



КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) РОССИЙСКОГО КООПЕРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Научно-исследовательская лаборатория Центр научно-образовательного развития кооперации (ЦНОРК)

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по запуску и деятельности региональных центров компетенций по развитию кооперации.

Авторы :

**А.Р. Набиева к.э.н профессор
Ректор Казанского кооперативного института (филиала)
Российского университета кооперации**

Р.Р. Мамаев – Руководитель Центра научно-образовательного развития кооперации при ККИ

**И.В. Палаткин д.э.н. профессор
Директор казачьего
института технологий (филиал) им КГ. Разумовского (ПКУ)**

Москва 2018 г.

Структура

Вводное слово от коллектива авторов

1. Вступительный раздел
 - 1.1 Целеполагание и ожидания от центров компетенций;
 - 1.2 Региональные особенности в структурах исполнительной власти;
 - 1.3 Принципы подбора кадров в региональные центры компетенций;
2. Организационные основы деятельности центров компетенций.
 - 2.1 Функциональная карта и система внутренних регламентов;
 - 2.2 Варианты организационных структур центров компетенций;
3. Внешняя коммуникационная среда центров компетенций;
 - 3.1 Внутриведомственная среда взаимодействия;
 - 3.2 Межведомственная среда взаимодействия;
 - 3.3 Муниципальные районы и органы местного самоуправления;
 - 3.4 Собственно субъекты хозяйственной деятельности на сельских территориях.
4. Механизмы основного функционала центров компетенций
 - 4.1 Кодекс сопровождающих консультантов;
 - 4.2 Одноуровневый механизм сопровождения;
 - 4.3 Многоуровневый механизм сопровождения;
 - 4.4 Экспертный совет при центрах компетенций, их роль и способы взаимодействия с ними.

5. Субрегиональные центры компетенций делового сопровождения сельского предпринимательства и кооперации.
 - 5.1 Элементы деловой инфраструктуры сельского предпринимательства;
 - 5.2 Разделы востребованных компетенций на сельских территориях;
 - 5.3 Финансовые схемы при оказании услуг субрегиональными центрами компетенций сельской кооперации.
6. Механизмы государственного финансирования центров компетенций с оценкой качества их деятельности.
 - 6.1 Основные статьи расходов региональных центров компетенций;
 - 6.2 Внебюджетные статьи доходов центров компетенций;
 - 6.3 Критерии оценки эффективности региональных центров компетенций;
 - 6.4 Критерии оценки эффективности субрегиональных центров компетенций
7. Проектный подход в реализации мер по развитию кооперации
 - 7.1 Формат проектного офиса внутри профильного ведомства;
 - 7.2 Региональный межведомственный Проектный офис.
8. Роль федерального центра в обеспечении деятельности центров компетенций
 - 8.1 Стимулирование научно-образовательной платформы для эффективности центров компетенций;

8.2 Заказы на разработку типовых деловых решений с унифицированными расчетам эффективности и процессингом;

8.3 Стандартизация региональных подходов при решениях вопросов развития сельской кооперации

Заключение.

Приложения

Приложение 1 типовая функциональная карта регионального центра компетенций;

Приложение 2 типовая функциональная карта субрегионального центра компетенций;

Приложение 3 – документы внутреннего регламента регионального центра компетенций;

Приложение 4 – Типовая дорожная карта реализации мер по развитию кооперации в регионе.

Приложение 5 Положение о внутриведомственном проектном офисе для реализации мер по развитию кооперации.

Вводное слово от коллектива автора

Стратегический вектор России на импортозамещение и продовольственную безопасность привел к острой необходимости развития сельской отрасли через кооперацию. Данный факт формирует устойчивый запрос институтов государственной власти на максимально функциональный инструментарий по управлению развитием такой сложной и многогранной субстанции как сельская кооперация. В отсутствии подобного инструментария каждый регион России вынужден либо в «слепую» идти по данному пути, либо пытается скопировать модели мало-мальски «успешных» (согласно некоторой системе координат) в кооперации регионов.

