

# ПРОГРАММА И РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО СЕМИНАРА-ТРЕНИНГА НА ТЕМУ "ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО ГОРОДА МАГИСТРАМИ И АСПИРАНТАМИ"

*Г. Ю. Псарёв,  
докторант, ДонГУУ*

*У статті розглядається приклад програми та результати апробації корпоративного семінару-тренінга для попередньої підготовки членів робочих тематичних груп до участі у корпоративних семінарах-тренінгах та проведення муніципальних реформ.*

*The sample program and results of approbation of corporate seminars-training for the preliminary preparation of members of working thematic groups to participation in the corporate seminars-training and carrying out municipal reforms is considered in article.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Необходимость подготовки кадров для проведения муниципальных реформ подчеркивается каждый раз, когда публикуется очередная вариация регионального или муниципальных преобразований. Однако каждый раз, когда дело доходит до апробации проектов на практике, оказывается, что специалистов, способных обеспечить успешную реализацию новых идей, трудно найти. Анализ примеров успешных преобразований в различных сферах социальной деятельности показывает, что залогом успеха всегда являлось наличие предварительно подготовленной команды реформаторов. Очевидно, что для большинства запланированных в Украине, в том числе муниципальных и административно-территориальных реформ, необходимо создавать проектно-образовательные площадки по подготовке целостных команд инновационных менеджеров.

## АНАЛИЗ ПОСЛЕДНИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

Цель статьи — привести пример программы и результаты апробации корпоративного семинара-тренинга для предварительной подготовки членов рабочих тематических групп к участию в корпоративных семинарах-тренингах и проведению муниципальных реформ и дать рекомендации для их успешного проведения.

## ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА ИССЛЕДОВАНИЙ

Тренинги, предназначенные для разработки системы подготовки кадров новой генерации, играют ключевую роль. Главная их особенность состоит в том, что проектная команда, которая образуется в ходе их проведения, будет заниматься выполнением всех этапов работы и сдачей их заказчику.

Наилучший результат можно будет достичь только в результате тщательного подбора состава хорошо зарекомендовавших себя специалистов. В случае же смены состава или его радикального изменения, придется вводить дополнительные процедуры включения "новичков" в общий процесс.

Интенсивный проблемный семинар проводится для достижения двух основных групп целей:

1. Выявление инициативной группы, заинтересованной в разработке проекта города новых возможностей на основе заранее подготовленной концепции и формирование межпрофессиональной и межведомственной команды разработчиков. (Кто будет делать проект города новых возможностей?)

2. Определение содержания стартовых проектов, первоочередных шагов и необходимых мер по разработке проекта города на основе заранее разработанной концепции стабилизации

и развития социально-экономической ситуации в нем. (С чего начать?)

## ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМАТИЧЕСКИХ ГРУПП И ПРОГРАММА СЕМИНАРА- ТРЕНИНГА:

Перечень тематических рабочих групп:

1. Промышленный комплекс.
2. Комплекс малого и среднего бизнеса.
3. Социальный комплекс.
4. Жилищный комплекс.
5. Комплекс потребительского рынка.

6. Комплекс экологии и инженерной инфраструктуры.

7. Комплекс развития структуры и улучшения архитектуры облика территории.

8. Сфера общественно-политической деятельности.

9. Административно-управленческий комплекс.

1-й рабочий день (понедельник)

08.00 — 08.30. Открытие семинара.

Доклад председателя Центрально-Городской районной администрации Макеевского городского совета о проблемах функционирования и развития города.

08.30 — 09.30. Установочная лекция руководителя семинара: "Методология выбора решений и разработки проектов".

09.30 — 10.00. Самоопределение участников семинара.

Формирование рабочих групп.

10.00 — 11.00. Перерыв

11.00 — 14.00. Работа в группах.

Подготовка докладов на тему дня: "Выработка и анализ идей-решений".

14.00 — 15.00. Перерыв

15.00 — 17.00. Общее заседание.

Доклады рабочих групп.

17.00 — 18.00. Лекция: "Построение и анализ разрешающих систем".

2-й рабочий день (вторник)

08.00 — 08.30. Установочный доклад руководителя семинара.

08.30 — 10.00. Работа в группах:

Рефлексия семинара предыдущего дня. Подготовка докладов на тему дня: "Построение и анализ разрешающих систем".

10.00 — 11.00. Перерыв.

11.00 — 14.00. Работа в группах.

14.00 — 15.00. Перерыв.

15.00 — 17.00. Общее заседание.

Доклады групп, рефлексия хода семинара.

17.00 — 18.00. Лекция: "Разработка проекта будущей городской системы".

3-й рабочий день (среда)

08.00 — 08.30 Установочный доклад руководителя семинара.

