигляді приємного бонусу до пакету можна додати підбірку аналітичних видань БО (за наявності) та сувенірну продукцію БО (наприклад, календар, чашка, футболка тощо).

КРОК 6.

Провести організаційну нараду із співробітниками. Важливо підготувати співробітників, які будуть залучені до спілкування із гостями заходу. Слід попередньо повідомити про дресс-код (форму одягу) заходу, заздалегідь розділити перелік гостей на «зони роботи», щоб жоден учасник заходу не залишився без уваги.

КРОК 7.

Провести оцінку проведеного заходу. Після проведення заходу слід ретельно проаналізувати результати роботи, а саме:

- зробити прогноз залучення або підрахувати вже зареєстрованих нових членів;
- оновити базу членів існуючих та потенційних;
- занотувати ідеї, які будуть корисні для організації подальших заходів;
- провести роботу над помилками, щоб уникнути їх у майбутньому.

СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ГАЛУЗЕВІ ЗАХОДИ

Забезпечення бізнес-спілкування – одна із ключових функцій бізнес-об'єднання, виконання якої може бути забезпечене завдяки проведенню заходів, серед яких:

- **Конференції** – великі галузеві заходи із низкою запрошених спікерів, фахівців галузі або фахівців у тих питаннях, які є цікавими підприємцям;
- **Майстер-класи** – короткотривалі виступи, де експерти діляться власним досвідом. Майстер-класи є вдалим інструментом для нетворкінгу та для подальшого навчання відвідувачів;
- **Круглі столи, фокус-групи** передбачають спілкування представників галузі на актуальну тематику задля обміну досвідом та формування спільної позиції, плану дій тощо.

До галузевих заходів можуть долучатись як існуючі, так і потенційні члени БО. Таким чином бізнес-об'єднання може стати платформою для нетворкінгу, спілкування гравців галузі.

СОЦІАЛЬНІ ЗАХОДИ

Соціальна відповідальність бізнесу — це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній і екологічній сферах, пов'язаних з основною діяльністю компанії або тими, що виходять за рамки певного мінімуму. Це один із способів участі в забезпеченні сталого розвитку середовища, в якому працює бізнес. Тому члени бізнес-об'єднання можуть долучатись до його соціальних проєктів. В межах соціальних заходів бізнес-об'єднання може здійснювати підтримку діяльності соціально вразливих верств населення, підтримку соціальних ініціатив на місцевому рівні, благодійну діяльність.

Соціальні заходи можуть проходити у різних форматах: благодійний аукціон, негрошова лотерея, конкурс під час нетворкінгових та неформальних заходів БО. Це також може бути окремо організований благодійний захід (благодійний сніданок чи обід, вечір-карнавал тощо), який націлений на збір коштів з метою передачі або задоволення потреб певного закладу, особи або групи осіб, які потребують допомоги.



УЧАСТЬ У ВИСТАВКАХ

Участь у виставках та інших заходах – це ефективний спосіб для об'єднання заявити про себе бізнес-спільноті, а також можливість поспілкуватись з потенційними та існуючими членами, знайти нових партнерів та дізнатись про новинки галузі та регіону. Сьогодні виставки набувають особливого статусу, обумовленого нинішньою економічною ситуацією. Вони дають чітке уявлення, хто з компаній продовжив працювати, а хто пішов з ринку, і як слід планувати свою тактику та стратегію в нових реаліях. Тому участь у виставкових заходах – це ще одна можливість підтвердити власний статус успішної і ефективно організації.

Організація участі у виставкових заходах – це відповідальний процес, який вимагає уваги до деталей. Він складається з 8 основних етапів, що описані нижче.

ЕТАП 1. ВИЗНАЧЕННЯ ОСОБИ, ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ЗА УЧАСТЬ БО У ВИСТАВКОВИХ ЗАХОДАХ

Функція організації участі БО у виставках має покладена на одну особу. Слід також сформувати перелік осіб, які будуть приймати участь у роботі стенду БО та графік участі під час цих заходів.

ЕТАП 2. МОНІТОРИНГ ЗАХОДІВ

На сьогодні в Україні та поза її межами проводиться безліч виставок, тому бізнес-об'єднанню необхідно визначитися з переліком заходів, в яких організація буде брати участь. Рекомендовано визначати цей перелік один раз на рік і вносити незначні правки протягом року.

Основними критеріями рішення щодо доцільності участі можуть бути:

- Тематика виставки
- Формат виставки (b2b, b2c)
- Досвід і репутація організатора виставки
- Строки проведення виставки
- Місце проведення виставки, інфраструктура виставкового майданчика
- Рекламна кампанія виставки
- Кількісний і якісний склад відвідувачів виставки
- Кількісний і якісний склад учасників виставки
- Площа виставки (нетто)
- Офіційна підтримка виставки
- Наукова і ділова програма виставки
- Наявність свідоцтва аудиторської перевірки статистичних показників виставкового заходу
- Наявність знаків виставкових асоціацій (UFI та ін)
- Вартість участі
- Власна оцінка минулої виставки (у разі наявності попереднього досвіду)
- Відгуки про виставки учасників попередніх років
- Очікуваний ефект від участі (кількість нових членів, іміджева складова, спілкування з існуючими членами БО тощо).

ЕТАП 3. ВИРІШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПИТАНЬ ЩОДО УЧАСТІ

Як правило, бізнес-об'єднання мають особливі умови участі у виставкових заходах. Тому БО слід провести переговори з організаторами виставки. Як результат, БО може отримати значну знижку чи безкоштовну участь, якщо, наприклад, виступить партнером заходу.

ЕТАП 4. ВИЗНАЧЕННЯ ТА ВТІЛЕННЯ ФОРМАТУ УЧАСТІ

Формат участі передбачає наявність наступних компонентів або їх комбінацій:

- **Стенд БО (безпосередня участь).** Стенд має за площею та оформленням відповідати статусу БО, тобто бути достатньо презентаційним, щоб привабити відвідувачів виставки, в той самий час бути стриманим і демонструвати вміння раціонально використовувати БО кошти своїх членів. Зараз в моді стримала оригінальність. Будьте в тренді.
- **Участь у панельних дискусіях.** В рамках виставки, як правило, проводиться низка заходів, серед яких круглі столи, панельні дискусії, неформальні заходи. Слід спланувати участь БО в цих заходах.
- **Очна участь.** Інформація про БО розміщується в каталозі виставки без наявності стенду. Така опція, як правило, доступна для невеликих і малопопулярних заходів.

ЕТАП 5. ВИГОТОВЛЕННЯ РЕКЛАМНОЇ ТА СУПУТНЬОЇ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ВИСТАВКОВОГО СТЕНДУ

Відповідальний за участь у виставках співробітник БО має заздалегідь визначити перелік рекламної продукції, яка буде представлена на стенді компанії. Це може бути:

- **Безпосереднє оформлення стенду.** Воно може бути мобільне (банери, плакати тощо) або стаціонарне – дизайнерська конструкція.
- **Друкована продукція** (брошури, інформаційні бюлетені тощо).
- **Сувенірна продукція** (ручки, чашки, футболки тощо).
- **Частування для відвідувачів стенду** (чай, кава, солодощі тощо).

ЕТАП 6. РОЗСИЛКА І ПУБЛІКАЦІЯ ЗАПРОШЕННЯ ВІДВІДАТИ СТЕНД БО

Важливо повідомити всіх існуючих і потенційних членів про участь у заході шляхом розсилки повідомлення, а також новини на сайті, в дайджесті та на власній сторінці в соціальних мережах.

ЕТАП 7. БЕЗПОСЕРЕДНЯ УЧАСТЬ У ЗАХОДІ

Під час роботи виставки необхідно забезпечити:

- постійне перебування представника/представників БО на стенді організації;
- наявність рекламної продукції, кави та солодощів для відвідувачів стенду.

ЕТАП 8. ПІДВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИСТАВКИ

Після проведення заходу слід ретельно проаналізувати результати роботи, а саме:

- проаналізувати результати для клієнтів (кількість контактів, вже підписаних угод, попередніх домовленостей тощо)
- зробити прогноз залучення або підрахувати вже зареєстрованих нових членів;
- занотувати ідеї, які будуть корисні для організації подальших заходів;
- зробити висновки щодо участі у даній виставці наступного року;
- провести роботу над помилками, щоб уникнути їх у майбутньому.

**СПІВРОБІТНИЦТВО З ЕКСПЕРТАМИ**

Постійне навчання, експертна допомога, консалтинг власників і співробітників – одна з ключових потреб розвитку сучасного бізнесу. Тому важливо створювати можливості отримання таких послуг для членів БО. Організація співробітництва з експертами галузі і бізнес-консультантами допомагає членам БО отримати актуальну інформацію і практичні поради від кращих спеціалістів.

Для БО доцільно сформувати базу експертів, консультантів задля надання послуг з:

- **Розвитку підприємця (Ментори, коучі).** Ментор – наставник, бізнесмен, консультант, що має значний практичний досвід і готовий ним ділитись задля розвитку менш досвідчених підприємців⁴. Інколи їх інтерес може полягати в отриманні певної частки в майбутньому бізнесі або в його новому напрямку. Також тут може йтися про співфінансування. Коучі – це свого роду професійні «психологи», вони шляхом правильних питань підводять бізнесмена до виявлення дійсних цілей та напрямів розвитку підприємства. Послуги професійних коучів є платними.
- **Розвитку підприємства (експертів).** Вони можуть надавати послуги аудиту, управлінського консалтингу та навчання.
- **Розвитку мереж (контактів).**

Експертом бізнес-об'єднання може стати особа, що має високий рівень професійного досвіду, освіти та експертизи в певній сфері діяльності підприємства, підприємця або побудові мереж.