В этой ситуации основной вызов брошен научному сообществу: «Сможет ли оно в кратчайшие сроки выполнить этот запрос?». Ответ покажет время, но одно очевидно – 100 лет назад именно представители Российской научной элиты на практике доказали эффективность кооперативного устройства сельской отрасли. Наследникам же всего то нужно повторить это на новом, информационно продвинутом витке.

На вопрос «Почему данный коллектив берется за эту задачу?», ответ простой. У каждого за плечами реально запущенные и действующие кооперативные форматы.

Набиева Алсу Рустэмовна – Ректор Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. Ее Усилиями в Татарстане зарегистрировано более 20 кооперативных единиц. Запущена лаборатория моделирования кооперативного взаимодействия.

Мамаев Ренат Римович – автор научного проекта Живое Село.рф, которому к концу 2018 года исполняется 8 лет. Его

разработки были положены в Постановление Правительства Республики Башкортостан №254 от 08.08.2018 года и позволили кооператорам данного региона докапитализировать свои форматы на общую сумму чуть менее 300 млн. рублей.

Палаткин Иван Викторович - Палаткин Иван Викторович Директор казачий институт технологий (филиал) им КГ. Разумовского (ПКУ) д.э.н. профессор – автор Пензинской методики запуска кооперативов. На основе его трудов по способам учета и отражения внутренних операций в кооперативах составлена методическая рекомендация Министерства сельского хозяйства РФ.

Материал состоит из 8 разделов, описывающих основные ориентиры в запуске такого регионально механизма, как Центры компетенций по развитию кооперации. Сам этот механизм можно назвать по разному, например, информационно-консультационные центры, центры сельских консультаций, но неизменна суть – это полноценное обеспечение актуальной для сельского предпринимательства информацией, которая снизит деловые риски последних.

В этой связи данный материал призван служить настольной книгой лишь для тех центров компетенций, перед которыми поставлена задача повышения эффективности сельских производителей, действующих внутри кооператива. И никак не для тех коллег, что целью ставят численность зарегистрированных в налоговой инспекции новых юридических лиц в рамках Закона №193-ФЗ.

1. Вступительный раздел

1.1 Целеполагание и ожидания от центров компетенций;

Итак, создаются элементы деловой инфраструктуры сельского предпринимательства под названием «Центр компетенции по развитию сельскохозяйственной потребительской кооперации». Какие цели стоят перед ним?

Многие руководители региональных министерств сельского хозяйства формулируют эту цель следующим образом: «Покажите реально действующий кооператив, где председатель или исполнительный директор подчиняется воле пайщиков, а не наоборот».

Подобная задача ни для одного регионального центра кооперации изначально не подъемна, если нет комплексного подхода отраслевого ведомства к решению данного вопроса. Поэтому основная цель для центров компетенций можно сформулировать следующим образом: «Полное методическое обеспечение органов государственной власти (на всех уровнях) и комплексное информационное сопровождения хозяйственных субъектов на сельских территориях для стимулирования их естественной кооперации.».

Эту формулировку необходимо использовать во всех внутренних нормативных документах, приказах, положениях и уставах центров компетенции (ЦК).

Ключевыми словами в данной формулировке цели являются слова «Полное» «Комплексное» и «Естественной кооперации». То есть объединения сельских производителей для освоения безвозмездно выделяемых государственных средств ни как нельзя назвать достижением данной цели.

Достижением же здесь станет убеждения значительной массы сельского сообщества в преимуществах согласованного предпринимательства против единоличного закрытого ведения дела. Вот почему нельзя с центров компетенции спрашивать уже через год реальных результатов в обмен на выделенные на содержание 5000 тыс. рублей. Конечно это не означает того, они должны быть предоставлены самим себе, напротив, этому институту необходимо оказать полную методическую помощь и назначить соответствующие целевые индикаторы. Цель настоящих методических рекомендаций состоит именно в этом.