08.30 — 10.00 Работа в группах:

Рефлексия семинара предыдущего дня. Подготовка докладов на тему дня: "Разработка проекта будущей городской системы".

10.00 — 11.00. Перерыв.

11.00 — 14.00. Работа в группах.

14.00 — 15.00. Перерыв.

15.00 — 17.00. Общее заседание. Доклады групп, рефлексия хода семинара.

17.00 — 18.00. Лекция: "Обеспечение системы механизмами саморазвития и управления".

4-й рабочий день (четверг)

08.00 — 08.30. Установочный доклад руководителя семинара.

08.30 — 10.00. Работа в группах: Рефлексия семинара предыдущего дня. Подготовка докладов на тему дня: "Обеспечение системы механизмами саморазвития и управления".

10.00 — 11.00. Перерыв.

11.00 — 14.00. Работа в группах.

14.00 — 15.00. Перерыв.

15.00 — 17.00. Общее заседание. Доклады групп, рефлексия хода семинара.

17.00 — 18.00 Лекция: "Увязка предлагаемых изменений со стратегическими задачами системы. Определенные ресурсы и затрат необходимых для перестройки".

5-й рабочий день (пятница)

08.00 — 08.30. Установочный доклад руководителя семинара.

08.30 — 10.00. Работа в группах: Рефлексия семинара предыдущего дня: Подготовка докладов на тему дня: "Увязка предлагаемых изменений со стратегическими задачами системы. Определение ресурсов и затрат необходимых для перестройки".

10.00 — 11.00. Перерыв.

11.00 — 14.00. Работа в группах.

14.00 — 15.00. Перерыв.

15.00 — 17.00. Общее заседание. Доклады групп, рефлексия хода семинара.

17.00 — 18.00 Лекция: "Программа оформления результатов семинара".

6-й — 7-й рабочие дни (суббота-воскресенье)

Работа в группах: Подготовка итоговых докладов к защите перед заказчиком.

8-й рабочий день (понедельник)

13.00 — 15.00. Общее заседание. Итоговые доклады групп.

15.00 — 15.30. Заключительный доклад руководителя семинара.

15.30 — 16.00. Оценка хода и результатов семинара.

2. "Сфера жизнеобеспечения"

В настоящее время ситуация в сфере жизнеобеспечения г. Макеевки оставляет желать лучшего. На территории города существует следующее число жилищных предприятий, обслуживающих в общей сложности 7085 жилых домов:

Центрально-Городской район — 7.

Советский район — 6.

Червоногвардейский район — 5.

Горняцкий район — 8.

Кировский район — 3.

Их деятельность не достаточно эффективна для и решения проблем удовлетворения жилищно-коммунальных нужд населения города.

Распространение ОСМД идет не равномерно и довольно медленно из-за недоверчивого отношения к их воз-

можностям жителями города. Всего на территории города примерно 420 ОСМД, многие из которых по своим размерам и бюджету не могут вести экономически эффективную деятельность.

На основании всего вышесказанного для повышения эффективности работы жилищно-коммунальной сферы города необходимо пересмотреть деятельность ЖЭКов и существующих ОСМД. Проанализировав ситуацию, считаем возможным повысить эффективность работы ОСМД следующим образом:

1. Для образования ОСМД как эффективно действующего объекта необходим бюджет в размере не менее 10 тыс. гривен.

2. Образование необходимого бюджета возможно при объединении не менее 2—3-х 9-ти этажных домов, 3—4-х 5-ти этажных домов или 6—7-ми домов, имеющих 2—3 этажа.

3. Образование Ассоциаций ОСМД позволит получить экономию средств за счет штатного персонала и повышения эффективности, однако в Ассоциацию должны входить не менее трех ОСМД.

4. Бюджет ОСМД, входящих в Ассоциацию, распределяется следующим образом: 10% — на благоустройство территории ОСМД; 40% — на текущий ремонт объектов ОСМД; 50% — взносы в бюджет Ассоциации. Данное распределение средств ОСМД меняется по мере необходимости, исходя из технического состояния жилищно-коммунального фонда ОСМД и его потребностей.

5. В штат ОСМД, входящего в Ассоциацию, входит только председатель. Штат Ассоциации включает следующие должности — председатель, бухгалтер, слесарь-сантехник, сварщик, каменщик, дворник, электрик. Количество работников Ассоциации также варьируется в зависимости от территории и количества ОСМД, входящий в нее.

6. Считаем целесообразным образование самостоятельных ОСМД на отдаленных территориях города, не способных (исходя из количества домов и бюджета) объединяться в ассоциации. В штат таких ОСМД входят председатель и бухгалтер, а весь необходимый строительно-ремонтный персонал нанимается на основе сдельной оплаты труда по договору из ближайших Ассоциаций.

