

Общество с ограниченной ответственностью  
«Химфарммаркет»

Автономная некоммерческая организация  
«Центр социальных исследований и инноваций»

**Программы тренингов для управленческих команд по  
финансовым, управленческим и правовым вопросам**  
(материалы для подготовки управленческих кадров субъектов  
Российской Федерации, отобранных для пилотного внедрения ЧГП)

Москва

2009

Программы тренингов разработаны в рамках выполнения Государственного контракта № П-828 от 27 ноября 2008 года.

## **Программы тренингов для управленческих команд по финансовым, управленческим и правовым вопросам**

**Тренинг № 1. Правовые, экономические и финансовые основания создания партнерства, цели и ответственности партнеров. Аутсорсинг непрофильных функций бюджетных учреждений и автономных учреждений как механизм привлечения профессионалов к выполнению работ, не относящихся к основному виду деятельности и освобождение директоров ОУ от несвойственных им функций.**

### **Тренинг № 1.**

**Тема 1. Правовые, экономические и финансовые основания создания партнерства, цели и ответственности партнеров. Паритетность, собственность, обязательства и риски, рычаги влияния при различных формах ЧГП. Финансовые, экономические и управленческие проблемы системы образования и пути их решения в партнерстве.**

**Цель тренинга** – закрепить полученные знания по формам ЧГП, научить членов управленческой команды: рассматривать партнерство как юридически оформленное сотрудничество, при котором партнеры имеют свои цели, задачи, несут обоюдную ответственность за результат; определять существенные признаки частно-государственного партнерства и форм ЧГП; найти для себя приемлемую форму для дальнейшей работы.

**Участники** – представители образовательных учреждений и представители их органов общественного управления, представители органов управления образованием и управления имуществом, представители работодателей и бизнес-ассоциаций.

**Принцип распределения по группам для тренинга:** три группы – участники разбиваются на группы, исходя из муниципальной обобщенности так, чтобы туда входили представители «всех интересов». Группы становятся командами – дошкольное образование, общее образование, дополнительное образование – и отстаивают их интересы.

**Требования к модераторам:** наличие знаний в следующих областях – экономика, юриспруденция, функционирование системы образования и бизнеса, управление.

**Продолжительность** – 12 часов ( тема № 1 – 6 часов, тема № 2 – 6 часов) .

**Требования к форме занятий** – может быть разделено на аудиторное,

самостоятельное во взаимодействии, подготовка к тренингу через углубленное изучение (домашняя работа). Вопросы тренинга могут быть использованы в семинарских занятиях для проведения деловых игр в рамках закрепления материала.

Группы получают конверты с заданием в виде таблиц с множеством ответов. Необходимо по мере получения задания и имеющейся информации выбрать правильный ответ. По итогам заполнения таблиц каждая группа поставит рейтинги тех форм ЧГП, которые наиболее интересны для данного уровня образования.

Каждую группу сопровождает модератор, лидер команды заполняет правильные ответы, решения приходят во внутригрупповых дискуссиях.

### **Задача 1. Основания создания партнерства, цели и ответственность партнеров.**

Для форм ЧГП – **простое товарищество, концессия, целевой капитал, аутсорсинг, управляющие компании** – выбрать правильный вариант ответа по разделам:

- Каким образом при этих формах ЧГП оформляется партнерство;
- Стороны партнерства;
- Цели партнеров (образовательное учреждение, государство, частная сторона);
- Кто несет ответственность за результат (образовательное учреждение, государство, частная сторона);

### **Задача 2. Соответствие основных механизмов и форм ЧГП следующим существенным признакам частно-государственного партнерства.**

Поставить «+» и «-» при пересечении форм ЧГП **простое товарищество, концессия, целевой капитал, аутсорсинг, управляющие компании** и сформулированных существенных признаках ЧГП с учетом:

- участников партнерства,
- прав собственности,
- форм оформления отношений,
- сроков действия партнерства,
- объединения ресурсов,

- распределения рисков,
- использования полученных результатов,
- принципа паритетности во вложенных ресурсах,
- ответственности за реализацию проекта,
- наличия равноценных рычагов влияния;
- принципа эффективного использования ресурсов.

**Задача 3. Влияние реализации основных форм ЧГП на решение проблем, существующих в системе образования.**

Поставить «+»(способствует решению проблем) и «-» (не способствует решению проблем) при пересечении форм ЧГП **простое товарищество, концессия, целевой капитал, аутсорсинг, управляющие компании** и основных проблем системы образования, которые необходимо решить:

- руководители ОУ не имеют навыков менеджмента;
- низкая эффективность логистики управления в системе образования,
- низкая эффективность использования имущественных комплексов;
- недостаточная квалификация пед.работников,
- сложность взаимоотношений между субъектом и муниципалитетом,
- нехватка финансистов, юристов, персонала вспомогательных служб.