1.2 Региональные особенности в структурах исполнительной власти;

Каждое региональное отраслевое ведомство это сформированное по таланту и компетенциям руководителя (министра сельского хозяйства) структура с определенными традициями и принципами. С приходом нового руководителя ряд принципов может видоизменяться. Поэтому формируя типовые решения для запуска Центров компетенции нельзя создать шаблон, который 100% впишется в «экосреду» регионального министерства сельского хозяйства. Функции, обязанности и зоны ответственности у отделов с одними и теми названиями в разных регионах будет существенно различаться. Вот поэтому важно, создаваемый новый институт развития кооперации гармонично интегрировать в эту самую «экосреду». Это нужно для того, чтобы в начальном этапе деятельности ЦК как можно меньше раздражал уже действующие службы.

Как этого добиться? Надеемся данное руководство максимально поможет в этом. В дальнейших разделах будет описан пример организационной структуры регионального

министерства сельского хозяйства и матрица взаимодействия центра компетенции с подразделениями данной структуры. Это поможет заранее избежать функциональных пересечений и других напряженных моментов.

Кроме того от пресловутого человеческого фактора тоже никуда не деться. Множество родственных связей традиционно окутывающее множество государственных институтов и здесь внесут свои коррективы. Ради высоких целей развития земли сельской с этим тоже придется считаться.

Нельзя сравнивать регионы по показателям деловой активности малых форм хозяйствования и может оказаться, что в ряде регионов точка «невозврата» уже пройдена и кооперировать уже некого. Для этого будут научно-методические инструменты замера и выявления деловой активности, но в данную работу они не включены, ибо не носят организационно-структурного характера для центров компетенций.

По этому, решения, описанные в настоящей работе необходимо будет слегка адаптировать под существующие механизмы регионального управления отраслью. Концептуальные подходы описанные в данной работе должны помочь в этом.

1.3 Принципы подбора кадров в региональные центры компетенций;

После принятого решения министерства финансов региона о финансировании текущей деятельности регионального центра компетенции начинается подбор кадров. Как правило, руководитель центра отбирается заранее и его профессиональные качества в данной работе не подвергается сомнению. Ожидаемо

это управленец, умеющий качественно администрировать рабочие процессы и имеет представление о сельской отрасли. Понимание глубинных процессов кооперации в данном случае дело приобретаемое.

Что касается штатного состава сотрудников, здесь имеется ряд принципов, пренебрегать которыми опасно и недальновидно.

Принцип первый, не приоритетность кандидатов из органов исполнительной власти. Опыт работы в органах исполнительной власти важен только для сотрудников с административным функционалом. Их в центре компетенции, кроме руководителя, может быть максимум одна штатная единица. На должность консультантов такие кандидаты не подойдут по очень простой причине. Ни один предприниматель не воспримет совета чиновника как выстраивать бизнес процесс, если у того не будет за плечами положительного опыта. Поэтому от идеи пристроить родственника лучше сразу отказаться.

Принцип второй, Привлечение сотрудников на двух или трех мерный функционал. Чтобы раскрыть этот принцип опишем что такое одномерный функционал. Например, привлекли в центр компетенции специалиста в агрономии. Человек с опытом и глубокими знаниями приходит на работу консультирует по профильным вопросам и если нет запросов на его знания, то чувствуя себя спокойно ничем не занимается. Это первое измерение его функционала.

Вторым измерением может быть, если вменить этому специалисту обязанность по одному из внутри административных задач. Например, мониторинг отраслевых периодических изданий и формирование полезных подборок для сопровождаемых

кооперативов. Или, например, коммуникация с рядом смежных цехов и институтов поддержки предпринимательства на уровне исполнителей.

Третьим измерением может быть территориальное закрепление за данным сотрудником группы фермеров или кооперативов, с тем чтобы у них было единое коммуникационное «окно». Для сельского жителя это важно иметь на связи одного человека, которому он доверяет.

Таким образом второй принцип предполагает подбор специалистов не на один и не два функционала. На практике доходило и до четырех измерений, но это снижает качество конечного результата труда. Поэтому глубокий специалист в какой то области это даже не пол дела, а способность к эффективной коммуникации и работоспособность – это те качества, на которые прежде всего необходимо обращать внимание.