Таким образом, возможно привести деятельность Ассоциаций ОСМД и отдельных ОСМД к максимальной эффективности.

Переход к такой схеме деятельности сферы жизнеобеспечения в городе требует пересмотра организационной структуры управления.

На базе ЖЭКов необходимо образовать информационные площадки, которые могут выполнять следующие функции:

1. Статистическая — сбор информации, необходимой для деятельности города.

2. Реорганизованные функции ЖЭКов — отход от выполнения работ, связанных с потребностями ОСМД, и взятие на себя более глобальных проблем с целью обеспечения максимально эффективной работы жилищно-коммунального комплекса города.

3. Информационная — обеспечение необходимой информации для Ассоциаций и ОСМД, связанной с выполнением определенных функций, с рынком услуг и рабочей силы, с рынком производителей коммунально-бытовых товаров.

4. База обучения и обмена опытом.

Количество информационных площадок меняется в зависимости от количества Ассоциаций и ОСМД на их территории.

В каждом районе города в районной администрации — отделе статистики по ОСМД, которые собирают информацию с информационных площадок района и передают ее в городской отдел по ОСМД.

Для подготовки команды специалистов-руководителей Ассоциаций ОСМД и ОСМД нужна структура их обучения, которая позволит им осуществлять эффективный менеджмент. Эта структура должна состоять из двух уровней: первый — подготовка "стаи" руководителей Ассоциаций; второй — подготовка команды руководителей ОСМД во главе с председателем Ассоциации.

Обучение первого уровня осуществляется на городском уровне, на базе отдела по ОСМД. Здесь происходит сбор информации для обучения руководителей Ассоциаций, обмен опытом между ними и сплочение их в единую "стаю" с помощью специальных тренингов. Обучение второго уровня осуществляется на микроуровне — на базе информационных площадок, где руководители Ассоциаций собирают председателей ОСМД для обмена опытом и оказания необходимой помощи в организации менеджмента и бухучета. Их обучение осуществляется по принципу подготовки единой команды обладающей коллективной памятью, позволяющей осуществлять рост их экономической деятельности. Т.о. переустройство сферы жизнеобеспечения города принесет не только положительные результаты для города, но и удовлетворит потребности его жителей, что в свою очередь будет способствовать обеспечению роста эффективности всех городских комплексов.

3. "Административно-управленческий комплекс"

На втором семинаре-тренинге в Макеевке перед нами стояла задача разработки модели изучаемого комплекса, в частности административно-управленческого. В настоящее время мэру города подчинены четыре заместителя. На первом этапе преобразования вводится новый заместитель — заместитель по развитию города. Все заместители находятся в тесной взаимосвязи с центром управления проектами (ЦУП). На втором этапе появляется заместитель по

развитию АПК. И непосредственно через третий этап происходит преобразование всей структуры, и мы видим полностью обновленную модель управления. Об этом свидетельствует то, что последняя модель представлена в прямоугольнике.

Через первого заместителя мэра влияет на отраслевых заместителей, цель которых состоит в постепенном преобразовании существующего положения отраслей в новое, усовершенствованное. Преобразование охватывает период с 2005 по 2011 года. Для достижения данной стратегической цели используются следующие инфраструктурные элементы. В первую очередь, финансовым фундаментом является бюджет развития, состоящий из текущих бюджетов. Для создания модели 2011 года необходимо поэтапное внедрение новых элементов, совершенствование которых будет происходить на основе реальных проектов. Все начинается с ВУЗов, где студенты переходят на новую форму выполнения выпускных работ в виде межкафедральных и межвузовских комплексных дипломных проектов. Они поступают в учебный научно-практический комплекс. Затем Совет оценивает наиболее приоритетные и реальные проекты. Также мы решаем сразу две проблемы: развитие города и трудоустройство выпускников, так как для них будут создаваться необходимые условия для реализации ими же созданного проекта.

#### 4. "Экономический комплекс"

Настоящая экономическая ситуация города Макеевки характеризуется разрозненностью экономических, информационных и социальных центров. То есть деятельность экономических субъектов нашего города практически не взаимосвязана с новыми работами и проектами макеевских ВУЗов и научных лабораторий. Их взаимодействие ограничивается выполнением таких заказов как составление бизнес-планов и проведение различных видов анализа. Это ведет к тому, что в нашем городе представители малого и среднего бизнеса занимаются в основном оказанием различных видов услуг, а если предприятия и занимаются производственной деятельностью, то она представлена не сложными, научно обоснованными процессами изготовления продукции, а следовательно, она не достаточно эффективна. Связь городского совета с предприятиями тоже относительны (в основном они основаны на налоговой и договорной основе), так как более прочные связи есть только с предприятиями коммунальной формы собственности. Об ОСМД можно сказать, что в настоящий момент они действуют автономно. То есть у них еще не налажены связи с предприятиями, оказывающими услуги и предоставляющими им различные материалы, а городской совет, имеющий связи с ними, не может им практически ничем помочь в результате отсутствия необходимой информационной базы.