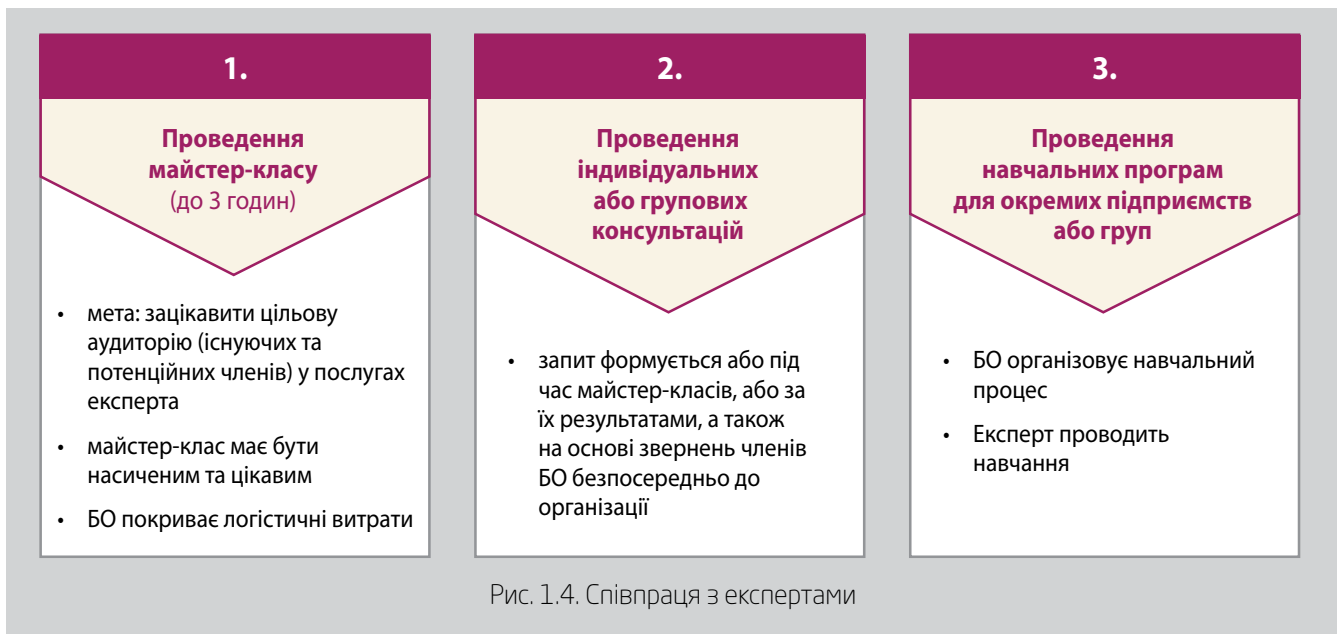
Бізнес-об'єднання потенційно може бути зацікавлене в залученні експертів з наступних напрямів:

- **Фінансове управління компанією** – залучення інвестицій, оптимізація фінансових потоків, управління заборгованістю тощо;
- **Юридичний супровід діяльності підприємства** – реєстрація/перереєстрація юридичної особи, питання оподаткування;
- **Операційний менеджмент** – управління якістю, організація виробництва/ надання послуг;
- **Управління персоналом** – найм, мотивація, оплата праці, утримання, формування лояльності;

⁴ Хорошим прикладом може бути Business Mentors New Zealand <http://www.businessmentors.org.nz/> – неприбуткова організація, що об'єднує 2000 менторів-волонтерів, готових сприяти та допомагати початківцям.

- **Маркетингова діяльність підприємства** – робота зі споживачами, конкурента стратегія, просування в умовах обмеженого бюджету, присутність підприємства в Інтернеті.
- **Інші напрями**, цікаві членам організації.

Зі свого боку бізнес-об'єднання забезпечує експертам доступ до активної цільової аудиторії, позитивне сприйняття аудиторією. При всіх візитах на спільно організовані заходи БО може покривати витрати експерта на логістику (переїзд, готель за потреби), при проведенні навчальних та консультаційних заходів БО може виступати організатором та посередником і виплачує експерту гонорар на ринкових умовах. Бізнес-об'єднання може запрошувати експертів до співробітництва та запропонувати декілька етапів співробітництва:



ІНТЕРНЕТ-АКТИВНІСТЬ

Присутність онлайн – обов'язкова умова роботи бізнес-об'єднання. Інструменти, описані нижче, допоможуть організації достойно представити себе в Інтернеті, побудувати онлайн комунікацію з існуючими і потенційними членами, привернути уваги інших учасників бізнес-спільноти.

ВЕБ-САЙТ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ

Веб-сайт бізнес-об'єднання – це обличчя організації в Інтернеті. Тому слід відповідально віднестися до питання його розробки і подальшого оновлення. Створення сайту, як правило, відбувається у наступній послідовності:

КРОК 1. ВИЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРИ САЙТУ

Яку інформацію організація хоче донести за допомогою своєї сторінки в Інтернеті? Які функції мають бути доступні користувачам?

Сайт бізнес-об'єднання може складатись з наступних розділів:

1. Інформація про бізнес-об'єднання (в тому числі про її співробітників)
2. Перелік учасників
3. Переваги та умови членства
4. Календар заходів (анонс майбутніх заходів, пост-реліз подій, які відбулися)
5. Звіт про роботу бізнес-об'єднання
6. Новини організації
7. Контактна інформація

Сайт організації також може мати опцію «Особистий кабінет» для членів бізнес-об'єднання. В даному розділі може міститись закрита аналітична інформація, персоніфіковані дані для кожного учасника об'єднання.

КРОК 2. ВИБІР ПЛАТФОРМИ, НА ЯКІЙ БУДЕ РЕАЛІЗОВАНИЙ ЗАДУМ САЙТУ

Сьогодні існує багато різноманітних платформ, які пропонують зручні рішення. Організація може замовити розробку індивідуального дизайну сайту або використати готові типові рішення. Останній варіант є більш бюджетним і значно полегшить і прискорить роботу, хоча є обмеженим з функціональної точки зору.

КРОК 3. СТВОРЕННЯ ВІЗУАЛЬНОГО ТА ТЕКСТОВОГО НАПОВНЕННЯ (КОНТЕНТУ) САЙТУ

Використовуйте унікальний контент та візуальне оформлення і уникайте копіювання чужих текстів та використання стокових фотографій, тобто тих, що можуть бути отримані на загальнодоступних ресурсах та жодного стосунку до організації не мають.

КРОК 4. НАПОВНЕННЯ СТВОРЕНОЇ СТРУКТУРИ КОНТЕНТОМ

На цьому етапі готову структуру наповнюють контентом у вигляді тексту, зображень, документів, відео тощо.

КРОК 5. ТЕСТУВАННЯ. ПУБЛІКАЦІЯ ГОТОВОГО САЙТУ В ІНТЕРНЕТ

Проект сайту публікується в Інтернеті після проведення успішного тестування сайту на відповідність технічному завданню.

В процесі створення сайту варто врахувати наступні поради:

- Простий і зрозумілий дизайн та структура – головна запорука успішного сайту
- Сайт має бути «живим» – контент має бути цікавим постійно оновлюватись
- У сайту має бути певна мета (або декілька), до якої він буде спонукати відвідувача – дзвінок, залишений контакт, завантажений файл тощо.
- Сайт має бути оптимізований для перегляду на мобільних пристроях (смартфонах, планшетах тощо), а також моніторах різного розміру.

ПРОСУВАННЯ САЙТУ ОНЛАЙН

Інструменти, перераховані нижче, допоможуть зробити сайт бізнес-об'єднання помітним онлайн:

1 SEO – ОПТИМІЗАЦІЯ САЙТУ

Пошукова оптимізація сайту або ж SEO (англ. search engine optimization) — це процес коригування HTML-коду, текстового наповнення (контенту), структури сайту, контроль зовнішніх чинників для відповідності вимогам алгоритму пошукових систем, з метою підняття позиції сайту в результатах пошуку в цих системах за певними запитами. Виділяють внутрішню та зовнішню оптимізацію.

Внутрішня оптимізація включає в себе вибудовування чіткої структури та створення якісного наповнювання (контенту сайту), правильне оформлення сторінок, карти сайту, навігаційного меню, роботу з ключовими словами тощо.

Зовнішня оптимізація – це збільшення кількісних та якісних показників зовнішніх посилань на сайт. Необхідно максимально збільшити кількість зовнішніх посилань із зовнішніх ресурсів (соціальні медіа, довідники, тощо), а також всередині самого сайту.

2 РОЗМІЩЕННЯ КОНТЕКСТНОЇ РЕКЛАМИ (РЕМАРКЕТИНГ)

Суть контексної реклами полягає в показі рекламних оголошень у відповідь на запит на сторінках ресурсів, тематично близьких до рекламованого продукту. Тобто ваше контекстне оголошення про еко-готель побачать ті, хто ввів в пошуковому рядку «відпочинок в еко-готелі».

Ретаргетинг – це рекламний механізм, за допомогою якого онлайн-реклама направляється тим користувачам, які відвідали сайт рекламодавця.

3 РЕКЛАМА В ПОШУКОВИХ МЕРЕЖАХ (GOOGLE ТА YANDEX)

Налаштування реклами в пошукових системах робиться на основі підібраних ключових слів, за якими користувачі можуть робити запити. Ключовими перевагами цього виду реклами є те, що оплачуються виключно переходи на сайт (Cost-Per-Click), а не покази. Ключова аудиторія бачить рекламне оголошення в момент, коли користувачі шукають товар/послугу.

4 АНАЛІЗ СТАТИСТИКА САЙТУ

Аналізуйте статистику сайту, робіть висновки і покращуйте роботу Вашого сайту. Зручні інструменти для відстеження статистики сайту – Google Analytics, Yandex Metrika.

5 ПРИСУТНІСТЬ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Активність в соціальних мережах допоможе бути ближчим до користувачів, доповнить присутність бізнес-об'єднання онлайн, а також полегшить пошук інформації про організацію в пошукових системах.

Наступні поради допоможуть правильно побудувати роботу об'єднання в соціальних мережах:

- Визначтеся з особою в організації, яка буде відповідальна за ведення сторінок в соціальних мережах.
- Правильно вибирайте соціальні мережі, в яких будете вести роботу. Соціальні мережі, популярні серед української бізнес-спільноти – це Facebook, LinkedIn, Twitter.
- Створіть контент-стратегією вашої сторінки – визначтеся, яку інформацію і в якому форматі буде розміщено в соціальних мережах. Наповнення має бути цікавим, інформативним, оригінальним.
- Працюйте за планом. Регулярно створюйте план публікацій для соціальних мереж (1 раз на 2-4 тижні), який буде включати текстовий і візуальний контент.
- Інтегруйте всі ваші онлайн ресурси. На сайті мають бути посилання на соціальні мережі і навпаки.

ВІДЕОМАТЕРІАЛ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ

Відео привертає набагато більше уваги, ніж просто текст. Доцільно завантажити цікаві відеоролики про бізнес-об'єднання, відгуки Ваших партнерів, членів, відеорепортажі з Ваших заходів на YouTube канал організації. Обов'язково публікуйте відео на сайті організації та на сторінках в соціальних мережах.

За способом виконання розрізняють:

- Знімальний (постановочний) відеоролик або «жива» зйомка
- Графічний відеоролик (комп'ютерна графіка)
- Комбінований (графічний відеоролик з елементами «живий» зйомки)

За змістом відеоролик може бути:

- Презентаційним (відеопрезентація організації),
- Навчальним (відеоурок)
- Документальним (наприклад, зйомка з місця подій)

Поради, описані нижче, допоможуть створити якісний відео матеріал:

- 1 Перед початком створення відео необхідно визначитися із способом виконання і метою відеоролику, а також цільовою аудиторією.
- 2 У відео має бути сценарій. Це полегшить задачу із його створення і допоможе досягти поставленої мети. Такий матеріал легко сприймається глядачами.
- 3 Тривалість відео має бути оптимальною. Для презентаційного та документального відео оптимальна тривалість відео – від 2 до 5 хвилин. Для навчального – від 10 хвилин до 1 години.
- 4 Відео має бути змістовним. Матеріал має давати глядачу відповідь на запитання чи наштовхувати на власні роздуми і рішення. Відео має спонукати до співпраці.
- 5 Якість відеоролику впливає на його популярність онлайн. Чим краща якість зйомки, тим більше людей переглянуть його і ознайомляться з інформацією, яку організація хотіла донести цим матеріалом.



ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ЧЛЕНСТВА

Бізнес-об'єднання (БО) повинно завжди бути готовим до відповіді на запитання потенційних членів організації, тому вкрай важливо відповісти на їх запитання та надати повну, своєчасну та якісну інформацію. Зазвичай потенційні члени задають однакові запитання та потребують схожого набору даних. Тому об'єднанню доречно узагальнити інформацію, яка може стати у нагоді потенційним членам та позитивно вплинути на їх рішення щодо вступу в організацію, в інформаційний пакет членства. До базового інформаційного пакету рекомендовано включити наступні елементи:

- інформація про бізнес-об'єднання, переваги членства та відгуки існуючих членів про роботу організації у вигляді брошури чи презентації. Відгуки існуючих членів про роботу організації дають змогу отримати інформацію з перших вуст і зрозуміти, які з точки зору потенційного члена переваги може дати членство в бізнес-об'єднання. Як правило, такій інформації довіряють, вона краще запам'ятовується;
- останній інформаційний бюлетень бізнес-об'єднання;
- перелік найближчих заходів бізнес-об'єднання;
- форма реєстрації та умови членства в бізнес-об'єднання;
- членський договір. Членський договір між бізнес-об'єднанням і його членом повинен містити інформацію про права і обов'язки члена відносно організації, а також права і обов'язки організації відносно своїх членів. Важливо, щоб у договорі були чітко описані послуги, які надає об'єднання своїм членам, правила оплати членських внесків, умови надання додаткових послуг організації, умови пролонгації співпраці тощо.

Дані документи повинні бути доступними у електронному та друкованому вигляді. Їх доцільно згрупувати в окремі пакети чи папки і мати в достатній кількості в офісі бізнес-об'єднання, під час ділових зустрічей, проведення власних заходів і участі в заходах партнерів. Також рекомендовано мати декілька примірників річного звіту БО, щоб при нагоді презентувати його цільовій аудиторії. Вищевказана інформація має бути розміщена на сайті БО, адже в першу чергу потенційні члени будуть шукати інформацію про організацію саме в Інтернеті. Важливо, щоб інформація була актуальною, в матеріалах не допускається наявність помилок, тому пакет документів повинен мати презентабельний вигляд. Адже, як сказала Коко Шанель: «У вас ніколи не буде другого шансу справити перше враження».

Запити від потенційних членів можуть надходити за телефоном, із соціальних мереж, електронною поштою, а також в усній розмові, під час зустрічей, за результатами нетворкінгових заходів при безпосередньому спілкуванні. Є певні застереження щодо реагування на запити від потенційних членів:

- 1 Відповідь повинна бути надана протягом 24 годин. Інакше інтерес до організації буде втрачено, ніхто не має бажання співпрацювати із не пунктуальним партнером.
- 2 У разі надходження запиту при безпосередньому спілкуванні (зустрічі, заходи) необхідно попросити контакти, куди надіслати інформацію або одразу надати інформаційний пакет.
- 3 У супровідному листі до інформаційного пакету не повинно міститись жаргону, помилок тощо.

Після надсилання інформаційного пакету у разі відсутності зворотнього зв'язку протягом 3 робочих днів необхідно зателефонувати та запитати чи потрібна якась ще інформація, можливо, запросити на захід, організований об'єднанням.

2. УТРИМАННЯ ІСНУЮЧИХ ЧЛЕНІВ МЕТОДИ ТА СТРАТЕГІЇ

Бізнес-об'єднання існує заради своїх членів і завдяки ним. Утримання учасника зазвичай є менш витратним порівняно із залученням нового. Крім того, чисельність членів бізнес-об'єднання – це один із показників успішності та привабливості бізнес-об'єднання в очах існуючих і потенційних членів та інших стейкхолдерів. Тому ефективне управління базою членів бізнес-об'єднання є однією із першочергових задач і умов його існування. В процесі залучення нових членів, варто не забувати і про існуючих. Роботу з існуючими членами БО слід зосередити на наступних напрямках:

- управління відносинами,
- активізація та підтримка співпраці,
- розвиток відносин.

Для цього необхідно застосувати клієнтоорієнтований підхід протягом всього циклу взаємодії бізнес-об'єднання із його членами, що передбачає постійну співпрацю із членами (Рис. 2.1)

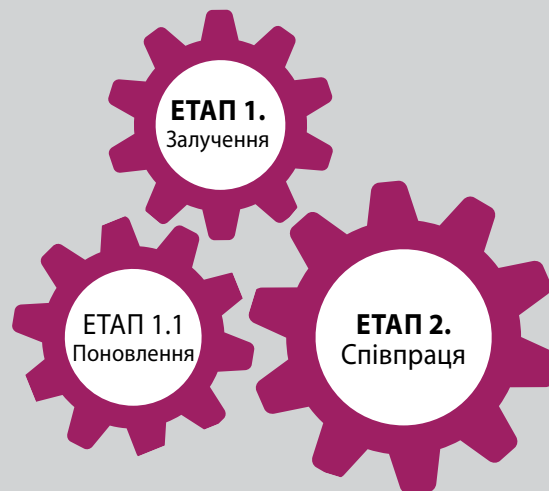


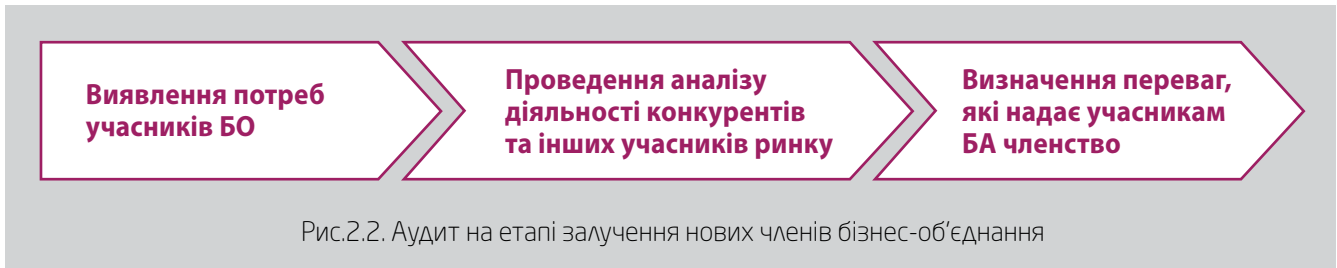
Рис.2.1. Циклічність клієнтоорієнтованого підходу співпраці бізнес-об'єднання з членами

ЕТАП 1. ЗАЛУЧЕННЯ

Етап 1 передбачає визначення:

- джерел та цілей залучення нових учасників;
- інструментів комунікації, за допомогою яких будуть доноситись ключові переваги співпраці з БО до цільової аудиторії.

Необхідно провести наступний аудит (Рис.2.2):



1

Виявлення потреб учасників БО, що можуть бути задоволені об'єднанням. Зарубіжний досвід провідних БО демонструє, що ключовими чинниками, які впливають на прийняття рішення щодо членства в БО є:

- **Потреба у спеціалізованих послугах БО.** Одним із найважливіших факторів, які спонукають організації вступати до її лав і подовжувати членство є широкий спектр послуг, які задовольняють потреби членів БО. Це можуть бути консалтингові, інформаційні послуги, послуги із залучення інвестицій, кадрових питань, сертифікації та навчання тощо.
- Одним із інструментів залучення нових учасників є **запровадження спеціальних, більш прийнятних тарифів** для членів порівняно із тарифами для нечленів бізнес-об'єднання.
- **Потреба у захисті інтересів підприємства.** Бізнес-об'єднання, яке є авторитетним органом, має можливість лобювати інтереси своїх членів. БО повинне мати чітко сформовану та зрозумілу місію і бачення, а також стратегічний план розвитку об'єднання в цілому.
- **Бізнес-об'єднання** – це середовище для комфортного ділового спілкування. Одна з ключових цілей існування бізнес-об'єднання – створення середовища для нетворкінгу, партнерства її учасників. Участь у великій кількості якісних заходів для професійного спілкування, можливість отримання нових партнерів, корисних та дієвих контактів є великою перевагою для її учасників.

2

Проведення аналізу діяльності конкурентів та інших учасників ринку, які надають аналогічні послуги. Даний аналіз слід зосередити на визначенні сильних і слабких сторін бізнес-об'єднання порівняно із конкурентними організаціями. Під конкурентами слід розуміти широкий спектр організацій: інші бізнес-об'єднання, консалтингові компанії, навчальні заклади та інші провайдери послуг, ділові клуби, тощо.

3

Визначення переваг, які надає учасникам БО членство. Важливо чітко сформулювати цінності бізнес-об'єднання і вигоди, які надає членство. Матеріальні вигоди членства можуть бути представлені у вигляді співставлення калькуляції вартості членства та вартості послуг, які бізнес-об'єднання готове надати у рамках членства.

ЕТАП 1.1

ПОНОВЛЕННЯ ЧЛЕНСТВА

На жаль, не всі члени продовжують співпрацю з бізнес-об'єднанням, що може бути зумовлено низкою причин:

- Член бізнес-об'єднання забув про термін завершення членства. Тому ведення обліку членів (бази даних членів) дасть змогу своєчасно нагадати членам про необхідність поновлення членства, вчасно обробити запити, забезпечити ефективну взаємодію із підрозділами, які залучені до процесу поновлення членства (наприклад, фінансовий та інформаційний відділи).

- Член бізнес-об'єднання вирішив припинити співпрацю у зв'язку із негативним попереднім досвідом. Такі випадки краще попереджати, підтримуючи постійну комунікацію із членами. Для того, щоб побудувати ефективну стратегію залучення і утримання не менш важливо визначити, чому існуючі члени відмовляються від подальшого членства за допомогою зворотного зв'язку.
- На даний момент член бізнес-об'єднання не може продовжувати членство у зв'язку із власними фінансовими, організаційними труднощами. В такому випадку потрібно підтримати членів, запропонувавши подовження членства на лояльних умовах, а також може бути надана допомога для виходу із скрутного становища.

ЕТАП 2. СПІВПРАЦЯ

На цьому етапі важливо підтримувати постійний зв'язок з членами, якісно і своєчасно обробляти їх запити, надавати послуги в рамках членства, залучати до роботи БО, інформувати про діяльність і результати роботи бізнес-об'єднання. В процесі співпраці з членами важливо вивчати їх ставлення до бізнес-об'єднання, регулярно отримуючи зворотній зв'язок, спілкуючись як наживо, так і телефоном. Спілкування електронною поштою, у соціальних мережах не є достатньо ефективним та не дає змогу ефективно побудувати дружні довірливі стосунки. Ключовою задачею бізнес-об'єднання на цьому етапі співпраці має бути визначення, задоволення потреб і очікувань його учасників.

Слід відзначити, що саме перший рік роботи бізнес-об'єднання з її членами є періодом, коли організація має шанс завоювати лояльне ставлення. Саме тому дуже важливо приділяти достатньо уваги новим членам, цікавитись їх оцінкою діяльності бізнес-об'єднання та шукати можливості покращення співпраці. Вся інформація про членів бізнес-об'єднання, історія відносин з ними повинна бути систематизована та зберігатись у базі даних (CRM – customer relationship management). Для побудови довгострокових плідних відносин пам'ять дуже важлива, а така база дає змогу її створювати.

Утримання поточних членів є ключовою задачею у розвитку членства, тому що:

- 1 Утримання поточних учасників коштує набагато менше, ніж залучення нових.
- 2 Члени бізнес-об'єднання є його основними агентами залучення нових учасників.
- 3 Високий коефіцієнт утримання – це показник ефективної роботи бізнес-об'єднання в цілому.