**Задача 4. Капитаны команд должны представить, какие формы ЧГП наиболее интересны для уровней образования: дошкольное, дополнительное, общее и обосновать свой выбор.**

**Подведение итогов.**

**Тема 2. Аутсорсинг непрофильных функций бюджетных учреждений и автономных учреждений как механизм привлечения профессионалов к выполнению работ, не относящихся к основному виду деятельности и освобождение директоров ОУ от несвойственных ему функций.**

**1. Составные элементы вывода на аутсорсинг непрофильных функций.**

Группы дают свои предложения по вопросам:

- Выделение непрофильных функций и основных процессов бюджетных учреждений.
- Организация контроля и эффективного взаимодействия с провайдерами и бюджетными учреждениями.

## **2. Основные правовые, финансовые и управленческие отличия в процедуре привлечения внешнего исполнителя бюджетными и автономными образовательными учреждениями.**

Группы дают свои предположения с учетом Закона о госзакупках, знаний о системе расходования средств в БУ и АУ, механизмах принятия решений.

### **Возможности и угрозы по отдельным видам аутсорсинга (транспорт, обслуживание зданий, клининг, питание).**

Группы дают свои предложения по вопросам:

- Тезисы технических заданий по выводу на аутсорсинг транспорта;
- Тезисы технических заданий по выводу на аутсорсинг – обслуживания зданий;
- Тезисы технических заданий по выводу на аутсорсинг – клининг;
- Тезисы технических заданий по выводу на аутсорсинг – питание.

3. Лидеры групп представляют свои доклады и обоснования по эффективности применения вывода различных функций на аутсорсинг для различных уровней образования – дошкольное, дополнительное, общее образование.

## **Тренинг № 2. Современные управленческие технологии в образовании. Образовательные учреждения как субъекты экономической деятельности. Основные отличия финансовой деятельности автономных и бюджетных учреждений.**

### **Тренинг № 2**

**Современные управленческие технологии в образовании. Образовательные учреждения как субъекты экономической деятельности. Основные отличия финансовой деятельности автономных и бюджетных учреждений**

**Цель тренинга** – научить членов управленческой команды рассматривать образовательные учреждения как субъекты экономической деятельности, определять наиболее подходящие формы ЧТП для решения поставленных задач.

**Участники** – представители образовательных учреждений и представители их органов общественного управления, представители органов управления образованием и управления имуществом, представители работодателей и бизнес-ассоциаций.

**Принцип распределения по группам для тренинга:** три группы – группа обеспечивающая решение вспомогательных задач; группа обеспечивающая решение основных задач; группа, обеспечивающая решение задач развития.

**Требования к модераторам:** наличие знаний в областях: распределение бюджетных средств в системе образования; функционирование образовательного учреждения; юридические знания.

**Продолжительность – 14 часов ( тема № 1 - 8 часов, тема № 2 – 6 часов) .**

**Требования к форме занятий** – может быть разделено на аудиторное, самостоятельное во взаимодействии, подготовка к тренингу через углубленное изучение (домашняя работа). Вопросы тренинга могут быть использованы в семинарских занятиях для проведения деловых игр в рамках закрепления материала.

## **Тема № 1 Современные управленческие технологии в образовании. Образовательные учреждения как субъекты экономической деятельности**

**1. Современные технологии – инфраструктура, продукты и услуги, навыки и подходы, люди, цель.** – *основные подходы к анализу, взаимная выгода партнеров, риски партнеров.*

**2. Спектр задач в образовании: вспомогательные задачи, основные задачи, задачи развития.**- *закупки, обслуживание зданий и прилегающей территории, обслуживание компьютерного парка и сетей, питание, транспорт, делопроизводство, найм персонала, бухгалтерия и финансы; организация учебного процесса, методическое обеспечение, контроль, поддержка учащихся (внеклассная работа, группы продленного дня, группы здоровья и т.п.), поддержка родителей; разработка/модернизация образовательного продукта, повышение качества обучения и эффективности работы, долгосрочное развитие имущественного комплекса, фандрайзинг и поиск стратегических партнеров, продвижение.*

**3. Упражнение № 1 Возможности решения задач образования с помощью механизмов ЧТП** – группа отвечает на вопросы, заполняет форму «Возможности

использования ЧГП».