Принцип третий – второй шанс. Часто сегодня встречаются люди у которых был отрицательный опыт в собственном деле. Этот факт свидетельствует о том, что данный человек не понаслышке знает о правилах и подводных течениях реальной деловой среды. Это качество при наличии таких, дополнительных, как деловая порядочность, высокая трудоспособность и опять же коммуникативность помогут сформировать высокоэффективную кадровую единицу. При этом конечно важно проверить у кандидата наличие неблагоприятного «шлейфа» его истории.

Четвертый – принцип технических компетенций. Работа консультантов непременно связана с разъездами и крайне не эффективно, например для каждого держать водителя и автомобиль. Поэтому наличие как минимум водительского

удостоверения категории «В» должно приветствоваться. Кроме того все консультанты должны быть уверенными пользователями достижениями цифровых технологий, начиная от социальных сетей, заканчивая монтажом (пусть даже грубым) видеоролика.

В итоге если кто-то усиленно пытается вписать в штат центра компетенции «своего» человека или будущую «декретницу» (не имя ни чего против естественных прав прекрасной половины на замужество и таинство рождения детей), то с ссылаясь на данные рекомендации можно дать обоснованный отказ. Конечно все это даст свои результаты при настрое руководителя на профессионализм и конечный результат.

Пятый -принцип Стива Джобса. Как говорил этот великий новатор – «Нам не нужны люди, которым мы должны говорить, что делать». Иными словами привлекать нужно лучших профессионалов. От деятельности центров компетенции ожидается совершения такого прорыва, которого до этого никто не делал. Поэтому часто наблюдаемые явления по «задвиганию» руководителями государственных учреждений активных специалистов для защиты своих карьерных рисков здесь неприемлемы.

2. **Организационные основы деятельности центров компетенций.**
 - 4.1 **Функциональная карта и система внутренних регламентов;**
 - 4.2 **Варианты организационных структур центров компетенций;**
3. **Внешняя коммуникационная среда центров компетенций;**
 - 3.1 **Внутриведомственная среда взаимодействия;**
 - 3.2 **Межведомственная среда взаимодействия;**
 - 3.3 **Муниципальные районы и органы местного самоуправления;**
 - 3.4 **Собственно субъекты хозяйственной деятельности на сельских территориях.**
4. **Механизмы основного функционала центров компетенций**
 - 4.1 **Кодекс сопровождающих консультантов;**
 - 4.2 **Одноуровневый механизм сопровождения;**
 - 4.3 **Многоуровневый механизм сопровождения;**
 - 4.4 **Экспертный совет при центрах компетенций, их роль и способы взаимодействия с ними.**
5. **Субрегиональные центры компетенций делового сопровождения сельского предпринимательства и кооперации.**
 - 5.1 **Элементы деловой инфраструктуры сельского предпринимательства;**
 - 5.2 **Разделы востребованных компетенций на сельских территориях;**
 - 5.3 **Финансовые схемы при оказании услуг субрегиональными центрами компетенций сельской кооперации.**

6. **Механизмы государственного финансирования центров компетенций с оценкой качества их деятельности.**
 - 6.1 **Основные статьи расходов региональных центров компетенций;**
 - 6.2 **Внебюджетные статьи доходов центров компетенций;**
 - 6.3 **Критерии оценки эффективности региональных центров компетенций;**
 - 6.4 **Критерии оценки эффективности субрегиональных центров компетенций**
7. **Проектный подход в реализации мер по развитию кооперации**
 - 7.1 **Формат проектного офиса внутри профильного ведомства;**
 - 7.2 **Региональный межведомственный Проектный офис.**
8. **Роль федерального центра в обеспечении деятельности центров компетенций**
 - 8.1 **Стимулирование научно-образовательной платформы для эффективности центров компетенций;**
 - 8.2 **Заказы на разработку типовых деловых решений с унифицированными расчетам эффективности и процессингом;**
 - 8.3 **Стандартизация региональных подходов при решениях вопросов развития сельской кооперации**

Заключение.