СЕГМЕНТАЦІЯ

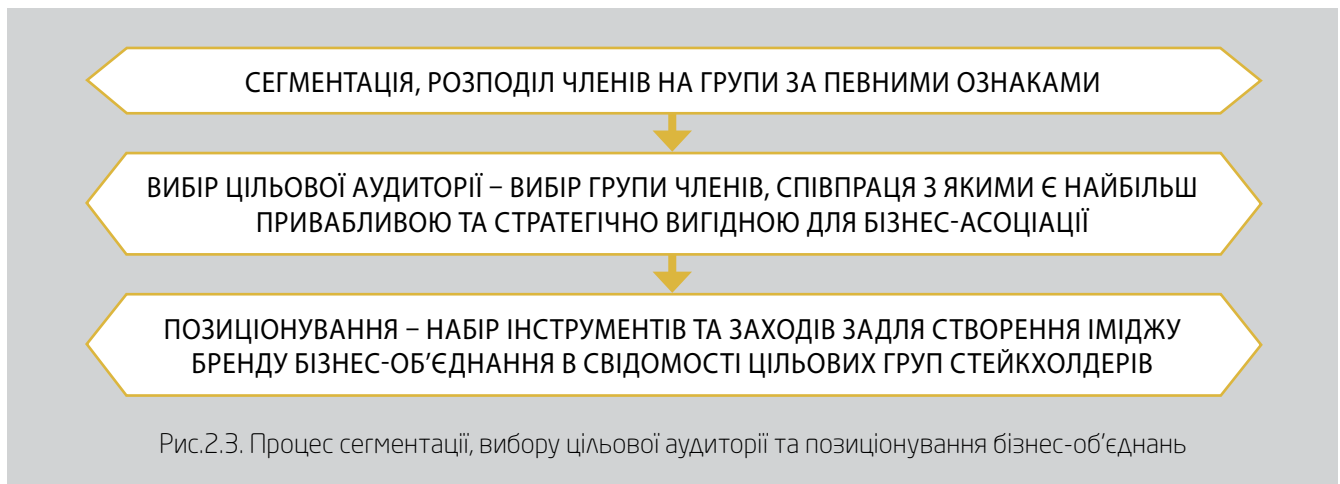
В неприбутковому секторі, в тому числі і в діяльності бізнес-об'єднань прийнятними можуть бути і загально-прийняті бізнес-стратегії, проте вони потребують суттєвої адаптації. Вибір цільової аудиторії виконується на основі сегментації існуючих та потенційних членів з метою подальшого позиціонування асоціації.

Для бізнес-об'єднання важливо визначити, яку саме стратегію роботи з цільовою аудиторією, тобто з членами організації (існуючими та потенційними), воно буде використовувати, зокрема:

- масовий підхід, так званий **масовий маркетинг**, що передбачає однаковий підхід до всіх представників різних цільових аудиторій бізнес-об'єднання;

- **множинну сегментацію**, в рамках якої цільова аудиторія підрозділяється на декілька груп, для кожної з яких розробляється специфічне повідомлення. Такий підхід доцільний при залученні підприємців до членства.
- **концентровану сегментацію**. В рамках такого підходу формується індивідуальне повідомлення для кожного представника чи малої групи представників кожної цільової аудиторії. При роботі із спонсорами та донорами бізнес-об'єднання, а також із деякими потенційними та існуючими членами бізнес-об'єднання варто приділити серйозну увагу використанню саме цього підходу, адже він може дати найкращі результати.

Позиціонування сприяє створенню та підтримці бренду організації. Процедура вибору цільової аудиторії та позиціонування виглядає наступним чином (рис. 2.3):



Позиціонування передбачає формування сприйняття бізнес-об'єднання учасниками. Стратегія позиціонування бізнес-об'єднання може передбачати різні підходи, наприклад:

- зміцнення та підтримка існуючого іміджу в свідомості членів. Такий підхід варто використовувати установам-лідерам із тривалим позитивним досвідом та сталою кількістю членів, стійкими позиціями;
- пошук нової незайнятої позиції та позиціонування організації як вузькопрофільної спеціалізованої може бути корисним як новий напрям діяльності лідируючих організацій, а також як один із способів диференціації для невеликих об'єднань;
- репозиціонування, тобто витіснення зі свідомості членів конкурентних організацій або посилення позицій бізнес-асоціації, варте уваги бізнес-об'єднань при роботі із потенційними донорами та спонсорами.⁵



ОТРИМАННЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

Ключова задача зворотного зв'язку – отримати оцінку діяльності бізнес-об'єднання від членів, їх думку про співробітництво, уточнити, які послуги бізнес-об'єднання можуть бути корисними у майбутньому, що можна покращити в роботі. Важливо також показати, що для бізнес-об'єднання важлива думка членів організації.

⁵ Пашук Л. Маркетинг для бізнес-асоціацій. Сучасні можливості практичного використання. 2013

Отримання зворотного зв'язку від членів бізнес-об'єднання можливе за допомогою наступних інструментів:

- **Анкетування.** Анкетування можливо провести за допомогою роздрукованих анкет з переліком питань, а останнім часом це зручно робити за допомогою онлайн опитувальників;
- **Зустрічі, інтерв'ю.** Задати необхідні питання можна в рамках зустрічі на іншу тему чи провести інтерв'ю віч-на-віч. Для більшої ефективності інтерв'ю має бути структурованим;
- **Фокус-групи є найефективнішим методом опитування.** В ході проведення фокус-групи можна отримати повні розгорнуті відповіді на запитання, адже учасників процесу збирають спеціально задля проведення опитування. Оптимальна кількість учасників фокус-групи складає 6-8 респондентів, рідше розмір фокус-групи може сягати 12 опитуваних. В той самий час, не завжди є можливість організувати проведення фокус-групи. В таких випадках слід використовувати анкетування та інтерв'ю.

Найкраще проводити опитування через 6 місяців після отримання/поновлення членства. Цей період часу є оптимальним, оскільки з одного боку, члени об'єднання вже встигли скористатися послугами і перевагами бізнес-об'єднання, з іншого – у бізнес-об'єднання є достатньо часу для того, щоб прийняти до уваги зауваження, які вони отримують після проведення опитування.



ПРОВЕДЕННЯ АНКЕТУВАННЯ

Процес опитування складається з наступних етапів (рис. 2.4):

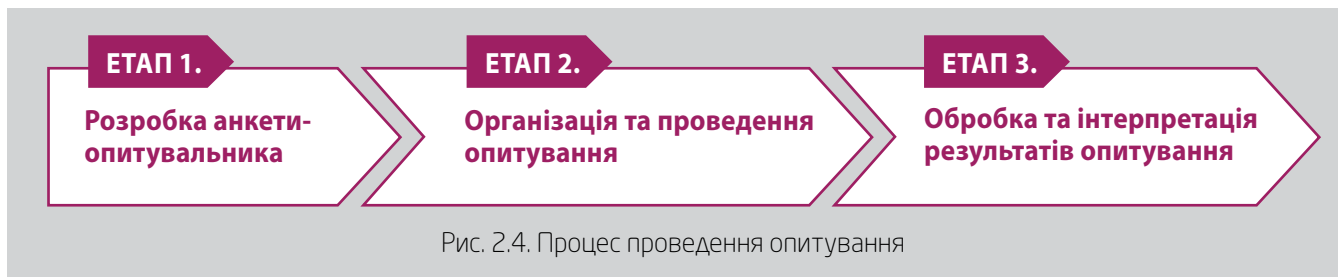
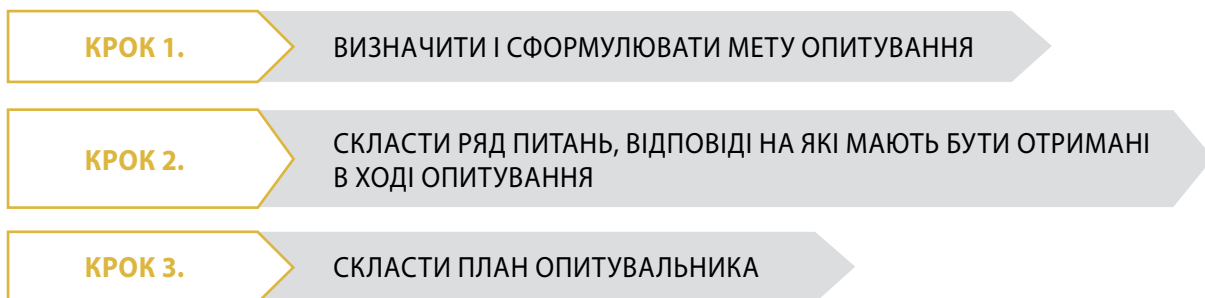


Рис. 2.4. Процес проведення опитування

ЕТАП 1. РОЗРОБКА АНКЕТИ-ОПИТУВАЛЬНИКА

На етапі розробки анкети-опитувальника доцільно дотримуватися наступного алгоритму:



В анкеті можуть застосовуватися як відкриті, так і закриті запитання. Відкриті питання передбачають вільну форму відповідей. Закриті питання припускають вибір одного з пропонованих інтерв'юером відповідей на дане питання.

Наступні правила допоможуть успішно провести опитування:

- При формулюванні запитань має використовуватися мова опитуваних, а не дослідників;
- Запитання повинні бути лаконічними і недвозначними;
- Якщо кількість запитань зavelика, слід згрупувати їх в розділи;
- Запитання не повинні містити словесних формул на кшталт: «Чи не здається Вам ...» тощо;
- Запитання мають бути сформульовані таким чином, щоб кількість позитивних і негативних відповідей на питання має бути приблизно рівним;
- Запитання слід розташовувати в послідовності, що забезпечує поступове зростання їх складності та інтересу опитуваних.

ЕТАП 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ОПИТУВАННЯ

Анкета-опитувальник може бути розіслана членам бізнес-об'єднання в друкованому чи цифровому вигляді. Запитання можуть також бути задані в ході телефонного опитування чи зустрічі. Останнім часом для проведення опитувань використовують онлайн інструменти, наприклад Google Forms та Survey Monkey - переважно безкоштовні сервіси для проведення опитувань та реєстрацій. Вони дозволяють розсилати форми опитування, зберігати і аналізувати отримані результати опитувань.

ЕТАП 3. ОБРОБКА ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПИТУВАННЯ

Одержані у в рамках опитування інформацію та кількісні дані можна представити у вигляді текстових висновків, подати у вигляді таблиць, графічних зображень та інфографіки.



НАГОРОДИ ТА ВІДЗНАКИ ЧЛЕНІВ

Першою відзнакою, якою отримує член бізнес-об'єднання є сертифікат про членство. Це документ, який зазвичай розміщують в офісі члена БО на доступному для огляду місці або на його веб-сайті. Він надає ваги іміджу учасника, а також служить засобом просування для бізнес-об'єднання.

Тому важливо переконатися, що він виглядає презентабельно і логотип бізнес-об'єднання на даному документі є читабельним. Бізнес-об'єднання має пам'ятати про регулярні відзнаки своїх учасників і висвітлення цих подій відповідним чином.