*Ответьте, пожалуйста, на вопросы – команды отвечают:*

- ▶ *Кем и как сегодня в образовании решаются основные и вспомогательные задачи, а также задачи развития?*
- ▶ *Какие механизмы ЧГП и почему можно использовать для их решения?*

*Заполняется форма «Возможности использования ЧГП».*

**4. Современность управленческих технологий ЧГП - В одновременном решении 2-х задач:** *получить недостижимую для каждого из партнеров в отдельности выгоду, свести риски, связанные с достижением этой выгоды, к приемлемому для каждого из партнеров уровню*

**5. Упражнение № 2 Выгоды и риски партнеров при формах ЧГП** – группа отвечает на вопросы, заполняет формы «Государство – выгоды и риски», «Образовательное учреждение – выгоды и риски» «Частный партнер – выгоды и риски». Команда совместно делает форму: «Основные риски партнеров в образовании».

*Ответьте, пожалуйста, на вопросы – команды отвечают:*

1. *В чем могут состоять выгода и риски для образовательного учреждения, на базе которого образуется ЧГП?*
2. *В чем могут состоять выгода и риски для государства в ЧГП?*
3. *В чем могут состоять выгода и риски для частных партнеров в ЧГП?*

**6. Пути снижения рисков** – *деятельность ЧГП законодательно регламентирована; задачи ЧГП формализованы, а результаты их выполнения измеримы и могут быть легко проконтролированы; изменения статуса собственности не происходит; необходимость вовлечения представителей государства в управление ЧГП минимизирована, законодательно определено то, что запрещено; предоставлена свобода действий в оперативном управлении; зафиксированы и гарантированы финансовые обязательства государства.*

**7. Упражнение №3 « Выбор механизмов ЧГП»** - группа отвечает на вопросы, заполняет матрицу «риски выше-риски ниже, узкий спектр задач\низкая степень свободы; широкий спектр задач\высокая степень свободы». Каждая команда делает презентацию и обосновывает выбор.

*Заполните, пожалуйста, матрицу выбора механизмов ЧГП.*

*Свой выбор обоснуйте с точки зрения решения определенных задач,*



получения выгоды и снижения рисков.

**8. Заполняется общая форма «Выбор механизмов ЧПП».** Поясняется, что *Контрактные механизмы потенциально позволяют минимизировать риски для всех сторон ЧПП; Простые контракты обеспечивают контролируемость результата, однако не подходят для решения комплексных и неформализованных задач; Специальные контракты (концессионные) позволяют решать комплексные проблемы, однако подходят не для всех задач и увеличивают риски.*

*Институциональные механизмы – позволяют решать сложные, комплексные и неформализованные задачи; такие механизмы как коммерческие и некоммерческие организации обладают наибольшей гибкостью, однако одновременно они увеличивают риски для партнеров. Управляющие компании обладают меньшей гибкостью по сравнению с коммерческие и некоммерческие организации, но при этом создают меньшие риски*

## **9. Подведение итогов.**

### **Тема 2. Основные отличия финансовой деятельности автономных и бюджетных учреждений.**

**1. Первый сектор – государственные и муниципальные организации, второй сектор – частные коммерческие организации, третий сектор – частные некоммерческие организации) (отличительные признаки – право собственности на имущество, извлечение прибыли, способ финансирования).**

**2. Упражнение №1 – Основные признаки бюджетного учреждения, основные признаки автономного учреждения, основные признаки коммерческой организации.**

Группы выбирают задание произвольно, формулируют ответы, исходя из направлений: *Основание для финансирования, право распоряжения имуществом, распоряжение финансами.*

**3. Органы управления бюджетным учреждением, органы управления автономным учреждением – права, обязанности, ответственность.**

**4. Упражнение № 2 – Компетенции наблюдательного Совета АУ – рекомендательные, разрешительные, одобрительные.** Члены групп получают список компетенций и распределяют их в соответствии со своим видением и знаниями. Обосновывают свои позиции.

Составляется единая таблица «Дает рекомендации – дает заключение – принимает решение – утверждает».

**5. Особенности организации деятельности автономных учреждений – план**

финансово-хозяйственной деятельности, бухгалтерский учет, ежегодный отчет о деятельности и об использовании имущества, ежегодный аудит, обеспечение открытости информации.

**6. Упражнение № 3 « Чем АУ лучше БУ? » члены группы представляют свое видение и защищают его.**

**7. Подведение итогов.**

**Тренинг № 3. Формирование командной работы в управленческой команде. Навыки межведомственного согласования в рамках выполнения проекта. Разработка дорожной карты, согласованной по срокам, исполнителям, задачам и целям.**

### **Тренинг № 3.**

**Формирование командной работы в управленческой команде. Навыки межведомственного согласования в рамках выполнения проекта. Разработка дорожной карты, согласованной по срокам, исполнителям, задачам и целям.**

**Цель тренинга** – научить членов управленческой команды работать по проектам согласованно и четко, решать задачи с учетом интересов различных групп и межведомственных взаимоотношений, определять цели, задачи, ресурсы, во взаимодействии и учитывать фактор времени как необходимое условие реализации проекта.