Создание Центра программных

решений на базе макеевских ВУЗов и научных лабораторий имеет большие перспективы. Так как с его помощью предполагается создать столь недостающие связи представителей малого и среднего бизнеса, а также крупных предприятий с информационным центром города, а с помощью него и между собой. Внутренние связи между субъектами хозяйствования могут стать более прочными вследствие создания Ассоциации предпринимателей города Макеевки. Связи крупных промышленных предприятий могут упрочниться путем создания совета конструкторов этих предприятий. В результате взаимодействия предпринимателей и ЦПР возможен обмен опытом между предприятиями или предпринимателями, а также внедрение более совершенных технологий и развитие новых производств.

Одновременно необходимо учредить должность заместителя по развитию, который должен стимулировать и контролировать развитие ЦПР. При нем должна работать группа консультантов — специалистов различных отраслей, которые будут составлять основу ЦПР. Так же заместитель по развитию должен иметь прочные связи со СМД для освещения в СМИ процесса развития города в полном объеме и освещения работы руководства города. Заместитель по развитию должен быть связан с Председателями районных администраций.

В итоге к 2011 году в результате исследований проводимых ЦПР и заказов городского совета, которые будут инициированы различными общественными организациями, в частности ОСМД, в Макеевке должен образоваться единый механизм функционирования города. При нем будут наилучшим образом использованы резервы информационных и трудовых ресурсов, а также будут удовлетворены потребности граждан в недостающих товарах и услугах.

#### 5. "Образовательный комплекс"

На данный момент в каждом районе Макеевки существует определенное количество школ. Они работают самостоятельно, не согласуя свою деятельность между собой, подчиняясь городскому управлению образованием. Для развития образовательного комплекса в городе Макеевке необходимо создать сеть информационно-образовательных площадок, которые должны находиться в каждом районе и включать сеть школ, из которых будут отбираться группы школьников для подготовки и разработки проектов.

В рамках каждой площадки будет работать менеджер проектов, который будет организовывать работу и координировать ее деятельность в зависимости от потребностей города.

В свою очередь менеджеры проектов объединить в ассоциацию, подотчетную городскому управлению образованием. В обязанности ассоциации менеджеров проектов будет входить организация связи с ВУЗами и на-

правление в них команды школьников с проектами для получения специализации и дальнейшего трудоустройства.

Все эти элементы внедряются поэтапно. На первом этапе необходимо создать сеть информационно-образовательных площадок и найти менеджеров проектов. На втором этапе — наладить связи между уровнями "базы знаний" и создать ассоциацию менеджеров проектов. Третий этап — создание центра программных решений. Четвертый этап — организовать межвузовское совместное проектирование с возможностью дальнейшего трудоустройства, или возврата в ассоциацию и информационно-образовательные площадки для продолжения процесса реформирования образовательной сферы и подготовки новых команд.

Таким образом, в результате реформирования образовательного комплекса города будут готовиться кадры для предприятий, системы управления города, сферы образования и науки, которые будут иметь конкретные решения проблем в виде проектов развития той или иной сферы деятельности, что способствует развитию города и повышению его конкурентоспособности.

## ВЫВОДЫ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

В тренинге обязательно должны принимать участие следующие целевые группы: представители подразделений ЖКХ и ОСМД, представители плано-экономического управления, районной администрации и студенты выпускающих кафедр ВУЗов города.

Участники тренингов должны знать как будет работать система подготовки кадров для экономического роста города. Основные принципы действия этой системы воспроизводятся региональной тренинг-группой на каждом занятии.

Группа разработчиков учебно-научно-образовательного комплекса должна сформулировать представление об основных контурах системы подготовки кадров при городском руководстве.

Последний тренинг необходимо посвятить разработке системы подготовки кадров для города новых возможностей.

#### Литература:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпораций / Под ред. В.И. Данилова-Данильяна. — М.: Прогресс. 1995. — 325 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебн. пособие для вузов. — М.: Экономика. — 2002. — 456 с.
3. Рассел Д. Арчибалд. Коллективное планирование проектов: необходимость, методы и преимущества // Мир управления проектами. Под ред. Х. Решке, Х. Шелле: Пер. с англ. — М.: "Аланс". 1993. — С. 174-183
4. Френсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли. Преобразование организаций: Пер. с англ. — М.: Дело. — 2002. — 376 с.