Такими відзнаками можуть бути: дипломи про участь у визначних подіях (конференціях, виставках, круглих столах тощо), відзнаки про активну участь у діяльності бізнес-об'єднання, а також подяки за довготривале членство і внесок у розвиток галузі. Приклад відзнаки членів бізнес-об'єднання представлено у Додатку 2.1.



ІНФОРМАЦІЙНИЙ БЮЛЕТЕНЬ

Створення інформаційного бюлетеню (електронної газети) бізнес-об'єднання не потребує залучення зовнішніх ресурсів та коштів. Бюлетень має бути простим, легким для читання та невеликим за обсягом. Інформаційний бюлетень є надійним засобом систематичного та своєчасного розповсюдження інформації про організацію.

Розповсюдження газети відбувається по e-mail. Проте для того, щоб Ваш інформаційний бюлетень замість посилення бренду не досягнув зворотного ефекту, як більшість розсилок по e-mail, варто дотримуватись деяких правил.

- 1 Бюлетень має містити нову і цікаву інформацію, викладену в доступній формі. В електронній газеті можуть бути такі розділи як: «Новини», «Наші події», «Інформація для членів», «Наші публікації», «Думка експерта», «Історії успіху». Заголовки мають бути чіткими, а статті – невеликими за обсягом, з посиланням на розгорнуту версію статті на сайт організації. Якщо йдеться про статтю експерта асоціації, Ви можете у якості анонса дати декілька абзаців та перенаправити читача на веб-сайт організації.
- 2 Отримувачами газети можуть стати члени організації, учасники груп в соціальних мережах, відвідувачі сайту, проте виключно за їх бажанням. Форма підписки має бути простою, час її заповнення не має перевищувати 1 хвилини.
- 3 Повідомляйте про випуск бюлетеню через всі можливі канали – сайт, групи в соціальних медіа.
- 4 Не будьте нав'язливими. Періодичність виходу газети повинна складати 2 або 1 раз на місяць, можливо навіть рідше. Ви маєте бути цікавими, а не нав'язливими.
- 5 Будьте пунктуальними. Якщо Ви декларуєте щомісячний вихід бюлетеню, забезпечте його. Вашим обіцянкам потрібно довіряти, а Ви повинні своїми діями це доводити.
- 6 Надсилайте бюлетень з корпоративної адреси. Газета – Ваша обличчя і тому в адресі відправника це має бути також відображено. Ніяких імен, особливо скорочених не допускайте. Ім'я відправника має співпадати з назвою організації
- 7 Давайте Вашому читачу право вибору. В кінці кожного бюлетеню маленьким шрифтом не забудьте написати фразу наступного змісту: «У разі, якщо Ви отримали цього листа помилково, якщо у Вас є зауваження щодо змісту, якщо Ви не бажаєте більше отримувати розсилок, повідомте про це за адресою email@email.com. Ми дуже цінуємо Вашу думку». Реагуйте на будь-які запити миттєво, якщо організація відмовилась від підписки на газету, запитайте чому, проте не відмовляйте у припиненні підписки, натомість спробуйте зустрітись або поговорити особисто.

Бюлетень може складати спеціаліст з маркетингу організації, також в обов'язки цієї людини може входити розсилка та підтримка списку адрес для розсилки. Для розсилки і оформлення бюлетеню доцільно використовувати онлайн сервіси розсилок, наприклад Mail Chimp. Цей сервіс дає змогу розміщувати фото та відео в тексті листа, а також надає детальну статистику щодо ефективності розсилок: кількість відкритих листів, кількість переходів за посиланнями, а також дії щодо листа кожного адресата і т.д.⁶

⁶ Пашук Л. Маркетинг для бізнес-асоціацій. Сучасні можливості практичного використання. 2013



ЗВІТУВАННЯ

Важливо доносити до членів бізнес-об'єднання інформацію про результати роботи організації, зокрема про виконану роботу і отримані результати. Підбиття підсумків можна робити за певний період (щомісячно, щоквартально, щорічно). Звіти можуть бути виконані у формі цифрових чи друкованих документів. Інформація про виконану роботу може бути частиною інформаційного бюлетеню БО.

Провідною світовою практикою є підготовка та оприлюднення річного звіту про діяльність бізнес-об'єднання. Цей документ, який повно і наочно демонструє результати діяльності організації за минулий рік, інформуючи членів бізнес-об'єднання, співробітників, партнерів і суспільство в цілому про те, як організація реалізує цілі, закладені в її місії або стратегічних планах. Звіт базується на реальних фактах і може виконувати одночасно звітну, інформаційну, презентаційну і навіть фандрайзингову функції.

Річний публічний звіт є необов'язковим, але рекомендованим елементом роботи бізнес-об'єднання. Не існує єдиних вимог до форми й змісту. В процесі підготовки звіту варто розуміти, що звіт – це один із найважливіших каналів комунікації, який повинен містити інформацію як про змістовні, так і про фінансові результати діяльності бізнес-об'єднання за звітний період.

Звітування є важливим елементом спілкування із членами бізнес-об'єднання, тому при підготовці річного звіту доцільно розбити власні дії на декілька послідовних етапів, к це проілюстровано на рис. 2.5 на нижче.



ЕТАП 1. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ І ПРІОРИТЕТІВ ДАНОГО ЗВІТУ

Варто чітко визначити, хто є цільовою аудиторією звіту, для кого ведеться його підготовка, з якою метою. Від цього рішення залежить, який з аспектів більш ретельно висвітлюватиметься та на які питання доцільно зробити наголос. Наприклад, якщо це споживачі Ваших послуг, то їм цікаво насамперед ознайомитись з Вашими послугами, методами роботи і тими результатами, яких Вам вдалось досягти. Якщо ж Ваша основна цільова група – донори, то для них вкрай важливо отримати чітке уявлення про фінансовий стан Вашої організації, а також про фактичні результати роботи і плани. Також на цьому етапі варто визначити формат та обсяг звіту та методи його розповсюдження.

ЕТАП 2. ВІДБІР КІЛЬКІСНИХ ТА ЯКІСНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ

Особливу увагу варто приділити кількісним і якісним показникам роботи, опису активностей. Кількісні показники передбачають конкретну чисельну інформацію про кількість проведених заходів, динаміку членства, обсяги залучених коштів тощо. Якісні показники є не менш важливими. Вони включають опис проектів, заходів, напрямків діяльності, особливості членства та його розвиток упродовж року.

До Річного звіту корисно для посилення репутації бізнес-об'єднання додавати думки та оцінки сторонніх людей щодо об'єднання в цілому чи його окремих активностей. Не обов'язково це мають бути лише спеціальні відгуки партнерів, донорів або клієнтів. Цікаво і пізнавально буде почитати витримки з анкет-відгуків з заходів об'єднання, фрагменти зі звітів, досліджень, де згадується організація. Тобто, цей «оцінковий» матеріал для звіту можна збирати протягом усього року.

ЕТАП 3. ПІДГОТОВКА ФІНАНСОВОГО ЗВІТУ

Фінансова частина звіту повинна відображати обсяги і джерела доходів і витрат, а також показати залишок (якщо такий є). Якщо Ви проходили аудиторську перевірку, можна докласти аудиторський висновок або просто згадати про результат такої перевірки. Зручно використовувати таблиці та діаграми. Для громадських організацій, які борються за прозорість всіх процесів у державі, важливо починати з себе демонструвати свою підзвітність та прозорість.

ЕТАП 4. НАПИСАННЯ ПІДСУМКІВ – ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ, НОВІ ЗАВДАННЯ

Доцільно ретельно продумати зміст розділів – він має включати основні питання взаємодії організації із зовнішніми чинниками і показувати зміни у часі (порівняно із попередніми звітними періодами). Тому логіка розділу має зазнавати в майбутньому мінімальних змін. Варто представити опис змін найбільш істотних показників у вигляді таблиці – порівняльні дані за останні роки. Викладенню результатів варто надати особливої уваги. Вони повинні містити і кількісні, і якісні показники, а також оцінювати ефект діяльності організації з погляду того, що вона дає громадськості, як змінює життя своїх клієнтів.

ЕТАП 5. РОБОТА НАД ВСТУПНОЮ ЧАСТИНОЮ ЗВІТУ ЯК ПРАВИЛО, ВИКОНУЄТЬСЯ В КІНЦІ РОБОТИ НАД ТЕКСТОВОЮ ЧАСТИНОЮ ЗВІТУ

Вступ до річного звіту – це перший логічно завершений розділ, який відкриває документ. Містить короткий опис ситуації. Читач повинен отримати загальне уявлення про організацію, її історію, минуле та сьогодення, себто її роботу. Бо далі він «потоне» в деталях, що подаватимуться в наступних розділах. Часто можна спостерігати в серіалах на початку, як викладається зміст попередніх серій. В процесі складання вступу варто керуватись таким же підходом. Водночас варто пам'ятати, вступна частина має зацікавлювати, викликати бажання продовжити процес знайомлення з бізнес-об'єднанням. Навіть досить «суху» інформацію можна і треба викласти цікаво. Коротко, послідовно, зрозуміло.

СКЛАДОВІ ВСТУПУ:

1

Фактична довідка про Вашу організацію: назва, статус, рік заснування, мета, основні напрямки діяльності. До речі, цю інформацію можна сміливо дублювати з попередніх звітів (якщо не відбулось кардинальних змін). По суті – це «візитна картка» організації, вона може використовуватися в усіх документах організації без особливих змін.

- 2 Дані про те, як змінюються політичні, економічно-соціальні, секторні передумови в громаді, державі – в площині, яка найближче до сфери діяльності організації і впливає на її розвиток.
- 3 Слово керівника (голови організації, правління) тощо.
- 4 Основні фінансові показники в динаміці (тобто порівняно з попередніми роками)

Основні вимоги – стислість і цілісність. Текст має бути в міру об'ємним – не більше 2000 знаків, мати вигляд закінченого оповідання. Слово керівництва не повинно дублювати зміст звіту. Це може бути оцінка досягнутих результатів порівняно з поставленими раніше стратегічними цілями.

У змістовній частині річного звіту об'єднання повинно:

- коротко презентувати свою організацію (мету, цінності, напрямки роботи);
- описати в деталях свою роботу за звітний період;
- поділитися великими і меншими успіхами;
- накреслити плани розвитку;
- подякувати своїм партнерам і донорам;
- представити команду (включно з волонтерами);

Існує декілька форматів надання публічного річного звіту. Кожен з них має свої переваги і недоліки:

- 1 **Самостійне друковане видання.** Звичний паперовий формат зручний для сприйняття і представницьких цілей. Проте вартість друку не для всіх буде прийнятною. Крім того, важливо і про дизайн не забути.
- 2 **Публікація у періодичному виданні організації.** Це доступно, але не сприймається належно, звіт губиться серед інших матеріалів видання.
- 3 **Розміщення звіту на сайті організації.** Це наразі найпопулярніший спосіб, оскільки забезпечує швидкий доступ, немає обмежень з обсягом, можна легко забезпечити доступ читача до архіву минулих звітів об'єднання. Для представницьких цілей таке розміщення менше підходить.
- 4 **«Жива презентація»** (наприклад, за допомогою програми Power Point) – гарний спосіб, коли потрібно отримати зворотній зв'язок, який дає змогу представити результати роботи для певної аудиторії, проілюструвати аудіо-і відео-матеріалами.
- 5 **Річний звіт-інфографіка** може бути доповненням до друкованої або електронної версії текстового звіту та містити ключові показники, що описують прогрес організації за рік, окреслюють напрямки роботи, партнерів тощо.