**Участники** – представители образовательных учреждений и представители их органов общественного управления, представители органов управления образованием и управления имуществом, представители работодателей и бизнес-ассоциаций.

**Принцип распределения по группам для тренинга:** команда разбивается на 4 группы в соответствии с представительством в командах – бизнес, органы управления образованием и имуществом, директора школ, общественность. После этого группы берут на себя несвойственные им функции, т.е. меняются местами и начинают деятельность с позиции «другой группы», например, общественность становится бизнесом и наоборот.

**Требования к модераторам:** наличие знаний в областях – права, административного взаимодействия, финансов, управления, функционирования системы образования и управления имуществом, навыками психологии общения и управления проектами.

**Продолжительность – 14 часов ( тема № 1 - 6 часов, тема № 2 – 8 часов) .**

**Требования к форме занятий** – может быть разделено на аудиторное, самостоятельное во взаимодействии, подготовка к тренингу через углубленное изучение (домашняя работа). Вопросы тренинга могут быть использованы в семинарских занятиях для проведения деловых игр в рамках закрепления материала.

### **Тема 1. Формирование командной работы в управленческой команде. Навыки межведомственного согласования в рамках выполнения проекта.**

Основные постулаты тренинга:

1. Нельзя задавать вопрос с целью «завалить докладчика», вопрос должен быть только по теме.
2. Отвечающий на вопрос не имеет права отвечать «не по теме вопроса», уходить в сторону от ответа. Если на вопрос ответа нет, то отвечающий может ответить «не знаю» или попросить помощи у коллег. Если ответ не найден, команда отвечающего фиксирует, что она не знает и что им необходимо узнать.

#### **1. Определение мотивов, интересов и целей бизнеса, образовательных учреждений, органов управления образованием и имуществом, общественности при внедрении проектов ЧГП. Участие в работе при внедрение проекта в регионе.**

Команды берут подготовленный в рамках домашней работы перечень мероприятий по внедрению форм ЧГП в регионе. Каждая команда должна определить мероприятия, в которых она хочет участвовать, сделать в течение 3 мин. доклад с обоснованием, почему они хотят в этих мероприятиях участвовать и почему не хотят и \или не считают необходимым участвовать в других мероприятиях. Другие команды должны задать им по 2 вопроса, выслушать ответ, сформулировать, что они хотели узнать и с какой целью, сказать получили они ответ, или не получили.

**Итогом работы должно стать:**

- Понимание «через собственные ощущения» интересов и мотивов каждой группы участников внедрения ЧГП.
- Понимание позиции ведомств по различным вопросам.
- Найти консенсус при учете всех интересов и противоречий групп.
- Получить новые знания по функциональному распределению обязанностей, прав и запретов законодательного, управленческого, финансового и этического уровней
- . Зафиксировать в общем плане мероприятий участие своей группы.

**2. Формирование дорожной карты (часть 1)** – распределение функций при реализации мероприятий по внедрению с указанием полномочий - «контроль», «принятие решения», «право совещательного голоса», «организация», «координация», «исполнение».

Группы распределяют и описывают полномочия в соответствии с административными и законодательными нормами, правилами делового оборота.

Создают основу для создания единой дорожной карты.

**3. Выбор формы ЧГП, которую управленческая команда будет рекомендовать для внедрения в регионе как приоритетную.**

Подведение итогов тренинга.

**Тема № 2. Создание дорожной карты внедрения ЧГП в регионе с распределением задач по внедрению, полномочий и ответственности каждого участника внедрения ЧГП, включая взаимоувязку достижения результатов по срокам и исполнителям.**

Команда распределяется на четыре группы в соответствии с видом своей деятельности – бизнес, органы управления образованием и имуществом, общественность, образовательные учреждения.

**1. Формирование дорожной карты (часть 2)** – расширение дорожной карты (часть 1) мероприятиями по внедрению в регионе приоритетной формы ЧГП.

Группы проводят разработку, в рамках консультаций и дискуссий согласовывают порядок мероприятия, полномочия и ответственность каждого участника внедрения ЧГП.

**2. Формирование дорожной карты (часть 3)** – сетевой план-график внедрения ЧГП в регионе с распределением задач по внедрению, полномочий и ответственности каждого участника внедрения ЧГП, включая взаимоувязку достижения результатов по срокам и исполнителям.

Этот этап работы команды является наиболее ответственным, т.к. на этом этапе каждая группа и управленческая команда формирует реальную дорожную карту, которая станет основой для принятия решений руководством региона о внедрении ЧГП. Учитывая, что команда состоит из пилотных образовательных учреждений, органов принимающих решение и заинтересованного бизнеса и общественности, каждый член команды в этот момент принимает решение о новом деле в своей жизни и жизни своего учреждения.

Подведение итогов семинара.