Найбільш ефективним є поєднання різних способів його подання публічного звіту, оскільки дає змогу донести інформацію до різних цільових груп. За рекомендаціями GRI (Global Reporting Initiative), Глобальної ініціативи зі звітності, річний звіт повинен передбачати зворотній зв'язок. Найкраще це забезпечити, зазначивши у звіті контакт для зворотного зв'язку, наприклад, адреса електронної пошти, за якою можна направляти свої зауваження та пропозиції щодо роботи організації. Також можна додати анкету-відгук (зручніше лінк на форму онлайн), аби читачі змогли оцінити зміст та оформлення Вашого звіту.⁷

⁷ За матеріалами <http://www.prostir.ua/?kb=zvitujmo-bo-my-toho-varti-rekomendatsiji>



ОБЛІК УЧАСНИКІВ

Всю інформацію про існуючих і потенційних членів БО, історію відносин з ними рекомендовано систематизувати та зберігати у CRM-системі (CRM – customer relationship management, управління відносинами з клієнтами). Системи CRM активно використовуються в бізнесі, основна суть їх функціонування полягає в тому, що центром філософії бізнесу виступає клієнт, про якого потрібно знати все задля максимального задоволення його потреб. Так і бізнес-об'єднанню варто створити своєрідну систему CRM, метою якої буде збір, аналіз, узагальнення та зберігання інформації про члена асоціації і історії співробітництва з ним.

В умовах обмеженості бюджету можна створити електронну базу даних в табличній формі, що міститиме інформацію по кожному члену асоціації наступного характеру:

- **Загальна інформація** (назва, адреса, контактний телефон, електронна адреса, веб-сайт, ім'я керівника, ім'я контактної особи, опис діяльності, дата заснування).
- **Інформація про членство** (дата вступу, тип членства, виплата внесків, як стали членами, ким рекомендовані до членства, чи рекомендували до членства інші організації).
- **Історія взаємодії** (в яких послугах зацікавлені, якими послугами користувались, звернення до організації, як відреагували на звернення, участь в заходах асоціації, рівень задоволення у співпраці, тощо).
- **Вимірюйте прогрес та успіх**, відслідкуйте, що відбувається при зміні у Ваших підходах до комунікації з членами.

Також рекомендується розглянути онлайн CRM-систему Бітрікс 24, яка дає змогу зберігати, аналізувати та узагальнювати інформацію про членів об'єднання і відслідковувати історію співробітництва з ним. Вона безкоштовна для користування до 12 бізнес-користувачами, а також при використанні 5 Гб простору для збереження інформації.

3. УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПОСЛУГ

Послуга бізнес-об'єднання (БО) – це дія або робота бізнес-об'єднання, націлена на задоволення потреб членів бізнес-об'єднання, а також інших учасників ринку задля підвищення ефективності їх діяльності. З точки зору доступності послуг членам БО послуги бізнес-об'єднань можна розділити на основні та додаткові.

Основні послуги бізнес-об'єднання – це ті послуги, що надаються обов'язково членам об'єднання в рамках членства, бізнес-об'єднання зобов'язане їх надавати, оскільки такого роду послуги належать до його безпосередніх функцій. Дані послуги є невід'ємною частиною членства. Оплата за них включена в членські внески учасників об'єднання.

Додаткові послуги бізнес-об'єднання – це ті послуги, які об'єднання може надавати за запитом на комерційній основі. Оплата за них стягується в окремому порядку.

Міжнародний досвід свідчить, що ідеальною вважається така модель фінансування бізнес-об'єднання, при якій 60% доходів організації складають членські внески, а 40% - доходи від надання додаткових послуг. Як правило, такого показника бізнес-об'єднання можуть досягти за 10 років існування.⁸

Асортимент, затребуваність, ефективність та висока якість послуг, що надаються бізнес-об'єднанням, допоможуть організації побудувати довготривалі відносини з її членами. Затребувані послуги бізнес-об'єднання дадуть змогу не лише залучити нових членів, але й сприятимуть утриманню існуючих учасників об'єднання. Умовно послуги, що їх може надавати бізнес-об'єднання можна розподілити на представницько-посередницькі; нетворкінгові та інформаційні послуги; консалтингові послуги; інфраструктурні послуги; соціальні послуги. Вони узагальнені у таблиці 3.1. нижче.

ТАБЛИЦЯ 3.1. КЛАСИФІКАЦІЯ ПОСЛУГ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ ЗА НАПРЯМКОМ ДІЯЛЬНОСТІ

Класифікація послуг за напрямком діяльності	Основні послуги	Додаткові послуги
1. Представницько-посередницькі послуги	<ul style="list-style-type: none"> • Сприяння міжнародному співробітництву – налагодження міжнародних зв'язків та контактів • Лобіювання інтересів БО і його членів в органах державної влади • Саморегуляція галузі • Участь в розробці та вдосконаленні законодавства 	<ul style="list-style-type: none"> • Пошук партнерів, налагодження ділових контактів • Допомога членам БО в отриманні фінансування і інвестицій • Допомога в кооперації і кластеризації
2. Нетворкінгові та інформаційні послуги	<ul style="list-style-type: none"> • Організація та проведення ділових заходів (зустрічей, галузевих клубів, комітетів, конференцій, семінарів, круглих столів, зустрічей на високому рівні) • Організація неформальних заходів (подорожі, активний відпочинок, бізнес-ігри, закриті вечірки) 	<ul style="list-style-type: none"> • Організація та проведення заходів (конференцій, семінарів, круглих столів) за запитом • Організація бізнес-турів та днів відкритих дверей за запитом

⁸ Brinda Balakrishnan. Self-Help Manual for Business Membership Organisations: Membership Management. 2014 GIZ

Класифікація послуг за напрямком діяльності	Основні послуги	Додаткові послуги
	<ul style="list-style-type: none"> Ведення онлайн бази бізнес-контактів Випуск інформаційних бюлетенів та публікацій Звітування про роботу бізнес-об'єднання 	
3. Консалтингові послуги	<ul style="list-style-type: none"> Наставництво, менторство 	<ul style="list-style-type: none"> Надання консультаційних послуг у різних сферах (маркетинг, фінанси, юридичні послуги, бухгалтерія, управління бізнес-процесами, людськими ресурсами тощо) Індивідуальний коучинг та менторство Сприяння в реєстрації, отриманні дозвільної документації Допомога при покупці/продажі/злитті бізнесів Сертифікація і стандартизація
4. Інфраструктурні послуги	<ul style="list-style-type: none"> Надання доступу до Інтернету Надання у користування офісних приміщень, робочих місць 	<ul style="list-style-type: none"> Послуги із організації та проведення заходів Надання у користування офісних приміщень, робочих місць Оренда обладнання (офісного, для проведення презентацій, тощо)
5. Соціальні послуги	<ul style="list-style-type: none"> Підтримка діяльності соціально вразливих верств населення Підтримка соціальних ініціатив на місцевому рівні Благодійна діяльність 	

В питаннях управління портфелем або асортиментом послуг варто керуватись певною логікою. Зрозуміло, що навряд чи існують бізнес-об'єднання, здатні одночасно надавати всі можливі послуги на належному рівні, і чи є в цьому сенс. При визначенні переліку послуг, надаваних об'єднанням варто насамперед оцінити доцільність надання послуг. Для цього варто провести оцінку за факторами, зокрема за такими показниками як актуальність, унікальність, конкурентоздатність, спроможність, доцільність, які формують список або чек-ліст, наведений у таблиці 3.2. Такий чек-ліст може бути також використаний для оцінки поточного асортименту послуг об'єднання.

ТАБЛИЦЯ 3.2. ЧЕК-ЛІСТ ДЛЯ ОЦІНКИ ПОСЛУГИ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ

	ФАКТОР	ЗАПИТАННЯ
<input checked="" type="checkbox"/>	АКТУАЛЬНІСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> Які макротенденції спостерігаються на ринку/країні/ у світі в цілому? Які потреби членів БО? Яка послуга/послуги може/можуть задовольнити ці потреби?
<input checked="" type="checkbox"/>	УНІКАЛЬНІСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> Чи вже надаються ці послуги на даному ринку? Якщо так, то ким і у якому форматі?
<input checked="" type="checkbox"/>	КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> Чи зможе бізнес-об'єднання надати дану послугу якісно? Чи буде вартість даної послуги конкурентоспроможною у порівнянні з іншими провайдерами?
<input checked="" type="checkbox"/>	СПРОМОЖНІСТЬ ОБ'ЄДНАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> Чи достатньо матеріальних, організаційних, технічних, інтелектуальних можливостей бізнес-об'єднання для реалізації даної послуги?
<input checked="" type="checkbox"/>	ДОЦІЛЬНІСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> Чи доцільно з іміджевої/фінансової точки зору впроваджувати дану послугу?

При виборі нових послуг слід віддати перевагу тим послугам, які допоможуть згенерувати прибуток від взаємодії з існуючими членами і залучити нових учасників БО. Так, наприклад, надання консультацій для стартапів (початківців) допоможе залучити нових членів, які тільки починають свій бізнес та шукають контактів і потребують розвитку. В той самий час підприємства, що давно працюють на ринку, потребують управлінського консалтингу та навчання персоналу.

Діаграма, наведена нижче, пропонує порядок, у якому рекомендовано розширювати асортимент надаваних послуг. Зокрема, на початковому етапі діяльності бізнес-об'єднанню рекомендовано сфокусуватися на тих послугах, які генерують прибуток та затребувані ринком. В певних галузях це можуть бути організації виставок, конференцій, в інших можуть бути затребувані освітні та консультаційні послуги тощо. На цьому етапі об'єднанню варто надавати ті послуги, в яких воно вже має досвід або може показати кращі результати задля побудови довготривалих позитивних відносин із членами. Поступово доцільно вводити перспективні та унікальні послуги. Через 2-5 років існування бізнес-об'єднання, коли організація сформує членську базу, напрацює репутацію, лояльність членів і ринку в цілому, можна розпочинати активну роботу із політичного лобіювання і адвокації.



Рис. 3.1. Послідовність впровадження послуг⁹

Спроможність бізнес-об'єднань надавати послуги своїм членам обумовлена не лише попитом ринку, а й стадією життєвого циклу самого бізнес-об'єднання. Доцільним є розглянути 3 основні стадії життєвого циклу бізнес-об'єднання та визначити послуги, які можуть бути включені до асортименту на кожній окремій стадії. Основними стадіями позитивного розвитку бізнес-об'єднання, під час яких варто розширювати асортимент послуг об'єднання є стартап або початкова стадія, стадія зростання та стадія зрілості, для яких характерні наступні особливості:

- **Стартап або початкова стадія** – це період, коли нещодавно створена організація повідомляє про себе спільності, активно працює над створенням членської бази, потребує підтримки визначних підприємців та відомих осіб, повинна створити власний бренд, імідж та викликати інтерес до своєї роботи у потенційних членів. Цей період повинен тривати не більше 18 місяців.
- **Стадія зростання за умови правильного вибору цілей та ефективної діяльності об'єднання** є наступним етапом розвитку організації. На цій стадії відбувається активний приріст кількості членів,

⁹Brinda Balakrishnan. Self-Help Manual for Business Membership Organisations: Membership Management. 2014 GIZ

необхідно пропонувати нові актуальні послуги задля їх мотивації та утримання, будувати ефективні системи управління зростанням. Зазвичай, ця стадія може тривати не більше 3 років.

- **Стадія зрілості** передбачає уповільнення зростання кількості членів. На цій стадії вже є група лояльних членів, кількість членів протягом 1 року зазвичай не зростає більше, ніж на 10%. Важливо уникнути негативної динаміки, тобто відтоку членів. Одним із способів уникнення цього явища є надання якісних та потрібних послуг, здатних полегшити та оптимізувати діяльність членів організації.

Протягом кожної стадії рекомендовано поступово розширювати перелік послуг, додаючи нові, при цьому продовжуючи надавати раніше розроблені, як це наведено в Таблиці 3.3.

ТАБЛИЦЯ 3.3. РОЗВИТОК ПОРТФЕЛЮ ПОСЛУГ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ

ПОСЛУГА/ЕТАП	СТАРТАП	ЗРОСТАННЯ	ЗРІЛІСТЬ
Нетворкінгові та інформаційні послуги	<ul style="list-style-type: none"> Участь у виставках та інших заходах 	<ul style="list-style-type: none"> Допомога в організації участі у виставках та інших заходах для членів об'єднання (логістика, підготовка маркетингових матеріалів тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> Організація виставок та інших заходів силами об'єднання Допомога в організації участі у виставках за кордоном Виставковий консалтинг
Нетворкінгові та інформаційні послуги	<ul style="list-style-type: none"> Участь у ділових заходах галузі (конференції, семінарів, круглих столів) 	<ul style="list-style-type: none"> Організація та проведення заходів об'єднання 	<ul style="list-style-type: none"> Організація та проведення заходів за запитом
Представницько-посередницькі послуги	<ul style="list-style-type: none"> Створення бази контактів Визначення інтересів і потреб учасників об'єднання державного рівня 	<ul style="list-style-type: none"> Пошук партнерів, налагодження ділових контактів Лобювання інтересів БО і його членів в органах державної влади 	<ul style="list-style-type: none"> Допомога в кооперації і кластеризації Участь в розробці та вдосконаленні законодавства
Консалтингові послуги	<ul style="list-style-type: none"> Створення аналітичних матеріалів за допомогою підрядника Консалтинг у сфері інвестицій і фінансування 	<ul style="list-style-type: none"> Розробка інформаційних і аналітичних матеріалів власними силами БО Допомога членам БО в отриманні фінансування і інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> Виконання індивідуальних аналітичних досліджень на замовлення Допомога при покупці/продажі/злитті бізнесів

В процесі власного розвитку бізнес-об'єднання накопичує досвід, який, в результаті, підвищує якість надання послуг і експертизу бізнес-об'єднання у певній сфері. Тому організація може використовувати надбаний досвід для виконання більш складних задач.. Бізнес-об'єднання має проаналізувати, які саме існуючі послуги є найбільш затребуваними, актуальними і успішно виконуються, і розвивати їх. Послуги, зображені в Таблиці 3.3. не є вичерпним переліком.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1.1 ПЕРЕВАГИ УЧАСТІ В БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННІ

1 СПІЛЬНЕ ЗРОСТАННЯ – ВАШ РОЗВИТОК ЗАБЕЗПЕЧУЄ ЗРОСТАННЯ ГАЛУЗІ

Членство в бізнес-об'єднанні допомагає розвиватися кожному учаснику і бізнес-середовища в цілому шляхом формування, підвищення та гармонізації стандартів галузі й ведення бізнесу, стимулює до розвитку шляхом порівнянь, конкурсів та рейтингувань.

Стандарти ведення бізнесу допомагають:

- працювати за одними правилами, уникаючи недобросовісності в конкуренції та бізнес-партнерстві;
- забезпечувати високу ефективність бізнес-операцій
- підвищувати продуктивність, якість і конкурентоспроможність;
- зменшувати витрати;
- долати торговельні бар'єри;
- полегшувати доступ на зовнішні ринки шляхом гармонізації галузі з міжнародними стандартами;
- зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище.



Стандарти галузі охоплюють питання якості виробництва товарів, надання послуг, постачання сировини та вимог до партнерів учасників галузі.

Змагання заради розвитку створюють клімат здорової конкуренції між членами бізнес-об'єднання завдяки проведенню конкурсів та рейтингів. Бізнес-об'єднання надає унікальну можливість розвиватися, порівнюючи себе з іншими учасниками галузі.

2 ОДИН В ПОЛІ НЕ ВОЇН – СПІЛЬНИЙ ЗАХИСТ ІНТЕРЕСІВ ЧЛЕНІВ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ

Бізнес-об'єднання представляє Ваші інтереси у діалозі з владою, здійснюючи:

- комунікацію з владою, захист прав та відстоювання інтересів бізнесу в законотворчому процесі, на міжнародному рівні;
- превентивну допомогу розвитку галузі, попереджаючи потенційні негативні зміни в нормативній базі та конфліктні ситуації;
- юридичну підтримку членів бізнес-об'єднання.

Ваш голос буде почутий!

3

БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ НАДАЄ УНІКАЛЬНУ ПЛАТФОРМУ ДЛЯ СПІЛКУВАННЯ

Участь в бізнес-об'єднанні дає Вам змогу налагодити зв'язки з вітчизняними та іноземними клієнтами, споживачами, постачальниками, партнерами, іншими гравцями ринку, представниками владних структур, донорських організацій шляхом:

- нетворкінгу - у нас Ви знайдете друзів-однодумців та можливості для формального і неформального спілкування, встановлення ділових контактів, необхідних для розвитку бізнесу;
- створення можливостей для кластеризації і кооперації - бізнес-об'єднання допоможе Вам поєднати зусилля з іншими підприємствами і, як результат, збільшити ефективність роботи й обсяги реалізації продукції та послуг ;
- організації ділових поїздок, бізнес-зустрічей, участі в конференціях, симпозіумах в Україні та за кордоном.

4

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ РОЗВИТОК І КВАЛІФІКОВАНА ДОПОМОГА ПІДПРИЄМСТВУ

Часто підприємцям бракує досвіду та знань для того, щоб всебічно розвивати свою справу, використовувати можливості, долати труднощі та вирішувати проблеми. Бізнес-об'єднання допомагаємо своїм учасникам, надаючи:

- консультаційні послуги для бізнесу залежно від його потреб (аудит, фінанси, маркетинг, операційна діяльність, управління людськими ресурсами, організація виробництва, управління якістю);
- можливості спілкування з менторами, експертами галузі, які завжди готові підтримати професійною порадою;
- необхідні для роботи підприємства знання (навчання, тренінги, конференції, семінари);
- послуги для членів бізнес-об'єднання на особливих та вигідних умовах. Ви завжди в пріоритеті!
- ексклюзивні послуги для членів бізнес-об'єднання (закриті зустрічі, поїздки, інші заходи).

5

ПОТУЖНИЙ БРЕНД ТА ІМІДЖ ЦИВІЛІЗОВАНОГО ГРАВЦЯ РИНКУ

Членство в бізнес-об'єднанні позитивно впливає на Ваш бренд, підтверджуючи імідж цивілізованого гравця ринку, оскільки:

- члени бізнес-об'єднання - це прогресивна бізнес-спільнота;
- бізнес-об'єднання ретельно працює над створенням власного бренду – іміджу в очах ключових стейкхолдерів, гравців ринку.

6

МОЖЛИВІСТЬ ОТРИМАТИ ПОТРІБНУ ІНФОРМАЦІЮ В ПОТРІБНИЙ ЧАС

В сучасному динамічному бізнес-середовищі інформація є одним із ключових джерел конкурентних переваг, зважених рішень та підприємницького успіху, тому:

- членство в бізнес-об'єднанні допоможе Вам зекономити час на пошук дійсно потрібної інформації;
- учасники бізнес-об'єднань ознайомлені зі всіма новинками, змінами в галузі, правому полі та технологіях.

7

НАШ УСПІХ – ВАШ УСПІХ. ЗРОСТАННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ БЕЗПОСЕРЕДНЬО ЗАЛЕЖИТЬ ВІД РОЗВИТКУ КОЖНОГО УЧАСНИКА

Бізнес-об'єднання зацікавлене в розвитку кожного учасника і докладает максимум зусиль для зростання кожного бізнесу, оскільки:

- успішне функціонування бізнес-об'єднання можливе лише за умови процвітання кожного підприємства та галузі загалом;
- бізнес-об'єднання готове допомогти Вам долати труднощі і відкривати нові шляхи розвитку заради прогресу!

ПРИЄДНУЙТЕСЬ!**ЧЕКАЄМО НА ВАС!**

ДОДАТОК 1.2

АНКЕТА ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ РОБОТИ
БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ

[назва і лого бізнес об'єднання]

АНКЕТА¹⁰

Прізвище, ім'я, по-батькові _____

Назва організації _____

1. Чи готова Ваша організація продовжувати співпрацю з [назва бізнес-об'єднання]? Так Ні**2. Чи користувалася Ваша організація нашими послугами протягом останнього року?** Так Ні

Якщо так, то якими саме послугами користувалися:

[перелік послуг бізнес-об'єднання]

3. Чи готові Ви рекомендувати вступити в члени бізнес-об'єднання Вашим знайомим?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1 – «категорично не готовий», 10 – «абсолютно готовий, з радістю порекомендую»

4. Опишіть, будь ласка, Ваші побажання щодо майбутньої співпраці:

Дата _____

Підпис _____

[контактна інформація бізнес об'єднання]

¹⁰ Дана анкета може бути також сформована в електронному вигляді (наприклад, Google Forms) та надіслана для заповнення

ДОДАТОК 1.3

ЛИСТ-ЗВЕРНЕННЯ ДО ЧЛЕНІВ БО ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ НОВИХ ЧЛЕНІВ

[Назва і лого БО]

[дата звернення]

Шановний [Ім'я і по-батькові адресата]!

Ми звертаємося до Вас як до учасника [Назва БО], який розділяє наші цінності і прагнення і який має велику кількість контактів у галузі [назва галузі]. Багато підприємств малого та середнього бізнесу, з якими Ви співпрацюєте та маєте партнерські відносини, поважають Вас, для них важлива Ваша думка і експертиза.

Сподіваємося, у Вас буде нагода у розмові з партнерами та іншими представниками бізнесу розказати про роботу, яку проводить наша організація.

Ми покладаємо на Вас як на одного із найактивнішого учасника [Назва БО] велику надію у питанні розвитку членства нашої організації.

З повагою,

[Підпис]

[П.І.Б, посада]

[Назва і лого БО]

Адреса

Контактні дані

ДОДАТОК 1.4

КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПЛАН БО (ПРИКЛАД)

КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПЛАН БО «СПІЛКА ФЕРМЕРІВ УКРАЇНИ» НА ЛИСТОПАД 2016 РОКУ¹¹

Напря́м	Подія	Виконати до	Дата проведення/ публікації	Відповідальний	Затверджує
ІНТЕРВ'Ю					
Журнал «Зерно»	Інтерв'ю голови Спілки Петренка І.В.» з питань нової системи оподаткування аграрних підприємств	02/11/18	12/11/18	Спеціаліст із зовнішніх комунікацій	Голова Спілки
Онлайн видання Agro.com.ua	Інтерв'ю голови Спілки Петренка І.В. щодо прогнозів посівної 2016/2017	04/11/18	05/11/18	Спеціаліст із зовнішніх комунікацій	Голова Спілки
БЛОГ					
Agriculture.info	Тема 1. Як зміни оподаткування вплинуть на малі та середні фермерські господарства	03/11/18	07/11/18	Аналітик	Голова Спілки
	Тема 2. Досвід нідерландських фермерів очима українського сільхозвиробника	18/11/18	21/11/18	Спеціаліст із зовнішніх комунікацій	
СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ					
Facebook	Підготовка контенту згідно регулярного плану (22 публікації/місяць)	30/11/18	Згідно з контент-планом	Спеціаліст із зовнішніх комунікацій	Голова Спілки
РОЗСИЛКА НОВИН БО					
Інформаційний бюлетень Спілки	Підготовка контенту згідно регулярного плану (4 розсилки/місяць)	04/11/18 11/11/18 18/11/18 25/11/19	04/11/18 11/11/18 18/11/18 25/11/19	Спеціаліст із зовнішніх комунікацій	Голова Спілки
КОНФЕРЕНЦІЇ, КРУГЛІ СТОЛИ, ВИСТАВКИ					
Виставка «Зернові технології», очна участь	Підготовка відповідно до окремого плану підготовки	14/11/18	15-17/11/18	Спеціаліст із зовнішніх комунікацій	Голова Спілки
Конференція в рамках виставки «Зернові технології 2016»	Участь із доповіддю Петренка І.В. Тема – в процесі обговорення	14/11/18	15/11/18	Спеціаліст із зовнішніх комунікацій	Голова Спілки

¹¹ Всі дані вигадані. Будь-які збіги випадкові.

ДОДАТОК 1.5

КОНТЕНТ-ПЛАН СТОРІНКИ В FACEBOOK БО (ПРИКЛАД)¹²

КОНТЕНТ-ПЛАН СТОРІНКИ В FACEBOOK БО «СПІЛКА ФЕРМЕРІВ УКРАЇНИ»
НА ПЕРІОД З 02 ПО 08 ЛИСТОПАДА 2016 РОКУ

День тижня	Тип публікацій
Понеділок	<ul style="list-style-type: none"> Анонс заходів на тиждень
Вівторок	<ul style="list-style-type: none"> Інформація а посилання Публікація аналітичної довідки за минулий тиждень
Середа	<ul style="list-style-type: none"> Публікація посилання на інтерв'ю голови Спілки
Четвер	<ul style="list-style-type: none"> Історія успіху фермера з Вінничини
П'ятниця	<ul style="list-style-type: none"> Посилання на цікаві статті, історичні довідки Публікація підбірки новин за тиждень

ДОДАТОК 1.6

ПЛАНУВАННЯ ДНЯ ВІДКРИТИХ ДВЕРЕЙ (ПРИКЛАД)

№	Активність	Дата	Відповідальний
1	Визначення тематики і плану заходу	28/08/18	Спеціаліст із залучення нових членів
2	Визначення дати, місця і масштабу заходу	30/09/18	
3	Складання переліку гостей	01/09/18	
4	Складання і розсилка запрошення	02/09/18	
5	Підготувати пакет роздаткових матеріалів	09/09/18	Спеціаліст із зовнішніх комунікацій
6	Організаційну нараду із співробітниками	14/09/18	Спеціаліст із залучення нових членів
7	День відкритих дверей	15/09/18	
8	Оцінка проведеного заходу	16/09/18	

¹² Всі дані вигадані. Будь-які збіги випадкові.

ДОДАТОК 1.7

АНКЕТА ДЛЯ ОПИТУВАННЯ ПОТЕНЦІЙНОГО ЧЛЕНА

[назва і лого бізнес об'єднання]

АНКЕТА¹³

Прізвище, ім'я, по-батькові _____

Назва організації _____

Сфера діяльності _____

Контактний телефон _____

E-mail _____

Чи згодні Ви отримувати електронні листи від нашої організації?

 Так Ні

Дата _____

Підпис _____

[контактна інформація бізнес об'єднання]

¹³ Дана анкета може бути також сформована в електронному вигляді (наприклад, Google Forms) та надіслана для заповнення

ДОДАТОК 2.1

ВІДЗНАКА ІСНУЮЧИХ ЧЛЕНІВ ЗА АКТИВНУ УЧАСТЬ В РОБОТІ БІЗНЕС ОБ'ЄДНАННЯ¹⁴

[назва і лого бізнес об'єднання]

ВІДЗНАКА

за внесок у розвиток [назва галузі або бізнес-об'єднання]

вшановується

[назва організації]

[підпис і посада керівника бізнес об'єднання]

[печатка бізнес-об'єднання]

[дата та місце]

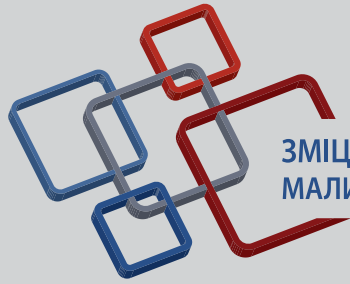
¹⁴ Велике значення має дизайн даного документу, він повинен бути таким, щоб його хотілося розмістити на поважному місці в офісі.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



**ЗМІЦНЕННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ
МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ**



МЕТА ПРОЕКТУ

ПРИСКОРЕННЯ РОЗВИТКУ СЕКТОРУ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ ШЛЯХОМ ЗМІЦНЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЇХ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУВАТИМЕ ЕФЕКТИВНІШУ ДІЯЛЬНІСТЬ І СТІЙКІСТЬ ЦИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СЕРЕДНЬО- ТА ДОВГОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ.

Проект впроваджується **Програмою розвитку ООН** у співпраці з **Міністерством економічного розвитку і торгівлі України** та за фінансової підтримки **Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO)**.

КОМПОНЕНТИ



КОМПОНЕНТ 1

ЗМІЦНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ ТА ПІДТРИМКА ВПРОВАДЖЕННЯ НАЛЕЖНИХ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ.

- Попередня оцінка бізнес-об'єднань для визначення реального стану організаційного середовища приватного сектору в Україні, і відповідно забезпечення базисних показників для діяльності програми.
- Тренінги з розвитку спроможності для запровадження та підтримки належних принципів управління, зокрема, належної організаційної структури, процесів і звітності, оптимізації внутрішніх процедур, а також встановлення зв'язків і створення мереж із іншими відповідними організаціями.

КОМПОНЕНТ 2

ЗМІЦНЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ ЩОДО НАДАННЯ ПОСЛУГ.

- Оцінка послуг з розвитку бізнесу в обраних бізнес-об'єднаннях (потенціал щодо ефективного надання необхідних послуг і розробки інноваційних бізнес-рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності МСП).
- Розробка та проведення програми консультування та розвитку спроможності для обраних бізнес-об'єднань з метою розширення та вдосконалення надання ними послуг для МСП.
- Розробка та надання індивідуалізованої підготовки/коучингу вибраним бізнес-об'єднанням для вирішення конкретних потреб організації розвитку та розвитку спроможності.
- Сприяння встановленню зв'язків і мереж між МСП (учасниками), а також між МСП та іншими відповідними організаціями в рамках бізнес-форумів та круглих столів; обмін інформацією між компаніями, зв'язок із консалтинговими об'єднаннями, тощо.
- Створення платформи, спрямованої на МСП, з метою консультацій зацікавлених сторін та проведення адвокаційних кампаній.

КОМПОНЕНТ 3

ЗМІЦНЕННЯ АДВОКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПОСЕРЕДНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ ДЛЯ НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СПІВПРАЦІ З ОРГАНАМИ ВЛАДИ НА ВСІХ РІВНЯХ.

- Проведення досліджень і початковий аналіз комунікаційних потреб бізнес-об'єднань.
- Визначення адвокаційних цільових показників бізнес-об'єднань.
- Проектування, розробка та організація навчання з питань проведення досліджень і зіставлення даних, а також щодо аналізу та презентації даних для керівників бізнес-об'єднань з метою ефективного прийняття рішень.
- Надання підготовки бізнес-об'єднанням щодо розробки пропозицій для подання до Уряду.

- Розроблення та проведення цілеспрямованої професійної підготовки з метою зміцнення потенціалу бізнес-об'єднань у посередництві між інтересами уряду та учасників.
- Підготовка бізнес-об'єднань до самостійного врегулювання конкретних питань в рамках їхньої компетенції.

КОМПОНЕНТ 4

ПОСИЛЕННЯ ОСНОВНИХ ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУР.

- Оцінка існуючих потреб і прогалин основних учасників з боку держави з метою подальшого надання допомоги їм щодо конструктивної взаємодії з приватним сектором і підтримання ефективного діалогу.
- Розробка структури співпраці з основними учасниками з боку держави.
- Організація навчання і підготовки урядових органів, спрямованих на відкриття процесу прийняття рішень для приватного сектору та залучення МСП до процесу прийняття рішень.

Швейцарське бюро співробітництва в Україні. У 1997 році Швейцарія та Україна уклали двосторонню угоду щодо технічної співпраці, в рамках якої в Києві було відкрито Швейцарське бюро співробітництва для координації та підтримки програм в Україні. Швейцарське бюро співробітництва в Україні діє від імені трьох державних організацій – Швейцарської агенції розвитку та співробітництва (SDC) та Відділу безпеки людини (HSD), які входять до складу Федерального департаменту закордонних справ Швейцарії, та Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO), який є частиною Федерального Департаменту Швейцарії з економічних питань. Швейцарська програма співробітництва в Україні на 2015 – 2018 рр. спрямована на підтримку чотирьох основних напрямків: сталий економічний розвиток, стале використання енергоресурсів та міський розвиток, врядування та відновлення миру, а також здоров'я. Окрім того, Швейцарська Конфедерація надає гуманітарну допомогу в регіони та цільовим групам, які постраждали від конфлікту на сході України. Підтримка гендерної рівності та належного врядування залишаються важливими наскрізними темами стратегії співробітництва і доповнені чутливим до конфліктів підходом в управлінні програмою. Річний бюджет Швейцарської програми співробітництва в Україні сягає 25 мільйонів швейцарських франків. Для більш детальної інформації відвідайте, будь ласка, веб-сторінку: <http://www.swiss-cooperation.admin.ch/ukraine/>.

Програма розвитку ООН є глобальною мережею ООН в галузі розвитку. ПРООН тісно співпрацює з усіма верствами суспільства та допомагає країнам розбудувати спроможність протистояти кризам, розвивати та підтримувати економічне зростання, спрямоване на покращення життя кожної людини. Організація працює у 170 країнах та пропонує рішення та глобальне бачення з урахуванням специфіки місцевого розвитку з метою розширення прав та можливостей людей та підвищення життєздатності держав. ПРООН працює над подоланням бідності, нерівності та соціальної ізоляції та виступає на захист прав людини та розширення прав і можливостей жінок та представників вразливих груп. www.ua.undp.org.

